

فصلنامه علمی

راهبرد

۱۱۰

سال سی و سوم - شماره یکم - پیاپی یکصد و دهم - بهار ۱۴۰۳

اعضای هیئت تحریریه

دکتر محمدرحیم عیوضی

دکتر ابراهیم بیگ‌زاده

دکتر عزت‌الله نادری

دکتر علی بیگدلی

دکتر علی اصغر پورعزت

دکتر سهیلا پروین

دکتر علی مرشدی‌زاد

دکتر مجتبی امیری

بلبل



پژوهشکده تحقیقات راهبردی

صاحب امتیاز

پژوهشکده تحقیقات راهبردی  
مجمع تشخیص مصلحت نظام

مدیر مسئول

دکتر محمدرضا مجیدی

سرمدبیر

دکتر محمدرحیم عیوضی

مدیر داخلی

عقیقه عابدی

ویراستاری و صفحه‌آرایی

شرکت خدمات نشر تغییر

شاپا: ۳۱۰۲-۱۰۲۸

شاپای الکترونیک: ۶۵۲۵-۲۵۸۸

تیراژ چاپی: ۱۵۰ نسخه

انتشارات

پژوهشکده تحقیقات راهبردی

نشانی: میرداماد، مصدق (نفت) شمالی، بین کوچه چهارم و ششم، پلاک ۱۰.

کدپستی: ۱۵۹۱۸۱۶۹۱۱      تلفن: ۲۲۲۵۸۹۲۱      نمابر: ۲۲۲۵۸۹۲۱

وبسایت: <http://rahbord.csr.ir>

پست الکترونیک: [rahbordcsr@gmail.com](mailto:rahbordcsr@gmail.com)

قیمت: ۱,۵۰۰,۰۰۰ ریال

این فصلنامه به استناد نامه شماره ۹۰/۲۵۵۹۵ مورخ ۹۴/۱۰/۴ هیئت نظارت بر مطبوعات منتشر می‌شود.

به استناد نامه شماره ۳۵۱۱/۱۸/۲ مورخ ۹۲/۰۳/۱۲ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری فصلنامه راهبرد دارای مرتبه علمی - پژوهشی است.

فصلنامه راهبرد در پایگاه‌های زیر نمایه می‌شود:

[www.isc.gov.ir](http://www.isc.gov.ir)

پایگاه استنادی علوم جهان

[www.sid.ir](http://www.sid.ir)

مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی

[www.magiran.com](http://www.magiran.com)

بانک اطلاعات نشریات کشور

[www.csr.ir](http://www.csr.ir)

پژوهشکده تحقیقات راهبردی

[www.ensani.ir](http://www.ensani.ir)

پرتال جامع علوم انسانی

[www.civilica.com](http://www.civilica.com)

مرجع دانش

[www.noomags.ir](http://www.noomags.ir)

پایگاه مجلات تخصصی نور

## اهداف فصلنامه

۱. ایجاد زمینه برای انتشار مقالات علمی - پژوهشی در حوزه مسائل فرهنگی - اجتماعی کشور؛
۲. مساعدت به نظام سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری فرهنگی - اجتماعی کشور؛
۳. اشاعه و توسعه ادبیات مطالعات راهبردی و سیاست‌گذاری در میان محققان و پژوهشگران علوم اجتماعی؛
۴. ایجاد زمینه برای پیوند تحقیقات و مطالعات اجتماعی و فرهنگی با حوزه سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کشور؛
۵. ارتقای کیفیت راهبردها و سیاست کلان کشور در حوزه‌های فرهنگی - اجتماعی.

## راهنمای تدوین مقاله و شرایط پذیرش آن در فصلنامه راهبرد

فصلنامه راهبرد به منظور ایجاد زمینه برای انتشار مقالات علمی - پژوهشی در حوزه مسائل اجتماعی و فرهنگی کشور، تازه‌های پژوهشی صاحب‌نظران این حوزه را منتشر می‌کند تا در دسترس علاقه‌مندان قرار گیرد.

مقالات ارسالی باید شرایط زیر را دارا باشند:

### الف) شرایط علمی

۱. مقاله باید دارای اصالت و نوآوری (Original research)، تحلیلی و نتیجه‌کاوش‌های نویسنده یا نویسندگان باشد.
۲. در نگارش مقاله باید روش تحقیق علمی رعایت شود و از منابع معتبر و اصیل نیز استفاده شده باشد.
- توضیح: مقاله پس از دریافت، نخست در هیئت تحریریه بررسی و ارزیابی می‌شود و در صورت داشتن شرایط لازم، برای داوران ارسال می‌گردد. پس از وصول دیدگاه‌های داوران، نتایج و امتیازات کسب شده، در هیئت تحریریه مطرح می‌شود و در صورت کسب امتیازات کافی و پذیرش آن، در نوبت چاپ قرار می‌گیرد.

### ب) شرایط نگارش

۱. مقاله باید از جهت نگارش، ساختاری محکم و استوار داشته باشد و اصول فصاحت و بلاغت در آن رعایت شود.
۲. عنوان مقاله باید کوتاه و گویا باشد.
۳. نام مؤلف یا مؤلفان همراه با درجه علمی، نشانی محل کار و نشانی اینترنتی (Email) ذکر شود (ذکر شماره تلفن مسئول مکاتبات نیز لازم است).
۴. چکیده فارسی حداکثر پانزده سطر (۱۵۰ تا ۲۰۰ کلمه) باشد.
۵. کلیدواژه فارسی حداکثر شش کلمه باشد.
۶. مقاله باید دارای مقدمه روشن و دقیق باشد چنانکه خواننده را برای ورود به مبحث اصلی آماده سازد.
۷. بیان پیشینه تحقیق از شرایط مقاله است.
۸. در متن اصلی مقاله باید موضوع به‌طور روشن تحلیل شود.
۹. مقاله باید دارای نتیجه‌گیری دقیق باشد.
۱۰. چکیده انگلیسی حداکثر پانزده سطر (۱۵۰ تا ۲۰۰) کلمه باشد.
۱۱. کلیدواژه انگلیسی حداکثر پنج کلمه باشد.
۱۲. نام نویسنده و درجه علمی و محل کار به لاتین ذکر شود.
۱۳. ارجاعات متن باید داخل پرانتز به ترتیب نام نویسنده، سال و صفحه ذکر شود؛ مثال: (زرین کوب، ۱۳۷۲، ص. ۲۵۴) (Giddens, 2009, p. 14).
۱۴. منابع و مأخذ پایانی باید به ترتیب زیر ذکر شود:

**الف: کتاب:** نام خانوادگی (شهرت)، نام (سال انتشار). نام کتاب. نام مترجم یا مصحح، شهر محل نشر: نام ناشر.

**ب: نشریه:** نام خانوادگی (شهرت)، نام (سال انتشار). عنوان مقاله. نام نشریه، دوره (شماره)، صفحات مقاله (۲۵-۴۵).

**ج: مجموعه مقالات:** نام خانوادگی، نام (سال انتشار). عنوان مقاله. نام گردآورنده یا ویراستار، نام مجموعه مقالات، محل نشر: نام ناشر، شماره صفحات مقاله (۲۵-۴۵).

**د: سایت‌های اینترنتی:** نام خانوادگی، نام (آخرین تاریخ). عنوان موضوع: نام و نشانی اینترنتی به صورت ایتالیک.

**ه: لوح فشرده:** نام خانوادگی، نام (سال انتشار). عنوان، نام لوح فشرده، محل نشر، نام ناشر

۱۵. مقاله باید حداکثر ۲۵ صفحه و هر صفحه در ۲۳ سطر تنظیم شود.

۱۶. مقاله باید از طریق سایت فصلنامه ارسال شود.

۱۷. اسامی خاص و اصطلاحات لاتین و ترکیبات خارجی بلافاصله پس از فارسی آن داخل پرانتز در متن مقاله ذکر شود.

۱۸. مقالات مستخرج از پایان‌نامه باید تأیید استاد راهنما را همراه داشته باشد.

۱۹. مقالات ارسالی به‌هیچ‌وجه برگردانده نمی‌شود.

۲۰. مقاله نباید در هیچ مجله یا همایشی ارائه شده باشد.

یادآوری: مجله در پذیرش یا نپذیرفتن مقاله همچنین ویراستاری آن آزاد است.

دریافت مقاله از طریق سایت فصلنامه انجام می‌گیرد.

یادآوری: مشخصات تمامی نویسندگان در بخش مورد نظر در سایت ذکر شود.

# رئس‌مجلس

سال سی و سوم - شماره یکم - پیاپی یکصد و دهم - بهار ۱۴۰۳

## فهرست مقالات

فرا ترکیب مدیریت استعداد سرمایه انسانی

مهدی باقری هشی، حمیدرضا غلامی ..... ۱

نقش زنان در تقویت قدرت نرم ایران در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴: بررسی دیدگاه آیت‌الله خامنه‌ای

الهه صادقی، جلیل دارا ..... ۳۳

طراحی چهارچوب ارزیابی سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران به روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد

مسلم شیروانی ناغانی، خلیل کولیوند ..... ۵۹

شناسایی و تحلیل پیشران‌های کلیدی تاثیرگذار بر آینده فرهنگ سیاسی در ایران: طراحی مدل مفهومی فرهنگ سیاسی مطلوب

علی نوازی، حسین هرسیج ..... ۸۹

تدوین چهارچوب راهبردی تاب‌آوری کالبدی در برابر خطر زلزله؛ نمونه موردی: منطقه ۱۲ تهران

فرناز غازی، حسین ذبیحی، حمید ماجدی ..... ۱۱۹

شناسایی راهبردهای رسانه‌ای مؤثر بر نظام حکمرانی آب زاینده رود

حسین حامد ایرجی، نرگس عطریان ..... ۱۴۳

تدوین سیاست‌های توسعه هاب‌های پتروشیمی درون سرزمینی بر مبنای رویکرد آینده‌پژوهی

حمزه داودی، فؤاد مکنوندی، محمد همتی، قنبر امیرنژاد، وحید چناری ..... ۱۷۱

مدل تعاملی - فرایندی مزایای راهبرد هم‌رقابتی در بخش مراقبت‌های سلامت


اسماعیل مزروعی نصرآبادی، زهرا صادقی آرانی ..... ۲۰۳

# Meta synthesis of human capital talent management (presenting a conceptual model)

## Mehdi Bagheri Heshi

Assistant Professor of Strategic Knowledge Department, Supreme National Defense University, Tehran, Iran.


Email: Bagheri\_me@ut.ac.ir

 0000-0002-6780-7672

## Hamidreza Gholami

Phd student of strategic management - National Defense University, Tehran, Iran.

Email: Hamidreza12013@gmail.com

 0009-0009-0496-3449

## Abstract

This paper aimed to present a conceptual model for human resource talent management. In terms of purpose, this is an applied research and it uses documentary meta-synthesis method for data collection. 160 papers were selected during the research where talent management model, directly, and other variables were indirectly discussed. Qualitative method was applied for data analysis. Furthermore, ATLAS.ti software was used for coding and rating purposes. Glynn critical tool was applied to validate the studies included in this research, which is citable for all applied research designs. According to the analysis, 108 domestic and foreign articles were finally selected and totally 5 categories, 15 concepts and 140 codes were identified as final components of the talent management conceptual model. Eventually, talent hiring and recruitment, organization vision and strategies, compensation system, career management, learning and development, productivity, involvement, organizational excellence were selected as the most significant and highest-rated codes. Accordingly, the main dimensions of human resource talent management were exploited and finally the conceptual model of talent management was presented.

**Keywords:** Talent management, Talent, Meta synthesis , Conceptual model

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

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



10.22034/RAHBORD.2024.446508.1656



سال سی و سوم، شماره اول (پیاپی ۱۱۰)، بهار ۱۴۰۳، صص. ۱-۳۲  
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۵ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۱۰


مقاله پژوهشی

# فرا ترکیب مدیریت استعداد سرمایه انسانی (ارائه مدل مفهومی)

مهدي باقري هشي

استاديار گروه مديريت راهبردي دانش، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

Email: Bagheri\_me@ut.ac.i

 0000-0002-6780-7672

حميدرضا غلامی

دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی نظامی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

Email: Hamidreza12013@gmail.com

 0009-0009-0496-3449

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مفهومی مدیریت استعداد سرمایه انسانی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها جزو اسنادی فرا ترکیب محسوب می‌شود. در روند این پژوهش، تعداد ۱۶۰ پژوهش انتخاب شدند که در آن‌ها درباره مدل مدیریت استعداد به طور مستقیم و همچنین در زمینه سایر متغیرها، به طور غیرمستقیم بحث شده بود. برای تحلیل داده‌ها نیز از رویکرد کیفی استفاده شد و نرم‌افزار اطلس تی.آی برای کدگذاری‌های پژوهش و رتبه‌بندی به کار گرفته شد. برای بررسی اعتبار مطالعات مورد استفاده پژوهش از «ابزار حیاتی گلین» - که برای ارزیابی همه طرح‌های پژوهشی کاربردی، قابل استناد است - استفاده شد. بر اساس تحلیل‌های انجام گرفته، ۱۰۸ مقاله نهایی (داخلی و خارجی) انتخاب شد و در مجموع ۵ مقوله، ۱۵ مفهوم و ۱۴۰ کد برای مؤلفه‌های مدل مفهومی مدیریت استعداد در این پژوهش کشف و مشخص شدند. در نهایت کدهای جذب و استخدام استعداد، چشم‌انداز و راهبردهای سازمان، سیستم جبران خدمات، مدیریت مسیر شغلی، یادگیری و توسعه، بهره‌وری، درگیر کردن و تعالی سازمانی بیشترین اهمیت و بالاترین رتبه‌ها را در میان کدها به دست آوردند و بر همین اساس ابعاد اصلی مدیریت استعداد سرمایه انسانی استخراج و در نهایت مدل مفهومی مدیریت استعداد ارائه گردید.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد، استعداد، فرا ترکیب، مدل مفهومی.

شاپای الکترونیک: ۶۵۲۵-۲۵۸۸ / پژوهشکده تحقیقات راهبردی / فصلنامه علمی راهبرد

CC BY 4.0



 10.22034/RAHBORD.2024.446508.1656

## مقدمه و بیان مسئله

در جهان رقابتی امروز مدیران سازمان‌ها به اهمیت راهبردی نیروی انسانی پی برده و اذعان داشته‌اند که با داشتن منابع انسانی مناسب در جای مناسب و در زمان مناسب می‌توان از فرصت‌های پیش‌رو در جهت نیل به موفقیت سازمانی بهره برد. در واقع امروزه مهم‌ترین دغدغه مدیران سازمان‌ها توسعه منابع انسانی، حفظ و ارتقای استعداد‌های سازمانی است تا بدین‌وسیله بهره‌وری سازمان به حداکثر خود برسد (داودی، فرتاش، ۲۰۱۳: ۸).

توسعه منابع انسانی به عنوان راز ماندگاری سازمان‌ها تلقی می‌شود و مهم‌ترین چالش در عرصه فعالیت آن‌ها، دیگر تنها موضوع فناوری نیست؛ بلکه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز اصلی مواجهه با چالش‌ها است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به‌کار گیرند. به عبارتی دیگر، افراد توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتری در محیط سازمانی دارند اما بنا بر دلایلی از این قابلیت‌ها بهره‌برداری نمی‌شود (خالوندی و عباسپور، ۱۳۹۷).

امروزه اکثر سازمان‌ها با مشکل عدم استفاده از استعداد‌های کارکنان خود مواجه‌اند. بنابراین، از آنجایی که کارکنان مهم‌ترین دارایی سازمان می‌باشند که اگر به طور صحیحی از استعداد‌های آن‌ها استفاده نشود موجبات ایجاد مشکلات اساسی از جمله ترک شغل، عدم انگیزه کاری، کاهش عملکرد فردی و سازمانی، ضعف در شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری و شایسته‌سالاری، غیبت و سایر تخلفات، ضعف در نظام جبران خدمات بر مبنای عملکرد و ضعف در نظام ارزیابی عملکرد برای سازمان فراهم می‌شود. از جمله راه‌کارهایی که امروزه بیش از هر زمان دیگر به منظور رفع این‌گونه مشکلات و همچنین افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها مورد توجه صاحب‌نظران و متخصصین علم مدیریت قرار گرفته است، مدیریت استعداد‌های سازمانی است (هاریسر و فوستر، ۲۰۱۰: ۴).

سازمان‌های امروزی در حال تأکید روز افزون بر دانش، استعداد و کارکنان مستعد دانشی هستند. بنابراین در همه نهادها و سازمان‌ها بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد تأکید می‌شود. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته

باشند. راهبرد مدیریت استعداد ابزاری است که سازمان را در جهت دستیابی به این مهم یاری کرده و در صدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارکنان مستعد شناسایی و در حوزه‌های مناسب استفاده شود؛ بنابراین در حوزه منابع انسانی بر لزوم طراحی مدل جامع مدیریت استعداد تأکید می‌شود (عسگری، شامی و علامه، ۱۳۹۰).

مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند و به مثابه یک قطب‌نما می‌تواند سمت‌وسو و حرکت آینده سازمان را تبیین نموده و مدیران را قادر سازد به سنجش وضع موجود و تلاش برای رسیدن به وضع مطلوب پرداخته و در جهت کاهش ضعف‌های موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی گام بردارند. بنابراین در حوزه منابع انسانی بر لزوم طراحی مدل جامع مدیریت استعداد تأکید می‌شود (کولینگ و ملانی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۳).

از همین رو این هدف این پژوهش کاربردی آن است که با روش فرا ترکیب و با بهره‌گیری از پژوهش‌های دست اول و ادبیات نظری متقن موجود در این حوزه پس از شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد نسبت به ارائه مدل مفهومی مدیریت استعداد سرمایه انسانی اقدام نماید.

## ۱. پیشینه تحقیق

### ۱-۱. پیشینه خارجی

محققین ابعاد مختلفی را برای مدیریت استعداد در نظر گرفته‌اند؛ فیلیپس و رابِر (۲۰۰۹) مدلی را برای صنعت املاک طراحی نمودند که شامل پنج عامل: جذب کردن، انتخاب کردن، درگیر کردن، توسعه دادن و نگهداری از کارکنان می‌باشد. وجود آمدن خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان، به ویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس، می‌تواند در روند حرکت یک سازمان اخلاص جدی ایجاد نماید. از این رو، بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اخلاص در روند پیشرفت خود، برنامه‌های مدیریت استعدادها را جهت تأمین نیروهای شایسته و زبده برای مشاغل کلیدی سازمان از داخل سازمان به کار می‌گیرند (راتول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

1. Cooling & melani  
2. Rothwell

نتایج پژوهش ایلز و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد که لزوماً مدیریت استعداد از مدیریت منابع انسانی جدا نیست. به‌طور کلی مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی دارای اشتراکاتی می‌باشند. از جمله اینکه؛ هر دو بر یکپارچگی راهبرهای کسب‌وکار تأکید دارند؛ هر دو بر تشخیص اختصاص درست مشاغل به افراد تأکید دارند و هر دو وظیفه کلیدی مدیریت افراد را مد نظر قرار می‌دهند (قلی‌پور و افتخار، ۱۳۹۶: ۷).

«فوکوفوکا»<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی نشان داد که تعهد سازمانی، دل‌بستگی به مأموریت سازمان و اشتیاق کارکنان از جمله عوامل مؤثر بر نگهداشت استعداد می‌باشند.

«کیمانی و واتیاکا»<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ سازمانی، سیستم پاداش، توسعه شغلی و محیط کاری از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر اجرای مدیریت استعداد در سازمان بوده و می‌توانند پیش‌بینی‌کننده موفقیت مدیریت استعداد در سازمان باشند.

«کیو و همکاران»<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای به این نتیجه دست یافتند که عوامل پرداخت، ماهیت کار، سرپرستی، تعهد سازمانی و نگرش شغلی؛ از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر نگهداشت می‌باشند.

«سلیدرینک»<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای عوامل اثرگذار بر نگهداشت استعدادها را به دو دسته عوامل درونی و عوامل بیرونی تقسیم کرد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل درونی تأثیرگذار بر نگهداشت استعدادها به ترتیب شامل استقلال شغلی، فرصت‌های توسعه، رضایت شغلی، کار چالش‌برانگیز و قدردانی می‌شود.

«اسکات»<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که مهم‌ترین روش‌هایی که سازمان‌های تحت مطالعه برای نگهداشت استعدادها می‌برند شامل شناسایی کارکنان کلیدی، فرصت‌های یادگیری و ارتقا، پرداخت بالاتر از سطح بازار کاری موجود، استفاده از برنامه‌های جانشین‌پروری، پرداخت هزینه‌های تحصیل و

---

1. Fukofuka  
2. Kimani and Waithaka  
3. Cave  
4. Sleiderink  
5. Scott

دیگر فرصت‌های آموزشی، ساعت کاری منعطف، ارائه دستمزدهای رقابتی و معنادار می‌باشند.

«وسلاند و هانون»<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش خود با عنوان: «حفظ و نگهداشت استعدادها: سنجش روابط میان سبک‌های رهبری، رضایت شغلی و قصد خروج خدمت» انجام دادند. نتایج نشان دادند رابطه معنادار منفی میان رضایت از سرپرست و قصد خروج خدمت و رابطه معنادار منفی میان رضایت از شغل و قصد خروج خدمت وجود دارد. همچنین رضایت از خود شغل تأثیر بیشتری نسبت به رضایت از سرپرست بر قصد ترک خدمت دارد. نتایج نشان داد که رهبری فوق فعال موجب رضایت‌مندی بیشتری در استعدادها نسبت به رهبری انفعالی می‌شود و استعدادهایی که قصد خروج خدمت کمتری دارند رضایت بالایی از سرپرست و شغل خود دارند.

سوئیم (۲۰۰۹) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که استراتژی مدیریت استعداد در برگیرنده پنج مؤلفه مدیریت عملکرد، پرورش کارکنان، پاداش و قدردانی، ارتباطات و جو و فرهنگ باز می‌باشد.

همراستا با نظر سوئیم، «اسمی‌تر و لاندن»<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) مدیریت عملکرد را یک فرایند راهبردی و یکپارچه می‌دانند که از طریق بهبود عملکرد و پرورش قابلیت‌های افراد و تیم‌های کاری موجب موفقیت پایدار سازمان می‌گردد. داویس و داویس (۲۰۱۰) نیز توجه به امر پرورش کارکنان را زمینه ساز محیطی می‌دانند که در آن پیشرفت افراد با استعداد، تسریع (داویس و داویس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۱۶) و شکوفایی استعدادهای پنهانی آنان امکان‌پذیر می‌گردد (اریکات<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰) و از نظر «الوین»<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۲) پیاده‌سازی یک سیستم ارتباطات مناسب در سازمان، منجر به ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی می‌گردد که یکی از نیازهای اجتماعی بشر را که ایجاد حس اعتماد میان افراد است، برطرف می‌نماید. اعتماد از طریق شناخت حاصل می‌گردد و اساساً ارتباطات مرحله اول فرایند شناخت می‌باشد (الوین و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۶) و باعث مبادله اطلاعات و ایده‌ها در سازمان می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۱۰). همان‌طور که ذکر آن گذشت اهمیت هر یک از مؤلفه‌های مدل سوئیم توسط دیگر پژوهشگران

---

1. Westlund and Hannon  
2. Smiter & Landen  
3. Davis & Davis  
4. Erikat  
5. Olvin

نیز بازگو شده است. بنابراین با توجه به اینکه مؤلفه‌های فوق، چشم‌انداز کاملی از سازمان فراهم می‌نمایند، می‌توان گفت که سوئیم مدل جامعی را برای ارزیابی استراتژی مدیریت استعداد طراحی نموده است.

## ۲-۱. پیشینه داخلی

معماری (۱۳۹۸) در پژوهش «الگوی پارادایمی مدیریت استعداد» با رویکرد ریسک در نقش‌های شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، پدیده اصلی و پیامدها، طراحی و تدوین و ابعاد استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری، استعدادگماری، کنترل و بازخورد برای پدیده اصلی را شناسایی کرده است.

رمضانی (۱۳۹۷) در تحقیقی مؤلفه‌های اصلی تشکیل دهنده مدیریت استعداد را عوامل سازمانی و عوامل برون‌سازمانی (شرایط علی)، استعداد محوری (پدیده محوری)، شناسایی و جذب، به‌کارگماری، جانشین پروری، بهسازی و نگهداشت استعدادها (راهبردها)، تطبیق‌پذیری استعداد، نظام ارتباطی استعداد و رفتارهای سیاسی بازدارنده (مداخله‌گرها)، مشروعیت سیستم مدیریت استعداد و همسویی جهت‌گیری‌های ارزشی (بسترها) و پیامدهای فردی و سازمانی (پیامدها) را استخراج نمود.

فخریان (۱۳۹۷) با استفاده از رویکرد قیاسی، چهار فرایند جذب، کشف، توسعه و حفظ استعدادها را به عنوان ابعاد اصلی نظام مدیریت استعدادها شناسایی نمود. پس از اعتبارسنجی مدل توسط خبرگان، وضعیت نظام مدیریت استعدادها از طریق پیمایش در صنعت برق کشور بررسی و مشخص شد که وضعیت خرده سیستم‌های تشکیل‌دهنده نظام در این صنعت ضعیف است. بنابر این با بهره‌گیری از تجارب شرکت‌های پیشرو، پیشنهادهایی برای افزایش جذابیت صنعت، بهبود فرایندهای شناسایی و کشف استعدادها، توسعه و پرورش و نیز حفظ آنها در صنعت ارائه شده است.

حسن‌پور و عبدالهی (۱۳۹۹) در پژوهشی مدل پارادایمی مدیریت استعداد در نقش‌های شرایط علی، زمینه‌ای مداخله‌گر، پدیده اصلی و پیامدها طراحی و تدوین و ابعاد استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری و استعدادگماری برای پدیده اصلی را شناسایی نمودند.

راشکی و سالارزهی (۱۳۹۶) در مقاله خود الگوی پارادایمی مدیریت استعداد کارآفرینانه دانشجویان را استخراج کردند که از شرایط علی (عوامل فردی، عوامل سازمانی و فراسازمانی)، عوامل زمینه (اسناد بالادستی و زمینه کاری)، مقوله محوری معماری چندوجهی استعدادهای کارآفرینانه (تعادل بخشی چندوجهی مهارت‌ها، متمایزسازی استعدادهای و ساختارسازی استعداد محور)، متغیرهای مداخله‌گر (فرهنگ کارآفرینی، پایداری سیستم موجود کشف استعدادهای و مسئولیت‌پذیری اجتماعی)، راهبردها (نهادینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد کارآفرینانه دانشجویان، طراحی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه چندگانه و طراحی نظام تخصیص منابع) و پیامدها (اشتغال‌زایی، ارزش‌آفرینی و مزیت رقابتی استعدادهای کارآفرینانه) برای دانشگاه‌ها تشکیل شده است.

بر پایه مرور تفاسیر گوناگون از مدیریت استعداد و همچنین، کارهای پژوهشی مختلف انجام شده در این رابطه، ملاحظه می‌گردد که مدیریت استعداد به عنوان رویکرد راهبردی منظم و طولانی‌مدت برای مواجهه با استعدادهای کنونی و آینده یک سازمان، تعریف می‌شود که هدف آن داشتن افراد مستعد در زمان مناسب برای به‌کارگیری در مشاغل مناسب بوده و مبتنی بر هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی مجموعه کاملی از ابعاد کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و تطبیق و حفظ و نگهداشت استعداد می‌باشد. از همین‌رو در این پژوهش با بهره‌گیری از روش فراترکیب و پس از بررسی محیط بیرونی و درونی هر سازمان و نگاه ویژه به چشم‌اندازها و مأموریت‌ها و اهداف در بستر ارزش‌ها، فرهنگ‌ها و ساختار سازمانی مدل جدیدی از مدیریت استعداد ارائه می‌گردد که در نهایت پیامدهای فردی و سازمانی برای سازمان در بر خواهد داشت. بنابراین با نگرش به اینکه در نظر است با بهره‌گیری از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های احصا شده، یک مدل مفهومی مدیریت استعداد، متناسب با فرهنگ‌ها و ارزش‌های هر سازمان که در صورت عملیاتی شدن و کاربست آن، بتواند انتظارات هر سازمان را در این حوزه برآورده نماید که این امر به‌عنوان نوآوری این تحقیق محسوب می‌گردد.

## ۲. مبانی نظری

### ۲-۱. استعداد

واژه استعداد، که معادل انگلیسی آن Talent است، از ریشه لاتین Talenta گرفته شده که منشأ آن واژه یونانی Talanton به معنای تعادل وزن است.

واژه Talent در یونان و بابل قدیم نوعی سنجه برای اندازه‌گیری وزن بوده است و در مواقعی نیز نوعی پول کلان به حساب می‌آمده است. همین موضوع سبب شده است که در انگلیسی نوین، واژه استعداد معادل سرمایه ترجمه شود و بر همین اساس نیز متخصصان منابع انسانی به جای واژه استعداد از عبارت «سرمایه انسانی» استفاده کنند (گالاردو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۶).

تعداد زیادی از اندیشمندان معنای دقیق استعداد را نمی‌دانند و این شاید نشئت‌گرفته از این باشد که نظریه‌های ضمنی بسیاری در پس مفهوم استعداد قرار دارند و افراد و سازمان‌های مختلف، آن را به گونه‌ای که می‌خواهند معنا می‌کنند. فعالان حوزه منابع انسانی از سخت بودن تعریف مفهوم استعداد گلایه‌مندند و این مسئله را دلیلی برای سخت بودن شناسایی آن می‌دانند. این مسئله منجر به این شده است که پرسش‌های بسیاری پیرامون استعداد مطرح شوند که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از این‌که: استعداد به افراد برمی‌گردد یا ویژگی‌های آن‌ها؟ استعداد بالقوه است یا از متخصص شدن در یک کار نشئت می‌گیرد؟ استعداد بیشتر به عملکرد اطلاق می‌شود یا شایستگی، پتانسیل و یا تعهد؟ نقطه شروع پژوهش درباره مدیریت استعداد باید کشف و تعریف واژه استعداد باشد. واژه استعداد دارای یک معنای چندبُعدی است که تعریف رضایت‌بخش و مورد توافقی درباره آن وجود ندارد (دریس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۳۲).

تعریفی که از استعداد ارائه می‌شود از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت است؛ چرا که تاریخچه، ساختار و فرهنگ سازمانی از جمله مؤلفه‌های تأثیرگذار در آن هستند. با این وجود داشتن تعریفی صحیح از استعداد تمرکز راهبردی، تخصیص بهینه منابع مالی و حصول حداکثر بازدهی سرمایه‌گذاری روی کارکنان را تسهیل می‌کند (ترنر و کالمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۴).

با این حال بررسی تعاریف متعدد از «استعداد» نشان می‌دهد که هر یک از تعاریف بیان شده مربوط به حوزه‌ای خاص می‌باشند؛ بنابراین اندیشمندان داشتن رویکردی اقتضایی در تعریف استعداد را مدنظر قرار داده‌اند. با این حال به برخی تعاریف ارائه شده در این حوزه پرداخته می‌شود.

---

1. Gallardo  
2. Dries  
3. Turner&kohlman

در دیدگاه دینی، تأکید وجود دارد که همه انسان‌ها دارای استعداد هستند و تنها وظیفه آن‌ها کشف آن است اما به مرور عده‌ای ادعا کردند که دارای استعدادهای خاصی هستند که سایرین از آن محروم‌اند. در پی آن، دیدگاه انحصاری به استعداد در مقابل دیدگاه فراگیر مطرح شد. بعد از رنسانس، استعداد به عنوان مهارت و شایستگی ذاتی برخی افراد خاص اما بدون اشاره به الهی بودن آن تعریف شد. پس از آن اکتسابی بودن استعداد و جدال اکتسابی بودن استعداد با ذاتی بودن آن مورد توجه واقع شد. درنهایت در سال‌های اخیر نظریاتی مانند «تنسلی»<sup>۱</sup> مطرح شده است که معتقد است باید از تعریف استعداد به عنوان ویژگی انسانی دست شست و استعداد را به عنوان خود فرد در نظر گرفت (تنسلی، ۲۰۱۱: ۱۱).

شرکت مشاوره‌ای مکینزی عبارت جنگ برای استعداد را عرضه کرد و ضرورتاً مفهوم استعداد را به خط مقدم حیطه کسب و کار و مدیریت کشاند. این مسئله نشئت‌گرفته از کمبود استعداد بود؛ به همین دلیل آن‌ها استعداد را «مجموع توانایی‌های فرد، مواهب درونی، مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش تصمیم‌گیری، نگرش و شخصیت او» تعریف کرده‌اند. همچنین، استعداد نیز شامل توانایی فرد برای رشد و یادگیری است (مایکلز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

«فلیپس و راپر»<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) معتقدند استعداد کسی است که دارای تعهد بالا و سطح بالایی از تعهد و سودآوری باشد، سرکار حضور پیدا کند و در سطح بالایی از اطمینان در سازمان بماند و بتواند بر سطح رضایت مشتری تأثیر مثبت بگذارد. (تفاوت تعریف فلیپس و راپر نسبت به سایر تعاریف تأکید آن‌ها بر تعهد است یعنی در مدیریت استعداد تعهد استعدادها موضوعیت دارد و ممکن است در صورت عدم تعهد فرد علی‌رغم توانمندی‌های استثنایی از دایره مدیریت استعداد خارج شود (تعهد هم در ارتباط با کار است و هم در ارتباط با سازمان).

استعداد هم شامل توانایی‌هایی است که امروز در فرد وجود دارد (نقاط قوت) و هم شامل توانایی‌هایی است که در آینده می‌تواند در فرد ایجاد شود (برطرف نمودن نقاط ضعف) (بودرو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۲۵). استعداد مفهومی است که به طور هم‌زمان اندیشه پیروزمندانه، مهارت، رهبری، عملی بودن، خلاقیت و استفاده بهتر از زمان را در خود جای می‌دهد. به عبارت دیگر، استعداد عبارت است از توانایی فرد برای انجام کارها

---

1. Tansley  
 2. Michaels  
 3. Phillips & Roper  
 4. Boudreau

در یک دوره زمانی خاص، به راحتی و به‌طور مناسب و با استفاده از خلاقیت خود و دیگران برای رسیدن به موفقیت. استعداد به عنوان مجموعه‌ای از مفاهیم، توانایی، رهبری، پیروزی، تخیلات جدید و راحتی و سهولت انجام کارها تعریف می‌شود (گامز، آپاک، گامز و کاربان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۹).

«نیجس و همکاران»<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در تعریفی جامع بر این باورند که استعداد عبارت است از توانایی‌های ذاتی افراد که به‌طور سیستماتیک توسعه داده شده‌اند و برای فعالیت‌هایی که آنان دوست دارند و یا برای آنان با اهمیت هستند و یا تمایل به سرمایه‌گذاری بر روی آنان دارند گسترش داده شده‌اند. وجود این توانایی‌ها در استعدادها باعث می‌گردند که آنان در یک یا چند شاخص وظایف انسانی، بهتر از دیگر افراد که دارای سن و تجربه یکسانی هستند عمل نمایند (مزیت بین فردی) و یا در بهترین حالت و ایدئال‌ترین وضعیت به شکل پایدار و مداوم عمل نمایند (مزیت درون فردی) (کاملش کومار و آگاردال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۳۱).

موسسه خبره در امور پرسنل و توسعه (۲۰۱۵)، استعداد را چنین تعریف می‌کند: استعداد شامل آن دسته از افرادی است که قادرند یا به واسطه مشارکت مستقیم خود و یا در بلندمدت با اثبات ظرفیت‌های خود در عالی‌ترین سطح در عملکرد سازمانی تفاوت ایجاد کنند. مدیریت راهبردی استعداد از ادبیات پژوهش مدیریت راهبردی منابع انسانی اقتباس شده است (کالینز و ملاهی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹: ۲۱).

## ۲-۲. مدیریت استعداد

اصطلاح مدیریت استعداد زمانی ارائه شد که پژوهشگران گروه مک‌کینزی به این نتیجه رسیدند که بهترین فعالیت‌هایی که سازمان‌ها را به عملکرد مناسب و خوب می‌رساند، مدیریت استعدادها است. بررسی ادبیات مربوط به مدیریت استعداد تعاریف مختلفی را در زمینه آن ارائه می‌کند (علیان و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۹).

مدیریت استعداد به معنای کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به کارگیری و بازسازی نیروی کار با استعداد است. برخی از پژوهشگران، مدیریت استعداد را به‌منزله نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی در نظر می‌گیرند و معتقد هستند که افراد با استعداد نقش محوری را در موفقیت سازمان‌ها و شرکت‌ها ایفا

- 
1. Gumus Apak, Gumus & Kurban
  2. Nijs et al
  3. Kamelshkomar & Agardal
  4. Collings & Mellahi

می‌نمایند. مدیریت استعداد یک تابع منحصر به فرد است که تمام فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مرتبط با مدیریت چرخه حیات استعداد را بدون در نظر گرفتن جغرافیا، از جذب و به دست آوردن استعداد برای توسعه و حفظ آن، ادغام می‌کند (نصیری و جهانیان، ۱۳۹۷: ۱۸).

به طور کلی به منظور تعریف مدیریت استعداد ۴ نگاه وجود دارد:

❖ **نگاه انحصاری و ثابت:** به دنبال تعریف، جذب و به‌کارگیری افراد با استعداد،

تأکید بر جذب استعدادهای خارج سازمان می‌شود.

❖ **نگاه انحصاری و قابل توسعه:** هدف مدیریت استعداد، توسعه افراد با

استفاده از ظرفیت آن‌هاست. همچنین به مشخص کردن و تعیین ظرفیت‌ها و توسعه و بهبود آن‌ها تأکید می‌شود (تمرکز بر گروهی کوچک که دارای استعداد هستند).

❖ **نگاه عمومی و ثابت:** هرکسی یک استعداد محسوب می‌شود و مدیریت

استعداد وظیفه تعریف کردن و استفاده از آن‌ها را دارد. همچنین، مدیریت استعداد به تعیین قوت‌ها و توانمندی‌ها پرداخته و به دنبال استفاده از آن‌ها و همچنین افزایش تناسب شغل و شاغل است.

❖ **نگاه عمومی و قابل توسعه:** اعتقاد بر این است که هرکسی با تمرین

می‌تواند استعداد شود و لذا مدیریت استعداد امکان توسعه برای همه را فراهم می‌آورد. مدیریت استعداد تحت تأثیر این نگاه، به دنبال توسعه ظرفیت افراد است. همچنین، توسعه همه انواع استعداد از طریق تمرین در دستور کار قرار می‌گیرد (سیدجوادی، پهلوان شریف، ۱۳۹۷: ۱۱).

با توجه به رویکردهای فوق تعاریف متعددی از مدیریت استعداد در تئوری‌های

نوین سازمان و مدیریت ارائه شده است که در زیر به مواردی اشاره می‌شود:

مدیریت استعداد به این معنی است که سازمان‌ها باید چندین مرحله مهم را برای بهبود تصمیم‌گیری در فرایندهای تولید و مدیریت انجام دهند. با توجه به اینکه کسب‌وکارهای امروزی با عدم اطمینان زیادی مواجه هستند، باید رویکرد کاملاً جدیدی در زمینه مدیریت استعداد اتخاذ گردد. مدیریت استعداد برای توسعه استعدادهای افراد و افزایش بهره‌وری سازمان، ضروری است (باتر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۳۸).

مفهوم مدیریت استعداد بیش از پیش در ادبیات پژوهشی مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی بحث می‌شود (کالینز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است که در سازمان انجام می‌شود و به نحوه جذب، گزینش، توسعه و مدیریت کارکنان به طریق راهبردی و یکپارچه اشاره دارد (مک دانل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۶).

بنا بر ادعای آرمسترانگ و براون<sup>۳</sup>، مدیریت استعداد را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای کامل و یکپارچه از فعالیت‌هایی در نظر گرفت تا اطمینان حاصل شود که سازمان افراد مستعد مورد نیاز خود را در زمان حال و آینده جذب و ابقا می‌کند، به آن‌ها انگیزه می‌بخشد و آن‌ها را توسعه می‌دهد (هاریسر و فوستر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۲۰).

مدیریت استعداد مدیریتی راهبردی جهت شناسایی نظام‌مند جایگاه‌های سازمانی برای پایداری و مزیت رقابتی سازمان است (کالینز و ملامی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). مطابق تعریف گروه مطالعات منابع انسانی دانشگاه «جان هاپکینز»<sup>۵</sup> آمریکا، مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرایندهای منابع انسانی طراحی شده به صورت یکپارچه در سازمان است که برای جذب، توسعه، ایجاد انگیزه و نگهداشت خلاقیت، کارکنان مشغول به کار استفاده می‌شود. هدف از مدیریت استعداد ایجاد یک عملکرد بالا و سازمان پایدار، مطابق با اهداف استراتژیک و عملیاتی تعریف شده است.

به اعتقاد «سیلرز و دول»<sup>۶</sup> (۲۰۱۰)، مدیریت استعداد به چیزی فراتر از یک برنامه منابع انسانی تبدیل شده و نیازمند تمرکز راهبردی مختص به خود است، زیرا کسب موفقیت برای یک سازمان در طولانی‌مدت بدون بررسی دقیق نوع استعداد مورد نیاز آن، دشوار خواهد بود.

مدیریت استعدادها مجموعه یکپارچه‌ای از فرایندها، برنامه‌ها و هنجارهای فرهنگی در سازمان است که برای جذب، توسعه، استقرار و حفظ استعدادها به منظور تحقق اهداف، راهبرد و نیازهای کسب و کار در آینده طراحی و اجرا می‌شود (سیلرز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰: ۱۰).

- 
1. Collings
  2. McDonnell
  3. Armstrong & Baron
  4. Harris, & Foster
  5. Johns Hopkins
  6. Silerz&dewel
  7. Silzer

مدیریت استعداد مبتنی بر هماهنگ‌سازی و یکپارچه سازی فعالیت‌های شناسایی استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، نگهداری استعداد، اداره کردن استعداد، برنامه‌ریزی جانشین پروری، تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ متناسب با رویکرد مدیریت استعداد و ارزیابی استعداد در سازمان است (رائول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

مدیریت استعداد به مدیریت راهبردی جریان موجود استعداد در سازمان می‌پردازد تا اطمینان حاصل شود که متناسب با اهداف راهبردی سازمان، افراد مناسب در زمان مناسب و در مشاغل مناسب در سازمان مشغول به کار و فعالیت هستند (دوتاگوپا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

مدیریت استعداد به عنوان فعالیت‌ها و فرایندهایی که شامل شناسایی سیستماتیک مشاغل کلیدی که به کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان کمک می‌کند، توسعه خزانه استعداد توسط کارکنان با پتانسیل بالا و پُر کردن این نقش‌ها توسط استعدادها و توسعه ساختار منابع انسانی به منظور تسهیل در پُر کردن این مشاغل توسط افراد شایسته و حصول اطمینان از تعهد آن‌ها به سازمان تعریف شده است. در این راستا، مهم است که توجه داشته باشید که مشاغل کلیدی لزوماً به تیم مدیریت ارشد محدود نشده و مشاغل کلیدی سطوح پایین‌تر را نیز در نظر می‌گیرد (ولینز، ۲۰۱۵).

مدیریت استعداد اشاره به این دارد که سازمان‌ها چگونه باید با یک روش راهبردی و منسجم کارکنان را جذب، انتخاب، توسعه و مدیریت می‌کنند (پل و هبا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). استعداد قابلیت‌های به‌کارگیری و نگهداری کارکنان می‌باشد (ویمن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۱۸). مدیریت استعداد تضمین می‌کند که افراد مناسب در محل مناسب قرار گرفته و بر فعالیت‌های مناسب متمرکز و نسبت به آن عجین شده‌اند (مددی، ۱۳۹۳: ۳).

می‌توان مدیریت استعداد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان، باعث شناسایی توانمندی، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان از یک سو و پرورش، ارتقا و بهره برداری این توانمندی‌ها در جهت نیل به اهداف فردی و سازمانی گردد. به این ترتیب مدیریت استعداد می‌تواند جهت استفاده

1. Raol
2. Dotagopa
3. Paul and Heba
4. Vaiman and et al

بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان مورد استفاده قرار گیرد (سنینبرگ، ۲۰۱۴).

اگرچه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت استعداد را درباره کارکنان مستعد می‌دانند اما برخی آن را در ارتباط با مجموع استعدادهای موجود سازمان می‌بینند و معتقدند که فرایندهای مدیریت استعداد نباید محدود به عده خاصی از کارکنان شود. گروهی مدیریت استعداد را شناسایی استعداد می‌دانند و سپس هم‌راستا نمودن آن با نقش‌های شغل به منظور افزایش درگیری فرد با نقشی که قوت‌های ذاتی او با آن منطبق است (ویلیام، ۲۰۱۴).

به‌طور کلی با وجود کثرت‌گرایی در تعاریف مطرح شده در حوزه مدیریت استعداد، تمامی این تعاریف چندین نقطه مشترک دارند:

- ❖ مدیریت استعداد، اصطلاحی فراتر و متفاوت از مدیریت منابع انسانی نیست؛ هر دو در صدد قرار دادن افراد مناسب، در جای مناسب و در زمان مناسب می‌باشند. با این حال تمرکز مدیریت استعداد به جای «منابع انسانی» بر روی «منابع انسانی با استعداد» بوده و حوزه‌اش خاص و تخصصی‌تر است و در واقع ریشه در مبحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی و الزامات خاص آن دارد (مارتین، ۲۰۱۵: ۲۳).
- ❖ فرایند مدیریت استعداد بر جریان توسعه شایستگی‌ها از طریق مدیریت استعدادها در محدوده سازمان تمرکز دارد (ژسیک، ۲۰۱۵: ۶۳).
- ❖ مدیریت استعداد بیشتر از مدیریت منابع انسانی به برنامه‌های توسعه رهبری، برنامه‌ریزی جانشینی و ... ارزش نهاده و حفظ و توسعه استعدادها را تحت حمایت راهبرد و فرهنگ سازمان، در پیش می‌گیرد (آیلز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

### ۳. روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها جزو اسنادی فراترکیب است. در پژوهش حاضر، جامعه هدف مشتمل بر پژوهش‌های پیشین

---

1. Sonnenberg  
2. William  
3. Martin  
4. Jisk  
5. Ayls

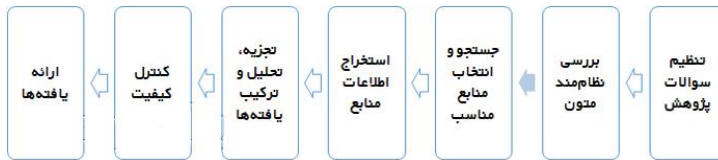
مقاله‌ها، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌ها) در زمینه مدیریت استعداد و مدل‌های مدیریت استعداد است. برای نمونه‌گیری، نزدیک‌ترین و مرتبط‌ترین مطالعات با رویکردی هدفمند انتخاب شدند. در روند این پژوهش، ۱۶۰ پژوهش انتخاب شدند که در آن‌ها درباره مدل مدیریت استعداد به طور مستقیم و همچنین در زمینه سایر متغیرها، به طور غیرمستقیم بحث شده بود. برای تحلیل داده‌ها از رویکرد کیفی استفاده شد؛ همچنین نرم‌افزار اطلس تی. آی برای کدگذاری‌های پژوهش و رتبه‌بندی به کار رفته و برای بررسی اعتبار مطالعات مورد استفاده در این پژوهش از «ابزار حیاتی گلین» استفاده شده است که برای ارزیابی همه طرح‌های پژوهشی کاربردی، قابل استناد است. چنین ابزاری باعث توسعه مهارت‌های لازم برای ارزیابی، خواندن و نوشتن مقاله‌ها می‌شود. برای ارزیابی مطالعات اولیه از ابزاری به نام «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی» استفاده شده است. سؤال‌های این ابزار در ۱۶ عامل مشتمل بر اهداف پژوهش، منطق روش، طرح پژوهش، روش نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح و روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش، دسته‌بندی شدند.

بر اساس مقیاس ۲۶ امتیازی (هر عامل ۲ امتیاز)، هر مقاله‌ای که مجموع امتیازهای آن کمتر از ۱۶ (پایین‌تر از خوب) بود، پذیرفته نشد. انجام فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی در خصوص موضوع انجام دهد و یافته‌های کیفی مرتبط را با یکدیگر ترکیب کند. فراترکیب کیفی نوعی رویکرد منسجم برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در مطالعات کیفی است (دریانی، خبیری، ۲۰۱۷: ۱۲).

روش تحقیق فراترکیب که یکی از انواع روش‌های فرامطالعه است و یک روش تحقیق کیفی محسوب می‌شود. در واقع نوعی مطالعه کیفی است که از اطلاعات یافته‌های مستخرج از مطالعات دیگر در زمینه موضوع مرتبط، استفاده می‌کند. پژوهشگر در روش فراترکیب، داده‌های ثانویه نتایج حاصل از سایر مطالعه‌ها را برای پاسخگویی به نتایج مطالعه خود باهم ترکیب نموده و نتایج جدیدی به دست می‌آورد. برای دستیابی به هدف پژوهش از روش فراترکیب، معمولاً از الگوی سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده می‌شود. روش سندلوسکی و باروسو یک روش کاربردی برای پژوهش فراترکیب<sup>۱</sup> است.

مراحل هفتگانه روش سندلوسکی و باروسو عبارت‌اند از:

۱. تنظیم سؤالات پژوهش؛
۲. بررسی نظام‌مند متون؛
۳. جست‌وجو و انتخاب منابع مناسب؛
۴. استخراج اطلاعات منابع؛
۵. تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها؛
۶. کنترل کیفیت؛
۷. ارائه یافته‌ها (سلطانی و شائمی، ۲۰۱۷).



شکل ۱: مراحل روش سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

### ۳-۱. تنظیم سؤالات پژوهش

دستیابی به سؤال خوب، بخش مهمی از مسیر پژوهش را روشن می‌کند. به همین دلیل، گاهی اظهار می‌شود که اگر پژوهشگر به سؤال خوب دست یابد، بخش مهمی از راه پژوهش را طی کرده است (پورعزت، ۱۳۹۳: ۲۵). برای تنظیم پرسش پژوهش از عناصر متفاوتی همچون جامعه مورد مطالعه، چه چیز، چه موقع و چگونگی روش استفاده می‌شود.

جدول ۱: پارامترها و پرسش‌های پژوهش

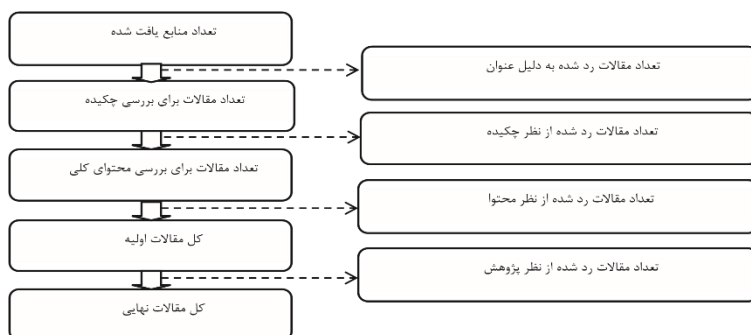
پرسش‌های پژوهش	پارامترها	
مدل مفهومی مدیریت استعداد در ارتش چیست؟	What	چه چیزی
ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد ارتش ج.ا. ایران چه مواردی است؟	Who	چه جامعه‌ای
عوامل اثرگذار، مربوط به چه دوره زمانی بررسی و جست‌وجو شده است؟	When	محدودیت زمانی
چه روشی برای فراهم کردن مطالعات استفاده شده است؟	How	چگونگی روش

### ۳-۲. بررسی نظام‌مند متون (مرور مبانی نظری به طور سامان‌یافته)

در این مرحله، بر جست‌وجوی سامانمند مقاله‌های منتشرشده در مجله‌های گوناگون تمرکز می‌شود و واژگان کلیدی مرتبط انتخاب می‌شوند. مطالعات مروری حاضر به روش سامانمند صورت پذیرفته است. ابتدا مطالعات منتشرشده طی سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۲۳ میلادی در بانک‌های اطلاعاتی به زبان انگلیسی و فارسی جمع‌آوری شدند و پس از بررسی، مورد مقایسه قرار گرفتند. از واژه‌های کلیدی متنوعی، همچون استعداد، مدیریت استعداد، مؤلفه‌های مدیریت استعداد، الگوی راهبردی مدیریت استعداد، مدل مدیریت استعداد برای جست‌وجوی مقاله‌های پژوهش استفاده شد. در نتیجه جست‌وجوها، تعداد ۹۵۸ مقاله، پایان‌نامه و کتاب یافت شد.

### ۳-۳. جست‌وجو و انتخاب منابع مناسب

برای انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس الگوریتم مشاهده شده در شکل ۱، پارامترهای گوناگون همچون عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی و کیفیت روش پژوهش، مدنظر قرار گرفته است. هدف از این گام، حذف مقاله‌هایی بود که به یافته‌های ارائه شده آن‌ها اعتمادی نبود؛ بنابر این معمولاً برای ارزیابی کیفیت مطالعه‌های اولیه پژوهش کیفی از «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی یا کسپ»<sup>۱</sup> استفاده می‌شود.



شکل ۲: الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی

### ۳-۴. استخراج اطلاعات منابع (نتایج)

در روش فراترکیب، پژوهشگر به طور مستمر، مقاله‌های منتخب و نهایی شده را به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوایی جداگانه که در آن‌ها، مطالعه‌های اولیه و اصلی انجام می‌شود، چند بار مرور می‌کند. در پژوهش حاضر، اطلاعات مقاله‌ها ابتدا بر اساس موضوع اصلی آن‌ها در حوزه مدیریت استعداد دسته‌بندی شدند؛ سپس مرجع مربوط به هر مقاله ثبت شد (نام و نام خانوادگی نویسنده، سال و نام مقاله). پس از آن اجزای اصلی مدیریت استعداد که در مقاله مورد اشاره قرار گرفته بودند، از آن استخراج شدند.

### ۳-۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در روش فراترکیب به طور مستمر مقاله‌های منتخب و نهایی شده به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوایی جداگانه که در آن‌ها مطالعه‌های اصلی و اولیه انجام می‌شوند، چندبار مرور شدند. معیارها و زیرمعیارهای مدل نیز تعیین شدند. هدف فراترکیب، ارائه تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها است. در طول بررسی و تحلیل، موضوع‌هایی جست‌وجو شدند که از میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب، پدیدار گشتند.

این مورد به منزله بررسی موضوعی شناخته می‌شود. به محض اینکه موضوع‌ها شناسایی و مشخص شدند، بررسی‌کننده یک طبقه‌بندی را شکل داده و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین گونه توصیف می‌کند. موضوع‌های اساسی را برای توضیح مدل‌ها و نظریه یا فرضیه‌های کاری ارائه می‌دهند (راشکی، ۲۰۱۷). ابتدا همه عوامل استخراج شده از مدل‌های پیشین و معیارها که در گام‌های قبل، قابل مشاهده هستند، به عنوان کد در نظر گرفته شدند؛ سپس با در نظر گرفتن مفهوم کدها، چندتا از آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌شوند؛ به این ترتیب، مفاهیم (تم‌ها) پژوهش شکل داده می‌شوند.

بر اساس روش فراترکیب در جدول ۲، مؤلفه، معیار و زیرمعیارهای مدیریت استعداد ارائه و بر آن اساس، مدل اولیه مدیریت استعداد طراحی شد. بر اساس تحلیل‌های انجام گرفته و تحلیل محتوای مقاله‌ها، ۱۶۰ مقاله نهایی (داخلی و خارجی) انتخاب شد و در مجموع ۵ مقوله، ۱۵ مفهوم و ۱۴۳ کد برای مؤلفه‌های مدل مفهومی مدیریت استعداد در این پژوهش کشف و مشخص شدند. کدهای نهایی استخراج شده مرتبط با هر مقوله و مفهوم در جدول، نشان داده شده است.

جدول ۲: مقوله‌بندی یافته‌ها

مقوله	مفهوم	کد	برخی منابع استخراج کردها
تدوین راهبرد مدیریت استعداد	چشم‌انداز	راهبرد کسب و کار، تدوین راهبرد مزیت رقابتی پایدار، چشم‌انداز و راهبردهای سازمان، راهبرد منابع انسانی / بالندگی سازمانی، راهبرد مدیریت استعداد (ارتباطات، شناسایی مشاغل کلیدی و راهبردی)، بررسی راهبرد، چشم‌انداز، فرهنگ، ارزش‌ها، برنامه‌ریزی (منابع انسانی، ساختار سازمانی)، راهبرد استعداد و هم‌سویی کسب و کار، فرایند برنامه‌ریزی استعداد و طراحی راه حل، استراتژی استعداد، نیازسنجی تدوین راهبرد، آماده‌سازی سازمان برای اجرای برنامه‌ریزی مدیریت استعداد، فرایند مدیریت استعداد (برنامه‌ها، ساختار، راهبرد، فرایندها)	آشتون و مورتون (۲۰۰۶) اینگهام (۲۰۰۶) لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) چیس (۲۰۰۸) ماری کوپا (۲۰۱۰) موسسه دیلویت (۲۰۰۶)
	مأموریت و اهداف	هدایت استعدادها، راهبردهای منابع استعداد، سیستم‌های مدیریت استعداد، برنامه و اقدام، اهداف و راهبردهای کسب و کار، مأموریت و اهداف سازمان، سیاست‌های جذب و نگهداری، شناسایی اهداف و مسئولیت‌ها، نوع مأموریت سازمان	اینگهام (۲۰۰۶) لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) چیس (۲۰۰۸) ماری کوپا (۲۰۱۰) دبیرخانه خزانه‌داری دولت کانادا (۲۰۰۸) بحرانی (۱۳۹۳)
شناسایی و جذب	معیارهای استعداد	ایجاد مخزن استعداد، ایجاد مخزن‌های استعدادها بالقوه بیرونی، بررسی استعدادها درون سازمانی همسویی با فرهنگ سازمان و محیط کار، طراحی معماری منابع انسانی خاص استعدادها، زیرساخت استعداد، معیارهای کسب و کار و علم تجزیه و تحلیل، تعریف نیاز سازمان به استعدادها، برنامه‌ریزی برای کسب و جذب	دبیرخانه خدمات عمومی دولت نیوفاندلند و البرادور (۲۰۰۸)، اوهلی (۲۰۰۷)
	تشخیص استعداد	کشف، شناسایی استعداد دانشی، استعدادسنجی، تحلیل استعداد، تصور استعداد، چهارچوب پیش‌بینی، شناسایی پتانسیل موجود، شناسایی اولویت‌های موفقیت، سنجش شخصیت، آزمون‌های روانشناسی، استعدادشناسی، نیازسنجی	دبیرخانه خزانه‌داری دولت کانادا (۲۰۰۸) بحرانی (۱۳۹۳) چیس (۲۰۰۸) ماری کوپا (۲۰۱۰) موسسه دیلویت (۲۰۰۶)

مقوله	مفهوم	کد	برخی منابع استخراج کدها
		شایستگی‌های سازمان، استعدادسنجی، مصاحبه رفتاری	
	انتخاب استعداد	جذب و استخدام استعداد، کارمندیابی، جذب استعدادهای بیرونی، استعدادگماری، مهارت‌های درونی و بیرونی، منبع‌گزینی و انتخاب، کسب استعداد، دستیابی، شناسایی ظرفیت‌ها، استخدام استعداد	موهان (۲۰۰۸) فلیپس و روپر (۲۰۰۹)، سوئیم (۲۰۰۹) وینگرو (۲۰۰۹)
به‌کارگیری راهبردی استعداد	تناسب فرد با استعداد	تناسب فرد با استعداد، منابع برای انجام کار، مدیریت مسیر شغلی، استخدام مبتنی بر تقاضا، مدیریت عملکرد ممیزی استعداد، شناسایی وظایف کاری، هم‌سویی، تطبیق و به‌کارگیری استعداد	کالینز و ملاحی (۲۰۰۹) کوکران (۲۰۰۹)، وینگرو (۲۰۰۹)
	تناسب استعداد با فرد	درگیر کردن، استعداد داری، هم‌راستایی مهارت و استعداد، به‌کارگیری بر اساس نقش	دانونزی و گرین، ۲۰۰۸، سمیلاسکی (۲۰۰۶) دیویس (۲۰۰۷) موسسه بلک و باکس (۲۰۱۲)
توسعه و بهسازی	آموزش	آموزش ضمن خدمت، توسعه، مدیریت آموزش و بهبود استعداد، یادگیری و توسعه، آموزش، پرورش توانمندی‌ها و مدیریت، مالکان دانش، راهبرد انتقال دانش	بوتلزی (۲۰۱۰) رضایان و سلطانی (۱۳۸۸)، لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) آرمسترانگ (۲۰۰۶)
	مدیریت کارراه	توسعه رهبری، رشد فردی، یادگیری هم‌سو با اثربخشی کارکنان و موفقیت سازمان، توسعه، ارزیابی و تطبیق استعداد، جانشین‌پروری، مدیریت پالندگی کارکنان، توسعه و پیشرفت شغلی، ارتقا، کار معنی‌دار و چالشی، جایجایی و توسعه، گردش شغلی، بهسازی، توسعه و نگهداری استعداد	راسول (۲۰۱۱)، شای‌من (۲۰۱۴) طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴)
	مدیریت عملکرد	توسعه عملکرد، عملکرد بالا و جانشین‌پروری، شیوه‌های مدیریت عملکرد، یادگیری سازمانی، عملکرد و پاداش	آشتون و مورتون (۲۰۰۶) فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹، لوویس و هکمن، ۲۰۰۶، ونکاتش (۲۰۱۷)

مقوله	مفهوم	کـــد	برخی منابع استخراج کدها
حفظ و نگهداشت	جبران خدمات	مدیریت پاداش، سیستم شایستگی، سیستم جبران خدمات، جبران خدمات ویژه، مدیریت امور رفاهی، جبران خدمات کارکنان با استعداد، پاداش و رسمیت، پاداش و قدردانی	ارنست پانگ (۲۰۱۵) فیلیپس و رایپر، ۲۰۰۹ لوویس و هکمن، ۲۰۰۶ عسگرانی، ۲۰۱۷
	برنامه‌ریزی جانشینی	مدیریت قابلیت و شایستگی، بالندگی رهبری، مدیریت جانشینی، مدیریت مسیر شغلی، توسعه قابلیت و یادگیری، توسعه مسیر شغلی، استعدادگری، رهبری راهبردی	برسین و همکاران (۲۰۱۶) فراهانی و جوبستی، ۱۳۹۱
	حمایت سازمانی	نگهداری و همسوسازی، جو و فرهنگ باز، مسئولیت اجتماعی سازمان، حمایت مدیران، عوامل بهداشتی	صالح‌زاده و لباف (۱۳۹۰) خالوندی و عباس پور (۱۳۹۲)، گلن (۲۰۱۲)
پیامدهای راهبردی مدیریت استعداد	فردی	چابکی، بهره‌وری، دانش، مهارت، پیشرفت شغلی، یادگیری، تعهد به سازمان، رضایتمندی، پست‌های حیاتی، انگیزش، رفتار فرانتشی، رفتار ماندگاری، کاهش میزان ترک شغل، تعامل، انگیزه، بلوغ و تعالی فردی، امنیت شغلی افراد مستعد، تعهد کارکنان	نظری پور و همکاران (۱۳۹۵) لیرا، (۲۰۱۳) و (هینین و اونیل، ۲۰۰۴) لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) ارتش آمریکا (۲۰۱۸)
	سازمانی	عملکرد سازمانی (رفاه فردی و اجتماعی)، مزیت رقابتی، بهبود بهره‌وری سازمانی، رضایت ذینفعان، تعالی سازمانی، فرهنگ بالندگی، ایجاد و حفظ روابط مثبت، خالی نماندن منصب‌های کلیدی، افزایش ارزش افزوده، همگامی با تغییرات جهانی، برند سازی، حفظ استعدادها، بهینه‌سازی استعداد	

### ۳-۶. کنترل کدهای استخراجی

برای انتخاب مقاله‌های مناسب، پارامترهای مختلفی مانند: عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی، محتوا و کیفیت روش پژوهش ارزیابی شده است. برای حفظ کیفیت مطالعه در این پژوهش از شاخص کاپا استفاده شده است از آنجایی که در مراحل طراحی مدل، معیارهای مدل‌های پیشین به‌منزله کد در

نظر گرفته شدند با در نظر گرفتن شباهت‌های معنایی بین کدها، اقدام به ادغام و ایجاد مفاهیم شده است. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد. هر چه مقدار سنجه به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که اجماع بین رتبه دهندگان بیشتر است. مقدار شاخص با استفاده از نرم‌افزار SPSS در سطح معناداری ۰,۰۰۰ عدد ۰/۸۴۰ محاسبه شد. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵، فرض استقلال کدهای استخراجی رد شد؛ همچنین استخراج کدها، پایایی مناسبی داشته است.

جدول ۳: مقادیر شاخص کاپا

مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
۰/۸۴۰	۰/۰۷۶	۰/۰۰
۱۰۸		تعداد موارد معتبر

آنتروپی در تئوری اطلاعات، شاخصی است برای اندازه‌گیری عدم اطمینان که از طریق یک توزیع احتمال بیان می‌شود. روش‌های متعددی برای تعیین وزن شاخص‌ها وجود دارد. یکی از بهترین روش‌ها، آنتروپی شانون است (دقتی و همکاران، ۱۳۹۹، ص. ۸۱).

در روش آنتروپی شانون، ابتدا برحسب مقوله‌ها به تناسب هر پاسخگو در قالب فراوانی شمارش و سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر مقوله درجه اهمیت هر یک محاسبه می‌شود. در این پژوهش، از روش آنتروپی شانون به دلیل قدرت آن و سادگی محاسبه استفاده شده است. همچنین روابط در آنتروپی شانون به شرح زیر است:

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m P_{ij} * \ln P_{ij} \quad i=1,2,\dots,m \quad k = \frac{1}{\ln m} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$W_j = \frac{d_j}{\sum d_j} \quad d_j = 1 - E_j \quad \text{رابطه (۲)}$$

برای محاسبه وزن هر یک از مفاهیم، مجموع وزن کدهای آن مفهوم محاسبه شده و بر اساس وزن‌های به دست آمده در جدول، رتبه‌بندی صورت گرفته است.

جدول ۴: رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدها و مفاهیم مدیریت استعداد

مفاهیم	کدها	فراوانی	P ipjLijn	عدم اطمینان Ej	Wij	رتبه در مفاهیم	رتبه کل
چشم‌انداز	چشم‌انداز و راهبردهای سازمان	13	-2/565	0/5396	0/0197	1	
	نیازسنجی	6	-1/792	0/3769	0/0138	1	5
	تدوین راهبرد بررسی راهبرد	5	-1/609	0/3386	0/0124	1	6
مأموریت و اهداف	شناسایی اهداف و مسئولیت‌ها	2	-0/693	0/1458	0/0053	2	9
	نوع مأموریت سازمان	4	-1/386	0/2916	0/0107	1	8
معیار استعداد	ایجاد مخزن استعداد	5	-1/609	0/3386	0/0124	1	6
	زیرساخت استعداد	4	-1/386	0/2916	0/0107	2	7
	طراحی معماری منابع انسانی خاص استعدادها	4	-1/386	0/2916	0/0107	2	7
تشخیص استعداد	شناسایی استعداد دانشی	6	-1/792	0/3769	0/0138	1	5
	استعدادسنجی	4	-1/386	0/2916	0/0107	2	7
	شناسایی پتانسیل موجود	4	-1/386	0/2916	0/0107	3	7
انتخاب استعداد	جذب و استخدام استعداد	14	-2/708	0/5697	0/0208	1	1
	کارمندیابی	4	-1/386	0/2916	0/0107	2	7
	کسب استعداد	4	-1/386	0/2916	0/0107	3	7
تناسب فرد با استعداد	تطبیق و به‌کارگیری استعداد	3	-1/099	0/2311	0/0084	2	8
	مدیریت مسیر شغلی	4	-1/386	0/2916	0/0107	2	7

رتبه کل	رتبه در مفاهیم	Wij	عدم اطمینان Ej	P ipjLijn	فراوانی	کدها	مفاهیم
6	1	0/0124	0/3386	-1/609	5	به‌کارگیری بر اساس نقش	تناسب استعداد با فرد
7	2	0/0154	0/4094	-1/946	8	درگیر کردن	
5	1	0/0177	0/4844	-2/303	9	یادگیری و توسعه	آموزش
8	1	0/0124	0/3386	-1/609	5	پرورش توانمندی‌ها و مدیریت	
7	2	0/0138	0/3769	-1/792	6	مدیریت بالندگی کارکنان	مدیریت کارراه
5	2	0/0138	0/3769	-1/792	8	توسعه و پیشرفت شغلی	
6	1	0/0124	0/3386	-1/609	5	کار معنی‌دار و چالشی	
7	1	0/0197	0/5396	-2/565	6	توسعه عملکرد	مدیریت عملکرد
8	2	0/0154	0/4094	-1/946	7	عملکرد و پاداش	
8	2	0/0154	0/4094	-1/946	7	مدیریت پاداش	جبران خدمات
3	1	0/0184	0/5044	-2/398	11	سیستم جبران خدمات	
7	2	0/0107	0/2916	-1/386	4	مدیریت امور رفاهی	
4	2	0/0138	0/3769	-1/792	10	مدیریت مسیر شغلی	برنامه‌ریزی جانشینی
7	2	0/0107	0/2916	-1/386	4	بالندگی رهبری	
6	2	0/0154	0/4094	-1/946	7	جو و فرهنگ باز	
10	2	0/0107	0/2916	-1/386	4	مسئولیت اجتماعی سازمان	حمایت سازمانی

مفاهیم	کدها	فراوانی	P ipjLijn	عدم اطمینان Ej	Wij	رتبه در مفاهیم	رتبه کل
پیامدهای فردی	بهره‌وری	9	-2/565	0/5396	0/0197	1	6
	چابکی	7	-1/792	0/3769	0/0138	2	8
	دانش، مهارت	4	-1/386	0/2916	0/0107	3	9
پیامدهای سازمانی	تعالی سازمانی	10	-2/303	0/4844	0/0177	1	8
	بهبود بهره‌وری سازمانی	9	-1/099	0/2311	0/0084	2	8

طبق جدول فوق، کدهای جذب و استخدام استعداد، چشم‌انداز و راهبردهای سازمان، سیستم جبران خدمات، مدیریت مسیر شغلی، یادگیری و توسعه، بهره‌وری، درگیر کردن و تعالی سازمانی، بیشترین اهمیت و بالاترین رتبه‌ها را در میان کدها دارند؛ بدین معنا که در مدل‌های مدیریت استعداد، توجه به این موضوع‌ها و تکرارپذیری آن‌ها بیشتر بوده است. از طرفی تدوین راهبرد مدیریت استعداد، شناسایی و جذب، توسعه و بهسازی، حفظ و نگهداشت و پیامدهای راهبردی استعداد به ترتیب بیشترین اهمیت را دارا هستند.

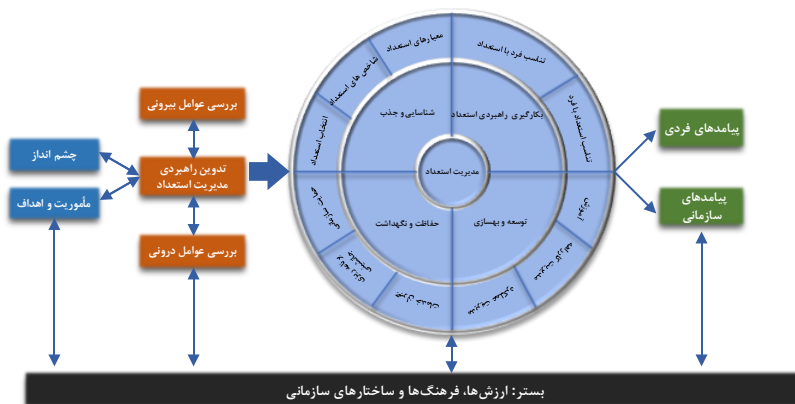
#### ۴. ارائه یافته‌های پژوهش

بر اساس ادبیات نظری و همچنین بررسی کدهای پرتکرار و با اهمیت در مطالعه حاضر، ابعاد اصلی مدیریت استعداد سرمایه انسانی عبارت‌اند از:

۱. تدوین راهبرد مدیریت استعداد؛
۲. شناسایی و جذب؛
۳. توسعه و بهسازی؛
۴. به‌کارگیری راهبردی استعدادها؛
۵. حفظ و نگهداشت استعدادها؛
۶. پیامدهای راهبردی استعداد.

درنهایت با توجه به ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های مطرح شده در هریک از این ابعاد و مؤلفه‌ها، به طور خلاصه می‌توان بیان کرد که گام اولیه و اساسی مدیریت استعداد در سازمان، تدوین راهبرد مدیریت استعداد با توجه به بستر فرهنگ‌ها، ارزش‌ها و ساختار آن سازمان با بررسی محیط داخلی و خارجی و همچنین توجه به

مأموریت‌ها و اهداف سازمان است؛ سپس گام‌برداری در رابطه با فرایند مدیریت استعداد که از مرحله شناسایی و جذب و استخدام با طرح‌ریزی معیارهای لازم برای استعدادها، تشخیص استعداد و در نهایت انتخاب استعداد شروع و در مرحله بعد با به‌کارگیری راهبردی استعداد از طریق تناسب فرد با استعداد و استعداد با فرد ادامه یافته و با توجه به لزوم توجه به بالندگی استعدادها از طریق آموزش، مدیریت عملکرد سازمانی و مدیریت مسیر پیشرفت شغلی استعدادها نسبت به فرایند توسعه و بهسازی اقدام و در نهایت از طریق نظام جبران خدمات، برنامه‌ریزی جانشینی و همچنین حمایت‌های سازمانی در راستای نگهداشت استعداد برنامه‌ریزی می‌گردد و در نهایت با اجرای صحیح این فرایند سازمان از پیامدهای فردی و سازمانی در جهت نیل به اهداف راهبردی خود بهره‌بردار خواهد نمود و مدل مفهومی زیر ارائه می‌گردد.



شکل ۳: مدل مفهومی تحقیق

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین مباحثی است که در سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد؛ ولی قبل از اجرای آن در سازمان باید در مورد چشم‌انداز و مأموریت و اهداف آن به توافق رسید. برای اینکه مدیریت استعداد مؤثر واقع شود، باید نیاز کمی و کیفی به استعدادها در سازمان را بر اساس مأموریت، اهداف، ارزش‌ها، فرهنگ و نهایتاً راهبرد سازمان تعیین کرد.

از جمله دلایل اهمیت و ضرورت به کارگیری مدیریت استعداد در سازمان به این موارد می‌توان اشاره نمود: اول اینکه اجرای مؤثر راهبرد مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌شود و دوم اینکه کارکنان مستعد برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (هاجر و راج، ۲۰۰۸، ص. ۱۳). سوم اینکه مدیریت استعداد تضمین می‌کند که سازمان‌ها به طور موفقیت‌آمیزی استعدادهای مورد نیاز خود را به دست آورده و حفظ کنند. همچنین، مدیریت استعداد به صورت گسترده‌ای به نامزدی و معرفی کارکنان مستعد کمک می‌کند. در این خصوص، مدیریت راهبردی استعداد به عنوان دستگاهی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب‌وکار تعریف شده است و به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (کالینگر و ملاهی، ۲۰۰۹، ص. ۱۵). از طرفی در محیط‌های سازمانی جدید که اغلب با اصطلاحاتی مانند پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرات شتابان توصیف شده‌اند، نیروی انسانی باید انعطاف‌پذیر، کارآفرین، طالب ابتکار و آزادی عمل باشند.

نتایج پژوهش‌های این تحقیق نشان داد که جهت طراحی مدل مفهومی مدیریت استعداد بایستی پس از بررسی عوامل درونی و بیرونی و نگاه ویژه به مأموریت، چشم‌انداز و اهدافی که در این سازمان وجود دارد در بستر فرهنگ‌ها و ارزش‌های سازمان به شناسایی و جذب، توسعه و بهسازی، به‌کارگیری راهبردی و در نهایت حفظ و نگهداشت استعدادهای که همان چرخه مدیریت استعداد در هر سازمانی می‌باشد پرداخت که با اجرای دقیق و صحیح این فرایندهای راهبردی فردی و سازمانی مثبتی جهت این سازمان به همراه خواهد داشت. از جمله ویژگی‌های دیگر مهم این پژوهش می‌توان به جامعیت آن در رابطه با در نظر گرفتن کلیه ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با جذب و کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و تطبیق و حفظ و نگهداشت آن اشاره کرد. چرا که پژوهش‌های حاضر چه در سطح داخلی و چه در سطح خارجی عموماً بخشی‌نگر بوده و در بهترین حالت به چند بُعد جزئی یا مؤلفه می‌پردازند. اگر سیستم مدیریت استعداد به نحو مطلوب پیاده‌سازی گردد، پیامدهایی در سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی به همراه خواهد داشت؛ در سطح فردی موجب افزایش رضایتمندی نیروهای مستعد و افزایش بهره‌وری، چابکی و دانش و مهارت آن‌ها خواهد شد و با توجه به افزایش حس عدالت سازمانی و مورد توجه قرار گرفتن نیروی انسانی در مجموع باعث افزایش حس تعهد

و رضایت‌مندی در کلیه کارکنان می‌گردد. در سطح سازمانی، کاهش ریسک سازمان، کاهش هزینه نیروی انسانی و افزایش بهره‌وری سازمان را به همراه دارد.

مدل احصا شده در این پژوهش، ترکیب جامعی از مدل‌های پیشین است و علاوه بر خصوصیات مدل‌های قبلی، مقوله‌های ارائه شده در آن، ارتباط نزدیک مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت استعداد را نشان می‌دهد. در عصر کنونی، توجه به استعدادها برای سازمان‌ها، در فضایی رقابتی، در اولویت قرار دارد و روندهای آینده مدیریت منابع انسانی را با توجه به تغییرات فناوری، اکولوژیکی و ساختاری متحول ساخته است. اگر امروز «مدیریت استعداد»، موضوع اصلی منابع انسانی است، این روند ممکن است در آینده، دستخوش تغییرات فراوانی شود و این سازمان‌ها هستند که برای موفقیت در بازار رقابت باید برای دستیابی به بهترین شیوه‌ها تلاش کنند؛ بنابراین سازمان‌ها باید در شناسایی ویژگی‌های نیروی انسانی نسل‌های بعدی و ساختار سازمانی منطبق با آن‌ها آینده‌نگر باشند.

### پیشنهادها

در نهایت، با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش پیشنهاد می‌شود، مدیران با برنامه‌ریزی مناسب، توانمندی‌های کارکنان را خود کشف نموده و به منصفانه ظهور رسانند؛ همچنین مدیران سازمان به رغم مشغله‌های فراوان، روزها یا ساعات خاصی را برای ملاقات حضوری کارکنان اختصاص دهند و جوی ایجاد نمایند که افراد برای مطرح کردن مشکلاتشان نزد آنان بروند و اختیار تصمیم‌گیری را در هر حوزه به کسانی که بیشتر تحت تأثیر تصمیم هستند، واگذار نمایند. با توجه به مدل مفهومی ارائه شده، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران بعدی، امکان اجرای مدیریت استعداد را در سازمان‌ها و مراکز گوناگون بررسی کنند و موضوع‌هایی مانند ارزیابی مدل ارائه شده این پژوهش را، در پرتو رویکردهای آینده‌پژوهانه به مدیریت استعداد، مدنظر قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود با توجه به کلیدی بودن مؤلفه‌های استخراج شده، سازمان‌ها توجه خود را برای فراهم‌سازی شرایط و بهبود این مؤلفه‌ها متمرکز سازند. از طرفی، در فرایند مدیریت استعداد باید ارتباط بین مؤلفه‌ها به صورت یک فرایند پویا با در نظر گرفتن راهبردهای سازمان و ارزیابی اجرای سیاست‌های سازمانی صورت پذیرد همچنین، شناسایی پست‌های کلیدی، اینکه سازمان کمبود استعداد خود را از کدام بازار کار باید تأمین کند و تشکیل مخازن استعداد، به عنوان

ورودی سیستم مدیریت استعداد و تعالی سازمان شامل مواردی از جمله تعهد سازمانی، بهره‌وری سازمانی، رضایت شغلی، درگیرسازی کارکنان و انگیزه در کار، به عنوان خروجی نهایی سیستم مدیریت استعداد، باید مورد توجه قرار گیرند. همچنین مواردی نظیر: ایجاد واحدی مجزا برای مدیریت استعداد در سازمان، لزوم ایجاد عدالت در سیستم‌های مختلف منابع انسانی برای نگهداری کارکنان مستعد، مشارکت بیشتر کارکنان در امور برای شناسایی استعدادهای کارکنان استعدادهایشان، تجدید نظر در سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش در مورد کارکنان مستعد، توجه به استعدادهای هر فرد در شرح شغل و شرایط احراز شغل، تقویت استعدادهای کارکنان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی، کمک به کارکنان برای شناسایی استعدادهایشان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و پاداش، در نظر گرفتن استعدادهای کارکنان در سیستم‌های ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد و تشویق مدیران سطوح مختلف برای همکاری و مشارکت بیشتر با کارکنان در جهت شناسایی و به‌کارگیری استعدادهای کارکنان را می‌توان برشمرد.

### فهرست منابع

- ایمان، محمدتقی؛ نوشادی، محمودرضا (۱۳۹۰). *تحلیل محتوای کیفی*، فصلنامه پژوهش، سال ۳، شماره ۲.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۳). *درآمدی بر روش پژوهش علمی (فراگرد تدوین رساله پژوهشی و دفاع از آن)*، تهران: انتشارات میدانچی.
- رضائیان، علی؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸). *معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت*، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۵.
- دقتی، عادل؛ یعقوبی، نورمحمد؛ کمالیان، امین رضا؛ دهقانی، مسعود (۱۳۹۸). *ارائه الگوی توسعه مرحله‌ای حکمرانی شبکه‌ای با استفاده از رویکرد فراترکیب*، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱۱، شماره ۲.
- سید جوادین، سیدرضا؛ پهلوان شریف، محمد امین (۱۳۹۶). *مدیریت استعداد؛ مبانی و رویکردهای مفهومی*، فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۱.
- شائمی، علی؛ عالمه، سیدمحسن؛ عسگری، محبوبه (۱۳۹۲). *استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان*، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۱.
- خالوندی، فاطمه؛ عباسپور، عباس (۱۴۰۳). *طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد*، مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس، پژوهش‌های مدیریت عمومی.
- طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آراین؛ جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). *مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی*، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۵، شماره ۱۷.
- قلی پور، آراین؛ افتخار، نیره (۱۳۹۶). *ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)*، پژوهش‌های مدیریت عمومی.
- نصیری، مهدی؛ جهانیان، رمضان (۱۳۹۷). *راهبردهای مدیریت استعداد در نظام آموزشی*، فصلنامه علمی تخصصی مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دوره ۲، شماره ۲.
- مددی، معصومه (۱۳۹۳). *تعیین رابطه بین قابلیت‌های مدیریت استعداد با امکان استقرار چابکی سازمانی مورد مطالعه مدیران و سرپرستان شرکت گیتی پسند اصفهان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان. رشته مدیریت آموزشی.

## References

- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, Edition. Philadelphia, Pa.: Kogan Page
- Boudreau, J. W., Ramstad, P. M., Talentship, Talent Segmentation and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition, *Human Resource Management*, Vol. 44, No. 2, pp. 129-136, 2005.
- Butterfield, B. (2008). Talent management: Emphasis on action. *Talent Management Strategies for Attracting and Retaining at the Best and the Brightest*.
- Cave, Adam H., Chung, Wu-Hua. & Choi, Soon-Gwon (2013). Determining the Factors Affecting Retention of Employees in Taiwanese Electronic's Firms - General Vs Repatriated Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(1), 100-118.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*
- Collings, David G., and Mellahi, Kamel (2009), "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda", *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313.
- Dries, N. (2013). The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272-285.
- Davis, S. (2009) Becoming a knowledgebase business. *International Journal of Technology Management*, 14: 60-73.
- Fukofuka, S. (2014). Factors that predict employee retention in profit and not-for-profit organizations. *Global Journal of Human Resource Management*. 2(4). 1-8.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallod, P. (2015). Towards an Understanding of Talent Management as a Phenomenon-driven Field Using Bibliometric and Content Analysis. *Human Resource Management Review*, 25:264-279
- Goldman, Ellen; Scott, Andrea Richards (2016): competency models for assessing
- Harris, L. & Foster, C. (2010). Aligning talent management with approaches to equality and diversity: Challenges for UK public sector managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29 (5), 422-435.
- Kamelshkomar E, Handfield-Jones H, Axelrod B (2001) *The war for talent*. Harvard Business Review Presp, Boston
- Lewis, R. E., Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16,139-154.
- Martin, A. (2015). Talent Management: Preparing a "Ready" agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2: 112-116
- Sweem, S. L. (2009). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Resources and Organization Development Strategy in a Field Study,
- Sleiderink, D.E.M. (2012). Talent management in health care: Identifying and retaining talent at Medisch Spectrum Twente. PhD. *Thesis of Business Administration*, School of Management and Governance, University of Twente.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., Brinks, M., (2014), The Role of Talent-Perception Incongruence in Effective Talent Management, *Journal of World Business*.
- Ooi, Ch. S. (2010). *Surviving the War for Talent in Asia* Hoe Innovation Can Help.
- Pascal, C. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology*
- Silzer, R and Dowell, B, E (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco: Jhon Willy and Sons
- Sandelowski, Margarete, and Julie Barroso. (2006) *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.


- Phillips R, Roper O. A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate* 2009; 11(1): 7-16.
- Rothwell WJ. Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. *AMACOM Div American Mgmt Assn* 2005; 13: 54.
- Michaels E, Handfield-Jones H, Axelrod B (2001) *The war for talent*. Harvard Business Review Presp, Boston
- Paul, R, Heba, Makram. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*. Vol. 25, No. 3, PP: 249-263.
- Vaiman, V, Scullion, H, & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*. Vol. 50, No.5, PP: 925-941
- Wellins, R. S., Smith, A. B., Rogers, R. W., *The CEO's guide to talent management*:
- William, A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*. Vol. 49, No. 2, PP: 281-288.
- Tansley, C.; Kirk, S. & Tietze, S. (2013). The currency of talent management—A reply to talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23: 337-340.
- strategic
- Westlund, S. G. & Hannon, John C. (2008). Retaining talent: assessing job satisfaction facets most significantly related to software developer turnover intentions. *Journal of Information Technology Management*. 29(4): 1-51

# The Role of Women in Strengthening Iran's Soft Power in the Vision Document of 1404: Examining the View of Ayatollah Khamenei

## Elaheh Sadeghi

Assistant Professor Department of Political Science, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Email: E-sadeghi@Modares.ac.ir

 0009-0003-9208-8854

## Jalil Dara

Associate Professor Department of Political Science, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Email: j.dara@modares.ac.ir

## Abstract

Today, the evolving nature of international policies and the decreasing acceptance of hard power have led countries to focus on the manifestations of soft power. In response, many nations have adopted various strategies to enhance their soft power resources and components. Iran is no exception and should strive to further strengthen its soft power. One of the key documents guiding this effort is Iran's Vision Document for 1404, which emphasizes the various components of soft power, particularly its social aspects. The document identifies ways to enhance Iran's capabilities and transform them into soft power. Women, representing half of Iranian society, can play a crucial role in achieving and promoting soft power. Therefore, this research seeks to answer the question: How is the role of women in strengthening the social components of Iran's soft power outlined in the Vision Document for 1404, with particular emphasis on the statements of Ayatollah Khamenei? To answer this, the document's text and relevant statements were analyzed using qualitative content analysis, identifying six key categories regarding the role of women in strengthening Iran's soft power. The findings indicate that women contribute significantly to strengthening Iran's soft power through consolidating the institution of the family, advancing education, fostering a moral society, observing hijab and chastity, nurturing national spirit, and participating in various fields.

**Keywords:** Women, soft power, socio-political components, Vision Document 1404, Ayatollah Khamenei




# نقش زنان در تقویت قدرت نرم ایران در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴: بررسی دیدگاه آیت‌الله خامنه‌ای

## الهه صادقی

استادیار گروه علوم سیاسی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

Email: E-sadeghi@Modares.ac.ir

 0009-0003-9208-8854

## جلیل دارا

دانشیار گروه علوم سیاسی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

Email: j.dara@modares.ac.ir

## چکیده

امروزه تغییر ماهیت سیاست‌های بین‌المللی و کاهش مقبولیت کاربرد قدرت سخت، منجر به توجه کشورها به مظاهر قدرت نرم شده است. اکثر کشورها، اقدامات متفاوتی به منظور ارتقای منابع و مؤلفه‌های قدرت نرم خود انجام داده‌اند. کشور ایران نیز از این امر مستثنا نیست و باید در جهت تقویت روزافزون قدرت نرم خویش همت گمارد. یکی از اسناد مهم کشور ایران که به مؤلفه‌های مختلف قدرت نرم به‌ویژه مؤلفه‌های اجتماعی آن تأکید کرده، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ است که در راستای این سند، همه اقشار مختلف مردم اعم از مرد و زن، باید این مؤلفه‌ها را در جهت ارتقای توانمندی ایران شناسایی نمایند و برای تبدیل آن به قدرت نرم تلاش ورزند. در واقع زنان به‌عنوان نیمی از اعضای جامعه ایران، برای دستیابی و ارتقای قدرت نرم می‌توانند نقشی تأثیرگذار داشته باشند. پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به این پرسش است که در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ با تأکید بر بیانات آیت‌الله خامنه‌ای، نقش زنان در تقویت مؤلفه‌های اجتماعی قدرت نرم ایران چگونه ترسیم شده است؟ برای دستیابی به پاسخ، با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای کیفی، متن سند و بیانات ایشان بررسی و ۶ مقوله در خصوص نقش زنان در تقویت قدرت نرم ایران تعیین گردید. یافته‌ها نشان داد که زنان با تحکیم نهاد خانواده، علم‌آموزی، تحقق جامعه اخلاقی، رعایت حجاب و عفاف، تقویت روحیه ملی و مشارکت در عرصه‌های مختلف، نقش مهمی در تقویت قدرت نرم ایران دارند.

**کلیدواژه‌ها:** زنان، قدرت نرم، مؤلفه‌های اجتماعی، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، آیت‌الله خامنه‌ای.



## مقدمه و بیان مسئله

در عرصه بین‌الملل، قدرت به معنای توانایی یک کشور در بهره‌گیری از امکانات و منابع جهت تأثیرگذاری بر رویدادهای بین‌المللی به نفع خود می‌باشد. کشورها ناگزیرند که برای تأمین رفاه شهروندان، حفظ و افزایش امنیت و مقابله با تهدیدات داخلی و خارجی، سیاست‌هایی را در جهت تقویت قدرت خویش اتخاذ نمایند؛ اما نکته حائز اهمیت این است که در دنیای امروز به دلیل تغییر سرشت و ماهیت برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌های بین‌المللی باعث تغییر و تحول منابع قدرت شده و شکل‌های نامحسوس قدرت دارای ارزش و اعتبار بالاتری شده‌اند (بیشگاهی‌فرد و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۹۰). به تعبیر دیگر، خاستگاه اصلی قدرت تغییر پیدا کرده و اکثریت کشورها نیز قدرت و توانمندی را نه بر پایه منابع مادی، بلکه در توانایی تغییر عملکرد و رفتارهای دیگر دولت‌ها تعریف می‌کنند. این بُعد از قدرت، قدرت نرم نامیده می‌شود که برآیند و محصول کسب اعتبار بین‌المللی و تأثیرگذاری غیرمستقیم در کشورهای دیگر است. بر این اساس کشوری که بتواند موضوعات مورد علاقه خویش را به دستور سیاسی تبدیل کند و از منظر دیگر کشورها، جذاب و مورد پذیرش باشد، توانسته قدرت نرم خویش را تقویت نماید. پس هر کشوری بتواند از قدرت نرم برخوردار گردد، بر میزان مقبولیت عمومی‌اش افزوده می‌شود. همچنین در تعامل با کشورهای دیگر موفق‌تر و در تنظیم نظام قدرت بین‌الملل نقش تأثیرگذاری پیدا می‌کند. البته ذکر این نکته حائز اهمیت است که پس از طرح شدن نظریه قدرت نرم در عرصه روابط بین‌الملل، اغلب نظریه‌ها به روی منابع و مؤلفه‌های خارجی قدرت نرم متمرکز شدند؛ درحالی‌که انقلاب اسلامی و نظام جمهوری اسلامی ایران به همه دنیا نشان داد که آن چیزی که تولیدکننده قدرت نرم است، صرفاً دیپلماسی فعال و توانمندی در سیاست خارجی نیست؛ بلکه استحکام ساخت درونی قدرت ملی منجر به قدرت نرم بین‌المللی می‌گردد. در واقع در سطح ملی، دارایی‌های یک کشور می‌تواند در عرصه بین‌الملل، آن را به بازیگری توانمند تبدیل نماید؛ زیرا اگر کشوری در داخل با مشکلاتی نظیر عدم وحدت و همبستگی ملی، ناکارآمدی سیاسی و ... روبه‌رو باشد، نمی‌تواند با اقتدار در محیط بیرون از خود به فعالیت بپردازد.

قدرت نرم، در سطح ملی دارای منابع و مؤلفه‌های مختلف فرهنگی، علمی، روان‌شناختی، اجتماعی و ... است که در نظام جمهوری اسلامی به میزان فراوانی یافت می‌شود. در واقع پس از پیروزی انقلاب اسلامی، نظام جمهوری اسلامی بر مبنای اصول و آموزه‌های دین اسلام شکل گرفت که بر پایه چنین مؤلفه‌هایی نظیر توکل به خدا،

حق‌گرایی، معنویت‌گرایی، عدالت‌طلبی از ظرفیت‌های قدرت نرم بسیار بالایی برخوردار است (افتخاری و شعبانی، ۱۳۸۹: ۱۵۴). بر این اساس، با توجه به ماهیت و سرشت قدرت نرم و تأثیرگذاری آن بر روی کشورهای دیگر و با توجه به جایگاه ایران بر پایه آموزه‌های دینی، فرهنگی، اجتماعی و ... باید همه اقشار مختلف مردم اعم از زن و مرد برای تقویت قدرت نرم ایران همکاری و مشارکت نمایند. زنان به‌عنوان نیمی از اعضای جامعه باید در این عرصه با تمام قدرت فعالیت نمایند؛ زیرا زنان از ویژگی‌های روحی و جسمی خاص و نقش‌های متعددی در خانواده و جامعه برخوردارند و می‌توانند نقش اساسی و تأثیرگذار در ارتقای مؤلفه‌های متفاوت قدرت نرم به‌ویژه مؤلفه‌های اجتماعی آن در ایران ایفا نمایند؛ البته در خصوص این موضوع در تحلیلی کلان دو رویکرد موجود است. رویکرد اول از سنت تأثیر پذیرفته و نقش زن را صرفاً در چهارچوب خانواده تعریف می‌کند و معتقد است که زن با استحکام خانواده، فرزندآوری و تربیت فرزندان نقش مؤثری در تقویت قدرت نرم ایران دارد. رویکرد دوم، رویکردی مدرن و غربی است که نقش زن را تنها در عرصه اجتماع تعریف می‌کند؛ یعنی زن با مشارکت در عرصه‌های مختلف اجتماعی، سیاسی و اقتصادی باعث ثبات، کارآمدی و مشروعیت نظام سیاسی می‌گردد و در نهایت قدرت نرم ایران ارتقا می‌یابد؛ اما آنچه حائز اهمیت است، میزان نسبتی است که میان این دو دیدگاه بر اساس ویژگی‌های روحی و جسمی و مختصات فرهنگی، مذهبی و اجتماعی زن ایرانی برقرار است.

در این خصوص یکی از مهم‌ترین صاحب‌نظران گفتمان انقلاب اسلامی از جمله آیت‌الله خامنه‌ای نسبتی بین این دو دیدگاه برقرار و فهمی نوین از نقش زنان در تقویت قدرت نرم ایران خلق کرده‌اند. در این بین، در طی این ۴۵ سال فعالیت نظام جمهوری اسلامی، آیت‌الله خامنه‌ای به‌منظور آبادانی و قدرت ایران و تأثیرش بر روی دیگر کشورها، دیدگاهی منسجم از نقش زنان در تقویت قدرت نرم ایران ترسیم کرده‌اند؛ زیرا از منظر ایشان زنان، نیمی از جامعه ایران هستند که آبادانی و قدرت ایران به فعالیت همه افراد (اعم از مرد و زن) نیازمند است. بر این اساس این پژوهش به دنبال این است که نقش زنان را در تقویت مؤلفه‌های اجتماعی قدرت نرم ایران در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ با تأکید بر بیانات آیت‌الله خامنه‌ای بررسی نماید؛ زیرا از یک‌سو این سند بعد از قانون اساسی یکی از مهم‌ترین اسناد در خصوص سیاست‌های کلی نظام است که به مؤلفه‌های مختلف قدرت نرم برای رسیدن به جایگاه برتر اقتصادی، علمی و فناوری ایران در سطح منطقه و جهان اسلام تأکید کرده است و از سوی دیگر تمرکز بر بیانات آیت‌الله خامنه‌ای از این جهت دارای اهمیت است که اندیشه‌های ایشان

به‌عنوان رهبر کشور ایران و یکی از تأثیرگذارترین صاحب‌نظران مسلمان شیعه می‌تواند هدایت‌کننده فعالیت و مشارکت زنان ایران در عرصه خصوصی و عمومی گردد که در گام اول نقص و کاستی‌ها را در خانواده و جامعه رفع نماید، در گام دوم آرامش و امنیت را برقرار و جامعه اخلاقی را محقق سازد و در نهایت منجر به ارتقای قدرت نرم ایران گردد. بر این اساس این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به این پرسش است که در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ با تأکید بر بیانات آیت‌الله خامنه‌ای، نقش زنان در تقویت مؤلفه‌های اجتماعی قدرت نرم ایران چگونه ترسیم شده است؟ برای پاسخ به این پرسش، متن سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و بیانات آیت‌الله خامنه‌ای از سال ۱۳۶۸ تا ۱۴۰۲ با روش تحلیل محتوی کیفی بررسی گردید.

### ۱. پیشینه پژوهش

در خصوص موضوع پژوهش حاضر، به‌صورت مستقیم پژوهشی به این موضوع نپرداخته است؛ به همین دلیل، ابتدا به برخی منابع اشاره خواهد شد که به‌صورت کلی به منابع و مؤلفه‌های قدرت نرم ایران پرداخته است. سپس به منابعی اشاره خواهد شد که با ۳ کلیدواژه قدرت نرم، زنان و ایران به این موضوع پرداخته‌اند. دسته اول منابعی هستند که در کلیت خود به منابع قدرت نرم ایران پرداخته‌اند؛

مقاله «منابع سیاسی قدرت نرم جمهوری اسلامی ایران در افق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴» معتقد است که منابع سیاسی قدرت نرم ایران، قدرت لایزال الهی، ایستادگی مردم در برابر مشکلات، تعامل مردم و مسئولان و برخورداری از امنیت می‌باشد (جعفری و قربی، ۱۳۹۵: ۷۵-۹۴).

مقاله «بررسی منابع و ظرفیت‌های قدرت نرم جمهوری اسلامی در اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای» اشاره کرده که ظرفیت و منابع قدرت نرم ایران از منظر آیت‌الله خامنه‌ای شامل دین، ولایت فقیه، فرهنگ شهادت و ایثار، استقامت و سازش ناپذیری با دشمن می‌باشد (ابراهیمی و داداشی، ۱۳۹۸: ۱-۱۹).

مقاله «منابع قدرت نرم جمهوری اسلامی ایران» معتقد است که رفتارها و کنش‌های غیرمنفعت‌طلبانه ایران با انگیزه‌های بشردوستانه نظیر کمک و حمایت از مظلومان و مستضعفان و ... منجر به ارتقای قدرت نرم ایران گردیده است (سعیدی و مقدمی‌فر، ۱۳۹۳: ۱۰۷-۱۲۷).

دسته دوم منابعی هستند که به‌صورت خاص به بررسی جایگاه زنان در تقویت قدرت نرم ایران پرداخته‌اند؛

مقاله «جایگاه و نقش علمی زنان در قدرت نرم» معتقد است معتمد است معتمد است که در نشریات، تولیدهای علمی به‌مثابه یکی از ادوات دیپلماسی علم در برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌های علمی و تأثیرگذاری آن بر دیپلماسی علم دارای اهمیت است؛ اما با وجود اینکه زنان همانند مردان نقش عمده‌ای در توسعه پایدار دارند؛ اما زنان، تنها در ۱۰ درصد نشریات نقش را بر عهده داشتند. این در حالی است که بیش از ۹۰ درصد نشریات که با سردبیری زنان منتشر می‌شود، دارای رتبه‌های برتر هستند که نشان‌دهنده توانایی زنان در اداره نشریات است؛ اما سیاست‌گذاری‌ها برای مشارکت زنان در افزایش قدرت نرم در بعد علمی ناکافی است (نامور و ورع، ۱۴۰۱: ۱۲۷-۱۵۳).

مقاله «حجاب اسلامی در روابط بین‌الملل و نقش آن در تقویت قدرت نرم گفتمان اسلامی» معتقد است حجاب زنان به‌عنوان جلوه‌ای از گفتمان اسلامی با ماهیت قدرت نرم است که به‌وسیله هویت‌سازی و بسط گفتمان اسلامی در برابر گفتمان لیبرال غرب، موجب تقویت قدرت نرم در گفتمان اسلامی شده است (گیلاوندی و عبدخدایی، ۱۴۰۲: ۲-۵).

مقاله «حجاب زنان به‌مثابه مؤلفه قدرت نرم امنیت‌افزای حاکمیت دینی» معتقد است که حجاب در تقویت قدرت نرم ایران مؤثر است؛ زیرا حجاب در بین ادیان و تمدن‌های گذشته، تجلی‌بخش هویت ملی و اسلامی زنان بوده و کارکردهای روانی و اجتماعی حجاب توانسته است نقش به‌سزایی در سلامت روان جامعه؛ حفظ بنیان خانواده و حفظ امنیت اجتماعی جامعه داشته باشد (علی اکبری و دیگران، ۱۳۹۷: ۱۰۱-۱۲۸).

منابع ذکر شده در مقام مقایسه با پژوهش پیش‌رو، در دو شاخص توانمند علمی و حفظ حجاب دارای شباهت است؛ اما اغلب این پژوهش‌ها، این دو مقوله را در کلیت خود با روش توصیفی بررسی کرده‌اند و از ذکر سایر مقوله‌های موجود در خصوص نقش زنان در تقویت قدرت نرم ایران مغفول مانده‌اند. همچنین این پژوهش‌ها به مؤلفه‌های قدرت نرم توجه نکرده‌اند؛ در صورتی که قدرت نرم از مؤلفه‌های متعدد روان‌شناختی، علمی، اجتماعی و ... تشکیل شده است و پژوهش حاضر بر روی «مؤلفه‌های اجتماعی قدرت نرم» متمرکز شده است. در نهایت اینکه هیچ یک از این پژوهش‌ها بر روی «سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و بیانات آیت‌الله خامنه‌ای» متمرکز نبوده و نقش زنان را در تقویت قدرت نرم با «روش تحلیل محتوای کیفی» بررسی نکرده‌اند و نوآوری این پژوهش همین امر مهم است؛ زیرا از یک‌سو این سند بعد از قانون اساسی، از جمله مهم‌ترین اسناد در خصوص سیاست‌های کلان نظام است و بررسی این سند

می‌تواند مؤلفه‌های اجتماعی قدرت نرم را به همه اقشار مختلف مردم اعم از زن و مرد بشناساند تا در سطح داخلی و خارجی ضامن ارتقای قدرت نرم ایران گردد. از سوی دیگر بررسی بیانات آیت‌الله خامنه‌ای در خصوص موضوع مذکور می‌تواند راهنمای فعالیت و مشارکت زنان در عرصه خصوصی و عمومی گردد که نقص و کاستی‌ها را در خانواده و جامعه رفع، آرامش و امنیت را برقرار و جامعه اخلاقی را محقق سازد و در نهایت منجر به ارتقا قدرت نرم ایران گردد.

## ۲. تعریف مفاهیم

### ۲-۱. قدرت

در تعریف لغوی، قدرت<sup>۱</sup> به معنای زور، نیرو، استطاعت، تسلط، سلطه و ... می‌باشد. همچنین قدرت به معنای توانستن و توانایی داشتن است و به «صفتی که تأثیر آن بر وفق اراده باشد» معنا شده است (معین، ۱۳۷۱: ۱۰۷). همچنین قدرت در اصطلاح به معنای توانایی انجام یا کنترل عدم انجام کار و دیگران را به کاری واداشتن که مایل به انجام آن نیستند ذکر شده است (نای، ۱۳۸۲: ۳۶۴).

### ۲-۲. قدرت نرم<sup>۲</sup>

قدرت نرم به معنای توانایی نفوذ بر رفتار دیگران برای به دست آوردن نتیجه مطلوب است. بر اساس این تعریف قدرت نرم اثرگذاری بر رفتار دیگران برای به دست آوردن نتایج مطلوب از طریق جذب به جای اجبار، تهدید و تطمیع است که این کار از راه جذابیت فرهنگی، تولید علم و دانش و ایده‌های سیاسی و ... صورت می‌پذیرد (رهبر، ۱۳۹۴: ۱۱). پس قدرت نرم توانایی شکل‌دهی، اثرگذاری بر روی باورهای دیگران است. در واقع، توانایی‌ای که تولید جذابیت می‌کند و منجر به فرمان‌برداری و تبعیت می‌گردد. قدرت نرم، قابلیت‌های یک دولت برای تأثیرگذاری (غیرمستقیم) بر رفتار سایر دولت‌های دیگر و جذب آنان به وسیله ابزارهای فرهنگی، ایدئولوژیکی و ... است (نیاکویی و ستوده، ۱۳۹۳: ۶۵-۸۰).

1. Power -Authority  
2. Soft power

### ۳. مبانی نظری قدرت نرم

قدرت نرم مفهومی است که در حوزه‌های مختلف سیاسی، نظامی و اقتصادی به کار می‌رود. اندیشمندان در حوزه علوم سیاسی، قدرت نرم را ارائه چهره مثبت و موجه از خود، به دست آوردن اعتبار در اذهان عمومی داخلی و خارجی و دیگران را همراه با رضایت، تابع خویش ساختن است، تعریف می‌کنند. «جوزف نای»<sup>۱</sup> قدرت نرم را روشی برای کسب نتایج دلخواه، بدون تهدید و با تشویق می‌داند و بر این باور است که از این راه، کشورها می‌توانند به مقاصد خویش دست یابند؛ زیرا کشورهای دیگر، ارزش‌های آنان را می‌پذیرند و از اندیشه آنان متأثر و به پیروی و الگوبرداری از آنان می‌پردازند. بنابراین در مفهوم قدرت نرم، دستیابی به اهداف مورد نظر بر پایه جذب دیگران مهم است (نای، ۱۳۸۹: ۴۷-۴۸). پس هر زمان کشوری بتواند از طریق جذابیت‌های فرهنگی، تاریخی و ... خویش بتواند مردم کشور دیگر را به تفکر در اولویت‌های ارزشی خود وادارد و این تفکر در اولویت‌های جدید مردم آن کشور نقش ایفا کند، می‌توان گفت قدرت نرم آن کشور مؤثر واقع شده است و مطمئناً این کشور در صحنه ملی و جهانی، اقتداری به‌مراتب بالاتر خواهد داشت (شعبانی سارویی، ۱۳۹۲: ۸۰).

نای، قدرت نرم و سخت را دو سر طیف قدرت می‌داند که استراتژی و راهبرد قدرت سخت، استفاده از ابزارهای نظامی (مداخله نظامی) و دیپلماسی اجبارآمیز و تحریم اقتصادی است که به استفاده از سیاست‌های تقابلی با دیگر کشورها منجر می‌شود؛ درحالی‌که استراتژی و راهبرد قدرت نرم مبتنی بر ارزش‌های مشترک و ابزارهای صلح‌آمیز جهت حل مناقشات است. پس قدرت نرم با «توانایی نفوذ بر دیگران» برابر نیست، زیرا نفوذ می‌تواند مبتنی بر قدرت سخت، تهدید یا پاداش نیز باشد. قدرت نرم بیش از آنکه نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران باشد، توانایی جذب کردن همراه با رضایت است. در واقع قدرت جذب‌کننده به این معناست که کاری کنیم تا آنچه ما انجام می‌دهیم، دیگران نیز طلب کنند (نای، ۱۳۸۹: ۴۳). از منظر نای، منابع قدرت نرم اغلب از جنس غیرمادی (فرهنگی، ایدئولوژیکی، ارزش‌های سیاسی، دیپلماسی و سیاست خارجی) و منابع قدرت سخت، عمدتاً مادی نظیر منابع نظامی، اقتصادی است (nye, 2010, p. 123)، البته در دیدگاه نای، بین «منابع» و «عناصر» قدرت نرم تفاوت وجود دارد. منابع قدرت نرم در یک کشور، فرهنگ، ارزش‌های سیاسی و سیاست خارجی است؛ اما عناصر قدرت نرم، شامل مؤلفه‌های اجتماعی، روان‌شناختی، علمی و ... است.

1. Joseph Nye

منظور از عنصر روان‌شناختی، مهارت و توانمندی متولیان قدرت نرم در بهره‌گیری از روش‌های نفوذ اجتماعی و تأثیر گذاشتن بر نگرش‌ها و افکار مخاطبان است (Vuving, 2009) و عنصر اجتماعی قدرت نرم شامل مؤلفه‌هایی نظیر روحیه ملی، امنیت اجتماعی، سرمایه اجتماعی و ... است که هرچه در کشور صلح، آرامش و امنیت برقرار باشد و سطح رضایتمندی و اعتماد مردم به مسئولان بیشتر باشد در نتیجه مشارکت مردم در حوزه‌های متفاوت بیشتر خواهد شد. بر این اساس هرچه مشارکت مردم بیشتر باشد، آن کشور از قدرت نرم بیشتری برخوردار است. پس هر چقدر کشور از لحاظ مؤلفه‌های اجتماعی، علمی و ... از قدرت بیشتری برخوردار باشد، به سهولت می‌تواند افکار مخاطبان کشور مقابل را تحت تأثیر قرار دهد و آن کشور را در جهت تأمین منافع خویش ترغیب و همراه نماید (nye, 2013, p. 131).

قدرت نرم در دین اسلام تجلی چهره مثبت قدرت است که منشأ آن خداوند متعال می‌باشد. در دیدگاه اسلام، تعریف قدرت نرم متفاوت از تعریف قدرت نرم در علم سیاست. هر نوع توانمندی و قابلیت که صرفاً منافع سلطه‌گران را تأمین کند؛ هرچند بدون خشونت و زور باشد، از نظر اسلام مشروعیت ندارد. قدرت نرم در اسلام به مفهوم توانایی شکل‌دهی و بازسازی آگاهانه ادراک و علایق انسان‌ها از طریق فطرت و اخلاق است. اهداف اصلی این قدرت، هدایت انسان‌ها، اجرای عدالت، تنظیم صحیح رابطه بین انسان‌ها و نظم‌بخشی به ابعاد متفاوت زندگی است و به همین دلیل منابع قدرت نرم در اسلام علاوه بر مؤلفه‌های مادی، شامل مؤلفه‌های الهی و معنوی است. بنابر این منابع قدرت نرم اسلامی شامل فرهنگ (نظیر ایمان و باور قلبی به خداوند، معنویت، تعقل، ایثار و ...)، ارزش‌های سیاسی (ولایت‌پذیری، اجرای عدالت و ...) و مطلوبیت‌های سیاست خارجی (کمک به مستضعفان و مظلومان) است (جعفری‌پناه و پور احمدی، ۱۳۹۱: ۱۶-۱۷). همچنین عناصر قدرت نرم در اسلام نیز همان مؤلفه‌های علمی، روان‌شناختی، اجتماعی و ... است که در این پژوهش مؤلفه‌های اجتماعی مد نظر می‌باشد که علاوه بر مقوله‌های مادی، شامل مقوله‌های معنوی نظیر تحقق جامعه اخلاقی، فرهنگ ایثارگری، جهاد و ... است.

در خصوص تعریف قدرت نرم آیت‌الله خامنه‌ای، می‌فرمایند: «قدرت نرم، همان قدرت معنوی است. انسان از ابتدای عمر خویش تاکنون، گرفتار قدرتهایی همراه با خودخواهی بوده و این قدرتها، تنها چیزی که برایشان اهمیت نداشته، سرنوشت انسان‌هاست؛ اما مهم‌ترین مؤلفه قدرت معنوی، نجات بشر از این غرور و خودخواهی‌هاست (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۸۸/۰۷/۱۴). همچنین در بیانات ایشان در خصوص

مؤلفه‌های قدرت نرم به‌ویژه مؤلفه‌های اجتماعی آن به شاخص‌هایی نظیر «تحکیم نهاد خانواده»، «توانمندی علمی»، «تحقق جامعه اخلاقی»، «روحیه ملی»، «امنیت اجتماعی» و «سرمایه اجتماعی» نیز اشاره شده است.

#### ۴. روش پژوهش

روش پژوهش حاضر، تحلیل محتوای کیفی است. تجزیه و تحلیل مطالعات کیفی با روش تحلیل محتوای کیفی صورت می‌پذیرد که با بهره‌گیری از این روش، داده‌ها توصیف و تحلیل می‌شود. «فیلیپ استون»<sup>۱</sup> معتقد است که تحلیل محتوای کیفی، روشی است که پژوهشگر از یک پیام بر اساس قواعد معین، به‌صورت عینی، مؤلفه و نکاتی مشخص را کشف می‌کند (دارا و صادقی، ۱۴۰۲: ۲۷۰). در این روش، در بطن متن‌ها، کلمات مشخص تعیین می‌گردد و پژوهشگر وقوع، تکرار و ارتباط این کلمات را بررسی و پیام‌های آشکار و پنهان متن را استخراج می‌کند. به عبارت دیگر روشی است برای تحلیل و تفسیر ذهنی محتوای داده‌های درون متن به‌وسیله طبقه‌بندی نظام‌مند و کدبندی است. این روش، به پژوهشگر این امکان و فرصت را می‌دهد که با روشی علمی، اصالت و حقیقت داده‌ها را به‌صورت ذهنی بررسی و تفسیر نماید.

در این پژوهش برای بهره‌گیری از این روش، به مضامین نهان سخنرانی‌های آیت‌الله خامنه‌ای از سال ۱۳۶۷ تا ۱۴۰۲ توجه گردید و با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA، با کلیدواژه «زنان»، در مجموع ۱۰۳۹ سخنرانی در خصوص زنان استخراج شد و سپس در گام بعدی با کلیدواژه «زنان و قدرت نرم»، ۵۲ سخنرانی در این خصوص یافت شد که موسسه حفظ و نشر آثار آیت‌الله خامنه منتشر کرده است که نتایج جست‌وجوی بیانات ایشان به‌صورت فیش تهیه گردید.

مرحله بعدی، رویه تحلیل است که در پژوهش‌های کیفی، به‌صورت تخلص، تبیین و ساخت‌بندی است که پژوهش پیش‌رو، رویه تحلیل، ساخت‌بندی می‌باشد. سپس مرحله بعد، مشخص کردن واحدهای تحلیل است که واحد تجزیه و تحلیل در این پژوهش، پاراگراف می‌باشد. مرحله بعدی، کدگذاری برای مشخص کردن مقوله‌هاست (محمدپور، ۱۳۹۲: ۱۰۴) که از مجموع این کدهای تعیین شده، ۲۰ مقوله (شاخص) دسته‌بندی گردید که مقوله‌های مشابه حذف گردید و در نهایت ۶ مقوله تعیین و طبقه‌بندی شد.

1. Philip Stone

## ۵. یافته‌های پژوهش

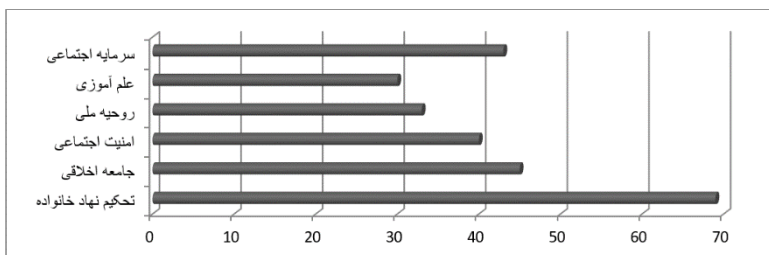
این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش اصلی است که در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ با تأکید بر بیانات آیت‌الله خامنه‌ای، نقش زنان در تحکیم قدرت نرم ایران چگونه ترسیم شده است؟ برای پاسخ با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوی کیفی، متن سند و بیانات آیت‌الله خامنه‌ای از سال ۱۳۶۸ تا ۱۴۰۲ در خصوص نقش زنان در تقویت قدرت نرم بررسی و در نهایت ۶ مقوله مشخص گردید.

جدول ۱: کدگذاری و طبقه‌بندی مقوله‌ها

کد	جملات کلیدی	زیر مقوله	مقوله	فراوانی
الف	تشکیل خانواده	کانون تربیت انسانی کانون تربیت اجتماعی خانواده سالم برابر جامعه سالم انتقال موارث رشد انسانیت تحقق تمدن اسلامی-ایرانی	تحکیم نهاد خانواده	۶۹
ب	نقش مادری			
پ	فرزندآوری			
ت	تربیت فرزندان (هدایت و رشد خانواده)			
ث	تربیت اجتماع			
ج	اصلاح خانواده، اصلاح جامعه			
چ	پایبندی به ارزش‌ها و اصول	پایبندی به فضایل اخلاقی دوری از رذایل اخلاقی	جامعه اخلاقی	۴۵
ح	ترکیب لطافت زنانگی با برندگی ایمان در مناسبات اجتماعی			
خ	حق آموزش	توانمندی علمی آموزش و تربیت اسلامی یادگیری مشروط	علم‌آموزی	۲۷
د	تشویق و تأکید به یادگیری			
ذ	شکوفایی استعداد درونی			
ر	علم‌آموزی راهی برای پیشرفت			
ز	رعایت حجاب و عفاف	حفظ کرامت و شانیت زنان امنیت روحی-روانی	امنیت اجتماعی	۴۰
ژ	رعایت مسئله محرم و نامحرم و عدم اختلاط روابط زن و مرد			
س	حفظ کیان خانواده و آرامش و سلامت جامعه			
ش	ارتقای فرهنگ اسلامی			
ص	تقویت روحی مردان			

کد	جملات کلیدی	زیر مقوله	مقوله	فراوانی
ض	ایثارگری	حفظ ارزش‌های اسلامی مبارزه مجاهدانه	روحیه ملی	۳۳
ط	مقاومت در برابر دشمنان			
ظ	شهادت‌طلبی			
ع	جهاد			
غ	شرکت در راهپیمایی	مشارکت سیاسی و اجتماعی پشتیبانی از نظام سیاسی	سرمایه اجتماعی	۴۳
ف	حضور در نماز جمعه			
ق	شرکت در انتخابات			
ک	حضور در جنگ تحمیلی			
گ	تقویت روحی و حمایتی مردان در جنگ			
ل	مشارکت و فعالیت در عرصه سیاسی			
م	حضور در میدان علمی و ورزشی			

نمودار ۱، فراوانی مقوله‌های نقش زنان در تحکیم قدرت نرم ایران را در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و بیانات آیت‌الله خامنه‌ای نشان می‌دهد که بیشترین تأکید ایشان در خصوص تحکیم نهاد خانواده بوده است که در بیانات ایشان، به این موضوع ۶۹ بار تأکید و توجه شده است. گام بعدی توصیف و تحلیل هر یک از این مقوله‌هاست که به شرح ذیل است:



نمودار ۱: فراوانی مقوله‌های نقش زنان در تحکیم قدرت نرم ایران

## ۵-۱. تحکیم نهاد خانواده

یکی از مؤلفه‌های اجتماعی قدرت نرم در ایران «تحکیم نهاد خانواده» است که در اصل چهارم سند چشم‌انداز به آن اشاره شده است (سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ۱۳۸۲: ۴)؛ زیرا خانواده کانون اصلی رشد و تربیت انسانی است که آداب و رسوم و فرهنگ بومی هر جامعه‌ای را تقویت و پایه‌های نظام سیاسی را مستحکم و قدرت نرم را در سطح ملی و بین‌المللی افزایش می‌دهد. از منظر آیت‌الله خامنه‌ای، خانواده نهاد تأثیرگذار و حائز اهمیتی است و آنچه در درجه اول در مسئله زن، اهمیت دارد، مسئله خانواده است. نقش خانوادگی زن، از همه نقش‌هایی که می‌تواند ایفا کند، اهمیتش بیشتر است، زیرا افراد را برای ورود به جامعه آماده می‌کند و رشد و بالندگی استعداد‌های درونی انسان‌ها به زن وابسته است (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۷۵/۱۲/۲۰). در واقع زن در محیط خانواده، نقش مهمی در رشد همه‌جانبه افراد جامعه دارد و در صورت نابودی خانواده، جامعه فاسد و نابود می‌گردد. بنابراین اگر خانواده سالمی وجود داشته باشد، آن جامعه سالم خواهد شد و به‌صورت صحیح موارث فرهنگی خودش را منتقل خواهد کرد. لذا در آن جوامعی که خانواده دچار اختلال می‌شود، معمولاً اختلالات فرهنگی - اخلاقی به وجود می‌آید (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۷۸/۰۱/۱۶).

افزون بر این‌ها، ایشان به فرزندآوری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مجاهدت‌ها و وظایف زنان تأکید کرده‌اند: «فرزندآوری هنر زن است. زن است که زحماتش را تحمل می‌کند و این زن است که خدای متعال ابزار پرورش فرزند را به او داده است. اگر ما این موضوع را در جامعه به دست فراموشی نسپریم؛ آن وقت پیشرفت خواهیم کرد (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۹۲/۰۲/۱۱). همچنین ایشان علاوه بر تأکید بر فرزندآوری به تربیت فرزندان توسط مادر اشاره می‌کنند: «مادر می‌تواند فرزندان را به بهترین وجه تربیت کند. تربیت فرزند به‌وسیله مادر، مثل تربیت در کلاس درس نیست؛ با رفتار است، با گفتار است، با نوازش است، با زندگی کردن است. مادران با زندگی کردن، فرزند تربیت می‌کنند. پس هر چه زن صالح‌تر و عاقل‌تر باشد، این تربیت بهتر خواهد شد (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۹۲/۰۲/۱۱)؛ اما فریفتگان غافل، مادری زن را تحقیر می‌کنند؛ درحالی‌که مادری یعنی تولید والاترین محصول و متاع عالم وجود، یعنی بشر است. بنابر این مادر از هر سازنده‌ای، سازنده‌تر و با ارزش‌تر است. ممکن است بزرگ‌ترین ابزار بسیار پیچیده الکترونیکی را به وجود آورند و موشک‌های قاره‌پیما بسازند؛ اما هیچ یک از این‌ها اهمیت آن را ندارد که کسی یک انسان والا به وجود آورد و او، مادر است (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۷۶/۰۷/۳۰). بنابر این زنان نقشی اصلی در رشد و شکوفایی جامعه دارند و از طریق استحکام

خانواده، فرزندآوری و تربیت فرزند بر اساس آموزه‌های اسلامی می‌تواند موجب قدرت نرم جمهوری اسلامی گردد.

## ۵-۲. علم‌آموزی

یکی دیگر از مؤلفه‌های اجتماعی قدرت نرم در سند چشم‌انداز، توانمندی علمی؛ یعنی برخورداری ایران از دانش پیشرفته، توانایی در تولید علم و فناوری است (سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ۱۳۸۲: ۱)؛ زیرا در دنیای امروز، کشوری قدرتمندتر است که از لحاظ تولید علم قدرت‌تر باشد (جعفری پناه و پوراحمدی، ۱۳۹۱: ۱۱۰). در اصل دوم سند چشم‌انداز به تولید علم و دانش و برخورداری از دانش پیشرفته تأکید شده است که در پرتو این امور در افق ۱۴۰۴، باید جامعه ایرانی به جایگاه علمی برتر در منطقه تبدیل گردد؛ زیرا توانمند شدن در حوزه علم و دانش از یک‌سو منجر به کاهش وابستگی و از سوی دیگر، خودکفایی و استقلال ایران را تضمین می‌نماید و مهم‌تر اینکه در عرصه روابط بین‌الملل، جایگاه کشور ایران را ارتقا می‌دهد.

آیت‌الله خامنه‌ای در خصوص توانمند شدن علمی، به رشد فکری و علمی زنان نیز تأکید کرده‌اند و معتقدند که زنان باید همانند مردان از رشد فکری و علمی برخوردار باشند و سپس ایشان همه افراد جامعه را برای تشویق زنان برای کسب علم تشویق می‌کند: «شما هر چه بتوانید دانشجویان دختر را تشویق به علم‌آموزی کنید؛ این کار، کشور را به اهداف خویش نزدیک‌تر خواهد کرد، زیرا مردم به خدمات زنان نیازمندند (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۸۶/۱۰/۲۶). همچنین ایشان، مناسب‌ترین زمینه برای فعالیت عمومی زنان را عرصه‌های علمی می‌دانند: «کارهای دانشگاهی و علمی از هر نوعش برای زن مناسب است. زن اگر بخواهد استاد شده، تدریس کند، کتاب بنویسد، کارهای فرهنگی کند، تفاوتی ندارد، مناسب است» (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۶۸/۱۰/۲۶). اگرچه ایشان مناسب‌ترین شغل برای زنان را فعالیت علمی می‌داند، اما هدف از تحصیل علم را اشتغال صرف و کسب مناصب بالا نمی‌داند؛ بلکه ایشان معتقدند که زنان باید شأن انسانی خود را در جامعه پیدا کنند. اعتماد به نفس پیدا کنند و به خودباوری برسند که جنس دوم نیست؛ پس شخصیت حقیقی خود را نشان دهند. بنابر این باید فرصت مناسب در اختیار زنان قرار داد تا استعدادهایی که در درونشان به‌صورت بالقوه وجود دارد، بالفعل کنند. بنابر این اگر زنان در جامعه بتوانند به توانمندی علمی دست یابند، تربیت فرزندان بهتر و جامعه پیشرفته‌تر و در نتیجه قدرت نرم در ایران تقویت خواهد شد. در نهایت ایشان، حضور زنان در محیط علمی را مشروط به رعایت حجاب می‌دانند:

«ما امروز چقدر زنان دانشمند در رشته‌های مختلف در جامعه‌مان داریم، امروز در جمهوری اسلامی رشته‌های گوناگون علمی در اختیار خانم‌هاست؛ زن‌هایی که عفاف، عصمت و حجابشان را حفظ کردند و به فعالیت علمی هم می‌پردازند (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۷۱/۰۹/۲۵). بنابر این ایشان، برای توانمند شدن زنان و حتی پیشرفته‌تر شدن جامعه ایران به رشد علمی زنان مشروط به رعایت حجاب و عفاف تأکید می‌کنند.

### ۳-۵. جامعه اخلاقی

یکی دیگر از مؤلفه‌های قدرت نرم، تحقق جامعه اخلاقی است. نظام جمهوری اسلامی ایران با توجه به حفظ هویت اسلامی و شیعی، در سیاست‌ها و برنامه‌های خویش در حوزه‌های مختلف، اخلاق را لحاظ کرده است. در بند هفتم سند چشم‌انداز به تحقق جامعه اخلاقی تأکید شده که به معنای این است که سبک زندگی اسلامی - ایرانی برای دیگر جوامع الهام‌بخش گردد (سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ۱۳۸۲: ۲). نظام جمهوری اسلامی، پس از استقرار و حتی پس از جنگ تحمیلی، قدرت خویش را نه بر اساس قدرت نظامی، بلکه بر پایه ایمان و اخلاق استوار کرد. سبک زندگی اخلاقی مورد پذیرش نظام جمهوری اسلامی یکی از منابع ارتقای قدرت نرم کشور ایران است؛ زیرا نظارت و اجرای اخلاق، منجر به برقراری عدالت، صلح، امنیت و از همه مهم‌تر وحدت و همبستگی ملی گردد.

آیت‌الله خامنه‌ای بر نقش زنان در ترویج و تبلیغ اخلاق اسلامی به‌عنوان مهم‌ترین وظیفه دینی و اجتماعی آنان تأکید کرده‌اند و تعهد و پایبندی به مبانی و ارزش‌های اخلاقی در مناسبات اجتماعی را عامل دستیابی زنان به تقویت قدرت نرم می‌دانند. ایشان می‌فرمایند: «عظمت زن آن است که بتواند حیا و عفاف زنانه را که خدا در وجود زن به ودیعه گذاشته است حفظ کند و این را با عزت مؤمنانه، بیامیزد. این را با احساس تکلیف و وظیفه بیامیزد. لطافت را در جای خود به کار ببرد و تیزی و برندگی ایمان را هم در جای خود به کار ببرد. این ترکیب ظریف لطافت و برندگی ایمان تنها از آن زن‌هاست و این امتیازی است که خداوند متعال به زن داده است (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۹۸/۰۳/۰۱). همچنین ایشان در جای دیگر می‌فرمایند: «زن اسلامی موجودی دارای ایمان، متصدی مهم‌ترین بخش تربیت انسانی و اجتماعی است. دارای رشد علمی و معنوی است. مدیر کانون خانواده است. مایه آرامش جنس مرد است. همه این‌ها در کنار خصوصیات زنانگی نظیر لطافت، رقت قلب و ... است و این الگوی زن مسلمان است که می‌تواند الهام‌بخش تمام زنان در جهان گردد» (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۹۶/۱۲/۱۷).

#### ۵-۴. امنیت اجتماعی

تأمین امنیت اجتماعی یکی دیگر از مؤلفه‌های اجتماعی قدرت نرم در سند چشم‌انداز می‌باشد. اصلی‌ترین کار ویژه هر نظام سیاسی تأمین امنیت اجتماعی است. امنیت اجتماعی یعنی اینکه اعضای جامعه به دور از ترس، اضطراب و تهدیدات هستند و جان، مال، ناموس، هویت و اعتقادات آنان از هرگونه تعدی و تعرض مصون می‌باشد (قربی و جعفری، ۱۳۹۴: ۴۰-۴۷). به تعبیر دیگر امنیت اجتماعی توانایی اعضای جامعه در حفظ ارزش‌ها و ویژگی‌های فرهنگی، ملی و ... در برابر تهدیدات است (نویدینا، ۱۳۸۲: ۶۲). بر این اساس امنیت اجتماعی نقش اساسی در استحکام امنیت ملی دارد؛ زیرا حفظ ارزش‌های فرهنگی و ملی می‌تواند منجر به حمایت و پاسداری از سرزمین و مردم در مقابل خطرات و تهدیدات دشمنان کشور گردد. تهدیداتی که به امنیت اجتماعی ضربه می‌زند، با مؤلفه‌ها و عناصر ارزشی جامعه ارتباط دارد. بنابر این هر تهدید فردی یا گروهی نسبت به ارزش‌ها، مخل امنیت است و بی‌تردید واکنش اعضای جامعه را برمی‌انگیزد. پس اگر در جامعه‌ای، ارزش‌های مورد قبول جامعه از سوی عواملی مخدوش و یا تهدید شود، امنیت اجتماعی دچار خدشه می‌گردد و جامعه با مشکلات و انحرافات زیادی روبه‌رو می‌شود. بر این اساس رسالت اعضای جامعه برای ارتقای امنیت اجتماعی، حمایت و پاسداشت از ارزش‌ها و شاخص‌های هویت اجتماعی است؛ اما از آنجا که بخش وسیعی از تهدیدات دشمنان به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم نسبت به ارزش‌های جامعه، توسط زنان انجام می‌گیرد که یا خودشان فرهنگ بیگانه را تبلیغ و ترویج می‌کنند و یا مورد هدف تهاجم فرهنگی قرار می‌گیرند، پس شناخت زنان از تهاجم فرهنگی در ابعاد متفاوتش و مقابله با آن، می‌تواند منجر به دفاع کشور از ارزش‌های دینی و ملی گردد. در واقع نقش زنان به‌عنوان مادر در هدایت، کنترل و نظارت بر فرزندان برای برقراری فضای سالم در خانه و جامعه، در مقابله با این تهاجم تأثیرگذار است. آیت‌الله خامنه‌ای با توجه به نقش و جایگاه زنان برای رویارویی و دفع تهاجم فرهنگی، به‌ضرورت رعایت حجاب به‌عنوان ابزار مؤثر در مقابله با دشمنان و تقویت قدرت نرم نظام جمهوری اسلامی تأکید کرده‌اند. در ابتدا ایشان به تمدن غربی برای ترویج برهنگی که منجر به ویران شدن خانواده گردیده، نقد می‌کنند: «تمدن غربی، متأسفانه فرهنگ رایج خود را در کل دنیا گسترش داده است. امروز در دنیا کاری کرده‌اند که زن، جلوه‌گری کند، زیبایی‌های خودش را در معرض التذاذ مردان قرار دهد. ظلمی از این بالاتر؟ اسم این را گذاشته‌اند آزادی. نقطه مقابلش را گذاشته‌اند اسارت! درحالی که حجاب زن، احترام و حریم زن است. این حریم را شکستند. یکی از

اولین آثار سوء این مسئله، ویران شدن خانواده است. وقتی در یک جامعه‌ای، خانواده متزلزل شد، مفاسد در جامعه نهادینه می‌شود» (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۹۲/۰۲/۱۱).

سپس ایشان در خصوص عملکرد رسانه‌های معاند علیه حجاب بانوان ایران می‌فرمایند: «دشمنان ما پول‌های زیادی خرج می‌کنند و مدام علیه حجاب تبلیغ می‌کنند تا روی هویت زن مسلمان اثر بگذارند. که چه بشود؟ نتیجه‌اش این است که چهار دختر در گوشه‌ای، فریب بخورند و روسری‌شان بردارند، حالا مثلاً ما چه شدیم! تلاششان عقیم است» (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۹۶/۱۲/۱۷). بنابر این با همه این تلاش‌ها علیه حجاب، امروز بانوان ایرانی تاریخ جدیدی را پیش چشم زنان جهان گشودند و ثابت کردند می‌توان زن بود، محجبه بود و درعین حال در میدان اجتماعی فعال بود (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۹۶/۱۲/۱۷). در جای دیگر در خصوص اهمیت حجاب می‌فرمایند: «با حجاب زن مسلمان، هم زنان و هم مردان مسلمان امنیت پیدا می‌کنند. آنجایی که حجاب را از زنان دور می‌کنند و آنجایی که زن را به برهنگی نزدیک می‌کنند، در درجه اول امنیت خود زن از بین می‌رود و سپس امنیت مردان و جوانان از بین می‌رود؛ پس برای اینکه جامعه‌ای دارای امنیت باشد باید مسئله حجاب رعایت گردد» (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۷۵/۱۲/۲۰).

## ۵-۵. روحیه ملی

در سند چشم‌انداز، روحیه ملی یعنی تقویت ایمان، اخلاق و ایثار که این امر، یکی دیگر از مؤلفه‌های قدرت نرم است (سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ۱۳۸۲: ۲) همان‌گونه که ریشه قدرت نرم در باورها و افکار عمومی است؛ ریشه روحیه ملی نیز در ارزش‌ها، باورها، اعتقادات و فرهنگ ملی کشورهاست. به تعبیر دیگر، روحیه ملی به معنای دفاع آگاهانه و داوطلبانه مردم از اصول، آرمان‌ها و ایدئولوژی‌های حاکم بر جامعه خویش است. شاخص‌های روحیه ملی در گفتمان اسلامی شجاعت، مقاومت، جهاد، شهادت و ... است و این شاخص‌ها در نظام اسلامی به‌مثابه یکی از مؤلفه‌های قدرت نرم است (افتخاری و شعبانی، ۱۳۸۹: ۹۹). در تبیین نقش زنان در تقویت روحیه ملی به‌عنوان یکی از منابع قدرت نرم، می‌توان اذعان کرد که با آغاز جنگ تحمیلی رژیم بعث عراق علیه ایران، تنها عاملی که باعث روحیه‌بخشی به رزمندگان می‌شد، از یک‌سو مشارکت و حضور زنان در حوزه دفاع و جهاد بود و از سوی دیگر پشتیبانی حمایتی و روحیه‌ای زنان به مردان بود. آیت‌الله خامنه‌ای در این خصوص می‌فرماید: «در دوران جنگ، نقش زنان یک نقش فوق‌العاده بود. زنان مباشر در میدان جنگ، در کارهای پشتیبانی و بعضاً در

کارهای نظامی که من بخش کارهای پشتیبانی‌اش را خودم از نزدیک در اهواز دیدم، یک نقش فوق‌العاده بود. زن‌ها حتی در بخش‌های نظامی هم فعال بودند. این‌ها یک مجموعه کاری است که با هیچ معیاری قابل اندازه‌گیری نیست» (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۹۰/۱۰/۱۴). همچنین ایشان مشارکت غیرمستقیم زنان را در مبارزه با مستکبران تمجید و می‌فرمایند: «زنان ایران توانستند هویت حقیقی خودشان را پیدا کنند. در میدان‌های گوناگونی حضور یابند و عظمت روحی زن مسلمان را نشان دهند که شما نمونه‌اش را در وضع مادران شهدا دیدید؛ زنانی که توانستند شهیدانی را پرورش دهند؛ زنانی که توانستند شوهران یا فرزندان خود را به‌صورت انسان‌های فداکاری درآورند که بروند و از کشور دفاع کنند. این‌ها زنان بزرگی هستند» (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۷۶/۰۷/۳۰). «بنده هر وقت با این زنان مواجه می‌شوم، در مقابل آن‌ها احساس خشوع می‌کنم. مادری که دو فرزند، سه فرزند خود را در راه خدا داده است، ولی محکم ایستاده و به ما سفارش می‌کند که بایستید، محکم باشید. این واقعیت زنان جامعه ما است که بسیار افتخارآمیز است؛ البته نقش همسرها هم نقش بسیار مهمی است. همسران جوان نه تنها مانع شوهرانشان نشدند، بلکه تشویق کردند و اصلاً نمی‌شود نقش زنان را محاسبه کرد. انسان زمانی این‌ها را می‌بیند، می‌فهمد که فرآورده‌های انقلاب اسلامی چقدر باعظمت است» (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۹۷/۱۲/۲۲).

همچنین ایشان در خصوص نقش زنان در حفظ جریان مقاومت اسلامی به‌عنوان قدرت نرم نظام جمهوری اسلامی بیان می‌کند: «شما زنان مسلمان، برای زنان کشورهای اسلامی مایه دلگرمی هستید. ما از شما یاد گرفته‌ایم، این مقاومت را حفظ کنید و این ایستادگی را غنیمت بشمارید با استقامتتان، با حضورتان در صحنه‌های گوناگون و آبروی را که به اسلام داده‌اید، تداوم ببخشید. شماها اسلام را زنده کردید» (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۷۰/۱۰/۱۱).

## ۵-۶. سرمایه اجتماعی

در اصل ۲ این سند به سرمایه اجتماعی تأکید شده است. سرمایه اجتماعی در نظام سیاسی یک کشور بر اساس شاخص‌هایی نظیر اعتماد مردم به نظام سیاسی؛ مشارکت و همکاری در عرصه‌های مختلف در جامعه تعریف می‌گردد (سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ۱۳۸۲: ۴). از آنجا که افزایش مشارکت در حوزه‌های مختلف نشانگر کارآمدی و مشروعیت نظام سیاسی است، پس می‌تواند به‌عنوان مؤلفه ارتقا قدرت نرم مدنظر قرار گیرد. در تبیین نقش زنان در تقویت مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی نظیر مشارکت سیاسی و

اجتماعی می‌توان ذکر کرد که تحول و تغییری بزرگ با پیروزی انقلاب اسلامی در مشارکت سیاسی- اجتماعی زنان ایجاد شد و مشارکت زنان در ابعاد مختلف ترسیم گردید. آیت‌الله خامنه‌ای حضور و مشارکت مستقیم و غیرمستقیم زنان در جبهه‌ها، شرکت در راهپیمایی‌ها، مشارکت در عرصه سیاسی، فعالیت در عرصه علمی و فعالیت‌های ورزشی با پوشش اسلامی را منجر به ارتقای قدرت نرم نظام جمهوری اسلامی می‌دانند. ایشان شرکت زنان در راهپیمایی، نماز جمعه و ... را افتخار می‌دانند: «خانم‌هایی که با حجاب کامل فرزندانشان را در بغل گرفته‌اند و در شرایط دشوار به راهپیمایی آمده‌اند؛ برای اعلام موضع سیاسی در نماز جمعه شرکت کرده و به پای صندوق‌های رأی می‌روند، برای ما افتخار است» (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۷۱/۰۹/۲۵). همچنین ایشان در خصوص نقش و مشارکت زنان در پیروزی انقلاب اسلامی می‌فرمایند: «اگر زن‌ها به انقلاب نپیوسته بودند، اگر جوان‌ها از خانه برای پیوستن به صفوف انقلاب بیرون نمی‌آمدند و مادرهایشان نمی‌گذاشتند، اگر زن‌ها دل در گرو انقلاب نداشتند، به احتمال زیاد این انقلاب به این شکل پیروز نمی‌شد یا اصلاً پیروز نمی‌شد» (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۶۹/۰۹/۰۵).

در جای دیگر ایشان در خصوص مشارکت زنان در جنگ تحمیلی می‌فرمایند: «در جنگی که بر ما تحمیل شد، اگر بانوان در میدان جنگ به صورت مستقیم و غیرمستقیم حضور نداشتند، ما در این آزمایش دشوار پیروز نمی‌شدیم؛ زن‌ها ما را پیروز کردند» (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۹۱/۰۴/۲۱). همچنین ایشان در خصوص مشارکت زنان در عرصه سیاست می‌فرمایند: «در عرصه فعالیت‌های سیاسی، زن مسلمان حق دارد، وظیفه‌ای را که بر دوش خود حس می‌کند انجام دهد؛ چنانچه دختری احساس می‌کند باید در کارهای سیاسی وارد شود، برای آن‌ها میدان به شرط رعایت عفاف و عدم اختلاط و امتزاج زنان و مردان باز است. اسلام روی این مسئله حساسیت دارد؛ اگر این حساسیت اسلام نسبت به روابط مرد و زن رعایت شود، کارهایی که مردان در عرصه سیاست انجام می‌دهند، زنان نیز اگر فرصتش را داشته باشند، می‌توانند انجام دهند» (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۷۵/۱۲/۲۰).

در نهایت ایشان به مشارکت زنان در عرصه ورزشی با رعایت حجاب تأکید می‌کنند: «زن محترم است و هیچ‌کس هم نگفته زن در میدان‌های اجتماعی وارد نشود و این مسئله که بانوان ورزشکار ما با حجاب در میدان می‌روند، خیلی فوق‌العاده است. این بانوان هویت اسلامی- ایرانی خودشان را نشان دادند. در کشوری از کشورهای اروپایی، زنی را در دانشگاه، در ورزشگاه و در خیابان به حکم قانون به زن محجبه معترض

می‌شوند؛ آن وقت در این کشورها، یک زن محجبه در موضع قهرمانی بر روی سکوی قهرمانی می‌رود و همه افراد را وادار به تکریم و تجلیل می‌کند و این کار خیلی با عظمت است (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۹۷/۰۷/۰۲).

در نهایت ایشان تأکید می‌کنند که راهکار تداوم و زنده نگه‌داشتن زن ایرانی مسلمان در همان روندی که انقلاب، در وی، جا انداخته این است که زنان، مکتب اسلام را مبنا قرار دهند و از زنان برجسته دین اسلام الگوگیری نمایند. در این خصوص می‌فرماید: «قرآن کریم چندین الگوی عملی از زنان و مردان متعالی را به‌عنوان الگوی عملی انسان‌ها معرفی کرده است که در رأس زنانی که مطرح می‌شود، حضرت فاطمه زهرا<sup>(س)</sup> است که تمام ابعادی که برای یک زن متصور است، در فاطمه زهرا<sup>(س)</sup> جلوه کرده است. یک زن ملکوتی، یک انسان به تمام معنا است و در یک کلمه ایشان الگو است (خامنه‌ای، بیانات، ۱۴۰۲/۱۰/۰۶). حضرت فاطمه<sup>(س)</sup> موجودی ملکوتی است که در عالم به‌صورت انسان ظاهر شده است. در کنار مقام معنوی ایشان، خصلت‌های برجسته و کارکردهای مهم در زندگی شخصی این بانوی بزرگوار، هرکدام یک درس است، تقوای، عفت و طهارت، مجاهدت، شوهرداری، فرزند داری و سیاست فهمی وی، هرکدام یک درس است. بنابراین در زندگی حضرت زهرا<sup>(س)</sup> باید دقیق شد و به معنای واقعی کلمه، آن را الگو قرار داد (خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۷۰/۱۰/۱۱).

بر این اساس می‌توان اذعان کرد که زنان با الگوگیری از شاخص‌های وجودی حضرت زهرا<sup>(س)</sup> نظیر عفت و طهارت، همسرداری، فرزندپروری، سیاست فهمی و ... می‌توانند به سبک زندگی اسلامی - ایرانی دست یابند و تولیدکننده و ارتقا دهنده قدرت نرم نظام جمهوری اسلامی گردند، زیرا با الگوگیری از ایشان می‌توانند نقص و کاستی‌ها را در خانواده و جامعه برطرف نمایند. جامعه اخلاقی را محقق سازند؛ امنیت و آرامش را در خانواده و جامعه برقرار سازند و در نهایت برای زنان کشورهای منطقه و دیگر کشورهای جهان الهام بخش گردند.

## ۶. نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی این امر بود که در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ با تأکید بر بیانات آیت‌الله خامنه‌ای، نقش زنان در تقویت مؤلفه‌های اجتماعی قدرت نرم ایران چگونه ترسیم شده بود که برای دستیابی به پاسخ، متن سند و بیانات ایشان از سال ۱۳۶۸ تا ۱۴۰۲ با روش تحلیل محتوای کیفی مطالعه و بررسی گردید و ۶ مقوله برای نقش زنان در تقویت و ارتقای قدرت نرم ایران نظیر تحکیم نهاد خانواده، علم‌آموزی،

جامعه اخلاقی، روحیه ملی، تأمین امنیت اجتماعی و سرمایه اجتماعی تعیین گردید که چند نکته اساسی از یافته‌های به دست آمده، استنباط گردید:

در متن سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و بیانات آیت‌الله خامنه‌ای، زنان نقش مهمی در استحکام خانواده دارند؛ زیرا می‌توانند با فرزندآوری و تربیت فرزندان بر اساس الگوهای اسلامی به درونی کردن ارزش‌ها و هنجارها در خانواده و جامعه کمک کند و قدرت نرم را در سطح ملی افزایش دهند. همچنین ایشان معتقدند که زنان با درونی کردن ارزش‌های اخلاقی نظیر ایثار، ساده زیستی و آرامش در مناسبات اجتماعی می‌توانند به تقویت قدرت نرم یاری رسانند. همچنین زنان با افزایش توانمندی در عرصه علم و دانش می‌توانند زمینه وابستگی به بیگانگان را در حوزه‌های مختلف کاهش دهند و منجر به قدرت نرم کشور ایران گردند. سپس ایشان بیان کردند که زنان با افزایش آگاهی خویش می‌توانند در برابر تهاجم فرهنگی مقاومت نمایند و کشور را در دفاع از ارزش‌های ملی و دینی یاری رسانند. یعنی زنان علاوه بر اینکه به‌عنوان مادر و همسر می‌توانند هدایتگر همسر و فرزندان باشند، می‌تواند با رعایت حجاب در جامعه، در ابتدا آرامش و امنیت روانی خویش را تأمین نمایند و سپس موجب آرامش و امنیت در جامعه گردند. پس از منظر ایشان رعایت حجاب و پاکدامنی ابزاری تأثیرگذار در مقابله با دین ستیزان و دشمنان است. از منظر ایشان، زنان با تقویت باورها و ارزش‌های مذهبی، روحیه ایثار، مقاومت، تقویت روحیه همسران در پشت جبهه‌های جنگ نقش اساسی در دستیابی به تقویت روحیه ملی دارند. از نظر ایشان، زنان به‌عنوان منبع سرمایه اجتماعی با مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و سیاسی نظیر مشارکت و مبارزه برای سقوط رژیم پهلوی، حضور مستقیم و غیرمستقیم در جنگ تحمیلی، شرکت در راهپیمایی‌ها، فعالیت در عرصه علمی و ورزشی با پوشش اسلامی توانسته‌اند در تقویت قدرت نرم ایران نقش‌آفرین باشند. در نهایت ایشان تأکید می‌کنند که زنان برای اینکه تولیدکننده و ارتقا دهنده قدرت نرم ایران باشند، به الگوگیری از زنان برجسته دین اسلام نظیر حضرت زهرا (س) نیازمندند.

## فهرست منابع

- ابراهیمی، مهدی؛ داداشی، محمدحسین (۱۳۹۸). *مؤلفه‌های قدرت نرم نظام جمهوری اسلامی در اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای*. اولین همایش انقلاب اسلامی با محوریت چهار دهه مقاومت و بایسته‌های فرهنگی بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، ۱-۱۹.
- افتخاری، اصغر؛ شعبانی، ناصر (۱۳۸۹). *قدرت نرم، نبرد نامتقارن تحلیل جنگ ۳۳ روزه حزب الله و جنگ ۲۲ روزه غزه*. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- پیشگاهی فرد، زهرا (۱۳۹۰). *جایگاه قدرت نرم در قدرت ملی با تأکید بر جمهوری اسلامی*. راهبرد، ۱۹۳.
- جعفری پناه، مهدی؛ میراحمدی، منصور (۱۳۹۱). *مؤلفه‌های قدرت نرم جمهوری اسلامی با رویکرد اسلامی*. معرفت سیاسی، دوره ۴، شماره ۲، ۱۰۵-۱۲۲.
- جعفری پناه، مهدی؛ پوراحمدی، حسین (۱۳۹۱). *قدرت نرم از دیدگاه اسلام و کاربرد مؤلفه‌های آن*. مطالعات قدرت نرم، شماره ۶، ۱۰-۴۸.
- جعفری، علی اکبر؛ قربی، سیدجواد (۱۳۹۵). *مؤلفه‌های منابع سیاسی قدرت نرم در جمهوری اسلامی ایران در افق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴*. پژوهش‌های سیاست اسلامی، ۷۵-۹۴.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۷۰/۱۰/۱۱). *بیانات در جمع خانواده شهدا و جانبازان و مفقودان*.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۷۱/۹/۲۵). *بیانات به مناسبت میلاد فرخنده حضرت زهرا (س) و روز زن*.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۷۵/۱۲/۲۰). *بیانات در اجتماع زنان خوزستان*.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۸/۳/۱). *بیانات در جمعی از دانشجویان*.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۲/۲/۱۱). *بیانات در دیدار با جمعی از مداحان*.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۰/۱۰/۱۴). *بیانات در سومین نشست اندیشه‌های راهبردی با موضوع زن و خانواده*.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۷۸/۱/۱۶). *بیانات در دیدار با کارگزاران نظام*.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۶/۱۲/۱۷). *بیانات در جمعی از مداحان*.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۷/۷/۲). *دیدار با مدال‌آوران کاروان ورزشی ایران در بازی‌های آسیایی*.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۱/۴/۲۱). *دیدار با شرکت‌کنندگان اجلاس جهانی زن و بیداری اسلامی*.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۷/۱۲/۲۲). *بیانات در جمع خانواده شهدای حرم*.

- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۸۶/۱۰/۲۶). بیانات در دیدار با گروهی از پزشکان سراسر کشور.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۷۶/۷/۳۰). بیانات در همایش بزرگ خواهران در ورزشگاه آزادی به مناسبت جشن میلاد حضرت زهرا (س).
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۶۹/۹/۵). بیانات ویژه روز بسیج در پادگان امام حسن مجتبی (ع).
- خامنه‌ای، سید علی (۱۴۰۲/۱۰/۶). بیانات در دیدار با اقشار مختلف زنان.
- دارا، جلیل؛ صادقی، الهه (۱۴۰۲). *اشتغال زنان در دیدگاه آیت‌الله خامنه‌ای مبتنی بر الگوی اسلامی-ایرانی*. مطالعات الگوی پیشرفتن اسلامی-ایرانی، دوره ۱۱، شماره ۲، ۲۷۰.
- رهبر، عباسعلی (۱۳۹۴). *قدرت نرم انقلاب اسلامی و بیداری اسلامی*. پژوهش‌های راهبردی سیاست، دوره ۴، شماره ۱۴.
- سعیدی، روح‌الامین؛ مقدمی، فرحامیدرضا (۱۳۹۳). *منابع قدرت نرم جمهوری اسلامی ایران*. *مطالعات قدرت نرم*، دوره ۴، شماره ۱۱، ۱۰۷-۱۲۷.
- سند چشم‌انداز ۱۴۰۴. (۱۳۸۲).
- شعبانی سارویی (۱۳۹۲). *قدرت نرم و هویت فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران*. *مطالعات قدرت نرم*، دوره ۳، شماره ۹.
- علی اکبری، احسان (۱۳۹۷). *حجاب زنان به‌مثابه مؤلفه قدرت نرم امنیت‌افزایی حاکمیت دینی*. *مطالعات انقلاب اسلامی زنان و خانواده*، دوره ۵، شماره ۸، ۱۰۱-۱۲۸.
- قربی، سیدمحمدجواد؛ جعفری، علی‌اکبر (۱۳۹۴). *منابع قدرت نرم ایران، مطالعه موردی قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران*. پاسداری فرهنگ انقلاب اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۰، ۴۰-۴۷.
- گیلاوندی، زینب؛ عبدخدایی، مجتبی (۱۴۰۲). *حجاب اسلامی در روابط بین‌الملل و نقش آن در تقویت قدرت نرم گفتمان اسلامی*. اسلام و علوم اجتماعی، دوره ۱۶، شماره ۲۹، ۲-۵.
- محمدپور، امین (۱۳۹۲). *روش تحقیق کیفی (ضد روش)*. تهران: جامعه‌شناسان.
- معین، محمد (۱۳۷۱). *فرهنگ فارسی*. تهران: دانشگاه امیر کبیر.
- نامور، زهرا؛ ورع، نرجس (۱۴۰۱). *جایگاه و نقش علمی زنان در قدرت نرم ایران*. *مطالعات قدرت نرم*، شماره ۲۸، ۱۲۷-۱۵۳.
- نای، جوزف (۱۳۸۲). *قدرت نرم*. راهبرد، ۳۶۳-۳۸۰.
- نای، جوزف (۱۳۸۹). *قدرت نرم*، ترجمه محسن روحانی. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).

- نویدنیا، منیژه (۱۳۸۲). *درآمدی بر امنیت اجتماعی*. مطالعات راهبردی، دوره ۱۹، ۴۱-۶۲.
- نیاکویی، امیر؛ ستوده، علی‌اصغر (۱۳۹۳). *ماهیت رویارویی نرم غرب در روند انقلاب‌های عربی*. پژوهش‌نامه انقلاب اسلامی، دوره ۳، شماره ۴.

## Reference

- Ali Akbari, Ehsan; Others (2018). Women's hijab as a component of soft security power of religious sovereignty. *Islamic Revolution Studies of Women and Family*, volume 5, No.8, 101-128.
- Baldwin, David (2003). Power Interntional Relation in *Handbook of interntional Relations*, walter carlsnaes et.al. London.
- Dara, Jalil; Sadeghi, Elahe (2023). Women's employment in Ayatollah Khamenei's view based on the Islamic-Iranian model. *Studies of Islamic-Iranian development model*, 270.
- Ebrahimi, Mehdi; Dadashi, Mohammad Hossein (2019). The soft power components of the Islamic Republic system in the thought of Ayatollah Khamenei. The first conference of the Islamic Revolution, focusing on four decades of resistance and cultural values, the statement of the second step of the Islamic Revolution, 1-19.
- Eftekhari, Asghar; Shabani, Nasser (2010). Soft power, asymmetric warfare, an analysis of the 33-day war of Hezbollah and the 22-day war of Gaza. Tehran: Imam Sadiq University (AS).
- Khamenei, Ayatollah Seyed Ali (1/1/1992). Statements among the families of martyrs, veterans and the missing
- Khamenei, Ayatollah Seyed Ali (16/1/1992). Statements on the occasion of the auspicious birthday of Hazrat Zahra and Women's Day
- Khamenei, Ayatollah Seyed Ali (10/3/1997). Statements in Khuzestan women's community.
- Khamenei, Ayatollah Seyed Ali (22/5/2019). Statements in a group of students.
- Khamenei, Ayatollah Seyed Ali (1/5/2013). Statements in a meeting with a group of devotees
- Khamenei, Ayatollah Seyed Ali (4/1/2012). Statements in the third meeting of strategic thoughts on the topic of women and family
- Khamenei, Ayatollah Seyed Ali (5/4/1999). Statements in the meeting with the agents of the system.
- Khamenei, Ayatollah Seyed Ali (8/3/2018). Statements in a group of praisers.
- Khamenei, Ayatollah Seyed Ali (24/9/2018). Meeting with the medal winners of the Iranian sports caravan in the Asian Games.
- Khamenei, Ayatollah Seyed Ali (11/7/2012). Meeting with the participants of the World Summit on Women and Islamic Awakening.
- Khamenei, Ayatollah Seyed Ali (13/3/2019). Statements among the families of the martyrs of the shrine.
- Khamenei, Ayatollah Seyed Ali (16/1/2008). Statements in a meeting with a group of doctors across the country
- Khamenei, Ayatollah Seyed Ali (22/10/1997). Statements at the big conference of sisters at Azadi Stadium on the occasion of Hazrat Zahra's birthday
- Khamenei, Ayatollah Seyed Ali (26/11/1990). Special Statements of Basij Day in Imam Hasan Mojtabi Barracks (AS)
- Khamenei, Ayatollah Seyyed Ali (27/12/2023). Statements in meetings with different classes of women.
- Gharbi, Seyyed Mohammad Javad; Jafari, Ali Akbar (2015). Sources of Iran's soft power, a case study of the Constitution of the Islamic Republic of Iran. *Preservation of Islamic Revolution Culture*, Volume 4, No. 10, pp 40-47.

- Gilavandi, Zainab; Abdakhodaei, Mojtabi (2023). Islamic hijab in international relations and its role in strengthening the soft power of Islamic discourse. *Islam and Social Sciences*, Volume 16, No. 29, 2-5.
- Jafariapanah, Mehdi; Pour Ahmadi, Mansour (2014). Soft power components of the Islamic Republic with an Islamic approach. *Political Knowledge*, volume4, No. 2, 105-122.
- Jafariapanah, Mehdi; Pourahmadi, Hossein (2012). Soft power from the perspective of Islam and the application of its components. *Soft Power Studies*, No. 6, 10-48.
- Mohammadpour, Amin (2013). *Qualitative research method (anti-method)*. Tehran: Sociologists.
- Moin, Mohammad (1992). *Persian culture*, vol.2. Tehran: Amir Kabir University.
- Namur, Zahra; Wara, Narjes (2022). The position and scientific role of women in Iran's soft power. *Soft Power Studies*, No. 28, 127-153.
- Nye, Joseph (2010). *Soft Power and Higher Education*, Harvard University Press.
- Nye, Joseph (2013). *What china and Russia Dont Get About Soft Power ForeignPolicy*
- Nye, Joseph (2010). *Soft power*, translated by Mohsen Rouhani. Tehran: Imam Sadegh University.
- Navideniya, Manijhe (2003). An income on social security. *Strategic Studies*, Volume 19, 41-62.
- Niakui, hope; Sotoudeh, Ali Asghar (2014). The nature of soft confrontation of the West in the process of Arab revolutions. *Islamic Revolution Research Journal*, Volume 3, No.4, 65-80.
- Rahbar, Abbas Ali (2015). The soft power of Islamic revolution and Islamic awakening. *Strategic Policy Research*, Volume 4, No. 14, 11.
- Saidi, Rooh El-Amin; Moghadamifar, Hamidreza (2014). Sources of soft power of the Islamic Republic of Iran. *Soft Power Studies*, Volume 4, No. 11, 107-127.
- Shabani Saroyi, Ramadan (2013). Soft power and cultural identity in the Islamic Republic of Iran. *Soft Power Studies*, Volume 3, No. 9, 80.
- Vision Document 1404. (2003)



# Designing the Evaluation Framework for the General Policies of the Islamic Republic of Iran Using Grounded Theory Method

**Moslem Shirvani Naghani**


Assistant Professor, Department of Futures Studies, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran.

Email: Shirvani@soc.ikiu.ac.ir

**Khalil Koulivand**

Ph.D Student of Futures Studies Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran (Corresponding author).

Email: K.Koulivand@edu.ikiu.ac.ir

 0000-0001-6690-6313

## Abstract

The preparation and compilation of the general policies of the system and the macro-policy-making process in the country is a collaborative matter; therefore, the evaluation and measurement of the output of this process require an integrated and coherent view, which, in addition to comprehensive statistics, examines the details of each of the general policies with a holistic approach. Therefore, the present research was conducted to design the evaluation framework of the general policies of the Islamic Republic of Iran system using the database theorizing method. Qualitative research approach and data were collected as "library and field." After the documentary review of the research literature, with the help of the "database" theory and using the "in-depth interview" tool, first-hand data were collected to design the desired framework and analyzed in three different but interconnected phases: "open, central, and selective coding." Based on this, a number of 162 general concepts were extracted, based on the grounded theory method, in six areas: causal conditions (including 4 subcategories and 26 concepts), background conditions (including 5 subcategories and 53 concepts), intervening conditions (including 2 categories, subcategories, and 14 concepts), strategies (including 6 subcategories and 23 concepts), central phenomenon (including 3 subcategories and 25 concepts), and consequences (including 4 subcategories and 21 concepts) were divided, and the final framework was drawn accordingly.

**Keywords:** Policy making, general policies of the system, evaluation framework, theorizing, grounded theory method.



# طراحی چهارچوب ارزیابی سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران به روش نظریه پردازی داده‌بنیاد

مسلم شیروانی ناغانی


استادیار گروه آینده‌پژوهی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران.

Email: Shirvani@soc.ikiu.ac.ir

خلیل کولیوند

دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران (نویسنده مسئول).

Email: K.Koulivand@edu.ikiu.ac.ir

 0000-0001-6690-6313

## چکیده

تهیه و تدوین سیاست‌های کلی نظام و فرایند کلان سیاست‌گذاری در کشور، امری مشارکتی است، و به تبع آن ارزیابی و سنجش برون‌داد این فرایند، نگاه یکپارچه و منسجمی را می‌طلبد که ضمن احصای جامع‌نگر، جزئیات ذیل هر یک از سیاست‌های کلی را با رویکردی کل‌نگر، بررسی نماید. از همین‌رو پژوهش حاضر به‌منظور طراحی چهارچوب ارزیابی سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران به روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شد. رویکرد پژوهش کیفی و داده‌ها به‌صورت «کتابخانه‌ای و میدانی» گردآوری شدند. پس از بررسی اسنادی ادبیات پژوهش، به کمک نظریه «داده‌بنیاد» و با به‌کارگیری ابزار «مصاحبه عمیق» داده‌های دست اول برای طراحی چهارچوب مورد نظر گردآوری و در سه فاز مختلف ولی به هم پیوسته «کدگذاری باز، محوری و انتخابی» تحلیل شدند. بر این اساس تعداد ۱۶۲ مفهوم کلی استخراج شد که با استناد به روش گراند تئوری، در شش حوزه شرایط عالی (شامل ۴ مقوله فرعی و ۲۶ مفهوم)، شرایط زمینه‌ای (شامل ۵ مقوله فرعی و ۵۳ مفهوم)، شرایط مداخله‌گر (شامل ۲ مقوله فرعی و ۱۴ مفهوم)، راهبردها (شامل ۶ مقوله فرعی و ۲۳ مفهوم)، پدیده‌محوری (شامل ۳ مقوله فرعی و ۲۵ مفهوم) و پیامدها (شامل ۴ مقوله فرعی و ۲۱ مفهوم) تسهیم شدند و چهارچوب نهایی بر این اساس ترسیم شد.

**کلیدواژه‌ها:** سیاست‌گذاری، سیاست‌های کلی نظام، چهارچوب ارزیابی، نظریه پردازی، روش داده‌بنیاد.



## مقدمه و بیان مسئله

تدوین سیاست‌های کلی نظام و به‌طور کلی فرایند کلان سیاست‌گذاری برای یک کشور، فرایندی میان‌رشته‌ای و مشارکتی است. لذا ارزیابی برونداد این فرایند طی دهه‌های اخیر نیز مستلزم یک نگاه یکپارچه است که ضمن احصای تفصیلی جزئیات ذیل هر یک از سیاست‌های کلی نظام، با رویکردی کل‌نگر، این پدیده محوری و بافتار آن را در کنار هم لحاظ کند (رهنورد، ۱۴۰۱: ۳). از طرفی سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران و ارزیابی این سیاست‌ها، مقوله‌ای متمایز و خاص کشور ایران است و گرتبه‌پردازی محض از مدل‌های خارجی برای سیاست‌گذاری و ارزیابی سیاست‌گذاری در این عرصه چندان مفید نخواهد بود (حاجی علی خمه، ۱۴۰۲: ۱۷-۶۴۶).

سیاست‌های کلی، فارغ از نوع و رویکرد، از حیث کارکرد، در تمام نظام‌های سیاسی و حقوقی دنیا وجود دارد و هیچ کشوری را در جهان نمی‌توان بدون جهت‌گیری‌ها و سیاست‌های کلی در امور مختلف تصور کرد (Wallace et al, 2020: 186). در نگاهی اجمالی، سیاست‌های کلی، به دلیل جامعیت و پایداری نسبی، نقشه راه را برای مواجهه با امور مستحدثه حال و آینده هر نظام ترسیم می‌کند. در حقیقت، سیاست‌های کلی، تحلیل و تبیین «وضع موجود» کشور، ترسیم «وضع مطلوب» و نشان دادن «مسیری» است که از طریق آن می‌بایست از وضع موجود به وضع مطلوب رسید (باقری و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۵۰-۲۷۱).

در فروردین ماه ۱۳۸۹ رهبر انقلاب اسلامی ایران سیاست‌های کلی نظام را پس از مشورت با مجمع تشخیص مصلحت نظام ابلاغ و کلیه مخاطبان این سیاست را موظف نمودند تا زمان‌بندی مشخصی برای عملیاتی شدن آن تهیه و پیشرفت آن را در فواصل زمانی معین گزارش نمایند. در خصوص ارزیابی آخرین برنامه اصلاح سیاست‌های کلی نظام هنوز آمار دقیق و گزارش کاملی ارائه نشده و اجرای برنامه به دلایلی از جمله در اولویت نبودن سیاست‌گذاران، ضعف مهارت‌های مدیران، فقدان شاخص‌های قابل سنجش، حاکم نبودن رویکردهای همه‌جانبه‌نگر، تمرکزگرایی و فقدان مدیریت عملکرد موفقیت چشم‌گیری نداشته و در بیشتر زمینه‌ها نیاز به اصلاحات و تغییرات زیادی دارد (شریفی و آرای، ۱۴۰۱: ۲۷۹-۲۹۶).

از این‌رو می‌توان گفت که ارزیابی سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران، نوعی تحلیل زمینه‌ای، جامع و درعین‌حال تفصیلی را می‌طلبد. بنابر این به‌کارگیری

رویکرد گراند تئوری<sup>۱</sup> (نظریه داده‌بنیاد) در این راستا مفید به نظر می‌رسد. «کرسول»<sup>۲</sup> ویژگی‌های گراند تئوری را این‌گونه بر می‌شمارد:

- ❖ ایجاد یک نظریه که بر مبنای داده‌های میدانی است؛
- ❖ استوار ساختن یک نظریه بر پایه دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان؛
- ❖ مطالعه یک فرایند، اقدام یا تعامل که افراد زیادی در آن درگیر هستند و نظر خود را اعلام می‌کنند؛
- ❖ اساساً از مصاحبه با افراد استفاده می‌شود؛
- ❖ ایجاد نظریه‌ای که در قالب یک نگاره ترسیم می‌شود (Cersol, 2013: 105).

با توجه به ویژگی‌های ماهیتی روش مذکور، در خصوص ارزیابی سیاست‌های کلی نظام و تناسب این عنوان با رویکرد گراند تئوری باید گفت: اولاً، چهارچوب، الگو و نظریه از پیش تدوین شده‌ای که به کمک آن ارزیابی سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران به‌طور جامع و با لحاظ زیست‌بوم صورت گرفته باشد، وجود ندارد و فقدان و کاستی منابع کتابخانه‌ای در این حوزه، ما را به‌سوی گردآوری داده‌های میدانی رهنمون می‌سازد؛ بنابر این مطابق نظر کرسول، ایجاد تئوری بر پایه داده‌های میدانی، از ویژگی‌های اصلی نظریه داده‌بنیاد است؛ ثانیاً، همان‌طور که عنوان شد، در نظریه داده بنیاد به مطالعه یک فرایند پرداخته می‌شود که در پژوهش حاضر نیز، هم تدوین سیاست‌های کلی نظام و هم ارزیابی این سیاست‌ها به‌مثابه یک فرایند هستند؛ ثالثاً، استوار ساختن تئوری بر پایه دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان که مطابق مطالب بالا از ویژگی‌های نظریه داده بنیاد است می‌تواند به مقبولیت بیشتر این بررسی و کاربردی شدن آن کمک نماید.

بر اساس آنچه مطرح شد هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی چهارچوبی به‌منظور ارزیابی سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران با به‌کارگیری روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است و سؤال اصلی پژوهش این است که چهارچوب ارزیابی سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران به روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد چگونه است؟

1. Grounded theory  
2. Cersol

## ۱. پیشینه پژوهش

مطابق با بررسی‌های انجام شده در منابع تحقیقاتی و در پایگاه‌های اطلاعاتی و نشریات معتبر علمی خارجی و داخلی، مواردی پیرامون مواردی که به‌نوعی با این پژوهش مرتبط بوده‌اند، شناسایی شد اما این منابع همه متغیرها و ابعاد پژوهش حاضر را با هم بررسی نکرده‌اند و در آن‌ها فقط به برخی از مؤلفه‌های مدنظر محققین این پژوهش توجه شده که در ادامه نمونه‌هایی از این پژوهش‌ها ارائه می‌گردد.

شقایق شهری و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی راهبردی سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی ج.ا.ایران» معتقدند سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سیاست‌های کلی نظام در حوزه اقتصادی در سال‌های ۱۳۸۴ و ۱۳۸۵ در پنج بند از سوی رهبر انقلاب ابلاغ گردید. مقاله حاضر با طراحی الگوی مفهومی ارزیابی راهبردی سیاست‌های کلی اصل ۴۴ و بهره‌گیری از الگوی مثلث پایش و ارزیابی مشتمل بر اهداف هر بند سیاست، عوامل حیاتی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکردی، تصویری از میزان تحقق اهداف و اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ را ارائه نموده است.

نیکویه و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «چهارچوب یکپارچه ارزیابی آینده محور سیاست‌های کلی نظام با رویکرد مدیریت پروژه» مطرح می‌کنند که سیاست‌های کلی نظام در ایران مجموعه‌ای از راهبردهای کلی نظام به‌منظور تحقق آرمان‌ها و شامل اصولی است که آرمان‌های آینده را به مفاهیم اجرایی نزدیک می‌نماید، لذا ارزیابی نتایج و تأثیر این سیاست‌ها بر ارکان نظام فرایندی کشور با رویکرد آینده‌نگاری از جایگاه ویژه‌ای در آینده کشور برخوردار خواهد بود. محققین در این پژوهش چهارچوب خود را در سه بخش پیش ارزیابی، ارزیابی اصلی و پس ارزیابی شکل می‌دهند و با رویکرد اکتشافی- تطبیقی مهم‌ترین مؤلفه‌های چهارچوب ارزیابی آینده‌محور را شناسایی می‌کنند.

سلیمانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «تدوین و ارزیابی شاخص‌های سیاست‌های کلی نظام سلامت در بخش دارو (ماده ۵) در افق ۱۴۰۴» مطرح می‌کنند که تعیین شاخص به‌منظور نظارت و ارزیابی اجرای سیاست‌های کلی امری ضروری است. تعیین خط‌مشی بدون نظارت، اثربخشی پایینی دارد و نظارت و ارزیابی جزء لاینفک سیاست‌گذاری خواهد بود. پژوهشگران بر این باورند که تأکید بر تدوین مداخله، مؤثر و مشخص کردن شاخص‌های کلیدی جهت پیشبرد اهداف

مندرج در سیاست‌ها نقش به‌سزایی خواهد داشت. مدل شاخص محور قادر خواهد بود ابزار کاربردی مناسبی برای تعیین روند دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده باشد. به‌طور مداوم برنامه‌ها و مداخله‌های زیادی برای رسیدن به اهداف کلان تعیین و اجرا می‌گردد، اما در بسیاری از موارد شواهد محکمی دال بر دستیابی به اهداف و میزان آن وجود ندارد. اگرچه فهرست شاخص‌ها و روش‌های ارزیابی پیشنهادی در این پژوهش دارای کاستی‌هایی است، اما می‌تواند نقطه شروع خوبی باشد.

غلامی و بهادری جهرمی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «مفهوم، ماهیت و نظارت بر اجرای سیاست‌های کلی نظام» بر این باورند که سیاست‌های کلان نظام شامل چهارچوب و مبنای جهت‌دهی کلی کشور در تمامی عرصه‌های حکومتی است که بر اساس بند اول از اصل یک‌صد و دهم قانون اساسی توسط رهبری تعیین می‌گردد. در این پژوهش پژوهشگران بعد از تجزیه و تحلیل مفهوم و ماهیت وجودی سیاست‌های کلان نظام و همچنین معلوم نمودن اصول، مبانی و جایگاه نظارت بر نحوه اجرای این سیاست‌ها، شیوه کنونی نظارت بر اجرای این سیاست‌ها را مورد نقد و بررسی قرار داده و بر الزام بازنگری در روش آن تأکید می‌کنند.

امامی میبیدی و اشتریان (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «طراحی نظام ارزیابی سیاست‌های عمومی در جمهوری اسلامی ایران» با رویکرد نهادی، نظام ارزیابی سیاست‌های عمومی در ایران را طراحی کرده و با توجه به توزیع نقش‌های ارزشیابی در نهادهای گوناگون و ضرورت رویکرد سیستمی برای انسجام فعالیت‌های ارزشیابی، مدلی نهادی را به‌عنوان مبنای مفهومی تدوین می‌کنند. طراحی سیستم ارزیابی خط مشی سپس بر اساس آن روش‌ها و الگوهای مناسبی را برای هر مؤسسه تجویز می‌کند و نقش‌ها و مسئولیت‌های نظام ارزیابی را مشخص می‌کند.

مرور ادبیات تحقیق، نشان می‌دهد که پژوهش داخلی که مشخصاً به موضوع چهارچوب ارزیابی سیاست‌های کلی نظام به روش گراند تئوری<sup>۱</sup> (داده‌بنیاد) پرداخته باشد، یافت نشد و اندک پژوهش‌هایی هم که در این حوزه صورت گرفته‌اند، برخی از متغیرهای مدنظر پژوهشگران را اعمال نموده‌اند. در میان پژوهش‌های خارجی نیز فقدان و کاستی مذکور مشهود است، چرا که موضوع اصلی این پژوهش به‌نوعی مختص کشور بوده و غالب پژوهش‌های انجام شده در حوزه پژوهشی سیاست‌های کلی نظام در راستای دکترین‌ها، رهنامه‌ها و اسناد بالادستی صورت

پذیرفته و در قالب ارائه مقاله محدود هستند. لذا فقدان و کاستی منابع تئوریک و نظری در ادبیات پژوهش و شدت این کاستی وقتی که قلمرو مکانی تحقیق را محدود به داخل می‌کنیم، به جای آزمون فرضیات و مدل‌های مفهومی، ضرورت استفاده از رویکردهای مایل به ساخت تئوری و طراحی چهارچوب بومی، نظیر روش داده‌بنیاد را نمایان می‌سازد. نوآوری پژوهش نیز با توجه به موارد مطرح شده در ارائه یک چهارچوب نظام‌مند به‌منظور ارزیابی سیاست‌های کلان کشور به کمک نظریه‌گراند تئوری قابل جست‌وجو است.

## ۲. مبانی نظری

«سیاست‌های کلی نظام» به لحاظ قانونی مفهوم جدیدی است که در سال ۱۳۶۸ وارد ادبیات حقوق اساسی ایران شد و پیش از آن در هیچ متن قانونی نیامده بود. در مرحله بازنگری قانون اساسی، الزام به تصریح صلاحیت، تشخیص و همچنین تعیین سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران به‌منظور جهت‌دهی و خط‌دهی کلی کشور، نیروهای حکومتی و دولتی و تبیین سیاست‌های اداره حکومت ابلاغ می‌شود، توسط اعضای شورای بازنگری قانون اساسی به تصویب رسیده و به‌عنوان بند اول اصل یک‌صد و دهم از این قانون تنظیم شد (فتحی و همکاران، ۱۳۹۵: ۷۱-۹۸).

بعد از نهایی شدن مرحله بازنگری قانون اساسی کشور، با اجرای جلسات و نشست‌های همه‌پرسی و به دنبال فعالیت جدی مجمع تشخیص مصلحت نظام، تهیه، تدوین و نهایی نمودن سیاست‌های کلی نظام در دستور کار این مجمع قرار گرفت که این سیاست‌ها از ابتدای سال ۱۳۷۷ شمسی تدریجاً از سوی مجمع مورد بررسی و تصویب قرار گرفت و برای تأیید و ابلاغ، به دفتر رهبری ارسال شد. تصویب و ابلاغ سیاست‌های کلی نظام در حقیقت سبب می‌گردد چهارچوب خشک قانون اساسی از انعطاف‌پذیری و تناسب بالایی با واقعیت و شرایط دگرگون جامعه همراه شود و رهبر انقلاب اسلامی قادر باشد با بهره‌مندی از مشورت صاحب‌نظران و خبرگان مجمع تشخیص مصلحت نظام با لحاظ نمودن قیده‌های مصلحت و ضرورت، تبیین و اجرایی نمودن هر چه بهتر اصول و اهداف مطلوب کشور را در قالب این سیاست‌ها رقم بزند (غلامی و بهادری جهرمی، ۱۳۹۲: ۵۱-۷۲).

در واقع اصطلاح سیاست‌های کلی نظام توسط بنیان‌گذار انقلاب اسلامی وارد ادبیات حقوقی-سیاسی کشور شد و در عمل، فرامینی را برای روشن کردن خط‌مشی حرکت نظام ابلاغ نمودند که «فرمان هشت ماده‌ای درباره حقوق مردم،

قانون، قوه قضاییه و لزوم اسلامی شدن روابط و قوانین» از آن جمله است. در یکی از این فرامین، که در سال ۱۳۶۷ صادر شده، نخستین بار اصطلاح سیاست‌های کلی نظام در قالب فرمان «سیاست‌های کلی نظام اسلامی در دوران بازسازی کشور» وارد ادبیات حقوقی-سیاسی کشور شد (ارسطا و همکاران، ۱۴۰۲: ۸۱۱-۸۲۹).

این موضوع در بازنگری قانون اساسی (سال ۱۳۶۸) مطرح شد و در بند یکم اصل (۱۱۰) قانون اساسی قرار گرفت. در این بند تصریح شده که «مشخص کردن سیاست‌های کلی نظام بعد از اخذ نظر مشورتی مجمع تشخیص مصلحت» جزو وظایف و اختیارات رهبر است. از جمله آثار تعیین جایگاه سیاست‌های کلی نظام در سلسله مراتب هنجارها و قرار گرفتن این سیاست‌ها در جایگاه مافوق قوانین و مقررات، لزوم تبعیت قوانین و مقررات از چهارچوب‌هایی است که در سیاست‌های کلی نظام مشخص می‌گردد. بنابر این مراجع تصویب قانون و مقررات، مکلف به رعایت این سیاست‌ها هستند و قوانین و مقررات مغایر با این سیاست‌ها، به لحاظ حقوقی فاقد اعتبار به حساب می‌آیند (شیری و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳۳-۱۴۷). سیاست‌های کلی حلقه بین آرمان‌ها و اجرائیات تلقی می‌شوند تا مسائل اجرایی را به آرمان‌ها نزدیک کند. این سیاست‌ها برای هماهنگی و انسجام هدف‌های نظام موجود در جامعه اعمال می‌شود و بازتاب ارزش‌هایی است که جامعه و دولت به آن‌ها پایبند هستند و تعیین‌کننده بایدها و نبایدها در جامعه و سازمان‌ها است (علوی، ۱۳۹۵: ۱۴۳-۱۶۳). مفهوم سیاست‌های کلی نظام مشخص‌کننده جایگاه این نهاد است. هر چند که از جهت‌های دیگری نیز می‌توان به اهمیت جایگاه این نهاد پی برد. مطالعه مفهوم سیاست‌گذاری و اهمیت جایگاه آن در دانش مدیریت و به دنبال آن نقش سیاست‌گذاری در فرایند مدیریت جامعه، نقش سیاست‌های کلی را در سمت‌دهی و جهت‌بخشی حرکت کشور به سوی آرمان‌ها، اهداف و اصول اساسی و همچنین تأثیر این سیاست‌ها در تعیین حرکت بخش‌های مختلف در ادوار گوناگون و متفاوت از این دست موارد هستند (Jabal et al, 2019: 1-35). بنابر این حدود، ثغور و چگونگی راهبرد ملی از اوضاع کنونی در حال حاضر، به وضعیت مطلوب و مورد پسند در آینده جزو دستاوردها و نتایج سیاست‌های کلی نظام قرار خواهد گرفت (شیرزاد، ۱۳۹۵: ۱۶۹-۱۸۳).

از سوی دیگر آنچه در حوزه سیاست‌های کلان مهم جلوه می‌نماید، لزوم وجود نظارت و ارزیابی بر حسن اجرای سیاست‌ها از منظر حقوقی است، چرا که بند دوم اصل یکصد و نهم قانون اساسی به لزوم وجود نظارت بر حسن اجرای این سیاست‌ها

تأکید می‌کند (غلامی و بهادری جهرمی، ۱۳۹۲: ۵۱-۷۲). اما نگاهی کوتاه به اهمیت نظارت و ارزشیابی از دیدگاه اساتید علوم مدیریت در راستای اجرای سیاست‌ها می‌تواند اهمیت داشتن یک سیستم نظارت - ارزیابی مناسب و کارآمد را بهتر تبیین کند. اساتید مدیریت، فرایند نظارت و ارزیابی را تلاشی منظم برای دستیابی به هدف‌های استاندارد و معین، طراحی و تدوین سیستم بازخوردگیری اطلاعاتی، مقایسه مؤلفه‌ها و اجزای واقعی با استانداردهای از قبل مشخص شده و در نهایت تعیین انحراف‌های محتمل و همچنین سنجش و ارزشیابی ارزش آن‌ها در فرایند اجرا با توجه به الزامات و ضرورت‌های نظارت تعریف می‌نمایند. فرایند ارزیابی در مدیریت معتقد است که دستیابی به دستاوردهای مطلوب در وهله اول منوط به این مورد است که کارکردهای لازم و ضروری برای دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی شده و نیز روش‌های اجرای عملیات مطرح شده بالا تا حد امکان واقعی پیش‌بینی شده است و تقسیم و توزیع کار بر طبق آن انجام گردد. اصول علمی و وظایف واحدهای مختلف با هم هماهنگ باشد اما در پایان چنین فرایندی و در مرحله نتیجه‌گیری پایانی، یقیناً فرایند نظارت و ارزیابی آن یکی از مهم‌ترین عملیاتی است که یک مدیر بایستی به انجام برساند تا فرایند دست یافتن به هدف‌های طراحی شده در برنامه را تضمین نماید (Kelly et al, 2022: 536-549).

نظارت و ارزیابی دو مؤلفه جدایی‌ناپذیر مطرح می‌شوند و کسانی که ارزیابی نمی‌کنند، قابل کنترل نیستند؛ زیرا نظارت و ارزیابی به معنای حفظ صحیح فعالیت‌ها با اصلاح انحراف‌هایی است که در برنامه‌ها وجود دارد. در نتیجه خودارزیابی، معیارهای نظارت را نیز به همراه خواهد داشت (طحان نظیف و بکشلو، ۱۴۰۰: ۶۱-۷۹).

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر روش کلی، در حوزه پژوهش‌های کیفی و از نظر هدف در حوزه پژوهش‌های کاربردی جای می‌گیرد. داده‌ها به دو صورت کتابخانه‌ای - اسنادی و میدانی گردآوری شده‌اند. بر این اساس که روش کتابخانه‌ای مقدم بر روش میدانی است، برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به حوزه سیاست‌گذاری از روش کتابخانه‌ای استفاده و روش میدانی به کمک ابزار مصاحبه و به‌منظور تأمین داده‌ها و اطلاعات دست اول مورد نیاز در روش «داده بنیاد» به کار گرفته شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها

شامل سه مرحله «کدگذاری باز»، «کدگذاری محوری» و «کدگذاری انتخابی»<sup>۱</sup> بود که بر اساس شناسایی مفاهیم، مقولات و گزاره‌ها صورت گرفت. نظریه داده‌های بنیادی از سه بخش اساسی «مفاهیم»، «مقوله‌ها» و «گزاره‌ها» تشکیل شده است. مفاهیم واحدهای اساسی قلمداد می‌شوند که با مقایسه، برچسب‌گذاری رویدادها یا روابط بین پدیده‌ها و موضوعات به وجود می‌آیند. مقوله‌ها عنصر دوم از اجزای نظریه داده بنیاد می‌باشند و در مقایسه با مفاهیم، از جایگاه و سطح بالاتری برخوردار بوده و انتزاعی‌تر هستند (Thornberg & Dunne, 2019: 206-221).

شناخت مقوله‌ها مانند مفاهیم سطح پایین از طریق همین فرایند تحلیلی و مقایسه‌ای به‌منظور نشان دادن شباهت‌ها و تفاوت‌ها انجام می‌شود و مقوله‌ها در واقع نتیجه گروه‌بندی مفاهیم‌اند (میرباقری و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۹۵-۲۱۸). اما گزاره‌ها سومین بخش این نظریه هستند. گزاره‌ها نشان‌دهنده روابط تعمیم‌یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن و نیز بین تحولات ناپیوسته هستند (Strauss & Corbin, 1998).

برای انتخاب نمونه در این پژوهش، از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده که در آن پژوهشگر باید توجه داشته باشد که آیا نمونه‌برداری او با اطلاعات مورد نیاز برای رویکرد اسکن او سازگار و هم‌سو است یا خیر (Cersol, 2013: 54). شیوه دقیق نمونه‌گیری هدفمند در این پژوهش، «نمونه‌گیری مبتنی بر معیار»<sup>۲</sup> است. جامعه آماری پژوهش مطابق جدول شماره ۱، افراد خبره‌ای هستند که معیار انتخاب آن‌ها تحصیلات آکادمیک یا برخورداری از کار عملی در حوزه سیاست‌گذاری کلان است. این خبرگان طیفی از افراد دانشگاهی و مدیران عالی سازمان‌های دولتی هستند که بر اساس معیارهای «در دسترس بودن و پاسخگویی افراد» و همچنین «کیفیت داده‌های برگرفته» از ایشان در طول پژوهش میدانی، پایش و تحدید نمونه شدند تا نهایتاً در مصاحبه نهم با خبرگان واجدالشرایط، کفایت و اشباع نظری حاصل شد. در واقع پس از نفر یازدهم مشخص شد که نتایج تکرار شده و هیچ کد اولیه یا مفهوم جدیدی به داده‌های قبلی افزوده نشد ولی به‌منظور اطمینان بیشتر، سه مصاحبه دیگر هم انجام و با توجه به اینکه داده‌های حاصل شده از این سه مصاحبه نیز تکراری بود، فرایند انجام مصاحبه متوقف شد.

1. Open Coding, Axial Coding, Selective Coding  
2. Criterion sampling

جدول ۱: دموگرافی خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه

ردیف	میزان تحصیلات	رشته تحصیلی	جنسیت	تعداد	میزان آشنایی به موضوع پژوهش (۱ تا ۵)
۱	دکتری	گرایش‌های مرتبط با حوزه سیاست‌گذاری	مرد	۴ نفر	بسیار زیاد (۵)
			زن	۲ نفر	
۲	دکتری	حقوق	مرد	۱ نفر	بسیار زیاد (۵)
			زن	۲ نفر	
۳	دکتری	مدیریت راهبردی	مرد	۳ نفر	زیاد (۴)
۴	دکتری	آینده‌پژوهی	مرد	۲ نفر	زیاد (۴)

نظریه داده بنیاد یک روش تحقیق استقرایی<sup>۱</sup> و اکتشافی<sup>۲</sup> است که به محقق این امکان را می‌دهد تا به‌جای اتکا به نظریه‌های از پیش تعریف شده<sup>۳</sup> به نگاهی یک نظریه<sup>۴</sup> جدید اقدام نماید، نظریه‌ای که بتواند به خدمت موضوع مورد تحقیق درآید. گراند تئوری که در متون فارسی نظریه بنیادین، مبنایی یا نظریه‌پردازی داده بنیاد ترجمه شده است، فرایند تولید تئوری به کمک گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده است. در واقع نظریه داده بنیاد راهکاری برای شناخت موضوع مورد مطالعه، موضوع یا موضوع‌هایی که قبلاً در مورد آن تحقیق جامع و عمده‌ای نگردیده<sup>۵</sup> و دانش ما در آن زمینه یا زمینه‌ها محدود است، می‌باشد (Hoddy, 2019: 111-124).

«اشتراوس و کوربین»<sup>۶</sup> در یک تعریف، نظریه داده بنیاد را این‌گونه تعریف می‌کنند: گراند تئوری یک روش پژوهش عمومی برای تولید تئوری است، نظریه‌ای که بر اساس گردآوری و تحلیل نظام‌مند داده، بنیان نهاده شده است. گراند تئوری در طول تحقیق پرورش می‌یابد و از رهگذر تعامل مستمر بین گردآوری و تحلیل داده ایجاد می‌گردد (Kim, 2019: 505-514).

- 
1. Inductive
  2. Exploratory
  3. Grand Theories
  4. Theory Development
  5. Little Understood Phenomena
  6. Strauss and Corbin

- گلیزر و اشتراوس<sup>۱</sup> (۱۹۶۷) نیز پنج کارکرد اصلی نظریه‌های مبتنی بر داده بنیاد را به شرح زیر معرفی می‌کند:
۱. پژوهشگر را قادر می‌سازد تا موضوع مورد مطالعه را تشریح و امکان پیشگویی در مورد وقایع ممکن در رابطه با تحقیق فراهم نماید؛
  ۲. در پیشرفت مبانی تئوریک موضوع مطالعه اثرگذار باشد و در آن مشارکت نماید؛
  ۳. علاوه بر مبانی تئوری در زمینه‌های عملی موضوع نیز کاربرد دارد؛
  ۴. رویکرد جدیدی برای نگرش نسبت به موضوع مورد مطالعه ارائه و محقق را به مرحله‌ای از آگاهی داده‌ها می‌رساند که می‌تواند به مفاهیم خام جمع‌آوری شده معنا و مفهوم ببخشد؛
  ۵. راه جدیدی برای هدایت پژوهش‌های آینده در زمینه موضوع مورد مطالعه ارائه می‌کند؛
  ۶. مرور دقیق پنج گزینه بالا نشان می‌دهد در رابطه با موضوع «ارزیابی سیاست‌های کلی نظام»، نظریه داده‌بنیاد می‌تواند روش مناسبی برای دستیابی به اهداف این مطالعه باشد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل در گراند تئوری شامل سه گونه کدگذاری باز، محوری و انتخابی است (Strauss & Corbin, 2013: 57).

#### ۴-۱. کدگذاری باز

در این مرحله، داده‌ها به بخش‌های مجزا تقسیم و به دقت بررسی شده تا تمایز، شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها به دست آمده و سؤالاتی در مورد پدیده‌های منتج از داده‌ها مطرح می‌گردد. این فرایند جزئی از تحلیل تلقی می‌گردد که به‌طور خاص مفهوم‌سازی و دسته‌بندی پدیده‌ها از طریق بررسی دقیق داده‌ها می‌پردازد (Strauss & Corbin, 2013: 69)، لذا می‌توان عنوان نمود در کدگذاری باز دو عمل اصلی مفهوم‌سازی و طبقه‌بندی انجام می‌شود.

در واقع خردکردن و مفهوم‌سازی به این معنی است که یک آیت‌م مشاهده شده، یک جمله یا پاراگراف به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم شده و به هر یک از حوادث، ایده‌ها یا رویدادها، برجستگی که نشانه آن پدیده است یا جای آن را می‌گیرد، اطلاق می‌گردد (Strauss & Corbin, 2013: 60). هنگامی که پدیده‌های خاصی در داده‌ها شناسایی می‌شوند، می‌توان مفاهیم را مطابق آن‌ها دسته‌بندی نمود و موجب کاهش تعداد واحدهای کار با آن‌ها شد. در اینجا فرایند دسته‌بندی مفاهیم با پدیده‌های مشابه را طبقه‌بندی گویند. سپس به مقوله‌ای که شامل یک پدیده است، نام مفهومی داده می‌شود و باید توجه داشت که این نام باید تداعی انتزاعی‌تری نسبت به نام مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله باشد (Sato, 2019: 65-74). مفاهیم و مقوله‌های فرعی این گزارش در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲: مفاهیم و مقوله‌های فرعی

مفاهیم	مقوله فرعی
عدم طراحی مدل بومی سیاست‌گذاری؛ عدم توجه به مشارکت حداکثری در فرایند سیاست‌گذاری؛ عدم توجه به سیستم بازخوردگیری؛ کم توجهی به توجیه اجتماعی؛ ضعف در پشتوانه نخبگانی؛ جزءنگری و بخشی‌نگری.	ارزیابی فرایند تدوین سیاست‌های کلی نظام
استفاده از متخصصین علوم اجتماعی، علوم طبیعی، اقتصاددانان، متخصصین محیط‌زیست، متخصصین علوم مهندسی، متخصصین علوم شناختی و روان‌شناسان، متخصصین فلسفه و اخلاق، حقوق‌دانان، متخصصین و پژوهشگران میان رشته‌ای و متخصصین علم سیاست در فرایند تدوین و بازنگری سیاست‌های کلی نظام.	اتخاذ رویکرد میان رشته‌ای
نقش رهبری انقلاب اسلامی؛ نقش دولت؛ نقش مجلس شورای اسلامی؛ نقش قوه قضاییه؛ نقش نیروهای مسلح؛ نقش شورای نگهبان؛ نقش مجلس خبرگان	اجزای قدرت در ساختار نظام
عدم اثربخشی عینی سیاست‌های کلی نظام؛ عدم زمان‌بندی اجرای سیاست‌های کلی نظام؛ عدم تعیین نقش دقیق قوه مجریه در اجرای سیاست‌های کلی نظام؛ عدم الزام مجلس به عملیاتی نمودن سیاست‌های کلی نظام از طریق تصویب قوانین پایین دستی ذیل هر یک از سیاست‌ها؛ نظارت ناموفق مجمع تشخیص مصلحت نظام	ارزیابی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی نظام

مقوله فرعی	مفاهیم
	<p>بر حسن اجرای سیاست‌های کلی نظام؛ ابهام در نقش قوه قضاییه در پیگیری حسن اجرای سیاست‌های کلی نظام و در برخورد با عدم تبعیت نهادهای دولتی و حکومتی از این سیاست‌ها؛ عدم شاخص‌سازی برای سنجش میزان توفیق سیاست‌های کلی نظام؛ نامعلوم بودن متولی پیاده‌سازی؛ کثرت اسناد و سیاست‌های ابلاغی؛ ضعف در سازوکارهای نظارت بر اجرای سیاست‌های کلی نظام؛ عدم تدوین برنامه عملیاتی متناسب برای اجرای هر یک از سیاست‌های کلی نظام؛ فقدان تمهیدات لازم برای ضمانت اجرای سیاست‌های کلی نظام</p>
<p>مدیریت تعارض و نظارت بر اجرا</p>	<p>تشکیل هیئت عالی نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های کلی نظام؛ تعیین جایگاه سیاست‌های کلی نظام به‌عنوان سند بالادستی برای قوانین مجلس و نه در موازات یا تضاد با آن</p>
<p>جایگاه و منزلت مجمع تشخیص مصلحت نظام</p>	<p>سوابق مدیریتی، اجرایی و مقبولیت ریاست مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ سوابق مدیریتی، اجرایی و مقبولیت دبیر مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ سوابق علمی، اجرایی و مقبولیت اعضای مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ میزان هم‌سوایی و همگرایی اعضای مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ میزان هم‌سوایی و همگرایی مجمع تشخیص مصلحت نظام با قوای سه‌گانه؛ میزان توجه مجمع تشخیص مصلحت نظام به مداخله عموم مردم در سیاست‌گذاری‌ها؛ میزان توجه مجمع تشخیص مصلحت نظام به منافع عموم مردم در سیاست‌گذاری‌ها</p>
<p>ارزیابی محتوی سیاست‌های کلی نظام</p>	<p>عدم تعیین زمان بازنگری و اصلاح سیاست‌های کلی نظام؛ کلی‌گویی به‌جای کل‌نگری؛ تفسیرپذیری سلیقه‌ای محتوا؛ ابهام در چگونگی پیوند با سایر قوانین کشور؛ مغفول ماندن برخی از حوزه‌های راهبردی؛ ابهام در نحوه تخصیص منابع و بودجه برای هر یک از سیاست‌های کلی نظام؛ اجتناب از مناقشات سیاسی در سیاست‌های کلی نظام</p>

مقوله فرعی	مفاهیم
جلب حمایت و اخذ آرای ذی‌نفعان کلیدی	جلب حمایت نمایندگان مجلس و اخذ نظر آن‌ها؛ جلب حمایت دولت و اخذ نظر آن‌ها؛ جلب حمایت قوه قضاییه و اخذ نظر آن‌ها
شرایط علم و فناوری در کشور	حاکمیت تکنوکراسی؛ مدرک‌گرایی؛ سرمایه‌گذاری اندک بر فناوری‌های نوظهور آینده؛ توسعه اینترنت؛ رشد فناوری نانو و هسته‌ای؛ کم‌توجهی به تحقیق و توسعه در شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی؛ عدم یکپارچگی در توسعه فناوری‌ها؛ توسعه شبکه‌های اجتماعی فناوری پایه؛ توجه نسبی به فناوری‌های کلیدی و قدرت‌آفرین؛ توسعه رسانه‌های غیردولتی در بستر اینترنت؛ توسعه ICT
مطالعه مدل‌های علمی سیاست‌گذاری	بررسی مدل‌های مختلف سیاست‌گذاری؛ فراترکیب مدل‌های مختلف سیاست‌گذاری؛ بومی‌سازی مدل سیاست‌گذاری؛ تدقیق اجزا و مراحل مدل سیاست‌گذاری بومی شده
شرایط زیست محیطی و سلامت در کشور ایران	سهم پایین انرژی‌های تجدیدپذیر و پایدار در سبد انرژی کشور؛ کم‌توجهی به توسعه پایدار؛ سطح پایین الزام دولت به سیاست‌های زیست محیطی؛ سطح پایین توجه به نسل‌های آینده و منابع لازم برای آن‌ها؛ سطح پایین توجه به تولید محصول و خدمت سبز (زنجیره تأمین سبز)؛ وضعیت آلودگی کلان‌شهرها؛ تغییرات اقلیمی؛ بحران آب؛ بحران ریزگردها؛ بحران کرونا
اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت بلندمدت و راهبردی	اهمیت موفقیت و توسعه بلندمدت به‌جای موفقیت‌های مقطعی؛ اهمیت ایجاد چشم‌انداز در ایجاد انگیزش؛ پرهیز از جزئی‌نگری نامتوازن در برنامه‌ریزی کلان کشور؛ لزوم هماهنگی برنامه‌های مختلف در سطوح مختلف نظام حکمرانی کشور
لحاظ آرای خبرگان	دعوت از خبرگان برای شرکت در جلسات حضوری؛ مصاحبه و میزگرد مجازی با نخبگان
شرایط فرهنگی و اجتماعی ایران	خودمحوری مدیران؛ ضعف در شبکه‌سازی؛ سطح اراده اجتماعی برای توسعه بلندمدت؛ نگاه قضا و قدری به آینده کشور؛ وجود نگاه تقابلی در بخشی از جامعه نسبت

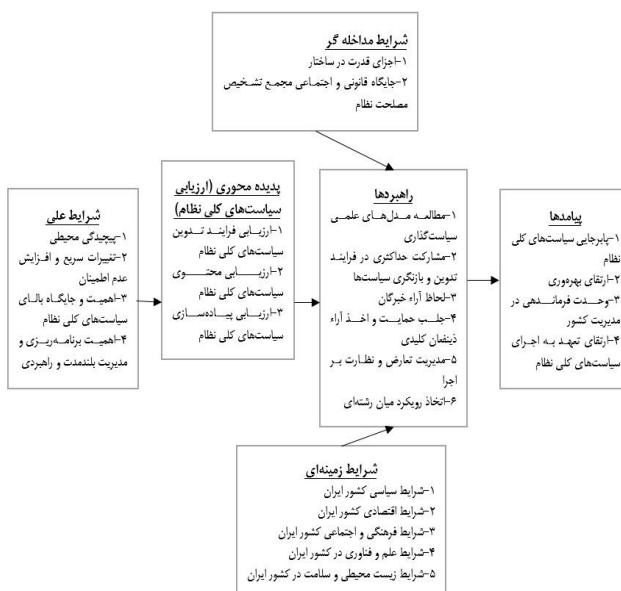
مفهوم فرعی	مفاهیم
	به غرب و دانش غربی؛ وجود نگاه خودباخته در بخشی از جامعه نسبت به غرب و دانش غربی؛ بحران پیر شدن جمعیت کشور؛ ضعف فرهنگ مشارکتی؛ سطح مناسب قدرت تعامل فرهنگی مردم ایران در طول تاریخ؛ سطح پایین فرهنگ کارآفرینی
اهمیت و جایگاه بالای سیاست‌های کلی نظام	مهم‌ترین وظیفه رهبری در قانون اساسی، تنظیم سیاست‌های کلی است؛ سیاست‌های کلی نظام، دارای پشتوانه قانون اساسی است.
مشارکت حداکثری در فرایند تدوین و بازنگری سیاست‌ها	استفاده از رسانه‌های جمعی برای مشارکت بیشتر؛ استفاده از بستر اینترنت برای مشارکت بیشتر
شرایط اقتصادی کشور ایران	کسری مداوم بودجه؛ عدم شفافیت؛ نظام ناکارآمد مالیاتی؛ نظام ناکارآمد بانکی؛ تورم بالا؛ ضعف در هم‌پیمانی‌های راهبردی شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی ایران با سازمان‌های خارجی؛ سهم بالای سازمان‌های دولتی در اقتصاد؛ فساد مالی؛ سطح پایین ثبات اقتصادی؛ تحریم‌های اقتصادی؛ زیان‌دهی شرکت‌های دولتی
تغییرات سریع و افزایش عدم اطمینان	غیرقابل‌پیش‌بینی بودن تغییرات آینده؛ تغییرات سریع فناوریانه؛ ناکارآمدی سری‌های زمانی و دیگر ابزارهای کلاسیک پیش‌بینی؛ سرعت نوآوری؛ سرعت تولید علم؛ عدم امکان پیش‌بینی خطی و تعمیم روندها؛ دخالت شگفتی‌سازها؛ پیدایش تکنولوژی‌های نوظهور و همگرا؛ سرعت بالای انتشار تغییرات محیطی
شرایط سیاسی کشور ایران	هماهنگی و همگرایی کم‌سابقه قوای سه‌گانه کشور در مقطع کنونی؛ تغییر دولت، کلیه سازمان‌های دولتی و برنامه‌های آن‌ها را متأثر می‌سازد؛ چالش مداوم در روابط سیاسی با غرب؛ تعویض مکرر مدیران عالی سازمان‌های دولتی در اثر تغییرات سیاسی؛ وابستگی برنامه‌ها و مسیر حرکت نظام به سلايق مقامات دولتی؛ سازمان‌ها و نهادهای نظامی در حرکت به سمت توسعه کمتر

مقوله فرعی	مفاهیم
	سیاست‌زده هستند؛ میزان آشنایی مدیران کلان دولتی و حکومتی به سیاست‌های کلی نظام؛ میزان آشنایی نمایندگان مجلس شورای اسلامی به سیاست‌های کلی نظام؛ تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری؛ سیاست‌زدگی به‌جای کارایی محوری در دولت‌ها؛ پیوستن به سازمان شانگهای
پیچیدگی محیطی	تعدد بازیگران و ذی‌نفعان درون مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ تعدد بازیگران و ذی‌نفعان بیرون از مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ گستردگی ابعاد حکومت و نهادهای دولتی و حاکمیتی؛ ابهام در روابط بین متغیرهای محیطی؛ ابهام در تغییرات محیطی؛ پیچیدگی آینده؛ عدم امکان ترسیم الگویی جامع از روابط محیطی؛ پیچیدگی روزافزون سیستم‌های اجتماعی؛ گستردگی روابط بین عوامل محیطی؛ پیچیدگی در نوع روابط مستقیم و غیرمستقیم و متقابل متغیرهای محیطی؛ پیچیدگی و ابهام در تعیین شدت روابط بین متغیرهای محیطی
پابرجایی سیاست‌های کلی نظام	بقا و پایداری در برابر شرایط متنوع و مختلف؛ فعالیت مستمر در بلندمدت؛ دست یافتن به موقعیت پابرجا؛ افزایش موضوع اثرگذاری کشور در بلندمدت؛ افزایش رضایت مردم در بلندمدت
ارتقای بهره‌وری	عملکرد بهینه؛ بهبود کیفیت؛ ارتقای راندمان کاری؛ هم‌افزایی؛ رشد اقتصادی؛ تعیین اهداف مناسب؛ دستیابی کم‌هزینه‌تر به اهداف؛ پیشگیری از آزمون و خطا
وحدت فرماندهی در مدیریت کشور	حذف ساختارهای موازی در نظام حکمرانی کشور؛ هماهنگی بیشتر اجزای نظام؛ فاصله نگرفتن از اهداف و چشم‌انداز توسعه کشور؛ سرعت در حرکت به سمت اهداف کلان
ارتقای تعهد به اجرای سیاست‌های کلی نظام	ارتقای تعهد به اجرای سیاست‌های کلی نظام به دلیل بازسازی جایگاه حقوقی و قانونی این سیاست‌ها در حکمرانی کشور؛ ارتقای تعهد به اجرای سیاست‌های کلی نظام در اثر جلب مشارکت حداکثری مردم؛ ارتقای تعهد

مفهوم فرعی	مفاهیم
	به اجرای سیاست‌های کلی نظام به‌منظور جلب نظر موافق و حمایت ذینفعان کلیدی؛ ارتقای تعهد به اجرای سیاست‌های کلی نظام در اثر جلب نظر و توافق نخبگان

#### ۲-۴. کدگذاری محوری

کدگذاری محوری مرحله بعدی تجزیه و تحلیل در روش گراندد تئوری قلمداد می‌شود. هدف از این مرحله برقراری ارتباط بین گروه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. بن‌مایه مرحله ارتباط در کدنویسی بر اساس گسترش یکی از کلاس‌ها است (دانایی‌فرد و اسلامی، ۱۳۹۰: ۱۱۱). الگوی کدگذاری روابط بین شرایط علی، راهبردی‌ها، شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گرها و پیامدها را نشان می‌دهد. الگوی پارادایمی در این پژوهش در شکل (۱)، قابل مشاهده است.



شکل ۱: کدگذاری محوری منطبق بر مدل پارادایمی

### ۳-۴. کدگذاری انتخابی

این مرحله در واقع فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود دسته‌ها قلمداد می‌شود که طی آن، دسته‌ها به هم متصل شده و به‌نوعی مهم‌ترین گام در گراند تئوری است که در آن پژوهشگر مقوله‌های اصلی را به سایر مقوله‌ها پیوند داده و مقوله‌های نیازمند اصلاح و بازنگری را تصحیح می‌نماید. در اصل محقق با ایجاد ارتباط بین مقوله‌ها می‌کوشد تصویر مورد نظر را خلق کند (دانایی‌فرد و اسلامی، ۱۳۹۰). در ادامه، هر یک از اجزای چهارچوب کلان ارزیابی سیاست‌های کلی نظام به‌صورت تفصیلی در قالب جداول شماره ۳ تا ۸ تصویر می‌شوند.

### ۴-۳-۱. شرایط علی

این شرایط علی بر مقوله مرکزی تأثیر گذاشته و شرط لازم و ناکافی برای دستیابی به پیامدهای استفاده از راهبرد است. در این گزارش، عوامل جدول (۳)، به‌عنوان شرایط علی شناسایی شد:

جدول ۳: شرایط علی طراحی چهارچوب ارزیابی

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
تعدد بازیگران و ذی‌نفعان درون مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ تعدد بازیگران و ذی‌نفعان بیرون از مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ گستردگی ابعاد حکومت و نهادهای دولتی و حاکمیتی؛ ابهام در روابط بین متغیرهای محیطی؛ ابهام در تغییرات محیطی؛ پیچیدگی آینده؛ عدم امکان ترسیم الگویی جامع از روابط محیطی؛ پیچیدگی روزافزون سیستم‌های اجتماعی؛ گستردگی روابط بین عوامل محیطی؛ پیچیدگی در نوع روابط مستقیم و غیرمستقیم و متقابل متغیرهای محیطی؛ پیچیدگی و ابهام در تعیین شدت روابط بین متغیرهای محیطی	پیچیدگی محیطی	تأثیرات محیطی
غیرقابل‌پیش‌بینی بودن تغییرات آینده؛ تغییرات سریع فناوریانه؛ ناکارآمدی سری‌های زمانی و دیگر ابزارهای کلاسیک پیش‌بینی؛ سرعت نوآوری؛ سرعت تولید علم؛ عدم امکان پیش‌بینی خطی و تعمیم روندها؛ دخالت شگفتی‌سازها؛ پیدایش تکنولوژی‌های نوظهور و همگرا؛ سرعت بالای انتشار تغییرات محیطی	تغییرات سریع و افزایش عدم اطمینان	

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
	اهمیت و جایگاه بالای سیاست‌های کلی نظام	مهم‌ترین وظیفه رهبری در قانون اساسی، تنظیم سیاست‌های کلی است؛ سیاست‌های کلی نظام، دارای پشتوانه قانون اساسی است.
	اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت بلندمدت و راهبردی	اهمیت موفقیت و توسعه بلندمدت به‌جای موفقیت‌های مقطعی؛ اهمیت ایجاد چشم‌انداز در ایجاد انگیزش؛ پرهیز از جزئی‌نگری نامتوازن در برنامه‌ریزی کلان کشور؛ لزوم هماهنگی برنامه‌های مختلف در سطوح مختلف نظام حکمرانی کشور

#### ۴-۳-۲. پدیده محوری

این مقوله حادثه یا رویداد اصلی است که مجموعه‌ای از اقدامات در جهت کنترل و مدیریت آن بوده و به آن مربوط می‌شود که در این پژوهش «چهارچوب ارزیابی سیاست‌های کلی نظام» است. بر این اساس، در مرحله کدگذاری باز برای پدیده محوری ۳ مقوله فرعی ارزیابی فرایند تدوین سیاست‌های کلی نظام، ارزیابی محتوی سیاست‌های کلی نظام و همچنین ارزیابی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی نظام شناسایی شد. در ادامه هرکدام از اجزای پدیده محوری در قالب جدول (۴)، نمایش داده شده‌اند:

جدول ۴: پدیده محوری

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
پدیده محوری	ارزیابی فرایند تدوین سیاست‌های کلی نظام	عدم طراحی مدل بومی سیاست‌گذاری؛ عدم توجه به مشارکت حداکثری در فرایند سیاست‌گذاری؛ عدم توجه به سیستم بازخوردگیری؛ کم توجهی به توجیه اجتماعی؛ ضعف در پشتوانه نخبگانی؛ جزء‌نگری و بخشی‌نگری
	ارزیابی سیاست‌های کلی نظام	عدم تعیین زمان بازنگری و اصلاح سیاست‌های کلی نظام؛ کلی‌گویی به‌جای کل‌نگری؛ تفسیرپذیری سلیقه‌ای محتوا؛ ابهام در چگونگی پیوند با سایر قوانین کشور؛ مغفول ماندن برخی از حوزه‌های راهبردی؛ ابهام در نحوه تخصیص منبع و بودجه برای هر یک از سیاست‌های کلی نظام؛ اجتناب از مناقشات سیاسی در سیاست‌های کلی نظام

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
	ارزیابی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی نظام	عدم اثربخشی عینی سیاست‌های کلی نظام؛ عدم زمان‌بندی برای اجرای سیاست‌های کلی نظام؛ عدم تعیین نقش دقیق قوه مجریه در اجرای سیاست‌های کلی نظام؛ عدم الزام مجلس به عملیاتی نمودن سیاست‌های کلی نظام از طریق تصویب قوانین پایین‌دستی ذیل هر یک از سیاست‌ها؛ نظارت ناموفق مجمع تشخیص مصلحت نظام بر حسن اجرای سیاست‌های کلی نظام؛ ابهام در نقش قوه قضاییه در پیگیری حسن اجرای سیاست‌های کلی نظام و در برخورد با عدم تبعیت نهادهای دولتی و حکومتی از این سیاست‌ها؛ عدم شاخص‌سازی برای سنجش میزان توفیق سیاست‌های کلی نظام؛ نامعلوم بودن متولی پیاده‌سازی؛ کثرت اسناد و سیاست‌های ابلاغی؛ ضعف در سازوکارهای نظارت بر اجرای سیاست‌های کلی نظام؛ عدم تدوین برنامه عملیاتی متناسب برای اجرای هر یک از سیاست‌های کلی نظام؛ فقدان تمهیدات لازم برای ضمانت اجرای سیاست‌های کلی نظام

#### ۳-۳-۴. راهبردها

تاکتیک‌های روزمره یا راهبرد و نحوه مدیریت وضعیت‌ها، مسئله‌ها، چالش‌ها و مشکلاتی که فرد در راستای پدیده مرکزی با آن مواجه است را کنش/واکنش یا راهبرد گویند (پاشازاده و همکاران، ۱۴۰۱: ۵۶۳-۵۸۴). راه‌حل‌های راهبردی معمولاً اقدامات سنجیده و هدفمندی می‌باشند که برای حل این موضوعات توسط افراد، سازمان‌ها، جوامع یا ملت‌ها به‌منظور مدیریت پدیده انجام می‌شود. بر این اساس در مرحله کدگذاری باز، ۶ مقوله فرعی مطالعه مدل‌های علمی سیاست‌گذاری، مشارکت حداکثری در فرایند تدوین و بازنگری سیاست‌ها، لحاظ آرای خبرگان، جلب حمایت و اخذ آرای ذی‌نفعان کلیدی، مدیریت تعارض و همچنین اتخاذ رویکرد میان رشته‌ای شناسایی شد که دسته‌بندی آن‌ها در ذیل مقوله اصلی و مفاهیم مربوطه در جدول (۵)، ارائه شده است:

جدول ۵: راهبردها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
راهبردها	مطالعه مدل‌های علمی سیاست‌گذاری	بررسی مدل‌های مختلف سیاست‌گذاری؛ فراترکیب مدل‌های مختلف سیاست‌گذاری؛ بومی‌سازی مدل سیاست‌گذاری؛ تدقیق اجزا و مراحل مدل سیاست‌گذاری بومی شده
	مشارکت حداکثری در فرایند تدوین و بازنگری سیاست‌ها	استفاده از رسانه‌های جمعی برای مشارکت بیشتر؛ استفاده از بستر اینترنت برای مشارکت بیشتر
	لحاظ آرای خبرگان	دعوت از خبرگان برای شرکت در جلسات حضوری؛ مصاحبه و میزگرد مجازی با نخبگان
	جلب حمایت و اخذ آرای ذی‌نفعان کلیدی	جلب حمایت نمایندگان مجلس و اخذ نظر آن‌ها؛ جلب حمایت دولت و اخذ نظر آن‌ها؛ جلب حمایت قوه قضاییه و اخذ نظر آن‌ها
	مدیریت تعارض و نظارت بر اجرا	تشکیل هیئت عالی نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های کلی نظام؛ تعیین جایگاه سیاست‌های کلی نظام به‌عنوان سند بالادستی برای قوانین مجلس و نه در موازات یا تضاد با آن
اتخاذ رویکرد میان رشته‌ای	استفاده از متخصصین علوم اجتماعی، علوم طبیعی، اقتصاددانان، متخصصین محیط‌زیست، متخصصین علوم مهندسی، متخصصین علوم شناختی و روانشناسان، متخصصین فلسفه و اخلاق، حقوقدانان، متخصصین و پژوهشگران میان رشته‌ای و متخصصین علم سیاست در فرایند تدوین و بازنگری سیاست‌های کلی نظام.	

#### ۴-۳-۴. شرایط زمینه‌ای

زمینه یک سری ویژگی‌های خاص است که پدیده‌ای را نشان می‌دهند. به عبارت دیگر، امکان رخداد رویدادها یا وقایع مربوط به یک پدیده در یک بعد است. علاوه بر این، زمینه مجموعه‌ای از شرایط خاص است که در آن راهبردهای کنش/تعامل برای مدیریت، کنترل و پاسخ به پدیده رخ می‌دهد (الصاق و همکاران، ۱۴۰۰: ۶۹۱-۷۳۰).

در مرحله کدگذاری باز، ۵ مقوله فرعی شرایط سیاسی کشور ایران، شرایط اقتصادی کشور ایران، شرایط فرهنگی - اجتماعی کشور ایران، شرایط علم و فناوری در کشور ایران و همچنین شرایط زیست محیطی و سلامت در کشور ایران به عنوان شرایط زمینه‌ای شناسایی شد. در ادامه این مقوله‌ها به تفصیل در جدول (۶) ارائه می‌شوند:

جدول ۶: شرایط زمینه‌ای

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
شرایط زمینه‌ای	شرایط علم و فناوری در کشور ایران	حاکمیت تکنوکراسی؛ مدرک‌گرایی؛ سرمایه‌گذاری اندک بر فناوری‌های نوظهور آینده؛ توسعه اینترنت؛ رشد فناوری نانو و هسته‌ای؛ کم توجهی به تحقیق و توسعه در شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی؛ عدم یکپارچگی در توسعه فناوری‌ها؛ توسعه شبکه‌های اجتماعی فناوری پایه؛ توجه نسبی به فناوری‌های کلیدی و قدرت آفرین؛ توسعه رسانه‌های غیردولتی در بستر اینترنت؛ توسعه ICT
	شرایط زیست محیطی و سلامت در کشور ایران	سهم پایین انرژی‌های تجدیدپذیر و پایدار در سبد انرژی کشور؛ کم توجهی به توسعه پایدار؛ سطح پایین الزام دولت به سیاست‌های زیست محیطی؛ سطح پایین توجه به نسل‌های آینده و منابع لازم برای آن‌ها؛ سطح پایین توجه به تولید محصول و خدمت سبز (زنجیره تأمین سبز)؛ وضعیت آلودگی کلان‌شهرها؛ تغییرات اقلیمی؛ بحران آب؛ بحران ریزگردها؛ بحران کرونا
	شرایط فرهنگی و اجتماعی در کشور ایران	خودمحموری مدیران؛ ضعف در شبکه‌سازی؛ سطح اراده اجتماعی برای توسعه بلندمدت؛ نگاه قضا و قدری به آینده کشور؛ وجود نگاه تقابلی در بخشی از جامعه نسبت به غرب و دانش غربی؛ وجود نگاه خودباخته در بخشی از جامعه نسبت به غرب و دانش غربی؛ بحران پیر شدن جمعیت کشور؛ ضعف فرهنگ مشارکتی؛ سطح مناسب قدرت تعامل فرهنگی مردم ایران در طول تاریخ؛ سطح پایین فرهنگ کارآفرینی
	شرایط اقتصادی کشور ایران	کسری مداوم بودجه؛ عدم شفافیت؛ نظام ناکارآمد مالیاتی؛ نظام ناکارآمد بانکی؛ تورم بالا؛ ضعف در هم‌پیمانی‌های استراتژیک شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی ایران با سازمان‌های خارجی؛ سهم بالای سازمان‌های دولتی در اقتصاد؛ فساد مالی؛ سطح پایین ثبات اقتصادی؛ تحریم‌های

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
		اقتصادی؛ زیان‌دهی شرکت‌های دولتی
	شرایط سیاسی کشور ایران	هماهنگی و همگرایی کم‌سابقه قوای سه‌گانه کشور در مقطع کنونی؛ تغییر دولت، کلیه سازمان‌های دولتی و برنامه‌های آن‌ها را متأثر می‌سازد؛ چالش مداوم در روابط سیاسی با غرب؛ تعویض مکرر مدیران عالی سازمان‌های دولتی در اثر تغییرات سیاسی؛ وابستگی برنامه‌ها و مسیر حرکت نظام به سلايق مقامات دولتی؛ سازمان‌ها و نهادهای نظامی در حرکت به سمت توسعه کمتر سیاست زده هستند؛ میزان آشنایی مدیران کلان دولتی و حکومتی به سیاست‌های کلی نظام؛ میزان آشنایی نمایندگان مجلس شورای اسلامی به سیاست‌های کلی نظام؛ تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری؛ سیاست‌زدگی به جای کارایی محوری در دولت‌ها؛ پیوستن به سازمان شانگهای

#### ۴-۳-۵. شرایط مداخله‌گر

این بخش شرایط جامع و گسترده‌ای قلمداد می‌شوند که بر چگونگی عملکرد و راهبردها تأثیر می‌گذارند و بر وقایعی دلالت دارند که موجب ایجاد تغییر در شدت تأثیرگذاری روابط علی می‌شوند (Belgrave & Seide, 2019: 167-185). در مرحله کدگذاری باز دو مقوله فرعی شناسایی شد که مفاهیم مربوط به هر یک از این دو مقوله فرعی و مقوله اصلی بالادستی آن‌ها در جدول (۷) ارائه شده است:

جدول ۷: شرایط مداخله‌گر

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
شرایط مداخله‌گر	اجزای قدرت در ساختار نظام	نقش رهبری انقلاب اسلامی؛ نقش دولت؛ نقش مجلس شورای اسلامی؛ نقش قوه قضاییه؛ نقش نیروهای مسلح؛ نقش شورای نگهبان؛ نقش مجلس خبرگان
	جایگاه و منزلت مجمع تشخیص مصلحت نظام	سوابق مدیریتی، اجرایی و مقبولیت ریاست مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ سوابق مدیریتی، اجرایی و مقبولیت دبیر مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ سوابق علمی، اجرایی و مقبولیت اعضای مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ میزان هم‌سوایی و همگرایی اعضای مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ میزان هم‌سوایی و همگرایی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
		مجمع تشخیص مصلحت نظام با قوای سه‌گانه؛ میزان توجه مجمع تشخیص مصلحت نظام به مداخله عموم مردم در سیاست‌گذاری‌ها؛ میزان توجه مجمع تشخیص مصلحت نظام به منافع عموم مردم در سیاست‌گذاری‌ها

#### ۴-۳-۶. پیامدها

کنش‌ها (اعمال) و واکنش‌ها (عکس‌العمل‌ها) که در برخورد یا جهت مدیریت و کنترل یک پدیده یا به عبارت کلی‌تر راهبردهای ما در قبال یک پدیده رخ می‌دهد، پیامدهایی دارد که ممکن است واقعی یا ضمنی بوده و در حال حاضر یا آینده حادث شوند. در مرحله کدگذاری باز، پیامدها در ۴ دسته مقوله فرعی گروه‌بندی شده که ذیلاً مفاهیم زیرمجموعه هر یک از آن‌ها در جدول (۸) ارائه می‌شود:

جدول ۸: پیامدها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
سیاست‌گذاری	پابرجایی سیاست‌های کلی نظام	بقا و پایداری در برابر شرایط مختلف؛ استمرار فعالیت در بلندمدت؛ دستیابی به موقعیت پابرجا؛ افزایش اثرگذاری کشور در بلندمدت؛ افزایش رضایت مردم در بلندمدت
	ارتقای بهره‌وری	عملکرد بهتر؛ افزایش کیفیت؛ افزایش راندمان کاری؛ هم‌افزایی؛ رشد اقتصادی؛ تعیین اهداف مناسب؛ دستیابی کم‌هزینه‌تر به اهداف؛ پیشگیری از آزمون و خطا
	وحدت فرماندهی در مدیریت کشور	حذف ساختارهای موازی در نظام حکمرانی کشور؛ هماهنگی بیشتر اجزای نظام؛ فاصله نگرفتن از اهداف و چشم‌انداز توسعه کشور؛ سرعت در حرکت به سمت اهداف کلان کشور
	ارتقای تعهد به اجرای سیاست‌های کلی نظام	ارتقای تعهد به اجرای سیاست‌های کلی نظام به دلیل بازسازی جایگاه حقوقی و قانونی آن در حکمرانی کشور؛ ارتقای تعهد به اجرای سیاست‌های کلی نظام در اثر جلب مشارکت حداکثری مردم؛ ارتقای تعهد به اجرای سیاست‌های کلی نظام به خاطر جلب نظر موافق و حمایت ذی‌نفعان کلیدی؛ ارتقای تعهد به اجرای سیاست‌های کلی نظام در اثر جلب نظر و توافق نخبگان

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف پژوهش حاضر، طراحی چهارچوبی برای ارزیابی سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران به روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بود که سعی شد با یک نگاه کل‌نگر و جامع؛ چهارچوبی طراحی شود که در وهله اول با شناسایی و احصای مفاهیم اصلی و مقوله‌های فرعی موضوع اصلی ارزیابی سیاست‌های کلی نظام در قالب آن ارائه گردد. با این رویکرد نگاه محققین به موضوع اصلی پژوهشی آن‌ها را به برشمردن اجزای این پدیده به صورت تفصیلی، عوامل سبب‌ساز در شکل‌گیری این پدیده، شرایط و عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و همچنین پیامدهای کنش‌ها و واکنش‌ها به این پدیده را نیز به صورت یکپارچه و به تفصیل لحاظ نمایند.

از این‌رو در گام اول پژوهش با استناد به منابع کتابخانه‌ای و مطالعات اکتشافی و همچنین با انجام مصاحبه‌های تفصیلی با خبرگان مدنظر پژوهش در قالب مفاهیم اصلی، تعداد ۱۶۲ عنوان استخراج گردید. در مرحله بعد با دسته‌بندی مفاهیم اصلی در قالب مقوله‌های فرعی، ۲۴ دسته‌بندی مجزا ایجاد شد. چهارچوب اصلی پژوهش در گام کدگذاری محوری به صورت شش بخش شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدها با برقراری ارتباط‌های بین آن‌ها ترسیم و در مرحله پایانی انجام پژوهش با اجرای فرایند کدگذاری انتخابی و با استفاده از نظر کارشناسان خبرگان، کدگذاری انتخابی ۲۴ مقوله فرعی برای شش جزء چهارچوب انجام شد.

همان‌گونه که مطرح شد ارزیابی از جمله مراحل مهم و حساس در سیاست‌گذاری است. توجه به آن می‌تواند به کارآمدی و اثربخشی سیاست‌ها کمک نماید و لحاظ نکردن آن در فرایند سیاست‌گذاری باعث محرومیت از درس‌گرفتن از نواقص خط‌مشی‌ها و کارایی آن‌ها در این فرایند می‌شود. شرایط امروز جمهوری اسلامی ایران در موقعیت عدم قطعیتی بالایی است که با گونه‌های مختلف چالشی از فرهنگی - اجتماعی گرفته تا اقتصادی، زیست محیطی، سیاسی و امنیتی را در برمی‌گیرد. در این شرایط، ارزیابی می‌تواند کمک اساسی و کاملی به سیاست‌گذاران در جهت ارتقای توانایی مقابله با این شرایط پیچیده باشد، چرا که بین ارزیابی، انتخاب، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی رابطه قوی و محکمی حکم‌فرماست و اهمیت آن در این است که بین ارزیابی و انتخاب گزینه‌ها از یک‌سو و بین انتخاب، برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری از سوی دیگر پیوند قوی شکل گرفته است. ارزیابی سیاست‌های کلی نظام نقش چشم‌گیر و ارزنده‌ای در کمک به مدیران و متولیان امر سیاست‌گذاری در

ارتقای اثربخشی و تدوین سیاست‌های تدوین شده ایفا می‌کند و می‌تواند درصد موفقیت و همچنین امکان توسعه و گسترش استفاده از این سیاست‌ها در آینده را افزایش دهد.

همراه با تعهد سیاست‌گذاران به ارزیابی، انتظارات زیادی از جامعه علمی و دانشگاهی در خصوص عقلانی کردن سیاست‌گذاری وجود دارد. در واقع ارزیابی مؤلفه‌های دانش‌بنی فرایند تصمیم‌گیری قلمداد می‌گردد. هدف‌های سیاستی معمولاً آشکار، شفاف و سازگار بوده و هرزمان ممکن وجود داشته باشد، این اهداف بالا و پایین شده و تصمیم‌گیران همه تصمیماتشان را مورد کنکاش قرار می‌دهند تا فایده دستیابی به هر هدف را با فایده دستیابی به اهداف دیگر برابر نمایند.

بر اساس بخش‌های ترسیم شده چهارچوب و با توجه به آنچه به‌عنوان اجزای آن تدوین شده، ارکان تصمیم‌گیر اصلاح است در خصوص روش نظارت و ارزیابی سیاست‌های کلی نظام بر پایه راهبردها و با توجه به پیامدها و شرایط مداخله‌گر اقدام نمایند.

### پیشنهادها

با توجه به آنچه گذشت، پژوهشگران در پایان پیشنهادها خود را به شرح ذیل مطرح می‌نمایند:

- ❖ چهارچوب شناسایی شده در این پژوهش به‌عنوان یک چهارچوب کلی در تمامی ابعاد سیاست‌های کلی نظام مطرح گردید. به‌عنوان پیشنهادها پژوهشی آینده اصلاح است محققین با تفکیک سیاست‌های کلی نظام در بخش‌های مختلف آن به‌ویژه در حوزه نظام سیاست‌گذاری سلامت، اداری و عمومی به انجام پژوهش مشابه پرداخته شود؛
- ❖ با توجه به اینکه ارزیابی در اصل ارتباط با تعداد زیادی از بازیگران در یک فرایند سیاستی پیچیده و چند پاره قلمداد می‌شود، پژوهش حاضر به‌عنوان یک کمک‌کننده به سیاست‌گذاران به شمار می‌آید تا نقش‌های آن‌ها را انجام و به اهدافی که مهم تلقی می‌شود، دست یابند؛
- ❖ با توجه به گذشت حدود دو دهه از ابلاغ سیاست‌های کلان، در پژوهشی مجزا تحقق یا عدم تحقق سیاست‌های مذکور مورد نقد و بررسی قرار گیرد.

## فهرست منابع

- ارسطاء، محمدجواد؛ حبیب نژاد، سید احمد؛ گودرزی، احمد (۱۴۰۲). *الزامات حقوقی ضمانت اجرای سیاست‌های کلی نظام*. فصلنامه مطالعات حقوق عمومی دانشگاه تهران، ۵۳(۲)، صص ۸۱۱-۸۲۹.
- اشتراوس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۹۰). *اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و روش‌ها*. ترجمه بیوک محمدی. چاپ سوم، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- الصاق، شکیبیا؛ گیوریان، حسن؛ ربیعی مندجین، محمدرضا؛ جمشیدی اوانکی، مینا (۱۴۰۰). *پیچیدگی‌های شناسایی مسائل عمومی در ایران با رویکرد داده بنیاد*. فصلنامه علمی راهبرد، ۳۰(۴)، ۶۹۱-۷۳۰.
- امامی میددی، راضیه؛ اشتریان، کیومرث (۱۳۹۱). *طراحی نظام ارزیابی سیاست‌های عمومی در جمهوری اسلامی ایران*. پژوهشنامه علوم سیاسی، ۷(۲۶)، صص ۷-۴۷.
- باقری، علی؛ فرزین، میثم؛ امینی، سید جواد (۱۴۰۰). *الزامات و ملاحظات نظارتی و کنترلی در مرحله تدوین سیاست‌های کلی نظام*. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۹(۳۴)، صص ۲۵۰-۲۷۱.
- پاشازاده، یوسف؛ جعفری، میثم؛ ویشلقی، مهدیه (۱۴۰۱). *مدلسازی ساختاری تفسیری راهبردهای کارآفرینی سیاسی*. فصلنامه علمی راهبرد، ۳۱(۴)، ۵۶۳-۵۸۴.
- حاجی علی خمسه، مرتضی (۱۴۰۲). *ماهیت‌شناسی «سیاست‌های کلی نظام» در نظام حقوقی جمهوری اسلامی ایران*. پژوهش‌نامه حقوق اسلامی، ۶۱۷-۶۴۶.
- دانایی‌فرد، حسن؛ اسلامی، آذر (۱۳۹۰). *ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی: کاربرد استراتژی پژوهی داده بنیاد در عمل*. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- رهنورد، فرج اله (۱۴۰۱). *سیاست‌های کلی برنامه‌های توسعه: مطالعه موردی ایران*. فرایند مدیریت و توسعه، ۳۵(۳)، صص ۳-۵۶.
- سلیمانی، فاطمه؛ سیدی‌فر، میثم؛ کبریایی‌زاده، عباس (۱۳۹۷). *تدوین و ارزیابی شاخص‌های سیاست‌های کلی نظام سلامت ابلاغی مقام معظم رهبری در بخش دارو (ماده ۵) در افاق ۱۴۰۴*. نشریه فرهنگ و ارتقاء سلامت، ۲(۲)، صص ۱۸۲-۱۸۹.
- شبیری، سیدمحمد؛ بیرجندی، محمد؛ لاریجانی، مریم (۱۳۹۶). *سیاست‌های اصلی در تدوین و اجرای راهبردهای آموزش محیط‌زیست در برنامه ششم توسعه*. فصلنامه علمی راهبرد، ۲۶(۳)، ۱۳۳-۱۴۷.
- شریفی، مهدی؛ آرای، وحید (۱۴۰۱). *آسیب‌شناسی اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری کشور بر اساس مدل سه‌شاخگی*. فصلنامه علمی پژوهش‌های انقلاب اسلامی، ۱۱(۴)، صص ۲۷۹-۲۹۶.

- شقاقی شهری، وحید؛ علیزاده، شیوا؛ واحد رسولی، شیرین (۱۴۰۲). *ارزیابی راهبردی سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی ج.۱. ایران: ارائه الگوی مفهومی*. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد اقتصادی، ۱۱(۴۲).
- شیرزاد، امید (۱۳۹۵). *بررسی جایگاه سیاست‌های کلی نظام در دادرسی اداری*. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۴(۱۴)، صص ۱۶۹-۱۸۳.
- طحان نظیف، هادی؛ بکشلو، رضا (۱۴۰۰). *مرجع صالح در نظارت بر اجرای سیاست‌های کلی نظام، وحدت یا تعدد؟* فصلنامه مطالعات حقوق عمومی دانشگاه تهران، ۵۱(۱)، صص ۶۱-۷۹.
- علوی، سمانه (۱۳۹۵). *ارزیابی سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران بر مبنای سند چشم‌انداز بیست‌ساله و سیاست‌های کلی نظام (۱۳۸۸-۱۳۸۴)*. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۴(۱۵)، صص ۱۴۳-۱۶۳.
- غلامی، علی؛ بهادری جهرمی، علی (۱۳۹۲). *مفهوم، ماهیت و نظارت بر اجرای سیاست‌های کلی نظام*. فصلنامه دانش حقوق عمومی، ۲(۳)، صص ۵۱-۷۲.
- فتحی، فاطمه؛ جهانگیری، علی؛ طاهرپور، حبیب اله (۱۳۹۵). *ارزشیابی سیاست‌های کلی اصل ۴۴ در حوزه صنعت، معدن و تجارت*. فرایند مدیریت و توسعه، ۲۹(۱)، صص ۷۱-۹۸.
- کرسول، جان (۱۳۹۱). *پویش کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدارشناسی و ...)*. ترجمه حسن دانایی‌فرد و حسین کاظمی. تهران: صفار.
- میرباقری، سید محسن؛ رفیعی آتانی، عطاءالله؛ پارسانژاد، محمدرضا (۱۴۰۱). *طراحی الگوی مفهومی حکمرانی مشارکتی در ایران: رویکرد داده‌بنیاد*. فصلنامه علمی راهبرد، ۳۱(۲)، ۱۹۵-۲۱۸.
- نیکویه، مهدی؛ فضلی، صفر؛ درویشی سه تلانی، فرهاد؛ کشاورز ترک، عین‌الله (۱۳۹۸). *چهارچوب یکپارچه ارزیابی آینده محور سیاست‌های کلی نظام ابلاغی مقام معظم رهبری مدظله‌العالی با رویکرد مدیریت پروژه*. مطالعات راهبردی بسیج، ۲۲(۸۲)، صص ۳۳-۶۲.

## References

- Alavi, S. (2016). Evaluation of the Islamic Republic of Iran's foreign policy based on the 20-years Perspective document and General Politics (1384-1388). *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 4(15), Pp 143-163, (In Persian).
- Arasta, M., Habibzhad, S. A., & Goodarzi, A. (2023). Legal Requirements to Guarantee the Implementation of the General Policies of the System. *Public Law Studies Quarterly*, 53(2), Pp 811-829, (In Persian).
- Bagheri, A., Farzin, M., & amini, S. J. (2021). The Requirements and Considerations of Monitoring and Control at the Stage of Formulating the General Policies. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 9(34), Pp 250-271. doi: 10.30507/jmsp.2021.251226.2133, (In Persian).
- Belgrave, L. L., & Seide, K. (2019). Coding for grounded theory. *The SAGE handbook of current developments in grounded theory*, Pp 167-185.
- Cersol, J. (2013). *Qualitative survey and research design: choosing among five approaches (narrative research, phenomenology, etc.)*. Translated by Hassan Danaei Fard and Hossein Kazemi. Tehran: Safar.
- Danaifard, H. & Eslami, A. (2010). Constructing a theory of organizational indifference: Application of foundational data research strategy in practice. Tehran: Imam Sadiq University (AS), (In Persian).
- Elsagh, S., givarian, H., Rabiee Mandejin, M. R., & jamshidievaneki, M. (2022). Complexities of Identifying Public Issues in Iran with a Grounded Theory Approach. *Strategy*, 30(4), 691-730, (In Persian).
- Emami Meibodi, R., & Ashtarian, K. (2012). Designing the Evaluation System of Public Policies in the Islamic Republic of Iran. *Research Letter of Political Science*, VOL.7 (NO 2), Pp 7-47, (In Persian).
- Fathi F, jahangiri A. taheerpoor H. Evaluation. (2016) of the General Policies of Article 44 in Industry, Mines and Trade Fields. *JMDP*. 29(1), Pp 71-98. URL: <http://jmdp.ir/article-1-2290-fa.html>, (In Persian).
- Gholami, A., Bahadori Jahromi, A. (2013). Meaning, Nature and Supervision of the Implementation of General Policies of Government. *Public Law Knowledge Quarterly*, 2(3), 51-72, (In Persian).
- Haji Ali Khamseh, M. (2023). The Nature of the "General Policies of the System" in the Legal System of the Islamic Republic of Iran. *The Journal of Islamic Law Research*, 24(3), 617-646, (In Persian).
- Hoddy, E. T. (2019). Critical realism in empirical research: employing techniques from grounded theory methodology. *International Journal of Social Research Methodology*, 22(1), 111-124.
- Jabal, A. A., Davari, M., Bertino, E., Makaya, C., Calo, S., Verma, & Williams, C. (2019). Methods and tools for policy analysis. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 51(6), 1-35.
- Kelly, L. M., Goodall, J., & Lombardi, L. (2022). Developing a monitoring and evaluation framework in a humanitarian non-profit organisation using agile methodology. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 31(5), Pp 536-549.
- Kim, J. E. (2019). Changes in Strauss & Corbin's Grounded theory. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 49(5), Pp 505-514.
- Mirbagheri, S. M., Rafiei Atani, A. O., & Parsanejad, M. (2022). Designing a Conceptual Model of Participatory Governance in Iran: A Grounded Theory Approach. *Strategy*, 31(2), 195-218, (In Persian).


- Nikooye, M., fazli, S., DARVISHI SeTalani, F., & keshavarz turk, E. (2019). Providing integrated future-oriented evaluation framework for Iran macro policies of supreme leader with project management approach. *Basij Strategic Studies*, 22(82), Pp 33-62, (In Persian).
- Pashazadeh, Y., Jafari, M., & Vishalghi, M. (2023). Analyzing Political Entrepreneurship Strategies Through Structural Modeling. *Strategy*, 31(4), 563-584, (In Persian).
- Rahnavard F. (2022), Mega-Policies of The Development Plan: A Case Study of Iran. *JMDP*. 35(3), Pp 3-56. URL: <http://jmdp.ir/article-1-4416-fa.html>, (In Persian).
- Sato, H. (2019). Using grounded theory approach in management research. *Annals of Business Administrative Science*, 18(2), 65-74.
- Shaghaghi shahri, V., Alizadeh, S., & vahed rasooli, S. (2023). Strategic Evaluation of General Policies of Article 44: A Conceptual Model. *Economic Strategy*, 11(42), doi: 10.22034/es.2023.342338.1583, (In Persian).
- Sharifi, M., & Araei, V. (2023). Pathology of the implementation of the general policies of the country's administrative system based on the three-pronged model. *Islamic Revolution Research*, 11(4), Pp 279-296, (In Persian).
- Shirzad, O. (2016). Checking the position of general policies in administrative adjudication. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 4(Vol 4. No 14), Pp 169-183, (In Persian).
- Shobeiri, S.M. Birjandi, M. Larijani, M. (2016). The main policies in the preparation and implementation of environmental education strategies in the sixth development plan. *Strategic Scientific Quarterly*, 26(3), 133-147, (In Persian).
- Soleimani, F. Seideifar, M. Keriyaiezadeh, A. (2019), Formulation and Assessment of General Health Policy Indices on Drug Distribution in Iran. *Iran J Cult Health Promot* 2018; 2 (2), Pp 182-189, URL: <http://ijhp.ir/article-1-86-fa.html>, (In Persian).
- Strauss. Corbin, J. (2010). Principles of qualitative research method: basic theory, procedures and methods. Translated by Buyuk Mohammadi. Third edition, Tehran: Research Institute of Humanities and Cultural Studies.
- Tahan Nazif, H., & Bakeshlou, R. (2021). Competent authority of supervision to implementation of The General Policies of The Regime, Unity or Multiplicity?. *Public Law Studies Quarterly*, 51(1), Pp 61-79. doi: 10.22059/jplsq.2020.292766.2244, (In Persian).
- Thornberg, R., & Dunne, C. (2019). Literature review in grounded theory. *The SAGE handbook of current developments in grounded theory*, Pp 206-221.
- Wallace, H., Pollack, M. A., Roederer-Rynning, C., & Young, A. R. (Eds.). (2020). *Policy-making in the European Union*. Oxford University Press, USA.

# Identifying and Analyzing the Key Drivers Influencing the Future of Political Culture in Iran: Designing a Conceptual Model of Desirable Political Culture<sup>1</sup>

**Ali Navazeni**

Postdoctoral Researcher in Political Science, University of Isfahan, Isfahan, Iran,  
(corresponding author).


Email: a.navazeni@ase.ui.ac.ir

 0000-0003-1399-7463

**Hossein Harsij**

Professor of Political Science, Department of Political Science, Faculty of  
Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

Email: harsij@ase.ui.ac.ir

 0000-0003-1209-4270

## **Abstract**

The purpose of the current research is to introduce the political culture of religious democracy as a desirable system from the perspective of Imam Khomeini (RA), considering that the people of Iran are Muslims and believers who acknowledge the sovereignty of the Islamic Republic of Iran. This includes accepting the divine decrees of the people for social arrangements and governance affairs in the country. The study aims to present a conceptual model for achieving religious democracy and moving away from the conflicting political cultures present in Iranian society. Based on this, the main question of the current research is how to operationalize the process of researching the political culture of religious democracy in Iranian society through a conceptual model. To answer this question, we utilized the hindsight method, focusing on the future, and a combination of quantitative and qualitative methods. Additionally, we employed the fuzzy Delphi method and structural analysis based on mutual relations matrix tables, using MicMac software to identify key drivers and uncertainties influencing the future of political culture in Iran. The findings of the research indicate that the political culture of religious democracy can be achieved through the integration of myth-making, justice, Ashurai culture, and Mahdism, along with the connection of religion and politics and a desire for independence. This integration, combined with the tools of independence, freedom, and democracy, creates the potential for realizing the political culture of religious democracy. One reason for the originality and innovation of this work is the exploration of the political culture of religious democracy as a desirable perspective. Additionally, the design of a conceptual model based on Imam Khomeini's perspective further contributes to the uniqueness of this study.

**Keywords:** Political culture, religious democracy, fuzzy Delphi, MicMac

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

Journal of "The Scientific Journal of Strategy" © 11 years by Center for  
Strategic research is licensed under CC BY 4.0



10.22034/RAHBORD.2024.443852.1651

1. This work is based upon research funded by Iran National Science Foundation (INSF) under project No.4020546



# شناسایی و تحلیل پیشران‌های کلیدی تاثیرگذار بر آینده فرهنگ سیاسی در ایران: طراحی مدل مفهومی فرهنگ سیاسی مطلوب<sup>۱</sup>

علی نوازنی

پژوهشگر پسا دکتری علوم سیاسی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول).

Email: a.navazeni@ase.ui.ac.ir

0000-0003-1399-7463

حسین هرسیج

استاد گروه علوم سیاسی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

Email: harsij@ase.ui.ac.ir

0000-0003-1209-4270

## چکیده

هدف پژوهش حاضر ترسیم فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی به‌مثابه فرهنگ سیاسی مطلوب از منظر امام خمینی<sup>(ره)</sup> (با در نظر گرفتن مفروضه مسلمان و مؤمن بودن مردم ایران و پذیرش حاکمیت احکام الهی توسط مردم برای ترتیبات اجتماعی و امور حکمرانی در کشور) و ارائه مدلی مفهومی جهت تحقق آن و برون‌رفت از فرهنگ‌های سیاسی متعارض مبتلا به در جامعه ایران است. سؤال اصلی پژوهش حاضر چنین طرح می‌گردد که چگونه می‌توان در قالب مدل مفهومی، فرایند تحقق فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی را در جامعه ایران عملیاتی نمود؟ جهت دستیابی به پاسخ پژوهش از روش پس‌نگری معطوف به آینده و روش ترکیبی کمی و کیفی بهره‌مند شده‌ایم. همچنین با اتخاذ روش دلفی فازی و همچنین روش تحلیل ساختاری متکی به جداول ماتریس روابط متقابل و با بهره‌گیری از نرم‌افزار میک‌مک، مهم‌ترین و کلیدی‌ترین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های اثرگذار بر آینده فرهنگ سیاسی در ایران مورد شناسایی قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی در نتیجه ادغام پیشران‌های اسطوره‌سازی، عدالت‌خواهی، فرهنگ عاشورایی و مهدویت، پیوند دین و سیاست و استقلال‌خواهی با سه ابزار استقلال، آزادی و مردم‌سالاری امکان دستیابی به فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی را فراهم می‌نماید. همچنین تعیین فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی به‌مثابه چشم‌انداز مطلوب و طرح مدل مفهومی با بهره‌گیری از دیدگاه امام خمینی<sup>(ره)</sup> از جمله دلایل بدیع و نوآور بودن اثر حاضر است.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ سیاسی، مردم‌سالاری دینی، پس‌نگری، دلفی فازی، میک‌مک

شاپای الکترونیک: ۶۵۲۵-۲۵۸۸ / پژوهشکده تحقیقات راهبردی / فصلنامه علمی راهبرد

CC BY 4.0



10.22034/RAHBORD.2024.443852.1651

## مقدمه و بیان مسئله

تکامل فکر و اندیشه به واسطه ماهیت انباشتی ارزش‌ها و باورها در فرایند زمان همواره مورد توجه اندیشه‌پردازان و حکام بوده است. از سویی نیز حاکمان با توجه به تلاش برای ایجاد انسجام اجتماعی با احکام و فرامین ایدئولوژیک و حاکمیتی، در تلاش بوده‌اند تا فرهنگ حاکم بر جامعه را (که عمدتاً تحت تأثیر عواملی همچون وضعیت اقلیمی و جغرافیایی، ساختار نظام سیاسی و اجتماعی، شرایط تاریخی، نظام اعتقادی، آداب و رسوم، نظام اقتصادی و ... قرار دارد) مطابق با ایدئولوژی و اهداف و برنامه‌های خویش در یک فرایند مستمر جامعه‌پذیری سیاسی نهادینه نمایند (رفیع و همکاران، ۱۳۹۷) و از این رهگذر فرهنگ سیاسی (در معنای نگرش‌ها، باورها و احساسات افراد در قبال روند سیاسی) ساخت یافته و اصول و قواعد حاکم بر کنش شهروندان و حاکمان را تعیین می‌نماید و همین امر ضرورت توجه به اهمیت و کارکرد فرهنگ سیاسی را نمایان می‌نماید (پای، ۱۳۷۰). حال با در نظر گرفتن فرهنگ سیاسی تبعی - مشارکتی حاکم بر حیات کنونی جمهوری اسلامی ایران می‌توان عنوان داشت که افراد از منظر سیاسی به دسته‌های آگاه، فعال و منفعل تقسیم می‌شوند. دسته فعال در خصوص تمامی اهداف سیاسی دغدغه‌مند و حساس است و عمدتاً بر کنش‌ها، آرا و سیاست‌های نخبگان تأثیرگذار است. اگرچه در دوره‌های مختلف متأثر از شرایط اقتصادی و سیاسی حاکم بر کشور، سنگینی کفه ترازو در میان گروه فعال و منفعل در نوسان می‌باشد با این وجود، با تأسی از رویکرد حاکمان در جهت شکل‌دهی و ترویج فرهنگ سیاسی مطلوب و ایدئولوژیک، از ابتدای شکل‌گیری انقلاب اسلامی، شاهد تأکیدات بسیاری از سوی رهبران جمهوری اسلامی مبنی بر تحقق فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی (با نقطه افتراق تأکید همراه با معنویت و مادیت در مقابل رویکرد مادی فرهنگ سیاسی مشارکتی در غرب) بوده‌ایم. بر این اساس و با در نظر گرفتن فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی به‌مثابه فرهنگ مطلوب و عدم تحقق کامل آن تاکنون، سؤال پژوهش حاضر چنین طرح می‌گردد که چگونه می‌توان در قالب مدل مفهومی، فرایند تحقق فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی را در جامعه ایران عملیاتی نمود؟ فرضیه پژوهش اکتشافی بوده و با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی (کمی و کیفی) و همچنین با بهره‌گیری از پنل خبرگان ۲۵ نفره (جلب مشارکت از طریق روش دلفی فازی، روش تحلیل ساختاری مبتنی بر جدول ماتریس روابط متقابل) و در ادامه با به‌کارگیری



نرم‌افزار میک‌مک به تجزیه و تحلیل داده‌های احصا شده می‌پردازیم. پژوهش حاضر در قالب ۵ بخش سازماندهی شده است: ۱. اهداف و سؤال پژوهش؛ ۲. پیشینه پژوهش؛ ۳. تعریف مفاهیم؛ ۴. روش پژوهش؛ ۵. یافته‌های پژوهش؛ ۶. نتیجه‌گیری و ارائه راهکار.

## ۱. پیشینه پژوهش

بنا بر ارزیابی ادبیات پژوهش، فقدان گام‌های مؤثر در جهت وصول به فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی آشکار می‌باشد. همچنین نوآوری پژوهش حاضر در وصول به پیشران‌های کلیدی اثرگذار بر فرهنگ سیاسی در ایران و انطباق آن با دیدگاه امام خمینی<sup>(ره)</sup> و طراحی مدل مفهومی جهت تحقق فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی و خروج از فرهنگ‌های سیاسی متعارض می‌باشد.

جدول ۱: پیشینه پژوهش

نویسندگان	عنوان	توضیحات
پناهی (۱۴۰۲)	جایگاه خدا و مردم در نظام مردم‌سالاری دینی بر پایه اصول قانون اساسی	نویسنده با اتخاذ روش توصیفی-تحلیلی بیان می‌دارد که مردم‌سالاری دینی بر هر دو پایه خدا و مردم استوار بوده و اراده سیاسی مردم در طول حاکمیت مطلق خدا تعریف شده و در آن مردم از طرف خدا بر سرنویست خود حاکمند و مسئولین هم در برابر مردم و هم در برابر خدا پاسخگو هستند.
پریزاده و اسمانی (۱۴۰۲)	توسعه فرهنگی از دیدگاه امام‌خمتی‌ارده در جمهوری اسلامی ایران	نویسندگان در نظر دارند که امام‌خمتی‌ارده بر اهمیت فرهنگ در جامعه، افتخار و خودیاری ملت ایران تأکید داشته‌اند و آن را مبنی بر ارزش‌های اسلامی مطرح می‌نمودند. همچنین ایشان با توجه به اهمیت پایه‌های فرهنگی و اجتماعی، به ویژگی‌های سازنده و عالی مردم ایران بر ضرورت حفظ و تقویت این ویژگی‌ها تأکید داشتند.
سپهری (۱۴۰۱)	روند توسعه سیاسی و مردم‌سالاری دینی در جمهوری اسلامی ایران	نویسنده با بهره‌گیری از روش توصیفی-تحلیلی، عنوان می‌دارد که شاخص‌های توسعه سیاسی در الگوی اسلامی بیشتر می‌بایست برپایه شاخص‌های مشارکت‌سیاسی، مردم‌سالاری دینی، آزادی و برابری بنا شود. همچنین در ارتباط میان توسعه‌سیاسی با نظام مردم‌سالاری دینی در جمهوری اسلامی مشخص می‌نماید که توسعه‌سیاسی از اهداف ضروری انقلاب اسلامی در جهت شکل‌گیری و دوام نظام مردم‌سالاری دینی می‌باشد.
جباری و الهامی (۱۴۰۰)	مردم‌سالاری دینی، بدیل نظام‌های سیاسی سکولار و بنیادگرا در ایران	نویسندگان با اتخاذ روش مقایسه‌ای، عنوان می‌دارند که در مردم‌سالاری دینی بدون نگاه صرف مادی به اصول عرفی، انسان معنورانه، فردگرایانه و سوداگرایانه، می‌توان حکومتی مردمی، آما مبنی بر ارزش‌های دینی و در چارچوب احکام الهی برپا کرد و این امر نقطه افراق آن با رویکردهای سکولاریستی و بنیادگرایانه می‌باشد.
امامی و همکاران (۱۳۹۹)	تحلیل الگوی مشارکت فعالانه شهروندان در نظام مردم‌سالاری دینی (با تأکید بر مفهوله آتش به اختیار در اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای)	نویسندگان با اتخاذ روش توصیفی-تحلیلی عنوان می‌دارند که جمهوری اسلامی در تلاش برای نهادینه کردن مردم‌سالاری دینی در جامعه می‌باشد و مقوله آتش به اختیار مطرح‌شده توسط آیت‌الله خامنه‌ای، به معنای کار فرهنگی خودجوش و تمیز، شکوفایی ظرفیت فرهنگ، اعتمادزایی، تقویت روابط متقابل دولت و ملت، اصلاح نواقص و اختلالات بوروکراتیک در کشور می‌باشد.
مختاری و شفیعی (۱۳۹۹)	فرهنگ‌سیاسی و گسترده‌ی دولت در ایران در دوره جمهوری اسلامی	نویسندگان با بهره‌گیری از روش توصیفی-تحلیلی عنوان می‌دارند که استیلای فرهنگ‌دینی پس از انقلاب در ایران، به دولت دینی منسربوع و قناست می‌دهد، بر مسئولیت‌های دولت افزوده و گسترده‌ی دولت را به مثابه گسترده‌ی اسلام ترویج می‌کند و گرایش‌ها و کژنایی‌های ایرانیان از مدرنیته موجب توجیه دولت‌گرایی و پیشینه شدن ساختار سیاسی گردیده است.
چلائی‌راد و سپهری (۱۳۹۶)	شاخص‌های فرهنگ‌سیاسی جمهوری اسلامی ایران در بُعد کلان از دیدگاه خیرگان	نویسندگان با اتخاذ روش پیمایشی و دلفی، عنوان می‌دارند که ایران در تلاش برای هدایت فرهنگ‌سیاسی جامعه در مسیر جشن‌انداز سیاسی مطلوب خویش می‌باشد و شاخص‌های مشارکت در انتخابات، تأکید بر ارزش‌های بومی و مذهبی و فلسفه انتظار و ظهور منجی از بالاترین اولویت برخوردار هستند.
رهبان قاضی و همکاران (۱۳۹۵)	بررسی رابطه دین‌داری با نوع فرهنگ سیاسی مشارکتی و دموکراتیک	نویسندگان با اتخاذ روش میدانی عنوان می‌دارند که فرهنگ‌سیاسی دموکراتیک در بین افرادی که از دین‌داری کمتری برخوردار بودند بالاتر است و از سوی دیگر، فرهنگ‌سیاسی مشارکتی در بین افرادی که از میزان دین‌داری بالاتری بودند، بیشتر بود و دین‌داری، تأثیر مثبتی بر روی فرهنگ مشارکتی در بین شهروندان دارد.
زرگر و نقر (۱۳۹۲)	الگوی مطلوب فرهنگ‌سیاسی دانشجویی از دیدگاه امام‌خمتی‌ارده	نویسندگان با بهره‌گیری از روش توصیفی و بر مبنای آرای امام‌خمتی‌ارده بیان می‌دارد که باید دانشجو و دانشگاه اصلاح شود، سپس متناسب با فرهنگ مطلوب امام‌خمتی‌ارده، اسلام پرورش باید به هم بتواند جامعه را اصلاح کند و هم در روابط خارجی با فرهنگ غنی استقلالی برخورد کند تا کنشورش دچار ضعف و تزلزل نشود.

## ۲. تعریف مفاهیم

چشم‌انداز<sup>۱</sup>: نقطه کانونی در آینده که مطلوب ارزیابی گردیده و امیدوارانه خواستار دستیابی به آن بوده و در مسیر تحقق آن گام بر می‌داریم. به تعبیری دیگر، تفکر ما آمیخته‌ای از فهم گذشته و تصورات ذهنی ما از رویدادهای محتمل آینده می‌باشد و این امر در پیوند با تصویری که ما از آینده پیش‌رو خلق می‌نماییم در تحقق و یا عدم تحقق آن دخیل می‌باشد و این عنصری است که چشم‌انداز در خلق آینده مطلوب در اختیار ما قرار می‌دهد (مایلز، ۱۳۸۵).

فرهنگ سیاسی: الگویی است که تعیین‌گر برداشت و تصور افراد و همچنین گرایش‌ها و جهت‌گیری‌های سیاسی در میان تابعین یک نظام سیاسی وجود دارد و دربرگیرنده مفاهیمی همچون «قدرت»، «آزادی»، «مشروعیت»، «عدالت»، «برابری»، «مشارکت» و ... می‌باشد (سینایی و ابراهیم‌آبادی، ۱۳۸۴).

مردم‌سالاری دینی: تلفیقی هوشمندانه از حکمرانی بر اساس مشروعیت الهی و مقبولیت مردمی است که حاکم در راستای خدمت به مردم، عمل به فرامین الهی، تحقق حق و عدل در جامعه و هدایت تابعین در مسیر رشد و تعالی مادی و معنوی گام برمی‌دارد و مردم نیز با اتکا به ارزش‌های دینی و الهی در فرایند تعیین سرنوشت خویش مشارکت فعال می‌نمایند (شفیعی، ۱۳۸۵). اگرچه توجه به این نکته نیز حائز اهمیت می‌باشد که از منظر امام خمینی<sup>(ع)</sup>، مردم‌سالاری دینی متکی بر مفروض‌هایی است که در جهت حفظ و حمایت از کیان و بنیان‌های دینی، فعالیت دارند. اولاً، استعداد مردم‌داری اسلام و دوماً، طبع نآلوده و بیدار مردم. این دو مشخصه، سازوکاری را شکل می‌دهند که امکان مشارکت مردم را در امور سیاسی و اجتماعی را فراهم می‌سازند (اخوان‌کاظمی، ۱۳۹۷).

آزادی: امام خمینی<sup>(ع)</sup> در این خصوص اعتقاد دارند که مردم در عقیده، اعمال و گفتار، انتخاب‌ها و ... آزاد هستند (امام خمینی، ۱۳۷۸، جلد ۱۰). اگرچه محدودیتی بر آن وارد می‌نمایند که عبارت است از آزادی در محدوده اسلام و قوانین کشور و تا مرز توطئه بر ضد نظام و فساد و ضرر به مردم (رسالت اقتصادی، ۱۴۰۱). این تعبیر از آزادی توسط امام خمینی<sup>(ع)</sup> در میان متفکرین و پژوهشگران محل مناقشه بوده و از آن تفاسیر حداقلی و حداکثری ارائه گردیده است، با این حال، با توجه به تعبیر امام خمینی<sup>(ع)</sup> در خصوص شهید مطهری، «آثار قلم و زبان او بی‌استثنا آموزنده و



روان‌بخش است» (امام خمینی، ۱۳۷۸، جلد ۱۴) به نظر می‌رسد رویکرد شهید مطهری (پذیرش تساهل و مدارای اجتماعی به‌مثابه تاکتیک در حوزه عمل و نه تساهل در اصول و پذیرش تکثرگرایی و تساهل‌گرایی معرفتی)، می‌تواند رویکردی قابل وثوق در تفسیر آزادی از منظر امام خمینی<sup>(۵)</sup> به شمار آید (نوازی و همکاران، ۱۴۰۱).

### ۳. روش پژوهش

در پژوهش حاضر، تلاش بر آن است که مبتنی بر روش ترکیبی (کمی و کیفی) و با اتکا به مراحل شش‌گانه مطروحه در روش پس‌نگری<sup>۱</sup> معطوف به آینده در مطالعات مبتنی بر رویکردهای هنجاری، در مسیر حل مشکلات بلندمدت و ایجاد راه‌حل‌های پایدار گام برداشته شود. در این روش زنجیره‌ای از روابط علی و منطقی میان پدیده‌ها از نقطه چشم‌انداز مطلوب متصور گردیده و فرایند و مسیر نوینی جهت دستیابی به آن ایجاد می‌گردد (Yusuke, Yutaka, Tomoaki, & Höjer & Mattsson, 2000)؛ (Koichi, 2020). این امر در فهم آینده، که مملو از عدم قطعیت‌هاست، کمک شایانی می‌نماید (Dreborg, 1996)؛ بر این اساس روش پس‌نگری از آینده مطلوب (چشم‌انداز) کار را شروع می‌کند و به زمان حال می‌رسد، روشی مملو از هنجارها و ارزش‌ها بوده و موضوعات و اهداف خاص را اولویت‌بندی می‌کند (Neuvonen, 2022) و می‌تواند زمینه‌ساز تغییر در ارزش‌ها و هنجارها، نگرش‌ها و اعتقادات اساسی و اصول حاکم بر فرایندهای تصمیم‌گیری شده و به قالب‌بندی مجدد اهداف، خط‌مشی‌ها، تعاریف مسئله و استراتژی‌ها یاری‌رسان باشد (Quist & Vergragt, 2006)؛ اگرچه باید در نظر داشت که اثرگذاری این روش در موقعیت‌هایی می‌باشد که یک هدف مشترک و بلندمدت از قبل وجود داشته باشد تا از طریق ارائه مسیرها و شاخص‌هایی، برای حرکت در مسیر پیشرفت به سمت آینده مطلوب یاری‌رسان باشد (Voom, 2023) مبتنی بر این امر در قالب جدول شماره ۲، فرایند اجرایی مراحل شش‌گانه روش پس‌نگری ذکر می‌گردد.

جدول ۲: مراحل شش‌گانه عملیاتی روش پس‌نگری

تعیین بازه زمانی
ایجاد خط پایه و چشم‌انداز مطلوب
جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با وضعیت حال
تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده
شناسایی مهم‌ترین عدم قطعیت‌های تأثیرگذار بر آینده
تعیین سیاست‌های اجرایی جهت دستیابی به چشم‌انداز مطلوب

Source: (Attard & Hickman, 2024; Milan, 2008)

در ابتدا بازه زمانی مورد توجه، ۱۰ سال آینده، یعنی از سال ۱۴۰۲ تا ۱۴۱۲ مورد توجه پژوهش حاضر می‌باشد. همچنین چشم‌انداز مطلوب فرهنگ سیاسی در ایران منطبق با آرای امام خمینی<sup>(۵)</sup>، فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی ترسیم گردیده است. ایشان رضایت و خدمت به مردم را اصل و محور امور می‌دانند و اگرچه بر این اعتقاد نیز می‌باشند که مردم مؤمن ایران، خواستار تحقق ارزش‌های الهی در جامعه می‌باشند (پورفرد، ۱۳۸۴) و مردم هم در شکل‌گیری و هم در تداوم نظام اسلامی نقش حیاتی ایفا می‌نمایند.

باید در نظر داشت که تا پیش از انقلاب اسلامی و در دوران حاکمیت سلسله‌های پادشاهی در ایران، با توجه به تفاوت در عناصر مشروعیت نظام‌های سیاسی و حاکمیت استبداد بر ابعاد مختلف حیات اجتماعی و پذیرش اقتدار سیاسی «بالا به پایین» در بین اکثریت جامعه، فرهنگ سیاسی مبتلا به عمدتاً از ماهیتی محدود و تبعی برخوردار بوده (امامی، محمودی رجا و نیکزاد، ۲۰۲۰) و حاکمیت فرهنگ مشارکتی کمترین وجهه عملیاتی را در جامعه برخوردار بوده است. به‌گونه‌ای که دکتر بشیریه فرهنگ سیاسی در ایران را در قالب فرهنگ سیاسی پاتریمونیالیستی که از دو شاخصه تابعیت و آمریت پیروی می‌نماید و از ویژگی‌هایی همچون ساخت عمودی قدرت، بدبینی، بی‌اعتمادی، خشونت، ارادت‌سالاری، عدم تساهل و پذیرش دیگری برخوردار است، ارزیابی می‌نمایند (صیاد و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین رهبر قاضی و همکاران نیز معتقدند که فرهنگ سیاسی در ایران تا حد زیادی مبتنی بر فرهنگ سیاسی تبعی - مشارکتی می‌باشد (رهبر قاضی و همکاران، ۱۳۹۵) در جمع‌بندی می‌توان عنوان داشت که وقوع انقلاب اسلامی، زمینه رشد خودآگاهی و خودباوری و استقرار نظام جدیدی را فراهم نمود که زمینه افزایش اعتماد میان مردم و حاکمیت و



همچنین افزایش مشارکت سیاسی و تحول در فرهنگ سیاسی گردید و با احیای فرهنگ سیاسی تبعی- مشارکتی، احساس همدلی و هم‌پوندی مردم با نظام سیاسی ایجاد و باور به امکان مداخله مردم در امر سیاست پایه‌ریزی شد (احسانی، ۱۳۷۸) و جمهوری اسلامی و مردم‌سالاری دینی (رژیمی مبتنی بر اراده و خواست مردم و مبتنی بر احکام اسلامی) حاکم گردید (امام خمینی، ۱۳۷۸، جلد ۸). در این وضعیت، مشارکت منفعل به مشارکت فعال متحول گردیده، اگرچه چنین وضعیتی نیز نهادینه نشده است و در ادوار مختلف جمهوری اسلامی با فراز و نشیب‌های متعددی مواجه گردیده است. در راستای ارزیابی این امر ضرورت دارد که شاخص‌های مردم‌سالاری دینی را با موقعیت فعلی جامعه و بافت حکومت در ایران ارزیابی نماییم، در قالب جدول شماره ۳، شاخص‌های مردم‌سالاری دینی از منظر امام خمینی<sup>(د)</sup> عنوان گردیده است، همچنین در قالب جدول شماره ۴ تلاش می‌داریم به بررسی جایگاه ایران (رتبه ۱۲۶ از میان ۱۴۲ کشور مورد بررسی قرار گرفته) (پروژه عدالت جهانی، ۲۰۲۳) در برخی از شاخص‌های اجتماعی و سیاسی اشاره نماییم.

جدول ۳: ارزیابی مشخصه‌های فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی از منظر امام خمینی<sup>(د)</sup>

شاخص‌ها	تعمیر امام خمینی (د)
اسلامیت نمادی از ماهیت دینی	«ماهیت جمهوری اسلامی این است که با شرایطی که اسلام برای حکومت قرار داده است، با اتکا به آرای عمومی ملت، حکومت تشکیل شده و مجری احکام اسلام باشد»
حفظ منافع و حقوق مردم	«سیاست ما همیشه بر مبنای آزادی، استقلال و حفظ منافع مردم است که این اصل را هرگز فدای چیزی نمی‌کنیم»
آزادی	«اجبار مردم به تظاهر در موافقت و پایبندی و جنجال در امری که مخالف خواسته آنهاست نقض قانون اساسی است؛ سلب آزادی مطبوعات و دستگاه‌های تبلیغاتی و اجبار آنها به تبلیغ برخلاف مصالح کشور نقض قانون اساسی است؛ تجاوز به حقوق مردم و سلب آزادیهای فردی و اجتماعی نقض قانون اساسی است...»
مشارکت مردمی در امور مملکت	«طبعاً برای آینده مملکت و جایگزینی این رژیم باید راه و رسمی را انتخاب کرد که مورد موافقت و علاقه مجموع جامعه باشد. و این جمهوری اسلامی است... جمهوری اسلامی... (باید) در همه زمینه‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی با توجه به معیارهای اسلامی، اصلاحات لازم را به عمل آورد. این اصلاحات با مشارکت کامل همه مردم خواهد بود.»
اهمیت رأی ملت و نظارت ملت	«آنان (مردم) ناظر و هادی مجریان امور می‌باشند. این حکومت در همه مراتب خود، متکی به آرای مردم و تحت نظارت و ارزیابی و انتقاد عمومی خواهد بود.»
قانون‌گرایی	«اگر همه اشخاص... و همه گروه‌ها... و همه نهادهایی که در سرتاسر کشور هستند به قانون خاضع بشویم و قانون را محترم بشمریم، هیچ اختلافی پیش نخواهد آمد. اختلافات از راه قانون‌شکنی‌ها پیش می‌آید. اگر قانون حکومت کند در یک کشوری (اختلافی دیگر نخواهد بود). چنانچه از صدر عالم تا کنون تمام امتیای برای برقرار کردن قانون آمده‌اند...»
مستولان خدمت‌گذار	«این جدایی دولت‌ها از ملت‌ها منشأ همه گرفتاری‌هایی است که در یک کشوری تحقق پیدا می‌کند... مسأله، مسئله خدمتگزاری دولت به ملت است؛ نه فرمانفرمایی دولت به ملت. همین فرمانفرمایی جدا می‌کند شما را از ملت، و ملت را از شما و منشأ مقاصد زیاد می‌شود. مردم از کارهای شما احساس کنند که شما از خودشان هستند و می‌خواهید خدمت کنید بهشان، نمی‌خواهید فرمانفرمایی کنید و نمی‌خواهید مردم را تحت فشار قرار بدهید، و نمی‌خواهید ظلم بکنید، این حرف‌ها نباشد.»

منبع: (مرکز اسناد انقلاب اسلامی، ۱۳۹۹)

**جدول ۴: جایگاه جمهوری اسلامی ایران در ارتباط با شاخص‌های مردم‌سالاری**

رتبه	توضیحات	شاخص‌ها
۱۳۱	اندازه‌گیری میزان پای‌بندی مسئولین به قانون: اعم از قانون اساسی و قوانین عادی که به وسیله آنها اختیارات دولت و مقامات و کارگزاران آن محدود شده و تحت قانون پاسخگو هستند. میزان اثرپذیری قدرت از نهادهای غیردولتی اعم از مطبوعات آزاد و مستقل	محدودیت در اختیارات دولت
۱۰۷	اندازه‌گیری عدم وجود فساد در قوه مجریه و سایر نهادهای دولتی: اعم از رشوه، نفوذ غیرقانونی از سوی مراجع عمومی یا خصوصی و همچنین سوء استفاده از بودجه عمومی یا سایر منابع	عدم وجود فساد
۱۴۰	اندازه‌گیری میزان باز بودن دولت: اعم از میزان شفاف سازی اطلاعات توسط دولت، میزان پاسخگویی دولت به شهروندان و امکان مشارکت شهروندان در مذاکرات سیاست عمومی و همچنین ارزیابی میزان انتشار قوانین بنیادی و حقوقی جهت در اختیار عموم قرار گرفتن	دولت باز
۱۴۲	اندازه‌گیری میزان پای‌بندی به حقوق بنیادی: اعم از رعایت و پایبندی به حقوق اساسی بشر متکی بر موارد مذکور در اعلامیه جهانی حقوق بشر	حقوق بنیادی
۱۰۹	اندازه‌گیری میزان تأمین و تضمین امنیت افراد و اموال در جامعه توسط دولت	نظم و امنیت
۱۰۶	اندازه‌گیری میزان عدالت در اجرای مقررات توسط نظام سیاسی در قبال احاد مختلف مردم	اجرای مقررات
۷۶	اندازه‌گیری میزان دسترسی شهروندان به طرح شکایت در سیستم قضایی: اعم از دستیابی به راه حل مسالمت آمیز جهت حل و فصل مسئله از طریق مقرون به صرفه بودن، فاقد تبعیض، فساد و نفوذ غیرقانونی مقامات دولتی، فقدان تأخیر غیرمنطقی در فرآیند رسیدگی به پرونده ها در دادگاه و همچنین میزان اجرای صحیح تصمیمات دادگاه و آیا مکاتیبم های متنوع حل اختلاف موجود می باشد یا خیر.	عدالت مدنی
۱۱۰	اندازه‌گیری میزان تحقق عدالت کیفری: اعم از فرآیند شکایت و اقدام علیه افراد خاطی به واسطه انجام جرایم علیه جامعه	عدالت کیفری
	مطابق آخرین انتخابات مجلس شورای اسلامی (دوره یازدهم ۱۳۹۸) شاهد مشارکت ۴۲،۵۷ درصد و همچنین در انتخابات ریاست جمهوری (دوره سیزدهم ۱۴۰۰) شاهد مشارکت ۴۸،۸ درصد از واجدین شرایط رأی دادن (در برخی از شهرها و استان‌ها این مشارکت به کمتر از ۳۰ درصد نیز رسیده است) بوده‌ایم.	مشارکت مردمی در انتخابات (به مثابه نماد تحقق مردم‌سالاری دینی)
	بروز چالش و بحران هویت در جامعه ایران و فقدان انطباق منسجم میان عناصر مختلف هویت ایرانی همچون اسلامیت، ایرانیت و مدرنیته	وضعیت هویت و خودآگاهی اسلامی

منبع: (رفیع و همکاران، وزارت کشور، ۱۳۹۸)

با توجه به آنچه عنوان گردید و با در نظر گرفتن فقدان تحقق فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی در جامعه و لزوم حرکت در این مسیر و عملیاتی نمودن آن به‌مثابه چشم‌انداز مطلوب مد نظر امام خمینی<sup>(۵)</sup>، لزوم اتخاذ رویکردی آینده‌پژوهانه احساس می‌گردد و در پژوهش حاضر از روش‌های ترکیبی (کمی و کیفی) همچون روش کتابخانه‌ای و همچنین با بهره‌گیری از آرای پنل خبرگان از طریق روش دلفی فازی و بهره‌مندی از روش تحلیل ساختاری مبتنی بر جدول ماتریس روابط متقابل و تجزیه و تحلیل داده‌ها با کمک نرم‌افزار میک‌مک و در نهایت با تلفیق ابزارهای دستیابی به خودآگاهی اسلامی و مردم‌سالاری دینی از منظر امام خمینی<sup>(۵)</sup> (استقلال و خودکفایی، آزادی و مردم‌سالاری) با عدم قطعیت‌های احصا شده در فرآیند تحقیق، مدل مفهومی در جهت دستیابی به چشم‌انداز مطلوب فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی مد نظر امام خمینی<sup>(۵)</sup> ترسیم می‌گردد. در این چهارچوب، از پنل ۲۵ نفره خبرگان متشکل از ۲۰ عضو هیئت علمی دانشگاه‌های کشور و ۵

فارغ‌التحصیل دکتری علوم سیاسی که در زمینه جامعه‌شناسی و فرهنگ سیاسی در ایران دستاوردهای ارزشمندی دارا هستند استفاده گردید.

جدول ۵: اعضای ۲۵ نفره پنل خبرگان

اعضاء هیأت علمی	
تعداد اعضاء پاسخ دهنده	نام دانشگاه
۳	بین‌المللی امام‌خمينی(ره) قزوین
۲	اصفهان
۱	مازندران
۲	باهر کرمان
۱	رازی کرمانشاه
۲	شیراز
۲	امام صادق (ع)
۲	شاهد تهران
۲	فردوسی مشهد
۲	ياسوج
۱	بوعلی سینا همدان
فارغ‌التحصیلان مقطع دکتری	
تعداد اعضاء پاسخ دهنده	نام دانشگاه
۳	اصفهان
۱	شاهد تهران
۱	تهران

در ادامه ۴۶ پیشران اثرگذار بر فرهنگ سیاسی در ایران از طریق مطالعه فراگیر مبانی نظری پژوهش مبتنی بر روش PEST<sup>۱</sup> (فاکتورهای سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، فناوری و تکنولوژی) شناسایی گردید.

1. Politicl – Economic – Social - Technological

## جدول ۶: عوامل کلیدی تأثیرگذار بر فرهنگ سیاسی در ایران

ردیف	سرواژه	نوع	مرجع
۱	اعتقاد سیاسی مردم به حاکمان	سیاسی	(سامی و کریس، ۱۳۹۱) - (Weinberg, 2022)
۲	توزیع قدرت و حکمرانی میان شهروندان	سیاسی	(ریانی، ۱۳۸۸) - (بشیری، ۱۳۸۰)
۳	رفتار سیاسی	سیاسی	حسینی (۱۳۹۹) - (Maddah and others, 2022)
۴	آزادی بیان و نقد	سیاسی	(جنجلی و همکاران، ۱۳۹۴) - (Vese, 2021)
۵	همکاری حزبی و نهادی	سیاسی	(گلشن و همکاران، ۱۳۹۷) - (Bassan-Nygate and others, 2021)
۶	قانون‌گرایی	سیاسی	(پیکدو، ۱۴۰۰) - (Parsons, 2020)
۷	اعتقاد سیاسی کشتگران	سیاسی	(لونا و سردرانی، ۱۴۰۰) - (امینی و خسروی، ۱۳۸۸)
۸	وفاداری سیاسی	سیاسی	(محمدی فر و نصرآصفهانی، ۱۴۰۰) - (Schwarz & Newman, 2020)
۹	جهان‌گرایی سیاسی یا پذیرش جامعه جهانی	سیاسی	(فرهادی محلی، ۱۳۹۰)
۱۰	پیوند دین و سیاست	سیاسی	(مطینی پور، ۱۳۸۸) - (Paden, 2022)
۱۱	گرایش به دولت رفاهی	سیاسی	(فوناینگر و همکاران، ۱۳۹۳) - (Ahrens & Bandau, 2023)
۱۲	مشارکت در انتخابات	سیاسی	(اینگهاترت، ۱۳۹۳) - (Rastegarpoor and others, 2023)
۱۳	گرایش به دولت دینی	سیاسی	(قیصری، ۱۳۸۸)
۱۴	تقدیر به اصول ثابت سیاسی	سیاسی	(امینی و خسروی، ۱۳۸۸)
۱۵	نقدش امنیت اجتماعی	سیاسی	(پوزان (۱۳۷۸) - (Piwowski & Trifunovic, 2023)
۱۶	مشارکت مدنی	سیاسی	(اینگهاترت، ۱۳۹۳) - (Wu, 2023)
۱۷	شفافیت‌خواهی سیاسی	سیاسی	(زهر و شتری، ۱۳۹۹) - (Castanho and others, 2019)
۱۸	فاجعه نفی سیل	سیاسی	(جلالی‌راد و سپهرنیا، ۱۳۹۶)
۱۹	منطق دانش سیاسی	سیاسی	(الیست، ۱۳۸۸) - (Kim and others, 2020)
۲۰	قیمت نفت	اقتصادی	(معلی‌زاده و شیخ زاده، ۱۳۹۲) - (Moore, 2023)
۲۱	سیاست‌های پولی و مالی	اقتصادی	(فرج‌زاده و تقی، ۱۳۹۷)
۲۲	رکود اقتصادی	اقتصادی	(فرج‌زاده و تقی، ۱۳۹۷)
۲۳	بحران انرژی	اقتصادی	(خسروی پور و همکاران، ۱۳۹۷) - (Resolution 2022/c466/01)
۲۴	تولید ناخالص داخلی	اقتصادی	(حسینی، ۱۳۸۶) - (Liang, 2021)
۲۵	رانت خواری و فساد اقتصادی	اقتصادی	(ژشانی سپاسی، ۱۳۹۶) - (Achim and others, 2020)
۲۶	بیگانه‌سازی	اجتماعی	(قیصری، ۱۳۸۸ و جلالی‌راد و سپهرنیا، ۱۳۹۶)
۲۷	بیگانه‌سازی	اجتماعی	(بیاختاری و همکاران، ۱۴۰۱ و صادقی، ۱۳۸۸)
۲۸	از خود بیگانگی سیاسی	اجتماعی	(امام‌جمعه‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲) - (Burkitt, 2019)
۲۹	برابری خواهی	اجتماعی	(زیرت آکن دال، ۱۳۸۷) - (Lu, 2019)
۳۰	کازیمات‌گرایی اجتماعی	اجتماعی	(جلالی‌راد و سپهرنیا، ۱۳۹۶) - (Virbalene and others, 2018)
۳۱	تعهد به اهداف دینی	اجتماعی	(جلالی‌راد و سپهرنیا، ۱۳۹۶)
۳۲	شیائست‌سالاری	اجتماعی	(نکری‌نقی، ۱۳۸۸) - (Littler, 2017)
۳۳	تسلط و مدارا	اجتماعی	(جعفرپور کوری، ۱۳۸۸) - (Verkuyten ad others, 2023)
۳۴	قومیت‌گرایی	اجتماعی	(احمدی، ۱۴۰۰) - (Vera and others, 2007)
۳۵	پذیرش دیگری یا آستانه تحمل‌پذیری	اجتماعی	(آذاجیسی، ۱۳۹۵ و خازن‌محمدی، ۱۳۹۴)
۳۶	استورس‌سازی	اجتماعی	(جلالی‌راد و سپهرنیا، ۱۳۹۶) - (Duxbury & Jeannotte, 2010)
۳۷	تغییر از درجه تحرکات اجتماعی نوسانی	اجتماعی	(شرفی، ۱۳۸۱)
۳۸	ملی‌گرایی	اجتماعی	(توازی و همکاران، ۱۴۰۱) - (Kawai, 2020)
۳۹	افسردگی سیاسی	اجتماعی	(اینگهاترت، ۱۳۹۳)
۴۰	فرهنگ مشاوره‌ای و مهدویت	اجتماعی	(جلالی‌راد و سپهرنیا، ۱۳۹۶)
۴۱	شهادت‌طلبی	اجتماعی	(حیدری و همکاران، ۱۳۹۵) - (قیصری، ۱۳۸۸)
۴۲	آزمادگرایی و کمالات‌گرایی	اجتماعی	(مظفری (۱۳۹۲) صفایی‌زاد (۱۳۸۸)
۴۳	عدالت‌خواهی	اجتماعی	(آهنگران (۱۳۹۷) صبوری (۱۳۸۱)
۴۴	استقلال‌خواهی	اجتماعی	(توروزی (۱۳۹۷) رسانی (۱۳۸۸)
۴۵	تحول رسانه‌ای (نوسعه فناوری دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی)	فناوری و تکنولوژی	(رضی (۱۳۸۷)
۴۶	دسترسی به فناوری‌های نوین	فناوری و تکنولوژی	(تاجیک (۱۳۸۷)

در ادامه پرسشنامه نیمه ساختاریافته‌ای طراحی و در ۳ گام رفت و برگشتی مبتنی بر روش دلفی فازی در اختیار خبرگان پژوهش قرار داده شد و عنوان داشتیم که میزان اهمیت هر پیشران را با امتیازدهی در قالب اعداد ۱ تا ۵ (۱. خیلی بی‌اهمیت؛ ۲. بی‌اهمیت؛ ۳. متوسط؛ ۴. با اهمیت؛ ۵. خیلی با اهمیت) تعیین نمایند. در این راستا ۱۸ پیشران با عدد فازی بیش از ۶ که اهمیت بیشتری دارا بودند احصا گردید.

جدول ۷: نیروهای پیشران کلیدی منتخب تأثیرگذار بر فرهنگ سیاسی در ایران

عدالت‌خواهی	استقلال‌خواهی	انعطاف سیاسی کنشگران
عوام‌زدگی	شفافیت‌خواهی سیاسی	قاعده نفی سبیل
اسطوره‌سازی	گرایش به دولت رفاهی	قومیت‌گرایی
افسردگی سیاسی	ازخودبیگانگی سیاسی	آزادی بیان و نقد
آرمان‌گرایی و کمال‌گرایی	تقدس امنیت اجتماعی	سطح دانش سیاسی
فرهنگ عاشورایی و مهدویت	ملی‌گرایی	پیوند دین و سیاست

علاوه بر این با بهره‌گیری از یافته‌های جدول شماره ۷، پرسشنامه دیگری در قالب جدول ماتریس روابط متقابل طرح‌ریزی گردید و از خبرگان خواسته شد که تأثیر و تأثر پیشران‌ها بر یکدیگر را در قالب طیفی از ۳ تا ۰ (۳ به معنای ارتباط زیاد و صفر به معنای عدم ارتباط) مشخص نمایند. بر این اساس پاسخ‌ها جمع‌آوری و میانگین نتایج ماتریس روابط متقابل در قالب جدول شماره ۸ مشخص گردید.

جدول ۸: میانگین پیشران‌های تأثیرگذار بر فرهنگ سیاسی در ایران (۱۴۰۲-۱۴۱۲)

تأثیرپذیری پیشران‌ها	تأثیرگذاری پیشران‌ها	عدالت‌خواهی	استقلال‌خواهی	انعطاف سیاسی کنشگران	عوام‌زدگی	شفافیت‌خواهی سیاسی	قاعده نفی سبیل	اسطوره‌سازی	گرایش به دولت رفاهی	قومیت‌گرایی	افسردگی سیاسی	ازخودبیگانگی سیاسی	آزادی بیان و نقد	آرمان‌گرایی و کمال‌گرایی	تقدس امنیت اجتماعی	سطح دانش سیاسی	فرهنگ عاشورایی و مهدویت	ملی‌گرایی	پیوند دین و سیاست
عدالت‌خواهی	۰	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳
استقلال‌خواهی	۳	۰	۱	۱	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳
انعطاف سیاسی کنشگران	۱	۱	۰	۱	۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۳	۱	۱	۳	۱	۱	۱
عوام‌زدگی	۱	۱	۲	۰	۱	۱	۳	۳	۳	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
شفافیت‌خواهی سیاسی	۳	۳	۲	۱	۰	۱	۱	۳	۳	۲	۱	۱	۳	۱	۱	۳	۱	۱	۱
قاعده نفی سبیل	۳	۳	۱	۲	۳	۳	۰	۲	۲	۲	۱	۱	۲	۳	۱	۲	۳	۳	۲
اسطوره‌سازی	۲	۳	۳	۳	۲	۳	۰	۳	۳	۱	۱	۱	۳	۱	۲	۳	۳	۳	۲
گرایش به دولت رفاهی	۱	۱	۳	۲	۱	۱	۰	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۳	۱	۳	۱	۲
قومیت‌گرایی	۲	۳	۲	۲	۱	۱	۳	۳	۲	۰	۱	۱	۲	۲	۱	۱	۱	۰	۱
افسردگی سیاسی	۱	۱	۲	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
ازخودبیگانگی سیاسی	۰	۰	۳	۲	۲	۰	۱	۱	۱	۱	۳	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
آزادی بیان و نقد	۲	۲	۲	۱	۳	۲	۲	۱	۱	۲	۱	۲	۰	۲	۱	۳	۲	۲	۱
آرمان‌گرایی و کمال‌گرایی	۲	۳	۲	۱	۳	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۱	۲	۰	۲	۳	۲	۲	۲
تقدس امنیت اجتماعی	۲	۲	۱	۲	۱	۲	۳	۳	۳	۱	۲	۱	۱	۲	۰	۱	۱	۱	۱
سطح دانش سیاسی	۲	۲	۳	۱	۳	۲	۱	۲	۱	۱	۱	۱	۳	۱	۰	۲	۲	۲	۱
فرهنگ عاشورایی و مهدویت	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۳	۱	۲	۱	۲	۳	۳	۱	۰	۱	۳
ملی‌گرایی	۱	۲	۲	۱	۱	۲	۲	۲	۱	۰	۱	۱	۱	۲	۲	۲	۰	۰	۱
پیوند دین و سیاست	۲	۳	۲	۳	۲	۳	۳	۳	۳	۲	۱	۱	۳	۳	۱	۳	۲	۲	۰

منبع: یافته‌های نویسندگان

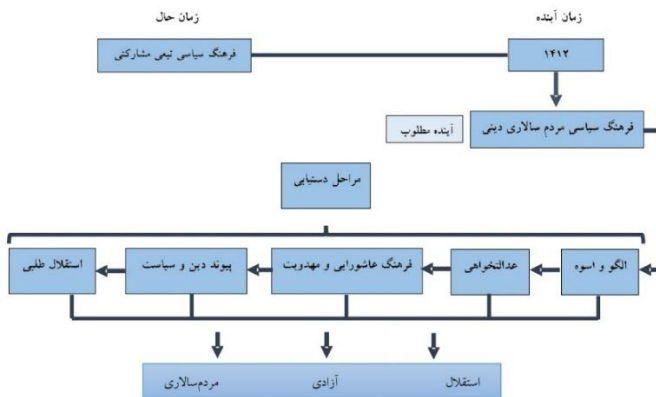
در گام بعدی، در راستای تجزیه و تحلیل برون داده‌های گام پیشین، داده‌ها در اختیار نرم‌افزار میک‌مک قرار داده شد و میزان اثرگذاری و اثرپذیری آن‌ها بر یکدیگر مشخص شد. همچنین نرم‌افزار یک امتیاز عددی برای هر یک از عامل‌ها بر اساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم و غیرمستقیم و رتبه‌بندی آن‌ها ارائه نمود (جدول شماره ۹).

جدول ۹: امتیاز تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل به صورت مستقیم و غیرمستقیم

رتبه	عامل	تأثیرگذاری مستقیم	عامل	تأثیرپذیری مستقیم	عامل	تأثیرگذاری غیرمستقیم	عامل	تأثیرپذیری غیرمستقیم
۱	اسطوره‌سازی	۷۶۳	انعطاف سیاسی	۶۸۹	اسطوره‌سازی	۷۶۲	شفافیت‌خواهی	۶۸۰
۲	عدالت‌طلبی	۷۶۶	شفافیت‌خواهی	۶۷۰	فرهنگ عاشورایی	۷۲۰	انعطاف سیاسی	۶۷۲
۳	فرهنگ عاشورایی	۷۶۶	استقلال‌خواهی	۶۵۱	پیوند دین و سیاست	۷۱۹	استقلال‌خواهی	۶۴۴
۴	پیوند دین و سیاست	۷۰۷	آزادی بیان و نقد	۶۱۲	عدالت‌طلبی	۶۹۲	آزادی بیان و نقد	۶۲۱
۵	استقلال‌خواهی	۶۵۸	اسطوره‌سازی	۵۹۵	استقلال‌خواهی	۶۷۲	دانش سیاسی	۶۰۸
۶	قاعده نفی‌سیل	۶۵۱	آرمان‌گرایی	۵۹۵	قاعده نفی‌سیل	۶۶۶	عدالت‌خواهی	۵۸۷
۷	آرمان‌گرایی	۶۵۱	دانش سیاسی	۶۵۱	آرمان‌گرایی	۶۵۹	آرمان‌گرایی	۵۸۷
۸	دانش سیاسی	۵۵۸	عدالت‌طلبی	۵۷۷	دانش سیاسی	۵۵۶	دولت رفاهی	۵۸۰
۹	آزادی بیان و نقد	۵۲۰	قاعده نفی‌سیل	۵۷۷	آزادی بیان و نقد	۵۲۰	قاعده نفی‌سیل	۵۷۷
۱۰	شفافیت‌خواهی	۵۲۱	دولت‌رفاهی	۵۷۷	شفافیت‌خواهی	۵۱۹	اسطوره‌سازی	۵۷۴
۱۱	دولت رفاهی	۵۰۲	عوم‌زدگی	۵۵۸	قومیت‌گرایی	۵۰۴	عوم‌زدگی	۵۳۷
۱۲	قومیت‌گرایی	۴۸۲	قومیت‌گرایی	۵۰۲	امنیت اجتماعی	۴۹۸	فرهنگ عاشورایی	۵۱۳
۱۳	امنیت اجتماعی	۴۸۲	فرهنگ عاشورایی	۵۰۲	دولت رفاهی	۴۸۶	قومیت‌گرایی	۵۱۳
۱۴	عوم‌زدگی	۴۴۶	امنیت اجتماعی	۴۸۲	عوم‌زدگی	۴۲۷	امنیت اجتماعی	۴۸۳
۱۵	انعطاف سیاسی	۴۲۸	افسردگی سیاسی	۴۶۵	انعطاف سیاسی	۴۲۵	ملی‌گرایی	۴۷۹
۱۶	ملی‌گرایی	۴۰۹	ملی‌گرایی	۴۶۵	ملی‌گرایی	۴۱۷	پیوند دین و سیاست	۴۷۰
۱۷	افسردگی سیاسی	۳۹۱	پیوند دین و سیاست	۴۶۵	افسردگی سیاسی	۳۷۰	افسردگی سیاسی	۴۵۵
۱۸	ازخودبیگانگی سیاسی	۳۵۳	ازخودبیگانگی	۴۰۹	ازخودبیگانگی سیاسی	۳۲۵	ازخودبیگانگی سیاسی	۴۱۰

منبع: (نویسندگان: خروجی مستخرج از نرم‌افزار میک‌مک)

در پایان از میان ۱۸ عامل کلیدی اولیه، ۵ پیشران ۱. اسطوره‌سازی؛ ۲. عدالت‌خواهی؛ ۳. فرهنگ عاشورایی و مهدویت؛ ۴. پیوند دین و سیاست؛ ۵. استقلال‌خواهی دارای بیشترین عدم قطعیت در حوزه تأثیرگذاری بر فرهنگ سیاسی در ایران ۱۴۱۲ می‌باشند که در قالب تلفیق موارد احصا شده با ابزارهای خودآگاهی اسلامی مد نظر امام خمینی<sup>(ع)</sup>، مدل مفهومی پژوهش حاضر تعبیه گردید.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقق فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی

#### ۴. یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱. جایگاه اسطوره‌سازی در تعیین فرهنگ سیاسی مطلوب

الگوها افرادی به شمار می‌آیند که با ارائه الگوهای رفتاری، بر نگرش افراد نسبت به یک حوزه موضوعی معین و مشارکت در آن حوزه و به‌طور کلی بر ظاهر، آداب، اهداف، کردار، منش، گروه‌های ارتباطی و ... به گونه‌های مختلف اثرگذار هستند و افراد و جوامع را ترغیب و یا منع می‌نمایند (Lin Siegler et al, 2016). این تأثیر می‌تواند شامل تقویت اهداف موجود و همچنین پذیرش اهداف جدید باشد. بر این اساس الگوها دارای ۳ کارکرد اصلی می‌باشند:

جدول ۱۰: کارکرد الگوها برای تابعین

آنها مدل‌های رفتاری هستند و نشان می‌دهند که چگونه یک مهارت را انجام دهیم و به یک هدف دست یابیم.
آنها بازنمایی از ممکن هستند و نشان می‌دهند که یک هدف قابل دست‌یابی است.
آنها الهام‌بخش هستند و اهداف مطلوب را نشان می‌دهند.

(Thekla, KRyan, & Kim, 2015)

بر این اساس ضرورت دارد که نظام سیاسی با درک درست از اهمیت جایگاه الگوها، در جهت الگوسازی مثبت عمل نماید و با ارائه قهرمانان و الگوهای ملی (تعبیری که لوبون از آن با عنوان «روح مردم»<sup>۱</sup> یاد می‌کند) و روایت‌های قهرمانانه و

1. Soul of the people

الگو محور، اخلاق، هنجارها و ارزش‌های خود را به نسل‌های مختلف انتقال دهد و به‌واسطه آن، آگاهی ملی و دینی و تربیت اخلاقی یا ارزیابی مجدد ارزش‌های فرهنگی و قراردادهای اخلاقی بر اساس مؤلفه‌ها و ارزش‌های آن‌ها شکل بگیرد. (Kirillova, 2018) همان رویکردی که امام خمینی<sup>(ره)</sup> در سخنرانی‌ها و بیانات خویش از آن بهره گرفته‌اند و همچنین مشخصه‌هایی را برای الگوها و أسوه‌های قابل قبول اجتماعی ذکر نموده‌اند (جدول شماره ۱۱).

جدول ۱۱: ویژگی‌های خاص الگوها از نظر امام خمینی<sup>(ره)</sup>

خودداری از تجاوز و افراط (ج ۱۵، ص ۲۴۱)	عدم تأثیرپذیری از تبلیغات دشمن (ج ۱۸، ص ۱۵۱)
برخوردار از شرافت و عزت (ج ۱۴، ص ۲۵۶)	نماد دموکراسی و آزادی حقیقی بودن (ج ۹، ص ۷۲)
برخوردار از پایداری و استقامت (ج ۱۳، ص ۲۶۴)	تحمل رنج و سختی در برابر دشمن (ج ۱۶، ص ۲۰۴)
مسئولیت‌پذیری در مقابل خدا و اسلام (ج ۱۰، ص ۱۷۶)	برخورداری از حسن تعاون و همکاری (ج ۱۰، ص ۴۲۰)
کوشا بودن در علم، عمل، تهذیب اخلاق و نفس (ج ۱۸، ص ۴۰۵)	صادرکننده انقلاب در تمامی معانی آن (ج ۱۸، ص ۱۵۱)
انجام کارها براساس نقشه، نظم و قاعده و برای خدا (ج ۱۵، ص ۴۹۶)	وحدت و دوری‌جویی از تفرقه و تشتت (ج ۱۲، ص ۲۰۸)
مجاهد و فداکار در راه استقلال و آزادی و اهداف مقدسه اسلامی (ج ۱۰، ص ۴۲۰)	بذیال تحقق عدالت اجتماعی و عدالت حقیقی بودن (ج ۱۸، ص ۱۵۴)
به اهتزاز درآورنده پرچم توحید به نفع مستضعفین در مقابل مستکبرین (ج ۱۰، ص ۳۳۸)	متواضع بودن با مردم، مسلمانان و مستضعفان و برادران دینی (ج ۷، ص ۵۳۳) (ج ۲۰، ص ۳۴۵)
در اعمال و در افعال و در اقوال (ج ۱۴، ص ۸) متعهد بودن به احکام، اخلاق و اعمال اسلامی (ج ۱۴، ص ۲۴۵)	علاوه بر تخصص، زهد و تعهد، دلسوز و صادق باشد. (ج ۱۷، ص ۴۱۹) و (ج ۲۱، ص ۹۳)
همه چیز را برای خدا و برای اسلام بخواهد. و برای به ثمر رساندن انقلاب اسلامی جانپنازی نماید. (ج ۸، ص ۳۴) (ج ۱۶، ص ۳۷۷)	خدمت‌کننده به مردم و عدم تبعیض‌گذاری بین اقشار مردم (ج ۹، ص ۷۲) (ج ۲۰، ص ۱۲۶)
برخوردار از حسن تدبیر و سیاست، شجاعت و اخلاص و مروّت و بیداری و انصاف و همچنین فاقد خودخواهی (ج ۱۶، ص ۲۰۴)	ایستادگی، عدم سازش و تسلیم نشدن در برابر ستمگران (ج ۱۶، ص ۸۷) (ج ۱۹، ص ۵۵)

منبع: (صحیفه امام خمینی، ۱۳۷۸، جلد ۷ - ۲۱)

بر این اساس طرح خصایص الگو و افراد و گروه‌های مرجع برای جامعه از سوی امام خمینی<sup>(ره)</sup> نشان از درجه اهمیت بالای الگوسازی برای اقشار مختلف اجتماعی و تعیین مسیر فرهنگ سیاسی آنان دارد که الگوها باید در نقطه اوج ارزش‌های دینی و اعتقادی و همچنین پایبندی به اهداف و کمال مطلوب‌های نظام سیاسی کشور و حرکت در خط سیر تحول ملت و دولت قرار داشته باشند. بر این اساس لزوم الگوسازی و جامعه عمل پوشاندن به آن، در دایره ابزارهای خودآگاهی اسلامی همچون استقلال، آزادی و گسترش مشارکت مردمی در قالب مردم‌سالاری دینی امکان‌پذیر می‌باشد. همان‌طور که امام خمینی<sup>(ره)</sup> هدف از استقلال را دستیابی به ثبات، عزت و اقتدار ملی، خروج از غرب‌زدگی و تحقق خودباوری ملی می‌داند و



همچنین بر لزوم تحقق آزادی و عدم اختناق برای همه آحاد مردم به قید عدم ضرر برای ملت ایران تأکید داشتند (امام خمینی، ۱۳۶۸) و به مردم‌سالاری و آرای عمومی و به آگاهی مردم در چهارچوب قواعد اسلامی اعتقاد داشتند و معتقد بودند که مردم می‌توانند مسیر صحیح را انتخاب نمایند.

در این راستا ضرورت دارد که نظام سیاسی در ایران، الگوهایی منطبق با هویت ایرانی اسلامی و بخش‌هایی از تمدن غرب که با ارزش‌های هویتی ایرانیان در تعارض نباشد همچون ابزار تکنولوژی و فناوری و علم و ... را بهره‌مند گردد و ضمن معرفی آن، جامعه را در پذیرش آن مختار گرداند. ارائه الگوهایی که با روح جمعی و ملی هویتی جامعه همخوان و هم‌سو باشد، در شکل‌دهی و تکامل فرهنگ سیاسی جامعه اثرگذار خواهد بود و انتخاب آزادانه در عین تبیین فعالانه مشخصه‌ها و بازنمایی کارآمدی آن‌ها، امکان تحقق مردم‌سالاری دینی را فراهم می‌نماید.

#### ۲-۴. جایگاه عدالت‌خواهی در تعیین فرهنگ سیاسی مطلوب

تاریخ جامعه بشری مملو از سوابق تقابل و تضادهای مستضعفین و مستکبرین بوده است که در پی دستیابی به عدالت در جامعه بشری بوده‌اند و مبتنی بر آرای امام خمینی<sup>(۵)</sup> وظیفه ماست که از مظلومین پشتیبانی کرده و با ظالمین دشمن باشیم (امام خمینی، ۱۳۷۴)؛ ایشان تعاریف و ویژگی‌هایی را برای عدالت ذکر می‌نمایند (جدول شماره ۱۲).

جدول ۱۲: تعابیر امام خمینی (ره) از عدالت

جدول شماره ۱۲: تعابیر امام خمینی (ره) از عدالت	
عدالت به معنای قابل نشدن امتیاز برای قشرهای (خاص)	(امام‌خمينی، ۱۳۷۸، ج ۵، ص ۳۸۸)
اقامه عدل یعنی نجات مستمندان از زیر بار ستمگران و کوتاه کردن دست ستمگران	(امام‌خمينی، ۱۳۷۸، ج ۱۷، ص ۵۲۸)
عدالت به معنای قیام انسان‌ها به قسط که به معنای رفع ستمگری‌ها و چپاولگری‌هاست.	(امام‌خمينی، ۱۳۷۸، ج ۱۵، ص ۲۹۱)
عدالت یعنی امنیت سیاسی برای همگان؛ «دولت در خدمت مردم است و از ... استبداد خیری نخواهد بود»	(امام‌خمينی، ۱۳۷۸، ج ۶، ص ۲۵۶)
عدالت به معنای این که طبقات مختلف به طبقات پایین ظلم نکنند. باید حق فقرا، حق مستمندان داده شود.	(امام‌خمينی، ۱۳۷۸، ج ۶، ص ۴۶۱)
عدالت یعنی عمل بر اساس قانون و موازین قانونی «باید همه قشرها روی موازین عدل اسلامی رفتار کنند و هرکسی خودش سرخود نباشد که هرچه دلش بخواهد بکند»	(امام‌خمينی، ۱۳۷۸، ج ۱۱، ص ۶۸)
عدالت یعنی بر کردن شکاف‌های طبقاتی «باید برای زاغه نشین‌های بیچاره‌های که هیچ ندارند، باید برای آنها فکر کرد؛ نه همه برای آن بالا و آن اشراف ... حکومت مال همه است»	(امام‌خمينی، ۱۳۷۸، ج ۴، ص ۲۰۱)
عدالت یعنی لغو امتیازات ویژه زمامداران: «در جمهوری اسلامی، زمامداران مردم نمی‌توانند با سوءاستفاده از مقام، ثروت‌اندوزی کنند و یا در زندگی روزانه امتیازی برای خود قائل شوند.»	(امام‌خمينی، ۱۳۷۸، ج ۴، ص ۲۶۶)
عدالت یعنی توزیع عادلانه ثروت و درآمد‌ها «بسط عدالت، رفع ایادی ظالمانه و تأمین استقلال و آزادی و جریان‌ات اقتصادی و تعدیل ثروت به طور عاقلانه و قابل عمل و عینیت در اسلام است»	(امام‌خمينی، ۱۳۷۸، ج ۳، ص ۳۳۳)
عدالت یعنی انجام صحیح و بایسته امور فارغ از پارتی بازی «این طور نباشد که یک کسی که آشنای ما هست، جلو کارش را انجام بدهیم، یک کسی که خیر، غریبه هست، عقب‌تر انجام بدهیم و هکذا...»	(امام‌خمينی، ۱۳۷۸، ج ۹، ص ۲۰)
عدالت یعنی آزادی فعالیت احزاب و اجتماعات؛ «هرگونه اجتماعات و احزاب از طرف مردم در صورتی که مصالح مردم (مصالح ملی) را به خطر نیندازند، آزادند و اسلام در تمامی شئون حد و مرز آن را تعیین کرده است.»	(امام‌خمينی، ۱۳۷۸، ج ۴، ص ۲۶۶)
عدالت یعنی مشارکت برابر مردم، ائتلاف حکومت به آزادی ملت، نظارت مردم بر حکومت و مانند آن؛ «آگاهی مردم و مشارکت و نظارت همگانی آنها با حکومت منتخب خودشان، خود بزرگترین ضامن حفظ امنیت در جامعه خواهد بود.»	(امام‌خمينی، ۱۳۷۸، ج ۴، ص ۲۴۸)
عدالت یعنی انتقاد آزادانه از حکومت و حاکمان؛ «هر فردی از افراد ملت دارد که مستقیماً در برابر سایرین، زمامدار مسلمین را استیضاح کند و به او انتقاد کند و او باید جواب قانع کننده بدهد و در غیر این صورت، اگر بر خلاف وظایف اسلامی خود عمل کرده باشد، خود به خود از مقام زمامداری معزول است.»	(امام‌خمينی، ۱۳۷۸، ج ۵، ص ۴۰۹)
و همچنین امام‌خمينی (ره) عنوان می‌داشتند که عدم تحقق عدالت در جمهوری اسلامی، زمینه‌ساز مایوس شدن مردم از دین و دولت گردیده و اسلام را به خطر خواهد انداخت. (امام‌خمينی، ۱۳۷۸، ج ۱۰، صص ۳۴۴-۳۳۵)	

بر این اساس به هر میزان که نظام سیاسی در مسیر تحقق عدالت در جامعه گام بردارد، امکان اثرگذاری بر فرهنگ سیاسی مردم و ایجاد انطباق و انسجام اجتماعی در آن بیشتر فراهم می‌گردد. اگرچه دستاوردهایی در زمینه عدالت اجتماعی در جامعه ایرانی نسبت به ادوار گذشته تاریخی در ایران حاصل گردیده است با این وجود به تعبیر آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) نمی‌توان نمره مطلوبی را برای آن درج نمود و تا نقطه مطلوب فاصله بسیار وجود دارد (افروغ، ۱۳۹۹). با این وجود عدالت باید همچون روحی در جامعه ایرانی حاکم گردد و نظام سیاسی مسئول ایجاد و تعمیم



آن به بخش‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی و سیاسی کشور می‌باشد و به تعبیری مردم باید لمس کنند که نظام سیاسی در مسیر تحقق عدالت گام برمی‌دارد (نهج‌البلاغه، ۱۴۰۲) و از مسیر تحقق عمودی عدالت از بالا به پایین (در ارتباط میان نظام سیاسی با آحاد اجتماعی مردم) این امکان فراهم می‌گردد که اصول و مؤلفه‌های مردم‌سالاری دینی در جامعه از طریق جامعه‌پذیری سیاسی و نظام سیاسی به‌مثابه یکی از مهم‌ترین ارکان تأثیرگذار بر آن، احیا و عملیاتی گردد و به تعبیر شهید مطهری، عدالت‌خواهی همگانی هیچ‌گاه نباید در جامعه متوقف گردد و عناصر ضد عدالت مورد سؤال و برخورد قرار گیرد (مطهری، ۱۳۷۲).

#### ۴-۳. جایگاه فرهنگ عاشورایی و مهدویت در فرهنگ سیاسی مطلوب

اسلام شیعی یا اسلام عاشورایی و مهدوی با نفوذ به پایه‌های فرهنگی ایرانیان، مبدل به عنصری اجتناب‌ناپذیر و غیرقابل انفکاک از فرهنگ ایرانی گردیده است (روحي دهبه و مرادی کلارده، ۱۳۹۶). بر این مبنا، منظور از فرهنگ عاشورایی، ارزش‌ها و باورهایی است که امام حسین (ع) مبتنی بر آن قیام نمودند و در اعمال و تعابیر ایشان و سایر ائمه اطهار نمود یافته است (احمدی، ۱۳۹۵). ارزش‌هایی همچون انزجار از دنیازدگی و تحریف دین، وحدت‌بخشی، سازماندهی قدرت در مسیر الهی، رشد و تکامل سیاسی، آگاهی بخشی اجتماعی و فردی مبتنی بر معنویات، صبر و استقامت، شهادت‌طلبی و ایثار، حق‌طلبی و مبارزه با ظلم و استکبار، گام گذاشتن در مسیر تحقق و دستیابی به عزت و شرافت انسان؛ این ویژگی‌ها در فرایند جامعه‌پذیری ایرانیان نقش کلیدی ایفا نموده است و از طرف نهادها و تشکیلات رسمی و غیررسمی در جمهوری اسلامی ایران پشتیبانی گردیده و فرایند انتقال بین نسلی را طی می‌نماید. همین امر بر خودآگاهی جامعه ایرانی در زمینه فرهنگ سیاسی و در نگرش و جهت‌گیری یک ملت نسبت به نظام سیاسی، نخبگان سیاسی و قدرت سیاسی قابل مشاهده است که در تطور تاریخی و در ارتباط با رویدادهای مختلفی که در درون جامعه رخ می‌دهد شکل گرفته و نوع و میزان رابطه مردم با سیاست و قدرت را تعیین می‌نماید (عیوضی، ۱۳۸۵).

همچنین در سطح اجتماعی، فرهنگ عاشورایی همواره در ارتباط ایرانیان با دستگاه حاکمیت نقش تعیین‌کننده‌ای را ایفا نموده است و همواره ارزش‌های عاشورایی را در سطوح تصمیم‌گیری اجتماعی و سیاسی خویش دخیل دانسته و در برابر آسیب‌های فکری و معرفتی و همچنین آسیب‌های عملی و اجتماعی حساسیت

نشان داده و می‌دهند. اگرچه این امر نیز از ماهیت دو طرف برخوردار می‌باشد و تعبیر و تفسیر ناصواب از ارزش‌های مذکور به‌خصوص در بزنگاه‌های سرنوشت‌ساز، امکان به خطا رفتن اجتماع را می‌تواند فراهم گرداند؛ چنانکه امیرالمؤمنین علی (ع) می‌فرمایند: «رعیت هرگز اصلاح نمی‌شود مگر به اصلاح زمامداران و زمامداران اصلاح نمی‌گردند جز از طریق قرار گرفتن رعیت در مسیر صحیح و مستقیم» (نهج‌البلاغه، ۱۴۰۲). از سوی دیگر، مهدویت‌گرایی نیز به‌مثابه امید به آینده ایدئال و مطلوب همراه با ارزش‌ها و باورهایی که ارائه می‌دارد، بخشی از شاخصه فرهنگ سیاسی شیعه به شمار می‌آید (جدول شماره ۱۳):

جدول ۱۳: ارزش‌های حاکم بر مهدویت‌گرایی

تولی و تبری	نقدنابذیری در برابر دشمنان	اصالت بر وحدت و انجام اجتماعی	شایسته‌سالاری
تکلیف‌گرایی در برابر نتیجه‌گرایی	استقرار عدالت فراگیر	حمایت از مستضعفان و ایستادگی و نفی سازش	نظارت دقیق بر عمل‌کرد کارگزاران
حاکمیت ملجأ و پناه برای مردم	مردم‌داری و دانش‌افزایی عمومی	قانون‌مندی کامل	وفاق ملت‌ها و امت‌ها
ساماندهی به مطالبات مشروع و معقول شهروندان	همدلی همه نیروها در خدمت‌رسانی	منزلت نداشتن کارگزاران ناصالح در حکومت مهدوی	حق‌گرایی و حق‌طلبی و ظلم‌ستیزی

منبع: میرصانع و همکاران، ۱۴۰۱

بر این اساس امام خمینی (ع) وقوع انقلاب اسلامی و تأسیس حکومت اسلامی در ایران را مقدمه انقلاب جهانی حضرت مهدی و دولت فراگیر ایشان ارزیابی می‌نماید تا از این رهگذر مقدمات عدالت فراگیر فراهم شود (امام خمینی، ۱۳۷۸، جلد ۱۵)؛ روندی که بر تمام مراتب انسانی همچو انحرافات علمی، روحی، عقلی و ... اثرگذار می‌باشد (امام خمینی، ۱۳۷۸، جلد ۱۲). حکومت اسلامی که نظم و قانون اسلام را استوار نماید و ضمن ساماندهی زندگی دین‌داران، زمینه تعجیل در ظهور حضرت مهدی (عج) را میسر نماید (امام خمینی، ۱۳۷۸، جلد ۱۸). اگرچه ایشان عنوان می‌دارند که در عصر غیبت، مشروعیت قدرت که به‌صورت نصب عامل مشخص شده است، در پرتو اراده و «رأی مردم» برای تأسیس، استقرار و استمرار معنا پیدا می‌کند. بر این اساس دستیابی و تحقق فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی مبتنی بر چنین ارزش‌هایی، نیازمند مدارا با مردم و اعتماد به خواست مردم و آزادی آنان در پذیرش و تحقق چنین ارزش‌هایی می‌باشد. چراکه به تعبیر امام خمینی (ع)، مدارا از جمله مهم‌ترین عوامل همگرایی و تصرف در قلوب و رام شدن مردم و روغن چرخ تعامل دولت و مردم و کاهنده هزینه‌های مدیریت جامعه است. اطاعت سیاسی از روی شدت و سلطه بدون میل قلبی، نفاق و خیانت ایجاد می‌کند (بیات و همکاران، ۱۴۰۰).



همچنین به نظر می‌رسد که از منظر ایشان، ارزش‌های مردم‌سالاری دینی در کالبد فردی و اجتماعی شیعیان نهادینه شده است و اگرچه ممکن است در برخی ادوار در نتیجه برخی عوامل همچون زر و زور و تزویر، غبار بر آن نقش بسته باشد ولی به‌طور کلی شیعیان از آغاز اسلام، نماد مقاومت و دفاع از حق و عدالت بوده‌اند و نه تنها خود به دیگران ستم نکرده‌اند، زیر بار ستم نیز نرفته‌اند و امامان شیعه به دلیل مبارزه با حکومت‌های باطل در طول تاریخ اسلام، همواره از حاکمان، اذیت و آزار دیده‌اند و مردم شیعه با اعتقاد به شهادت و فداکاری از مکتب خود پاسداری کرده‌اند و خواهان گسترش عدالت در جامعه‌اند (امام خمینی، ۱۴۰۰). با این حال بروز و ظهور جریان‌های اصلاحی که فاقد ماهیت فساد ستیزی بوده و گاهاً بر افزایش فساد در جامعه جهت ظهور منجی تأکید نموده و به‌مثابه دستاویزی در اختیار سیاستمداران و دولت‌مردان قرار گرفته‌اند، خود می‌تواند مسیر تحقق فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی را تحت‌الشعاع قرار دهد.

#### ۴-۴. جایگاه پیوند دین و سیاست در تعیین فرهنگ سیاسی مطلوب

مبتنی بر نظرگاه امام خمینی<sup>(۵)</sup>، دین و انبیای الهی رسالتشان معطوف به دنیا و آخرت بشریت می‌باشد و شهید مطهری بر این اعتقاد بودند که هدف اصلی پیامبران و امامان، هدایت مردم بوده است اگرچه ضرورت چنین هدایتی، استقرار حکومت و اصلاح چهارچوب معیشت مردم است. در این تعبیر، مقابله با ظلم و اصلاح دنیا در چهارچوب رسالت انبیا قلمداد می‌گردد (مطهری، ۱۳۷۲).

همچنین نکته حائز اهمیت در این است که باور به «خودکارآمدی»<sup>۱</sup> باید در جامعه در قالب مردم‌سالاری دینی شکل یعنی افراد به این باور دست یابند که ارزش‌ها و توانایی‌هایشان در مقایسه با سایر جوامع و نظام‌های سیاسی غیر، در نقطه بالاتری قرار دارد که این امر نقطه قوت و عامل کوشش بیشتر آن‌ها می‌گردد. خودکارآمدی مهم‌ترین پیوند میان محیط، فرهنگ، نهادها، ساختارها، نوسازی و میانجی بین دستاوردهای موفقیت‌آمیز گذشته و آینده به شمار می‌آید و این امکان را میسر می‌نماید که فرصت‌ها، خطرپذیری در بحران‌ها و همکاری و انطباق با سایر گروه‌ها و اقشار اجتماعی در افراد افزایش یابد. بر این اساس ضرورت دارد که ارتباط و درهم‌تنیدگی دین با سیاست مطابق آرای امام خمینی<sup>(۵)</sup> که همه امور را از

1. Self-efficacy

ماهیتی سیاسی و مخلوط با سیاست تعبیر می‌کردند، در نظر گرفته (در مصاف با سایر نظریات مرتبط با تفکیک دین از سیاست) و در اذهان عمومی جامعه تقویت گردد و ریشه‌دار بودن چنین پیوندی با توجه به سبقه طولانی تاریخی آن در ایران، تسهیلگر تحقق چنین امری می‌باشد (دانشنامه امام خمینی، ۱۴۰۰).

در این ارتباط، می‌توان در چهارچوب استقلال، آزادی و حاکمیت مردم در تعیین سرنوشتشان عمل نمود؛ چرا که بنا بر نظر امام خمینی<sup>(۵)</sup> در طول تاریخ، چون مردم در جهت اسقاط نظام‌های خائن و فاسد به حرکت دسته‌جمعی برای براندازی آن اقدام نکرده بودند، تحقق حاکمیت اسلام و تضعیف ملت اسلامی رقم خورد (امام خمینی، ۱۳۹۲) و باید ابزارهای مردم‌سالاری دینی (جدول شماره ۳) را در عرصه نظر و عمل اجرایی نمود و از افراط و تفریط در این حوزه خودداری کرد؛ البته نمی‌توان نسبت به آنچه «گسترش وجوه جمهوری و مردم‌سالاری» در آینده ایران عنوان می‌شود بی‌تفاوت بود (خان‌محمدی و خرمشاد، ۱۴۰۰) و به نظر می‌رسد در صورت عرضه شفاف ابعاد نظری و به‌طور خاص عمل به ارزش‌ها و فرهنگ مردم‌سالاری دینی از سوی مسئولان و نخبگان، می‌توان به حد بالایی از اطمینان دست یافت که نه تنها خواست مردم و شهروندان ایران اسلامی بر طرد، انکار و تضعیف اسلام نخواهد بود، بلکه در پی برپایی و استقرار بنیادها و چشم‌اندازهای متعالی دین در جامعه برآیند.

همچنین می‌توان عنوان داشت که اصول و قواعد حاکم بر مردم‌سالاری دینی هیچ‌گاه در پی تعارض و اختلاف با دین و باورها و ارزش‌های نهادینه شده در آن نیست. در مردم‌سالاری دینی، تمنیات مردم، در پی تحقق و تحکیم اهداف عالی دین است و در پی نفی و یا تضعیف آن نیست زیرا در چنین شرایطی، مردم‌سالاری، از محتوای ارزشی خود تهی می‌گردد (فیاض، ۱۳۸۸). همچنین مطابق پژوهش‌های پیشین، باید به این نکته توجه داشت به میزانی که ارزش‌های اسلامی (هم‌سو با پارامترهای هویت سه‌گانه ایرانیان) در میان شهروندان بیشتر گردد، گرایش به فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی افزایش می‌یابد و در نقطه مقابل به هر میزان که از تبعیت و پیروی از ارزش‌های مذهبی دوری جویند، گرایش به جدایی دین از سیاست و ارزش‌های غیرمذهبی و در نتیجه پیوند با دموکراسی در تعبیر غربی و لیبرالی آن رشد می‌یابد (رهبرقاضی و همکاران، ۱۳۹۵).



#### ۴-۵. جایگاه استقلال‌خواهی در تعیین فرهنگ سیاسی مطلوب

در باب تعریف استقلال، مطابق با آنچه در دانش‌نامه اسلامی ذکر گردیده است، «استقلال دولت یا فرد عبارت است از حاکمیت اراده ملت یا فرد در شئون مختلف خود بدون دخالت و نفوذ قدرت بیگانه که استقلال و آزادی لازم و ملزوم یکدیگرند» (دانشنامه اسلامی، ۱۴۰۲)؛ مبتنی بر آن، امام خمینی<sup>(۵)</sup> استقلال و آزادی را مکمل یکدیگر در نظر می‌گیرند و معتقدند که آزادی حق همه مردم است که موجب تکامل و رشد انسان می‌گردد و در جمهوری اسلامی هیچ‌کس نمی‌تواند جز در موارد نادر، آرای خود را بر سایر افراد تحمیل کند (امام خمینی، ۱۳۷۸، جلد ۲۱).

پیش‌فرض ایشان، مسلمان و اسلام‌خواه بودن ملت ایران است که اساس اسلام خود آزادی و استقلال را به همراه می‌آورد، همچنین رفع ظلم، فساد، تعدی خیانت‌کاران و ایادی اجانب بر کشور و مردم را محقق می‌نماید و مسئولیت علما، نخبگان و عموم مسلمانان را دفاع از اسلام و احکام آن که تضمین‌گر استقلال و آزادی می‌باشد، می‌داند (امام خمینی، ۱۳۷۸، جلد ۳).

همچنین از نظر ایشان، صرف استقلال نظام اسلامی، خود به‌مثابه نوعی پیشرفت به شمار می‌آید و معتقدند «الان ایران با آن زمانی که آن همه هیاهو می‌کردند برای تمدن بزرگ (نظام پهلوی)، بسیار پیشرفته‌تر از آن وقت است و مهم این است که ما الان مستقل هستیم، یعنی هیچ کشوری در دنیا نیست که بتواند به یک سپور ما جسارت کند. شما الان مستقلید و آقای خودتان هستید (امام خمینی، ۱۳۸۷، جلد ۱۹)

حال آنکه نظام سیاسی تا چه میزان امکان و توانایی ایجاد استقلال را دارا باشد، خود مسئله قابل توجهی به شمار می‌آید که اساساً ارتباط و پیوند وثیقی با فرهنگ سیاسی حاکم در میان عوام و خواص جامعه دارد. نظام سیاسی در صورتی که بخواهد استقلال مطابق آنچه پیش‌تر به آن اشاره گردید در عرصه تعاملات با نیروهای داخلی و خارجی در پیش بگیرد؛ اولاً، نیازمند اقعاف افکار عمومی و همراهی آنان با سیاست‌های اتخاذی می‌باشد و دوماً، کارایی و کارآمدی سیاست‌های مأخوذه باید در نگاه آحاد جامعه ملموس باشد چرا که از نظر امام خمینی<sup>(۵)</sup> مسئولیت اصلی جمهوری اسلامی، تأمین استقلال کشور و آزادی ملت در تمامی شئون حیات داخلی و خارجی مردم با توجه به ضوابط اسلامی و اعمال اصلاحات لازم با بهره‌مندی از مشارکت کامل همه آحاد مردم می‌باشد (امام خمینی، ۱۳۷۸، جلد ۵).

از سوی دیگر، ایشان عنوان می‌دارند که بنیاد استقلال و ملیت و هویت یک ملت، فرهنگ است و ابزار ابتدایی در استقلال، استقلال در فکر و اندیشه است و در

مرتب اول باید فکرهایمان را اصلاح نماییم. بر این اساس «حول حالنا الی احسن الحال» و تحول در فرهنگ جوامع از جمله مهم‌ترین موضوعاتی می‌باشد که همواره محل مناقشه بوده است. در خصوص تحول در فرهنگ‌ها عمدتاً در چهارچوب سه نظریه، سرایتی بودن فرهنگ، فرایندی بودن فرهنگ و برساختی بودن فرهنگ صحبت به میان می‌آید که در این خصوص در ارتباط با فرهنگ و فرهنگ سیاسی در ایران، می‌توان به ترکیبی از هر سه مورد اشاره داشت. فرهنگ سیاسی در ایران به جهت موقعیت ژئوپلیتیکی ایران که در شاهراه ارتباطی جهان قرار داشته و هم‌نشینی و مصاحبت با گروه‌های متنوع قومی، نژادی و مذهبی و همچنین تسلط نظام‌های متنوع سیاسی، همواره دستخوش تحولاتی در حوزه فرهنگ سیاسی گردیده است و مبتنی بر رویکرد خودآگاهی اسلامی و بازگشت به خویش‌نما امام خمینی (ره) که از طریق ابزارهای استقلال، آزادی و مردم‌سالاری دینی و پذیرش آگاهی و آزادی مردم در انتخاب در چهارچوب قوانین اسلامی و همچنین تلاش نظام سیاسی در جهت عملیاتی نمودن آنچه اسلام ناب قلمداد می‌گردد، می‌تواند در هدایت مردم در قالب فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی نقش مثمر ثمری را ایفا نماید.

وضعیتی که در آن استقلال فکری مبتنی بر هستی‌شناسی توحیدی، خودباوری و اعتماد به نفس ملی، تربیت اسلامی مبتنی بر هویت توحیدی و رویکرد تهاجمی فرهنگ توحیدی علیه فرهنگ الحادی می‌باشد و در تقابل با نظام سلطه می‌باشد (صدیقی و همکاران، ۱۳۹۶). بر این اساس مشکل جمهوری اسلامی در حال حاضر در حوزه عمل است و نه در حوزه نظر. ارزش‌ها، اصول و قواعد اسلامی از منظر نظری در نقطه قابل اتکایی قرار دارند با این وجود در حوزه عمل ضعف‌ها و استحاله‌هایی موجود می‌باشد.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف ارائه چشم‌انداز فرهنگ سیاسی مطلوب و خروج از چالش فرهنگ سیاسی متعارض در ایران صورت گرفت. بر این اساس تلاش نمودیم که با بهره‌گیری از آرای صاحب‌نظران حوزه فرهنگ در ایران، پیشران‌های اثرگذار بر فرهنگ سیاسی در ایران را رصد نماییم و اقدام به سنجش پیشران‌ها بر اساس دیدگاه امام خمینی (ره) نماییم. در این راستا فرهنگ سیاسی مردم‌سالاری دینی به‌متابزه چشم‌انداز مطلوب و همچنین ریل‌گذاری فرهنگی جهت دستیابی به این امر انجام شد و مبتنی بر آن، ۵ پیشران در قالب الگو و آسوه، عدالت‌خواهی، فرهنگ



عاشورایی و مهدوی، پیوند دین و سیاست و استقلال‌خواهی مشخص گردید و تلفیق آن با سه ابزار آزادی، استقلال - خودکفایی و مردم‌سالاری نقطه تمایز این اثر به شمار می‌آیند. با این اوصاف، به این جمع‌بندی دست یافتیم که لازمه تحول فرهنگ سیاسی، طرح‌ریزی و معرفی شخصیت‌های کارآمد به‌مثابه الگو و شخصیت مرجع برای اقشار جامعه در هدایت افکار و اعمال آن‌ها، تأمین و تحقق عدالت در مناسبات فردی و اجتماعی به‌گونه‌ای که نظام سیاسی محور عدالت قلمداد گردد. همچنین فرهنگ عاشورایی و مهدوی به‌مثابه ارزش‌های بنیادینی قلمداد گردد که نخبگان حاکمیتی با پایبندی به آن در عرصه نظر و عمل به‌مثابه الگویی ارزشمند برای جامعه، خود را در مسیر تحقق اهداف بازنمایی نمایند. علاوه بر این عنوان نمودیم که در ارتباط میان دین و سیاست، ضرورت دارد که باور خودکارآمدی در میان نخبگان و شهروندان ایجاد گردد و ضرورت، اهمیت و کارآمدی چنین ارتباطی در مقام عمل میسر گردد تا از این رهگذر، شهروندان بتوانند در مقام مقایسه با متعارضان به رویکرد ادغام، امکان دفاع از چنین پیوندی را دارا باشند و در پایان عنوان گردید که در قالب پیشران استقلال‌خواهی، ضرورت دارد که ضمن رعایت اصول هزینه فایده، مناسبات داخلی و خارجی را به‌گونه‌ای مدیریت نمود که در شرایط عادی و بحرانی امکان مانور و پایداری اجتماعی و اقتصادی وجود داشته باشد.

### پیشنهادها

- ❖ ادغام نهادها و دستگاه‌های فرهنگی موازی و گاهاً متعارض و همچنین تقویت رویکرد فراگفتمانی توسط مسئولان و نهادهای بالادستی؛
- ❖ حمایت و تشویق ملموس مادی و معنوی در عرصه عمل از افراد، گروه‌ها و نیروهای عدالت‌خواه و کاشفان فساد در راستای تقویت عدالت اجتماعی، سیاسی و اقتصادی؛
- ❖ خروج از دوگانه شعارزدگی و سیاه‌نمایی در جهت تقویت شفافیت سیاسی و اقتصادی؛
- ❖ مقابله با فساد و ویژه‌خواری و همچنین تقابل با مصلحت‌اندیشی‌های ناصواب در ارتباط با اشخاص پرچم‌دار؛
- ❖ ایجاد و معرفی الگوهای نقش و گروه‌های مرجع اجتماعی متناسب با نیاز اقشار و گروه‌های اجتماعی و به‌خصوص نسل جوان از طریق بهره‌گیری از

شبکه‌های اجتماعی نوین و فضای مجازی، در جهت آگاهی بخشی و هدایت افکار عمومی؛

❖ پذیرش تکثرگرایی اجتماعی (نیروهای پایبند به کلان‌گفتمان جمهوری اسلامی) و اعطای اختیارات و امکان فعالیت فراگیر گروه‌های اجتماعی و تشکل‌های مردم‌نهاد در راستای تقویت مشارکت مردم در حوزه‌های اجتماعی و سیاسی و تقویت سرمایه اجتماعی و فرهنگی؛

❖ ترسیم و اتخاذ رویکردی باثبات و انسجام بخش به جامعه از عاشورا و مهدویت به‌مثابه یکی از مهم‌ترین عناصر متشکله اعتقادی و فرهنگی ایرانیان؛

❖ پذیرش آرا و افکار عمومی و خواست‌های نسل جوان به‌مثابه یکی از مهم‌ترین پایه‌های متشکله جمهوری اسلامی در چهارچوب پیوند دین با سیاست و تلاش در جهت اقتناع افکار عمومی و به تعبیر امام خمینی<sup>(ع)</sup>، مردم را آگاه و مُحق در تعیین سرنوشت خویش قلمداد نماییم؛

❖ ایجاد و توسعه آموزش‌های دوره‌ای در دستگاه‌های حاکمیتی مبتنی بر شناخت و فهم مردم‌سالاری دینی، پذیرش و ارتقای روحیه انتقادپذیری و ترسیم دقیق جایگاه اسلامیت و جمهوریت مبتنی بر آرای امام خمینی<sup>(ع)</sup> و آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی).



## فهرست منابع

- احسانی، احمد. (۱۳۷۸). *بررسی تطبیقی فرهنگ سیاسی مردم ایران در قبل و بعد از انقلاب اسلامی ایران*. دانشگاه باقرالعلوم.
- احمدی، نادری؛ مهدی، عصمت (۱۳۹۵). *نقش و کارکردهای مجالس عزاداری حسینی در جامعه‌پذیری سیاسی با تأکید بر دیدگاه امام خمینی<sup>(ره)</sup>*. فصلنامه پژوهش‌های انقلاب اسلامی، ۵(۳).
- اخوان کاظمی، بهرام (۱۳۹۷). *نقد و تفسیر دموکراسی و آزادی از دیدگاه امام خمینی<sup>(ره)</sup>*. تهران.
- افروغ، عماد (۱۳۹۹). *مشکل ما در عدالت، عمل است نه نظر*.  
from <https://farsi.khamenei.ir/others-note?id=45882>
- امام خمینی (۱۳۶۸). *ولایت فقیه*. تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی<sup>(ره)</sup>.
- امامی، سید مجید؛ محمودی رجا، سید زکریا؛ نیکزاد، محمدحسین (۲۰۲۰). *تحلیل الگوی مشارکت فعالانه شهروندان در نظام مردم‌سالاری دینی (با تأکید بر مقوله آتش به اختیار در اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای<sup>(مدظله‌العالی)</sup>)*. تحقیقات اسنادی انقلاب اسلامی، ۲(۳).
- بیات، مصطفی؛ برخوردار، یاسر؛ بیات، مرتضی (۱۴۰۰). *کاربست تساهل و مدارا در مدل حکمرانی حضرت امام خمینی<sup>(ره)</sup>*. فصلنامه راهبرد، ۳۰(۱۰۰).
- پای، لوسین (۱۳۷۰). *فرهنگ سیاسی و توسعه سیاسی*. نامه فرهنگ، ۵ و ۶.
- پورفرد، محمود (۱۳۸۴). *مردم‌سالاری دینی*. تهران: پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی.
- خان‌محمدی، یوسف؛ خرمشاد، محمدباقر (۱۴۰۰). *آینده اسلام سیاسی شیعی در ایران*. فصلنامه راهبرد، ۳۰(۹۸).
- رفیع، حسین؛ عباس‌زاده مرزبالی، مجید؛ قهرمان، میثم (۱۳۹۷). *فرهنگ سیاسی؛ یک بررسی مفهومی و نظری*. فصلنامه سیاست، ۵(۱۷).
- رهبرقاضی، محمودرضا؛ امام جمعه زاده، سیدجواد؛ نوربخش، سوسن؛ خاکی، مینا (۱۳۹۵). *بررسی رابطه دین‌داری با دو نوع فرهنگ سیاسی مشارکتی و دموکراتیک*. مطالعات راهبردی بسیج، ۱۹(۷۱).
- روحی دهبته، مجید؛ مرادی کلارده، سجاد (۱۳۹۶). *بازخوردهای فرهنگ شیعی و نماد عاشورا بر مواضع مقامات ایران در موضوع هسته‌ای (۱۳۹۲-۱۳۸۴)*. فصلنامه سیاست و روابط بین‌الملل، ۱(۲).
- سینیایی، دکتر وحید؛ ابراهیم‌آبادی، غلامرضا (۱۳۸۴). *کثرت‌گرایی فرهنگی در عصر جهانی شدن و تحول فرهنگ سیاسی نخبگان در ایران*. نامه علوم اجتماعی، ۱۴(۲۵).

- صدیقی، مجتبی؛ مسعودنیا، حسین؛ هرسیج، حسین (۱۳۹۶). *تبیین مفهوم و مؤلفه‌های استقلال فرهنگی در اندیشه سیاسی امام خمینی (ره)*. مطالعات راهبردی بسیج، ۲۰(۷۷).
- صیاد، محمدرضا؛ خسروی، محمدعلی؛ شیرخانی، علی؛ خسروی باب اناری، ملک تاج (۱۳۹۷). *جراحی و ویژگی‌های فرهنگ سیاسی دولت‌گرا*، فصلنامه سپهر سیاست، ۱۶(۵).
- عیوضی، محمدرحیم (۱۳۸۵). *جامعه‌شناسی سیاسی اپوزیسیون در ایران*. تهران: نشر قومس.
- فیاض، سید علی (۱۳۸۸). *مردم‌سالاری دینی گفتمان رهبر انقلاب اسلامی*. تهران.
- قربانی، قدرت الله (۱۳۸۵). *ابعاد عرفانی و سیاسی مهدویت در اندیشه امام خمینی (ره)*.
- مایلز، مونرو (۱۳۸۵). *قدرت چشم‌انداز (فرزانه میرشاه ولایتی)*. تهران: مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی.
- مرکز اسناد انقلاب اسلامی. (۱۳۹۹). *شاخص‌های مردم‌سالاری دینی در نظام جمهوری اسلامی از منظر امام خمینی (ره)*.
- مطهری، مرتضی (۱۳۷۲). *مقدمه‌ای بر جهان‌بینی اسلامی*، مجموعه آثار. تهران: نشر صدا.
- نوانی، علی؛ هرسیج، حسین؛ عیوضی، محمدرحیم (۱۴۰۱). *طراحی سناریوهای خروج از چالش هویت در ایران (۱۴۰۰-۱۴۱۰)*، فصلنامه مطالعات ملی، ۸۹(۱).

## References

- Attard, Maria, & Hickman, Robin. (2024). Participatory Policy Packaging for Transport Backcasting: A Pathway for Reducing CO2 Emissions. *Sustainability*, 16(1). doi: 10.3390/su16010430
- Bayat, Mustafa, Bakhrodi, Yaser, Bayat, Morteza (1400), " Application of Tolerance in Imam Khomeini's Ruling Model", *A Quarterly Journal of Strategy*, 30(100) (In Persian)
- Dreborg, Karl H. (1996). *Essence of backcasting*. *Futures*, 28.
- Ehsani, Ahmad (1378), *Comparative study of the political culture of the Iranian people before and after the Islamic Revolution of Iran*, Master's thesis of Bagheral Uloom University, retrieved on (07/03/1402) Eivazi, Mohammad Rahim. (1385). *Political Sociology of the Opposition in Iran*, Tehran: Qoms Publishing House (In Persian)
- Emami, S. M., mahmodi, Z., & NICZAD, M. (2020). Analysis of the model of active participation of citizens in the system of religious democracy (with emphasis on the concept of 'fire at will' in the views of Ayatollah Khamenei). *Islamic Revolution Studie*, 2(3) (In Persian)
- Fayaz, Seyyed Ali (07/05/1388), *Religious Democracy in the Speech of the Leader of the Islamic Revolution*, available at <https://farsi.khamenei.ir/others-note?id=7595> (In Persian)
- Ghorbani, Qadratullah (1385), "The Mystical and Political Dimensions of Mahdism in the Thought of Imam Khomeini (RA)", *Hozur Magazine* 58
- Höjer ,Mattias, & Mattsson, Lars-Göran. (2000). *Determinism and backcasting in future studies*. *Futures*, 32.
- Imam Khomeini (RA) (1368), *Liberation from Westernization - Explanation of "Days of God" speech in the gathering of different classes of people (Liberation from Westernization)*, retrieved on (15/08/1402), available at <http://www.imam-khomeini.ir/fa>
- Imam Khomeini (RA) (1392), *Independence*, retrieved on (09/16/1402), available at
- Imam Khomeini (RA), (07/09/1400), *Islam is all politics*, available at <http://www.imam-khomeini.ir/fa>
- Imam Khomeini (RA), (1374), *Velayat Faqih*, Tehran: Institute for Editing and Publishing the Works of Imam Khomeini (RA) (In Persian)
- Imam Khomeini (RA), (1400), *Imam Khomeini Encyclopaedia*, Tehran: Institute for Editing and Publishing Imam Khomeini's Works (RA) (In Persian)
- Imam Khomeini portal (1402), "Imam Khomeini's interpretation: People's awareness, participation and monitoring of the government is the greatest guarantor of maintaining the security of society"
- Kazemi, Maryam. (2011). *Imam Khomeini's website*, can be retrieved at <http://www.imam-khomeini.ir/fa/k1> Khaje Naeeni R, ahmadi shadmehri M T, sabahi A, Cheshomi A. *Identifying Effective Factors Influencing the Beliefs of the Elite Agents in the Formation of Official Institutions of Iranian Economy Using a Cognitive Economy Approach*. *QJER* 2020; 20 (1) (In Persian)
- Khanmohammadi, Yusuf, Khorramshad, Mohammad Baqer (1400), " The Future of Shiite Political Islam in Iran", *A Quarterly Journal of Strategy*, 30(98) (In Persian)

- Kirillova, Natalia. (2018). Myth and mythmaking as the factors of development of religious consciousness and mass culture. *Opcion*, 34.
- Lin Siegler, Xiaodong, Janet N, Ahn, Chen, Jondou, Fang, Anny, & Luna-Lucero, Myra. (2016). Even Einstein Struggled: Effects of Learning About Great Scientists' Struggles on High School Students' Motivation to Learn Science. *Journal of Educational Psychology*, 108.
- Milan, Matthew. (2008). Backcasting 101, Collaborative Strategy Development for Information Architects. from <https://www.slideshare.net/mmilan/backcasting-101-final-public>
- Miles. Monroe (2006), *The Power of Vision*, translated by Farzaneh Mirshah Velayati, Tehran: Future Research Center for Defense Science and Technology (In Persian)
- Ministry of Interior (15/04/1400), details of people's participation in 31 provincial centers of the country in the elections of 1400,
- Ministry of Interior. (2018). The rate of participation in the elections of the 11th term of the Islamic Council,
- Motahari, Morteza (1993), *Around the Islamic Revolution*, Tehran: Sadra Publishing (In Persian)
- Motahari, Morteza. (1993). An introduction to the Islamic worldview of the collection of works (Volume 2). Tehran: Sadra Publishing. (In Persian)
- Naderi, Mahdi, Ahmadi, Esmat (2015), "The role and functions of Hossein's mourning gatherings in political socialization with an emphasis on the view of Imam Khomeini (RA)", *Islamic Revolution Research Quarterly*, 5(3) (In Persian)
- Nahj al-Balagha. Sermon 216, retrieved on (28/07/1402), available at <http://nahj.makarem.ir/speech/699> (In Persian)
- Navazeni, Ali, Harsij, Hossein, Eivazi, Mohammad Rahim (1401), "Designing Scenarios for Overcoming the Identity Challenge in Iran (1400-1410)", *National Studies Quarterly*, 89(1) (In Persian)
- Neuvonen, Aleks. (2022). Re-focusing on the future - Backcasting carbon neutral cities. from
- Porfard, Masoud. (1384). *Religious Democracy*, Tehran: Islamic Science and Culture Research Institute. (In Persian)
- Pye, Lucien (1991). "Political culture and political development". *Letter of culture* (5 and 6) (In Persian)
- Quist, Jaco, & Vergragt, Philip. (2006). Past and future of backcasting: The shift to stakeholder participation and a proposal for a methodological framework. *Futures*, 38.
- Rafi, Hossein, Abbaszadeh Marzbali, Majid, Kahraman, Maitham. (2017). "political culture; A conceptual and theoretical review", *Politics Quarterly*, 5(17) (In Persian)
- Rahbar, R., emamjome, J., noorbakhsh, S., & khaki, M. (2016). Religious Political Culture: democratic and participatory political culture. *Basij Strategic Studies*, 19(71), 141-165. (In Persian)
- rahbargazi M, gashool S, arabian H, ashnaya S. Participatory political culture and the effects of social capital. *scds* 2016; 4 (4):101-122 (In Persian)
- Rohi Dehbane, M., & Moradi Kellardeh, S. (2017). The explication of Iranian officials Positions on the nuclear issue by assuming Shia-Ashoura culture: 2005-2013. *Journal of Politics and International Relations*,

- Sayed Mohammad Reza, Khosravi, Mohammad Ali, Shirkhani, Ali, Khosravi Bab Anari, Malek Taj (2017), "Reasons and Characteristics of Statist Political Culture", *Sepehr Politics Quarterly*, 5(16) (In Persian)
- Sedighi, M., masudnia, H., & harseij, H. (2018). Explaining the Concept and Components of Cultural Independence in Political Thought of Imam Khomeini (r.a). *Basij Strategic Studies*, 20(77) (In Persian)
- Shafiei, Mahmoud (2016), "Religious Democracy in the Qur'an", a collection of articles of the Religious Democracy Conference (In Persian)
- Sinaii, Vahid, Ebrahimabadi, Vahid(2014), "Cultural Pluralism in the Age of Globalization and Cultural-Political Transformation of the Elites in Iran", *Journal of Social Sciences*, 114(25) (In Persian)
- Voom, Tom van der. (2023). Backcasting for Transformative Water Management.
- Yusuke, Kishita, Yutaka, Nomaguchi, Tomoaki, Yano, & Koichi, Ohtomi. (2020). Backcasting-Based Method for Designing Roadmaps to Achieve a Sustainable Future. *IEEE Transactions on engineering management*, 3.



# Developing a Strategic Framework for Physical Resilience Against Earthquake Risk (Case Study: District 12, Tehran)

## Farnaz Ghazi

Department of Urban Planning, Research Sciences Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Email: farnaz.gh.mhd@gmail.com

## Hossein Zabihi

Department of Urban Planning, Research Sciences Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (corresponding author).

Email: h.zabihi@srbiau.ac.ir

## Hamid Majedi

Department of Urban Planning, Research Sciences Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Email: majedi\_h@yahoo.com

## Abstract

The primary objective of the current study is to develop a strategic framework for assessing the capacity of physical resilience. To achieve this, a combination of qualitative and quantitative methods was employed. In the qualitative phase, indicators were identified through a thorough literature review, while in the quantitative phase, these indicators were categorized based on their significance using structural interpretation equations. The relative weight of each index was then determined through network analysis. The research findings classify thirteen key indicators into three priority groups. Notably, indicators such as "the ratio of the nearest neighbor," "the degree of straightness of the pedestrian path," "the ratio of the dominant strength of the skeleton of the buildings in each block," and "the ratio of the average area of the block to the length of the block" belong to the first priority group. The index "soil type ratio (at a depth of 30-40 cm) to the volume envelope size of the block" falls into the second priority group, while the remaining indicators are in the third priority group. The study focused on two neighborhoods, Bazar and Harandi in the district 12 of Tehran, and the results indicate that both neighborhoods have very low resilience levels (85.93% for Bazar and 79.36% for Harandi) in the face of a Mercalli 6 earthquake. Finally, the study proposes policies based on indicators with the highest relative weight, aiming to provide city decision-makers with valuable insights for crisis management preparedness.

**Keywords:** Physical resilience, interpretive structural equations, MIC-MAC analysis, network analysis model, risk management.



# تدوین چهارچوب راهبردی تاب‌آوری کالبدی در برابر خطر زلزله؛ نمونه موردی: منطقه ۱۲ تهران

فرناز غازی

گروه شهرسازی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Email: farnaz.gh.mhd@gmail.com

حسین ذبیحی

گروه شهرسازی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

Email: h.zabihi@srbiau.ac.ir

حمید ماجدی

گروه شهرسازی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Email: majedi\_h@yahoo.com

## چکیده

پژوهش حاضر در نظر دارد به ارائه چهارچوب راهبردی، جهت ارزیابی ظرفیت تاب‌آوری کالبدی بپردازد. به همین منظور از ترکیب روش کیفی و کمی برای پیشبرد اهداف پژوهش استفاده شده است، به طوری که در بخش کیفی، به شناسایی شاخص‌ها با بهره‌گیری از مرور ادبیات پرداخته شده است و در بخش کمی نیز دسته‌بندی شاخص‌ها بر اساس اهمیت آن‌ها با استفاده از معادلات تفسیری ساختاری انجام شد و سپس، وزن نسبی هر یک از شاخص‌ها از طریق فرایند تحلیل شبکه تعیین شد. یافته‌های پژوهش، سیزده شاخص کلیدی را در سه گروه به ترتیب اولویت دسته‌بندی می‌نماید؛ به طوری که شاخص‌های «نسبت نزدیک‌ترین همسایه (C1)»، «میزان مستقیم بودن مسیر پیاده (C3)»، «نسبت استحکام غالب اسکلت ساختمان‌های موجود در هر بلوک (C4)»، «نسبت میانگین مساحت بلوک به طول بلوک (C5)» در گروه اولویت اول، شاخص «نسبت نوع خاک (در عمق ۳۰-۴۰ سانتی‌متری) به اندازه پاکت حجمی بلوک (C12)» در گروه اولویت دوم و بقیه شاخص‌ها در گروه اولویت سوم قرار می‌گیرند. بر اساس چهارچوب به دست آمده، دو محله بازار و هرنندی در منطقه دوازده شهر تهران مورد بررسی قرار گرفت. نتایج کلی نشان می‌دهد که ۸۵/۹۳ درصد بافت محله بازار و ۷۹/۳۶ درصد محله هرنندی، با در نظر گرفتن زلزله ۶ مرکالی، در شرایط با تاب‌آوری بسیار کم قرار دارند. نهایتاً، سیاست‌های پیشنهادی براساس شاخص‌هایی با بیشترین وزن نسبی ارائه شد که می‌تواند به تصمیم‌گیرندگان شهری بینشی شفاف‌تر در جهت آمادگی در مدیریت بحران ارائه دهد.

**کلیدواژه‌ها:** تاب‌آوری کالبدی، معادلات ساختاری تفسیری، تحلیل میک مک، مدل تحلیل شبکه، زلزله.



## مقدمه و بیان مسئله

در سال ۲۰۰۹، برای اولین بار در تاریخ بشر، تعداد ساکنان شهرها از جمعیت روستایی بیشتر شد (UN-HABITAT, 2009). اگر یک قرن پیش، جهان کمتر از دو میلیارد نفر جمعیت داشت که تنها ۲۰ درصد از آن‌ها در شهرها زندگی می‌کردند (Affairs, 1969)، در سال ۲۰۱۵، ۵۴/۵ درصد از جمعیت جهان - حدود چهار میلیارد نفر - در سکونتگاه‌های شهری زندگی می‌کردند (UN-Habitat, 2016). همچنین انتظار می‌رود که تا سال ۲۰۵۰، ۶۶ درصد از جمعیت پیش‌بینی‌شده جهان در شهر سکونت نمایند که ۸۷ درصد از این شهرنشینان جدید در کشورهای در حال توسعه امروزی زندگی می‌کنند (UN-Habitat, 2012). شهرنشینان جدید در شهرهایی زندگی خواهند کرد که هنوز وجود ندارند (Diversity, 2012)؛ از همین‌رو این تغییرات منجر به افزایش توسعه ساختار کالبدی شهری و ساخت‌وسازهای جدید در شهرها می‌شود. با وجود اینکه که تغییر، مشخصه شهرهای زنده در همه اعصار بوده است، اما سرعتی که در حال حاضر با آن اتفاق می‌افتد از نظر وسعت و شتاب بی‌سابقه است (NATIONS, 2015). موارد ذکر شده فشاری باور نکردنی بر اکوسیستم جهانی وارد می‌کند و در فراوانی و شدت بلایای طبیعی و پیامدهای آن به‌طور نامتناسبی بر کشورهای در حال توسعه و شهروندان آسیب‌پذیر تأثیر می‌گذارد. در همین خصوص با توجه به این‌که زمین‌لرزه‌ها از شایع‌ترین و فاجعه‌بارترین مخاطرات طبیعی هستند. و هرساله بیش از ۱/۴ میلیون زمین‌لرزه روی زمین رخ می‌دهد که منجر به خسارات جانی و اقتصادی قابل توجهی می‌شود. آسیب‌پذیری در برابر خطرات زمین‌لرزه، به‌ویژه در شهرهایی در کشورهای در حال توسعه که نرخ رشد سریع جمعیتی را تجربه می‌کنند اما در برنامه‌ریزی و آماده‌سازی مناسب برای خطرات طبیعی، مانند زلزله، ناتوان هستند، مسئله بزرگی است (Freddi, 2021). درحالی‌که هدف موارد فوق ارائه توضیح کاملی از مسائل پیچیده پیرامون شهرنشینی نیست، بیانگر تغییرات عمیقی است که شهرهای ما دستخوش آن هستند و انتظار می‌رود در آینده با آن مواجه شوند به همین منظور، اگر قرار است شهرسازی بخشی از راه حل باید ابزارها و نظریه‌های موجود در آن مورد بازنگری قرار گیرد. بنابر این تحقیق حاضر در نظر دارد پس از شناسایی مؤلفه‌های تاب‌آوری کالبدی و کمی‌سازی آن‌ها به ارائه چهارچوبی راهبردی جهت ارزیابی ظرفیت تاب‌آوری کالبدی بپردازد. این مطالعه با تدوین سؤالاتی از قبیل «چگونه می‌توان مؤلفه‌های تاب‌آوری کالبدی شهر در برابر

خطر زلزله را تبیین کرد؟» و «ابزارهای تحلیلی برای ارزیابی تاب‌آوری کالبدی شهر در برابر زلزله کدام‌ها هستند؟» در نظر دارد به شناسایی مؤلفه‌های کالبدی تاب‌آوری و ارائه ابزارهای ارزیابی بپردازد و در نهایت بر اساس یافته‌ها و تحلیل انجام شده راهبردهایی ارائه می‌شود که می‌تواند به تصمیم‌گیرندگان شهری بینشی شفاف‌تر در جهت بهبود شرایط فعلی توصیه نماید.

## ۱. پیشینه پژوهش

با اذعان به اینکه محققین مختلفی سعی در پیدا نمودن زمینه مشترک بین تفکر تاب‌آوری و شهرسازی نموده‌اند (Ahern, 2013; Allan, 2013; J.Garcia, 2017; Marcus, 2014; Pickett, 2013)، اما، اغلب در ادبیات شهرسازی، واژه تاب‌آوری در حد کلمات باقی‌مانده است و هنوز بسیار ناپخته است (Stumpp, 2013). در حال حاضر، این موضوع به ندرت عمیقاً مورد بحث قرار گرفته است (Allan, 2013; Hassler, 2014) و هنوز تا رسیدن به وضعیت با ثبات و عملیاتی فاصله زیادی دارد؛ این امر را می‌توان به دو دلیل اصلی مرتبط کرد؛ اول، تاب‌آوری شهری عمدتاً بر مدیریت ریسک و بلایا و اکوسیستم‌های شهری متمرکز است. بنابر این کاربرد دانش طراحی شهری که بیشتر بر فرم شهری متکی است نادیده گرفته می‌شود (J.Garcia, 2017) و تاب‌آوری شهرها همچنان عمدتاً از منظر اکولوژیکی - محیطی مورد بررسی قرار می‌گیرند (Marcus, 2014). دوم، علی‌رغم این واقعیت که نظریه تاب‌آوری «امیدبخش‌ترین عرصه فرا رشته‌ای در محیط ساخته شده» در نظر گرفته می‌شود (Hassler, 2014)، بیشتر ارجاعات به ساختار فضایی شهرها به زیرساخت‌های فنی سیستم‌ها، شبکه انرژی یا مسیرهای حرکتی محدود می‌شوند؛ لذا عمدتاً در مقیاس شهری یا منطقه‌ای، هیچ اشاره‌ای به مؤلفه‌های مورفولوژیکی اساسی محیط مصنوع، مانند قطعه‌ها، ساختمان‌ها، خیابان‌ها، بلوک‌ها و فضاهای عمومی ندارند. بنابر این اگر قرار است تفکر تاب‌آوری با دیدگاه شهرسازی مورد بررسی قرار بگیرد، باید دانش نظری تلفیقی، روش‌های تحقیق و ابزارهای ارزیابی از حوزه شهرسازی با تاب‌آوری شهری مرتبط گردد. در حال حاضر، معنای طراحی شهرهای تاب‌آور به‌عنوان قلمرو ناشناخته باقی است؛ از همین رو باید تاب‌آوری از منظر شهرسازی تبیین شود، به این معنا که پرسش همیشگی «شکل فضایی شهر پایدار چیست؟» به «چگونه می‌توان شکل شهر را برای ایجاد ظرفیت تاب‌آوری سازمان‌دهی کرد؟» تغییر پیدا کند و پاسخ این پرسش مستلزم ایجاد یک «چهارچوب قابل اجرا برای گنجاندن تاب‌آوری در طراحی و ساخت محیط

مصنوع» است (Ahern, 2013; Anderies, 2013)؛ دوم، یک مشکل کلی‌تر وجود دارد با این مضمون که بررسی وضعیت تحقق تاب‌آوری شهری در موضوع نحوه ارزیابی آن نهفته است. در واقع، مفهوم تاب‌آوری نمی‌تواند به راحتی اجرا و اندازه‌گیری شود (Forgaci, 2014). بنابر این، وجود ابزارهای قابل اعتماد برای انجام ارزیابی تاب‌آوری و تعریف آن به‌عنوان مفهومی فراتر از تئوری و تصویر ذهنی متخصصان، ارزیابان و جهت نظارت بر پروژه‌های شهری بسیار مهم است (Sharifi, 2019)؛ چرا که امکان شناسایی نقاط ضعفی را که باید برطرف شوند و حوزه‌هایی که باید در فعالیت‌های تاب‌آوری اولویت‌بندی شوند را می‌دهد و به نوبه خود، می‌تواند تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را به سمت تاب‌آوری بهتر در برابر بلایا تسهیل نماید (Sellberg, 2015; Yang, 2019) (کازمیان و همکاران، ۱۴۰۰).

در همین خصوص، به‌منظور ارائه چهارچوب ارزیابی در حوزه تاب‌آوری کالبدی به بررسی ادبیات برون‌مرزی، در قالب یک رشته جست‌وجوی بولی با کلیدواژه‌های «تاب‌آوری کالبدی» یا «تاب‌آوری مورفولوژی» و «زلزله»، پرداخته شد؛ به گونه‌ای که این کلمات در عنوان، چکیده و کلمه کلیدی آن‌ها سفارشی شد در پایگاه داده آنلاین SCOPUS در سپتامبر ۲۰۲۲ انجام شد و بعداً در فوریه ۲۰۲۳ در پایگاه SCOPUS و در فوریه ۲۰۲۴ در پایگاه SCISPACE به‌روزرسانی شد. سپس در پایگاه هوش مصنوعی SCISPACE، مجدداً بازنگری شد. همچنین، در خصوص مطالعات داخل مرزی، جست‌وجو در بازه زمانی ۱۴۰۱/۰۸/۲۰ تا ۱۴۰۱/۱۰/۰۲ با استفاده از کلمات کلیدی ذکر شده در پایگاه‌های SID.IR و پرتال جامع علوم انسانی انجام شد و مطالعات مرتبط استخراج و رساله‌های مربوطه نیز جمع‌آوری شد. در نهایت مجموعاً ۲۰ مورد ادبیات برون‌مرزی و ۲۱ مورد ادبیات درون‌مرزی به دست آمد و پس از بازخوانی تمامی ۴۱ مستند به دست آمده ۷۵ شاخص کالبدی در بحث تاب‌آوری شناسایی شد.

## ۲. روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ روش ترکیبی از روش کمی و کیفی و به لحاظ هدف، کاربردی است. در گام اول برای غربالگری ۷۵ شاخص به دست آمده از مرور ادبیات به طراحی پرسش‌نامه ۵ طیفی فازی در یک مرحله جهت ارائه به ۱۵ نفر به‌عنوان خبرگان (افراد با تحصیلات مرتبط و حداقل ۱۰ سال تجربه کاری) که به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و با روش گلوله برفی انتخاب شده‌اند پرداخته می‌شود. به

جهت گردآوری دیدگاه خبرگان یک ماتریس  $15 \times 75$  تشکیل می‌شود؛ به طوری که در ستون‌های ماتریس شاخص‌ها و در سطرهای ماتریس امتیاز هر کدام از کارشناسان قرار می‌گیرد. در نهایت به منظور تجمیع دیدگاه‌ها از روش میانگین فازی استفاده می‌شود، بدین معنی که امتیازی که هر کارشناس به هر شاخص اختصاص داده ابتدا بر اساس جدول زیر به اعداد فازی تبدیل می‌شود و سپس با هم جمع می‌شوند و بر تعداد شاخص‌ها تقسیم می‌شود برای مثال امتیاز شاخص اول، بر اساس جدول ۲ برابر است با:

جدول ۱: اعداد فازی مثلثی طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۲)

مقیاس عدد فازی	امتیاز فازی	متغیر زبانی
(0, 0, 0.25)	1	کاملاً مخالف
(0, 0.25, 0.5)	2	مخالف
(0.25, 0.5, 0.75)	3	نسبتاً موافق
(0.5, 0.75, 1)	4	موافق
(0.75, 1, 1)	5	کاملاً موافق

$$AVE_{C1} = 1/15 (0.75, 1, 1) + (0.25, 0.5, 0.75) + (0.5, 0.75, 1) + (0.25, 0.5, 0.75) + (0.25, 0.5, 0.75) + (0.25, 0.5, 0.75) (0.25, 0.5, 0.75) (0.25, 0.5, 0.75) (0.25, 0.5, 0.75) (0.25, 0.5, 0.75) (0.25, 0.5, 0.75) (0.25, 0.5, 0.75) (0.25, 0.5, 0.75) (0.25, 0.5, 0.75) (0.25, 0.5, 0.75) + (0.75, 1, 1) = (0.25, 0.5, 0.75)$$

به همین ترتیب تا شاخص شماره ۷۵ محاسبات ادامه می‌یابد و پس از محاسبه میانگین فازی دیدگاه خبرگان، اعداد حاصل با استفاده از فرمول مینکوفسکی فازی‌زدایی می‌شود، برای محاسبه این اعداد، اعداد فازی مثلثی مانند  $F=(l,m,u)$  در فرمول مینکوفسکی قرار می‌گیرد.

$$X = m + \frac{u-l}{4} \text{ فرمول مینکوفسکی}$$

پس از دی فازی شدن اعداد فازی مربوط به هر شاخص، با تعریف آستانه تحمل  $0/7$  به پیشنهاد خبرگان، شاخص‌هایی که اعداد قطعی آن‌ها از عدد آستانه کمتر باشد حذف می‌شوند. با توجه به این که بعضی از شاخص‌ها دارای معانی یکسان اما با اصطلاح‌های متفاوت در مطالعات پیشین بیان شده بودند، پس از یکسان‌سازی شاخص‌های هم معنی تعداد ۱۵ شاخص به‌عنوان شاخص‌های تاب‌آوری کالبدی مستخرج از ادبیات پژوهش و مورد توافق خبرگان در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۲: شاخص‌های مستخرج و مورد توافق تاب‌آوری کالبدی در برابر خطر زلزله پس از اعمال حد آستانه

منبع	نام شاخص
احدنژاد، ۱۳۹۵؛ اصلانی، ۱۳۹۷؛ امجد، ۱۳۹۸؛ پوراحمد، ۱۳۹۷؛ طبیبیان، ۱۳۹۷؛ عبدالله، ۱۳۹۹ (Parizi, 2022; Shukla, 2023)	تراکم ساختمان
اصلانی، ۱۳۹۷؛ باقرنژاد، ۱۴۰۰؛ پوراحمد، ۱۳۹۷؛ عبدالله، ۱۳۹۹؛ دلشاد و همکاران، ۱۴۰۰ (Farhadi, 2022; Jamali, 2021; Parizi, 2022; Sujata Kodag, 2022)	دسترسی به امکانات شهری (تعداد ایستگاه‌های آتش‌نشانی، دسترسی به حمل‌ونقل عمومی، دسترسی به مراکز درمانی، تعداد مراکز آموزشی، تعداد مراکز خرید، دسترسی به مراکز خدمات اضطراری، تعداد ایستگاه‌های پلیس در هر کیلومتر مربع، تخلیه و اسکان اضطراری)
(Jamali, 2021; Parizi, 2022; Shukla, 2023; Sujata Kodag, 2022) اصلانی، ۱۳۹۷؛ دلشاد و همکاران، ۱۴۰۰	کاربری زمین، تعداد کاربری‌های مسکونی، تنوع کاربری زمین (مقدار انواع کاربری)، تناسب کاربری اراضی
(Jamali, 2021; Parizi, 2022; Shukla, 2023; Sujata Kodag, 2022) اصلانی، ۱۳۹۷؛ دلشاد و همکاران، ۱۴۰۰	کاربری زمین، تعداد کاربری‌های مسکونی، تنوع کاربری زمین (مقدار انواع کاربری)، تناسب کاربری اراضی
(Farhadi, 2022; Jamali, 2021; Sujata Kodag, 2022) ابدالی، ۱۳۹۸؛ احدنژاد، ۱۳۹۵؛ طبیبیان، ۱۳۹۷؛ عشقی چهاربرج، ۱۳۹۶	قدمت ساختمان‌ها، عمر بنا به سال، سن بنا (تعداد سال‌های ساخته شده پس از ساخت)، قدمت آثار تاریخی
(Farhadi, 2022; Jamali, 2021; Sujata Kodag, 2022) ابدالی، ۱۳۹۸؛ احدنژاد، ۱۳۹۵؛ طبیبیان، ۱۳۹۷؛ عشقی چهاربرج، ۱۳۹۶	قدمت ساختمان‌ها، عمر بنا به سال، سن بنا (تعداد سال‌های ساخته شده پس از ساخت)، قدمت آثار تاریخی
(Farhadi, 2022) ابدالی، ۱۳۹۸؛ احدنژاد، ۱۳۹۵؛ طبیبیان، ۱۳۹۷؛ عشقی چهاربرج، ۱۳۹۶	دانه‌بندی قطعات به متر، نرخ ریزدانگی، نفوذناپذیری
اصلانی، ۱۳۹۷؛ عشقی چهاربرج، ۱۳۹۶	سازندهای زمین‌شناسی، امکان وقوع روانگرایی، امکان وقوع فرونشست، امکان

وقوع زمین لغزش، وضعیت لرزه خیزی	
کیفیت بنا، کیفیت ساختمان‌ها و ابنیه جداره معبر، کیفیت جداره مصنوع فضای باز موجود	(Farhadi, 2022; Parizi, 2022) ابدالی، ۱۳۹۸؛ احدنژاد، ۱۳۹۵؛ اصلانی، ۱۳۹۷؛ امجد، ۱۳۹۸؛ طبیبیان، ۱۳۹۷؛ عشقی چهاربرج، ۱۳۹۶؛ دلشاد و همکاران ۱۴۰۰
نظام بلوک‌بندی، اندازه قطعات، دانه‌بندی پارسل‌ها (نسبت تعداد قطعات به کل مساحت زمین)، دانه‌بندی به متر	(Parizi, 2022) احدنژاد، ۱۳۹۵؛ اصلانی، ۱۳۹۷
سلسله‌مراتب دسترسی، نفوذپذیری بلوک‌ها، وجود دسترسی‌های متنوع و متعدد باکیفیت مناسب به نقاط مختلف شهر، دسترسی به معابر با عرض مناسب، دسترسی به شبکه معابر اصلی، ضریب نفوذ مسیر حیاتی، دسترسی به معابر درجه ۱، دسترسی به معابر درجه ۲، سلسله‌مراتب فضایی در بافت تاریخی	(Farhadi, 2022) اصلانی، ۱۳۹۷؛ امجد، ۱۳۹۸؛ پوراحمد، ۱۳۹۷؛ طبیبیان، ۱۳۹۷؛ دلشاد و همکاران، ۱۴۰۰
تعداد طبقات	ابدالی، ۱۳۹۸؛ احدنژاد، ۱۳۹۵؛ طبیبیان، ۱۳۹۷؛ عشقی چهاربرج، ۱۳۹۶
خصوصیات زمین بستر، فاصله از گسل به متر	احدنژاد، ۱۳۹۵؛ امجد، ۱۳۹۸؛ عبدالله، ۱۳۹۹؛ عشقی چهاربرج، ۱۳۹۶؛ دلشاد و همکاران ۱۴۰۰
نوع سازه، مصالح سازه، جنس مصالح کف معبر، کیفیت مصالح ساختمانی و ابنیه، استفاده از خشت و گل در ساختار بنا	احدنژاد، ۱۳۹۵؛ اصلانی، ۱۳۹۷؛ امجد، ۱۳۹۸؛ پوراحمد، ۱۳۹۷؛ طبیبیان، ۱۳۹۷؛ عبدالله، ۱۳۹۹؛ عشقی چهاربرج، ۱۳۹۶؛ دلشاد و همکاران ۱۴۰۰
فاصله از پمپ بنزین، فاصله از تأسیسات خطرناک، وضعیت مکان استفاده‌های خطرناک مانند پمپ بنزین‌ها دوری از محدوده‌های خطرزای انسانی	(Jamali, 2021; Parizi, 2022; Shukla, 2023; Sujata Kodag, 2022) اصلانی، ۱۳۹۷؛ پوراحمد، ۱۳۹۷؛ دلشاد و همکاران، ۱۴۰۰

در ادامه محقق بر اساس شاخص‌های ارائه شده در جدول فوق‌الذکر، اقدام به تعریف شاخص‌های نو با عنوان شاخص‌های تعاملی تاب‌آوری کالبدی در سه دسته می‌نماید. به نحوی که شاخص‌ها در ارتباط با یکدیگر تعریف می‌شوند و جنبه جدیدی از ارزیابی تاب‌آوری کالبدی را به شرح زیر ارائه می‌دهند.

جدول ۳: ارائه شاخص‌های نو پژوهش بر اساس شاخص‌های موارد توافق محققین

دسته‌بندی معیارها	نماد شاخص‌ها	زیر شاخص‌ها
ویژگی‌های هندسی شبکه	C <sub>1</sub>	نسبت نزدیک‌ترین همسایه (به‌جای تراکم بلوک‌ها)
	C <sub>2</sub>	نسبت اتصال درونی خیابان (مجموع تعداد بین‌بست‌های شمارش شده و مجموع تعداد تقاطع‌های سه راه و چهار راه شمارش شده) به منطقه مؤثر پیاده‌روی
	C <sub>3</sub>	میزان مستقیم بودن مسیر پیاده
	C <sub>4</sub>	نسبت استحکام غالب اسکلت ساختمان‌های موجود در هر بلوک
	C <sub>5</sub>	نسبت میانگین مساحت بلوک به طول بلوک
ویژگی‌های هندسی جداره	C <sub>6</sub>	نسبت توده به فضا (پوشش سایت) (مساحت کلی ساخته شده / مساحت کلی محله)
	C <sub>7</sub>	نسبت کاربری‌های خدمات اضطراری به کاربری‌های مسکونی
	C <sub>8</sub>	نرخ اختلاط کاربری
	C <sub>9</sub>	نسبت نرخ بافت فرسوده به مساحت کل توده
	C <sub>10</sub>	فشرده‌گی نسبت ارتفاع هر بلوک به عرض گذر
ویژگی‌های سازند زمین	C <sub>11</sub>	نسبت فاصله از گسل به متوسط طبقات بارگذاری شده در هر بلوک
	C <sub>12</sub>	نسبت نوع خاک (در عمق ۳۰-۴۰ سانتی‌متری) به اندازه پاکت حجمی بلوک
	C <sub>13</sub>	نسبت میزان فرورفتگی در بازه ۱۰ ساله به تعداد ساختمان با تراکم ۱۸۰ درصد و بالاتر در هکتار

در گام سوم با بهره‌گیری از مدل ساختاری تفسیری، به‌عنوان روشی اکتشافی برای شناسایی روابط شاخص‌ها و گروه‌بندی آن‌ها بر اساس اولویت آن‌ها مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایانه که اولین بار توسط «وارفیلد»<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۴ ارائه شد (Warfield, 1974) به سطح‌بندی و تعیین رابطه متقابل بین شاخص‌ها پرداخته می‌شود. به‌منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده و از هریک از خبرگان خواسته شده تا در مورد رابطه‌های موجود بین زوج شاخص‌ها نظر خود را به شرح زیر بیان دارند.

1. Warfield

- ❖ وقتی عنصر  $i$  روی عنصر  $j$  اثر دارد، اما عنصر  $j$  روی عنصر  $i$  اثری ندارد (ارتباط یک طرفه از سمت  $i$ )، از عدد یک استفاده شود؛
- ❖ وقتی عنصر  $i$  روی عنصر  $j$  تأثیری ندارد، اما عنصر  $j$  روی عنصر  $i$  تأثیر دارد (ارتباط یک طرفه از سمت  $j$  یعنی همان ارتباط معکوس) از عدد منفی یک استفاده شود؛
- ❖ زمانی که هر دو عنصر بر یکدیگر تأثیر بگذارند (ارتباط دو طرفه) از عدد دو استفاده شود؛
- ❖ زمانی که هر دو عنصر بر یکدیگر تأثیری نداشته باشند (هیچ ارتباطی بین عناصر نباشد) از عدد منفی دو استفاده شود.

برای شناسایی افراد واجد شرایط و جامعه مشارکت‌کنندگان در روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری از همان پنل خبرگانی که قبلاً تشکیل داده شده بود استفاده می‌شود. جامعه مشارکت‌کنندگان مدل‌سازی ساختاری-تفسیری را خبرگان و کارشناسان حوزه مورد مطالعه تشکیل می‌دهند. بنابر این تعداد افراد نمونه اهمیت چندانی ندارد بلکه ملاک خبرگی و توانمندی افراد در پاسخ به پرسش‌های پژوهشگر است. با این حال، حجم نمونه در روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری ۱۵ نفر در نظر گرفته شد. استفاده از تعداد بالاتر متخصصین باعث ایجاد انحراف در تحلیل ساختاری-تفسیری به دلیل الزام به استفاده از شاخص مد می‌گردد. مراحل پیاده‌سازی معادله ساختاری-تفسیری به شرح مراحل زیر است:

## ۲-۱. مرحله ۱: ماتریس خود تعامل ساختاری

گام اول ایجاد یک ماتریس خود تعامل ساختاری  $13 \times 13$  است. ابعاد این ماتریس تعداد شاخص‌های درگیر در مسئله است و شاخص‌ها به ترتیب در سطرها و ستون‌ها ذکر شده است. سپس روابط دو به دو شاخص‌ها توسط متخصصین در ماتریس جای‌گذاری می‌شود. در صورتی که نظر اکثریت خبرگان، یعنی آرای  $(N/2+1)$  مبتنی بر وجود رابطه‌ای خاص بین دو شاخص باشد، رابطه در نظر گرفته خواهد شد. در غیر این صورت هیچ رابطه‌ای بین دو بخش ایجاد نمی‌شود. در نهایت به منظور جمع‌بندی نظرات اعضا از مد (فراوانی) استفاده می‌شود.

## ۲-۲. مرحله ۲: ماتریس دریافتی اولیه

پس از ایجاد ماتریس خود تعامل ساختاری، با استفاده از قانون جایگزینی به ماتریس

صفر-یک تبدیل می‌شود. برای استخراج ماتریس دریافتی در هر سطر ماتریس خود تعاملی به‌جای اعداد ۱ و ۲- از عدد صفر و به‌جای اعداد ۱- و ۲ از عدد یک استفاده می‌شود.

### ۳-۲. مرحله ۳: ماتریس دریافتی نهایی

پس از آنکه ماتریس به یک ماتریس صفر و یک تبدیل شد باید ماتریس نهایی یا ثانویه طراحی شود. در یک ماتریس دریافتی نهایی برای اطمینان، باید روابط ثانویه (رابطه تعدی) کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. بنابر این اگر بر اساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد؛ اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه نیز نشان داده شود. به همین منظور اعداد تصحیحی به‌صورت ۱\* داده می‌شود. سپس یک ستون به نام میزان نفوذ به ماتریس اضافه شده و اعداد هر سطر جداگانه با هم جمع می‌شود. در انتها نیز یک سطر به نام میزان وابستگی ایجاد می‌شود و مجموع اعداد هر ستون به آن اضافه می‌شود.

جدول شماره ۴: ماتریس دریافتی ثانویه پس از اعمال رابطه تعدی

میزان نفوذ	$\hat{C}_{13}$	$\hat{C}_{12}$	$\hat{C}_{11}$	$\hat{C}_{10}$	$\hat{C}_9$	$\hat{C}_8$	$\hat{C}_7$	$\hat{C}_6$	$\hat{C}_5$	$\hat{C}_4$	$\hat{C}_3$	$\hat{C}_2$	$\hat{C}_1$	شاخص
	j													
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	$\hat{C}_1$
۸	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	$\hat{C}_2$
۶	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	$\hat{C}_3$
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	$\hat{C}_4$
۷	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	$\hat{C}_5$
۵	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	$\hat{C}_6$
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	$\hat{C}_7$
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	$\hat{C}_8$
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	$\hat{C}_9$
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	$\hat{C}_{10}$
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	$\hat{C}_{11}$
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	$\hat{C}_{12}$
۱۰	-	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	$\hat{C}_{13}$
	۹	۱۳	۱۲	۱۲	۱۱	۱۱	۱۳	۱۱	۱۳	۵	۶	۹	۱۲	میزان وابستگی

### ۴-۲. مرحله ۴: گروه‌بندی شاخص‌ها

گروه‌بندی شاخص به معنای موقعیت یک شاخص در معادلات ساختاری است. هرچه قدرت نفوذ یک شاخص نسبت به سایرین بیشتر باشد، سطح آن در مدل معادلات پایین‌تر است و هر چه قدرت وابستگی یک شاخص نسبت به سایرین بیشتر باشد،

سطح آن بالاتر است. برای اینکه بتوان عناصر را سطح‌بندی نمود، مجموعه‌های زیر باید تعریف شوند:

- ❖ مجموعه دریافتی: خود آن متغیر، به انضمام سایر متغیرهایی که در به وجود آمدن آن نقش داشته‌اند به عبارتی هر متغیری که در همان سطر ارزش عددی یکسانی با خود متغیر داشته باشد؛
- ❖ مجموعه مقدماتی: مجموعه مقدماتی برای هر متغیر شامل نام خود آن متغیر، به انضمام سایر متغیرهایی که در ایجاد آن‌ها نقش داشته‌اند. به عبارتی هر متغیری که در همان ستون ارزش عددی یکسانی با خود متغیر داشته باشد؛
- ❖ مجموعه اشتراک: از متغیرهای مشترک در دو مجموعه بالا به دست می‌آید.

در نهایت یک جدول از سه مجموعه برای همه شاخص‌ها به شرح زیر تشکیل شده و شاخصی که مجموعه دریافتی و اشتراک آن مساوی باشد به‌عنوان مؤلفه سطح بالا شناخته می‌شود و از جدول خارج می‌شود. در هر دور باید تمام شاخص‌های سطح بالا از تکرار خارج شود.

جدول ۵: جدول سطح‌بندی ماتریس‌ها (تکرار اول)

سطح	مجموعه اشتراک‌ها	مجموعه مقدماتی (هر ستون ارزش یکسانی دارد) / اثرپذیری	مجموعه دریافتی (هر سطر ارزش یکسانی دارد) / اثرگذاری	مؤلفه
یک	۰,۷,۶,۵,۳,۲ ۰,۱,۰,۴,۱,۰,۸ ۱۳,۱۲	۰,۴,۱,۰,۸,۰,۷,۶,۵,۳,۲ ۱۳,۱۲,۱۱	۰,۴,۱,۰,۸,۰,۷,۶,۵,۳,۲ ۱۳,۱۲,۱۱	$\hat{C}_1$
	۴,۷,۸,۱۱,۱۲	۷,۸,۱۱,۱۲,۱۳,۹,۴,۱	۵,۳,۱۳,۱۲,۱۱,۷,۴ ۱۰,۶,۸	$\hat{C}_2$
یک	۱,۲,۷,۸,۱۱,۵ ۶,۱۰	۱,۲,۷,۸,۱۱,۵,۶,۱۰	۰,۱۳,۱۲,۱۱,۸,۰,۷,۴,۲ ۱۰,۹,۵,۶	$\hat{C}_3$
یک	۲,۳,۵,۶,۷,۸, ۹,۱۰,۱۱,۱۳	۲,۳,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۳	۰,۹,۸,۷,۶,۵,۴,۲,۱ ۱۰,۳,۱۳,۱۲,۱۱	$\hat{C}_4$
یک	۳,۲,۱۰,۱,۸ ۴,۱۱,۱۲,۱۳, ۶,۷,۹	۰,۴,۳,۲,۱ ۸,۱۱,۱۲,۱۳,۹,۱۰,۷,۹	۰,۱۲,۱۱,۸,۴,۳,۲,۱ ۱۰,۹,۷,۶,۱۳	$\hat{C}_5$
	۱,۲,۳,۴,۵,۷, ۹,۱۱,۱۲,۱۳	۱,۲,۳,۴,۵,۷,۹,۱۱,۱۲,۱۳ ۸,۱۰	۱۱,۹,۷,۵,۴,۳,۲,۱ ۱۳,۱۲	$\hat{C}_6$
	۱,۲,۳	۱,۴,۵,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۳,۹	۱۱,۹,۶,۳,۲,۵,۴,۱	$\hat{C}_7$

مؤلفه	مجموعه دریافتی (هر سطر ارزش یکسانی دارد) / اثرگذاری	مجموعه مقدماتی (هر ستون ارزش یکسانی دارد) / اثرپذیری	مجموعه اشتراک‌ها	سطح
	۱۳، ۱۲	۲، ۶، ۸	۴، ۵، ۱۱، ۱۲، ۱ ۳، ۳، ۹، ۲، ۶، ۸	
$\hat{C}_8$	۲، ۵، ۱۱، ۹، ۷، ۶، ۴، ۱ ۱۳، ۱۲، ۳	۱، ۲، ۴، ۶، ۷، ۸، ۱۱، ۵، ۱۰	۱، ۲، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۱	
$\hat{C}_9$	۵، ۱۱، ۷، ۴، ۹، ۸، ۶، ۱ ۱۳، ۱۲، ۳، ۲	۶، ۸، ۱، ۲، ۴، ۷، ۱۱، ۵، ۱۰، ۳	۶، ۸، ۱، ۲، ۴، ۷، ۷، ۱۱، ۵، ۳	
$\hat{C}_{10}$	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۳، ۱۲، ۱۱	۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۴، ۱۱، ۱۰، ۹	۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۴، ۱۱، ۹	
$\hat{C}_{11}$	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۳، ۲، ۱ ۱۳، ۱۲، ۴، ۱۱	۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۸، ۹، ۴، ۱۰، ۱۳	۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۸، ۹، ۴، ۱۳، ۴	
$\hat{C}_{12}$	۱۲، ۹، ۷، ۶، ۵، ۴، ۲، ۱ ۱۱، ۸، ۳، ۱۳	۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۹، ۱۱، ۱۳، ۸	۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۹، ۱۱، ۱۳، ۸	
$\hat{C}_{13}$	۴، ۹، ۱۱، ۷، ۶، ۵، ۲، ۱ ۱۰، ۱۲	۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۹، ۱۱، ۱۰، ۸	۱، ۲، ۵، ۶، ۹، ۱۱ ۱۰،	

جدول ۶: جدول سطح‌بندی ماتریس‌ها (تکرار دوم، مؤلفه‌های سطح یک خارج شده است)

مؤلفه	مجموعه دریافتی (هر سطر ارزش یکسانی دارد) / اثرگذاری	مجموعه مقدماتی (هر ستون ارزش یکسانی دارد) / اثرپذیری	مجموعه اشتراک‌ها	سطح
$\hat{C}_1$	۱۱، ۱۰، ۸، ۷، ۶، ۲ ۱۳، ۱۲	۸، ۷، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۹	۷، ۸، ۱۱، ۱۲، ۱۳	
$\hat{C}_2$	۶، ۸، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۷ ۱۰	۷، ۸، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۹، ۱	۷، ۸، ۱۱، ۱۲	
$\hat{C}_6$	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۹، ۷، ۲، ۱	۱، ۲، ۷، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۸، ۱۰	۱، ۲، ۷، ۹، ۱۱ ۱۲، ۱۳	
$\hat{C}_7$	۱۲، ۱۱، ۹، ۶، ۲، ۱ ۱۳	۱، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۹، ۲، ۶، ۸	۱، ۲، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۳، ۹، ۲، ۶ ۸	
$\hat{C}_8$	۱۲، ۲، ۱۱، ۹، ۷، ۱، ۶ ۱۳	۱، ۲، ۶، ۷، ۸، ۱۱، ۱۰	۱، ۲، ۶، ۷، ۱۱	
$\hat{C}_9$	۲، ۱۱، ۷، ۹، ۸، ۶، ۱	۶، ۸، ۱، ۲، ۷، ۱۱، ۱۰	۶، ۸، ۱، ۲، ۷، ۱۰	

	۷،۱۱		۱۳،۱۲	
	۱،۲،۶،۷،۸، ۱۱،۹	۱،۲،۶،۷،۸،۱۱،۱۰،۹	۱۱، ۹، ۸، ۷، ۶، ۲، ۱ ۱۳، ۱۲	$\hat{C}_{10}$
	۱،۲،۶،۸،۹، ۴،۱۳	۱،۲،۶،۸،۹،۱۰،۱۳	۱۱، ۹، ۸، ۷، ۶، ۲، ۱ ۱۳، ۱۲	$\hat{C}_{11}$
دوم	۱،۲،۶،۹،۱۱ ،۱۳،۸	۱،۲،۶،۹،۱۱،۱۳،۸	۱۳، ۱۲، ۹، ۷، ۶، ۲، ۱ ۱۱، ۸	$\hat{C}_{12}$
	۱،۲،۶،۹،۱۱ ۱۰،	۱،۲،۶،۹،۱۱،۱۰،۸	۱۲، ۹، ۱۱، ۷، ۶، ۲، ۱ ۱۰	$\hat{C}_{13}$

جدول ۷: جدول سطح‌بندی ماتریس‌ها (تکرار سوم، مؤلفه‌های سطح دو خارج شده است)

سطح	مجموعه اشتراک‌ها	مجموعه مقدماتی (هر ستون ارزش یکسانی دارد) / اثرپذیری	مجموعه دریافتی (هر سطر ارزش یکسانی دارد) / اثرگذاری	مؤلفه
سوم	۷،۸،۱۱	۷،۸،۱۱،۱۳،۹، ۱	۱۰، ۶، ۸، ۱۳، ۱۱، ۷	$\hat{C}_2$
	۱،۲،۷،۹،۱ ۱،۱۳	۱،۲،۷،۹،۱۱،۱۳،۸،۱۰	۱۳، ۱۱، ۹، ۷، ۲، ۱	$\hat{C}_6$
	۱،۲،۱۱،۱۳ ،۳،۹،۲،۶،۸	۱،۱۰،۱۱،۱۳،۹،۲،۶،۸	۱۳، ۱۱، ۹، ۶، ۲، ۱	$\hat{C}_7$
	۱،۲،۶،۷،۱ ۱	۱،۲،۶،۷،۸،۱۱،۱۰	۱۳، ۲، ۱۱، ۹، ۷، ۱، ۶	$\hat{C}_8$
	۶،۸،۱،۲،۷، ۷، ۱۱	۶،۸،۱،۲،۷،۱۱،۱۰	۲، ۱۱، ۷، ۹، ۸، ۶، ۱ ۱۳	$\hat{C}_9$
	۱،۲،۶،۷،۸، ۱۱،۹	۱،۲،۶،۷،۸،۱۱،۱۰،۹	۱۱، ۹، ۸، ۷، ۶، ۲، ۱ ۱۳	$\hat{C}_{10}$
	۱،۲،۶،۸،۹، ۴،۱۳	۱،۲،۶،۸،۹،۱۰،۱۳	۱۱، ۹، ۸، ۷، ۶، ۲، ۱ ۱۳	$\hat{C}_{11}$
	۱،۲،۶،۹،۱ ۱۰، ۱	۱،۲،۶،۹،۱۱،۱۰،۸	۱۰، ۹، ۱۱، ۷، ۶، ۲، ۱	$\hat{C}_{13}$

## ۵-۲. مرحله ۵: ارزیابی مدل و ترسیم مدل ساختاری تفسیری روابط

برای ارزیابی سطح‌بندی و روابط آن‌ها، از پانل خبرگان متشکل از ۱۵ خبره استفاده شد و از آن‌ها خواسته شد تا روابط به دست آمده را در مقیاس تأثیر یک تا پنج به

ترتیب از حداقل تا بالاترین رتبه‌بندی کنند. پس از آنکه خبرگان پرسش‌نامه‌ها را تکمیل کردند برای اینکه بتوان دیدگاه آن‌ها را جمع‌کرد نمی‌توان از میانگین نظرات استفاده کرد چون ماتریس نهایی باید ۰ و ۱ باشد. بنابر این بهترین راه استفاده از فروانی و مُد است. میانگین امتیاز برای روابط هر شاخص در نظر گرفته می‌شود. با توجه به ماتریس دستیابی نهایی و نتایج ارزیابی مدل نهایی به شرح زیر رسم شد و برجسته‌ترین روابط به تصویر کشیده شدند به طوری که روابط مستقیم (آن عناصری که در سطر و ستون ارزش یکسانی داشتند) را با خط ساده و روابط ثانویه (عددهای ستاره‌دار را با خط بریده بریده) رسم شده است.

جدول ۸: جدول سطح‌بندی شاخص‌ها بر اساس یافته‌های معادلات ساختاری

سطح یک	C1	C3	C4	C5				
سطح دوم			C12					
سطح سوم	C2	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C13

## ۲-۶. وزن‌دهی متغیرها با استفاده از روش تحلیل شبکه

فرایند تحلیل شبکه یک روش تصمیم‌گیری چندمعیاره است که برای تعیین وزن معیارها انتخاب گزینه بهینه بر اساس مقایسه‌های زوجی است. در این روش روابط درونی میان عناصر تصمیم‌گیری نیز در نظر گرفته می‌شود. این روش شباهت زیادی به روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی دارد. پس از آنکه «توماس ساعتی» روش AHP را در سال ۱۹۷۵ معرفی کرد، بسیار سریع این روش با اقبال مجموع آکادمیک مواجه شد. از آنجا که در روش AHP روابط درونی عناصر در نظر گرفته نمی‌شد روش تحلیل شبکه‌ای به‌وسیله ساعتی و تاکی زاوا در سال ۱۹۸۶ پیشنهاد شد. روش ANP تصمیم‌روش AHP است. هدف هر دو روش تعیین وزن عناصر تصمیم است و از هر دو روش از مقایسه زوجی استفاده می‌شود. در مواردی که سطوح پایینی روی سطوح بالایی اثرگذارند و یا عناصری که در یک سطح قرار دارند مستقل از هم نیستند، دیگر نمی‌توان از روش AHP استفاده کرد. روش ANP روابط پیچیده میان سطوح مختلف تصمیم را به‌صورت شبکه‌ای نشان می‌دهد و تعاملات و بازخوردهای میان معیارها و آلترناتیوها را در نظر می‌گیرد. اوزان ناشی از روابط علی میان عناصر در کنار اوزان درونی هر خوشه تشکیل یک سوپرماتریس اولیه را می‌دهد (Longo,

2009). این سوپرماتریس به روش خطی موزون شده و در نهایت اوزان نهایی عناصر با استفاده از شکل حدی سوپرماتریس موزن به دست خواهد آمد. برای انجام محاسبات این روش از نرم‌افزار Super Decision استفاده می‌شود. این مرحله در نظر دارد وزن هرکدام از متغیرها را با استفاده از نرم‌افزار سوپر دسیژن به دست آورد. لذا در ابتدا با استفاده از روابط مستقیم و ثانویه به دست آمده از مرحله قبل، که روابط داخلی و خارجی را نشان می‌دهد به دست آوردن وزن‌های مربوطه در این ۵ مرحله انجام پذیرفت: ۱. تبدیل موضوع به یک ساختار شبکه‌ای؛ ۲. تشکیل سوپر ماتریس ناموزون؛ ۳. تشکیل سوپر ماتریس موزون؛ ۴. تشکیل سوپر ماتریس حد و ۵. اولویت‌بندی گزینه‌ها است. نتایج حاصل از بررسی‌ها و وزن‌های به دست آمده برای هر معیار و زیرمعیارهای مربوط به آن‌ها را نشان می‌دهد (ضرایب ناسازگاری CR در این بررسی ۰/۰۴ بوده است که نشانگر سازگاری قابل قبول است).

جدول ۱۰: تعیین وزن متغیرها با روش ANP و استفاده از نرم‌افزار سوپر دسیژن

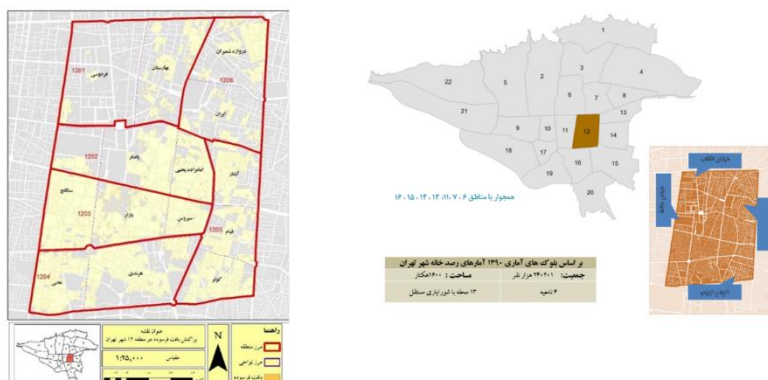
شاخص‌ها	وزن شاخص	رابطه با تاب‌آوری	نماد	دسته‌بندی معیارها
نسبت نزدیک‌ترین همسایه (به‌جای تراکم بلوک‌ها)	۰/۰۵	معکوس	C <sub>1</sub>	ویژگی‌های هندسی شبکه
نسبت اتصال درونی خیابان (مجموع تعداد بن‌بست‌های شمارش شده و مجموع تعداد تقاطع‌های سه راه و چهار راه شمارش شده) به منطقه مؤثر پیاده‌روی	۰/۰۴	مستقیم	C <sub>2</sub>	
میزان مستقیم بودن مسیر پیاده	۰/۱۲	مستقیم	C <sub>3</sub>	
نسبت استحکام غالب اسکلت ساختمان‌های موجود در هر بلوک	۰/۱۳	مستقیم	C <sub>4</sub>	
نسبت میانگین مساحت بلوک به طول بلوک	۰/۱۲	معکوس	C <sub>5</sub>	
نسبت توده به فضا (پوشش سایت) مساحت کلی ساخته شده / مساحت کلی محله	۰/۰۶	معکوس	C <sub>6</sub>	ویژگی‌های هندسی جداره
نسبت کاربری‌های خدمات اضطراری به کاربری‌های مسکونی	۰/۰۵	مستقیم	C <sub>7</sub>	
نرخ اختلاط کاربری	۰/۰۴	مستقیم	C <sub>8</sub>	

نسبت نرخ بافت فرسوده به مساحت کل توده	۰/۰۷	معکوس	C <sub>9</sub>	ویژگی‌های سازند زمین
فشرده‌گی نسبت ارتفاع هر بلوک به عرض گذر	۰/۰۶	معکوس	C <sub>10</sub>	
نسبت فاصله از گسل به متوسط طبقات بارگذاری شده در هر بلوک	۰/۰۷	معکوس	C <sub>11</sub>	
نسبت نوع خاک (در عمق ۳۰-۴۰ سانتی‌متری) به اندازه پاکت حجمی بلوک	۰/۱۱	مستقیم	C <sub>12</sub>	
نسبت میزان فرونشست در بازه ۱۰ ساله به تعداد ساختمان با تراکم ۱۸۰ درصد و بالاتر در هکتار	۰/۰۸	معکوس	C <sub>13</sub>	

### ۳. محدوده مورد مطالعه

تهران هم مثل هر شهر دیگری تاریخ و حوادثی را از سر گذرانده و سرنوشتی سرتاسر راز دارد. هر بار که به بررسی گوشه‌ای کالبد آن رجوع کنیم فصل پنهان مانده از این راز بر ملامت می‌شود.

منطقه ۱۲ تهران، هسته مرکزی تهران قدیم و نقطه تولد آن است، بر اساس آمار سال ۱۳۹۰ رصدخانه شهر تهران، منطقه ۱۲ شهر تهران دارای مساحت ۱۶۰۰ هکتار و جمعیت ۲۴۰۲۰۱ نفر است، همچنین از ۶ ناحیه و ۱۳ محله با شورا یاری مستقل تشکیل شده است. این منطقه با مناطق ۶ و ۷ از سمت شمال، مناطق ۱۳ و ۱۴ از سمت شرق، مناطق ۱۵ و ۱۶ از سمت جنوب و منطقه ۱۱ از سمت غرب هم‌جوار شده است و با خیابان‌های انقلاب از شمال، ۱۷ شهریور از شرق، شوش از جنوب و حافظ از غرب احاطه شده است. این منطقه شامل بیشترین نسبت خانه‌های قدیمی و فرسوده در میان مناطق تهران است. به‌طوری‌که بر اساس آمار سال ۱۳۹۹، بیش از ۱۲ درصد ساختمان‌های این منطقه فرسوده هستند.



تصویر ۲: موقعیت نواحی و بافت های فرسوده در منطقه ۱۲

تصویر ۱: موقعیت منطقه ۱۲ از لحاظ همجواری با دیگر مناطق

#### ۴. یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از معادلات تفسیری ساختاری تمامی شاخص‌ها را در سه گروه اولویت دسته‌بندی می‌نماید که شاخص‌های  $\hat{C}1, \hat{C}3, \hat{C}4$  و  $\hat{C}5$  در گروه یک، شاخص  $\hat{C}12$  در گروه دو و بقیه شاخص‌ها در گروه سه اهمیت قرار دارند. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل انجام شده نشان می‌دهد که در گروه اول شاخص «نسبت استحکام غالب اسکلت ساختمان‌های موجود در هر بلوک ( $\hat{C}4$ )»، در گروه دوم شاخص «نسبت نوع خاک (در عمق ۳۰-۴۰ سانتی‌متری) به اندازه پاکت حجمی بلوک ( $\hat{C}12$ )» و در گروه سوم «نسبت میزان فرونشست در بازه ۱۰ ساله به تعداد ساختمان با تراکم ۱۸۰ درصد و بالاتر در هکتار ( $\hat{C}13$ )» بر اساس وزن نسبی‌شان تأثیرگذارترین شاخص‌ها در تاب‌آوری کالبدی در برابر زلزله ۶ مرکالی می‌باشند.

جدول ۱: شاخص‌هایی با بیشترین وزن نسبی در هر گروه اولویت (تأثیرگذارترین شاخص‌ها)

گروه یک	$\hat{C}1(۰,۰۵)$	$\hat{C}3(۰,۱۲)$	$\hat{C}4(۰,۱۳)$	$\hat{C}5(۰,۱۲)$				
گروه دوم	$\hat{C}12(۰,۱۱)$							
گروه سوم	$\hat{C}2(۰,۰۴)$	$\hat{C}6(۰,۰۶)$	$\hat{C}7(۰,۰۵)$	$\hat{C}8(۰,۰۴)$	$\hat{C}9(۰,۰۷)$	$\hat{C}10(۰,۰۶)$	$\hat{C}11(۰,۰۷)$	$\hat{C}13(۰,۰۸)$

همچنین مقدار کمی ۱۳ شاخص شناسایی شده در محله‌های انتخابی در محیط نرم‌افزار GIS برای هر محله در ۱۳ لایه ترسیم و محاسبه می‌شود. در نهایت نتیجه

تلفیق لایه‌ها در محله بازار نشان می‌دهد که کمترین میزان تاب‌آوری مربوط به جنوب این محله که مجاور خیابان مولوی است، هرچه از سمت جنوب این محله به سمت شمال آن حرکت کنیم میزان تاب‌آوری افزایش می‌یابد، به طوری که بلوک‌های ساختمانی مجاور خیابان ۱۵ خرداد از تاب‌آوری بیشتر برخوردارند. همچنین ضلع غربی پهنه شمالی این محله که مجاور خیابان خیام است از تاب‌آوری بیشتری نسبت به ضلع شرقی خود که مجاور خیابان مصطفی خمینی است برخوردار است. با این حال، طبق نقشه به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت در محله هرندی غیر از فضاهای باز که با رنگ سبز نشان داده شده است و بیشترین تاب‌آوری را دارد بقیه بلوک‌های آن تاب‌آوری بالایی ندارند. همچنین نقشه تاب‌آوری این محله بیانگر این است که ضلع شمال شرقی این محله از تاب‌آوری بیشتری نسبت به ضلع جنوب شرقی آن برخوردار است. در مجموع رنگ بلوک‌ها نمایانگر این است که تاب‌آوری محله هرندی بسیار بیش‌تر از تاب‌آوری محله بازار است.

جدول ۱۱: طبقه بندی ۵ کلاسه میزان تاب‌آوری در محلات انتخابی

تاب‌آوری محله هرندی				
تاب‌آوری خیلی کم	تاب‌آوری کم	تاب‌آوری متوسط	تاب‌آوری زیاد	تاب‌آوری خیلی زیاد
٪ ۷۹/۳۶	٪ ۴/۰۸	٪ ۴/۴۱	٪ ۶/۴۱	٪ ۵/۳۸
تاب‌آوری محله بازار				
٪ ۸۵/۹۳	٪ ۳/۰۴	٪ ۳/۲۹	٪ ۳/۶۱	٪ ۴/۲۳

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

امروزه علی‌رغم توجه زیادی که به واژه تاب‌آوری و کاربرد آن در حوزه‌های مختلف می‌شود هنوز درک نظری و عملی محدودی از این مفهوم در تعریف، ارزیابی و اندازه‌گیری شاخص‌های کالبدی آن وجود دارد. در این خصوص می‌توان به سلسله پژوهش‌هایی که توسط (Sharifi, 2019)، انجام شده است و مؤلفه‌های کلی و انتزاعی که برای تاب‌آوری کالبدی برشمرده است اشاره نمود. همچنین (Felicetti, 2018) در رساله دکتری خود با مثابه دانستن شهرها به عنوان سیستم و اشاره به نظریه چرخه تطبیقی و پانارشی در اکوسیستم‌ها و همچنین چرخه بورگاژ و توسعه سرزمینی در

سیستم‌های شهری به ارائه چرخه ترکیبی تطبیقی- بورگاژ و آزمایش چرخه پانارشی در سیستم شهری و مؤثر دانستن بازه زمانی و سبقه تاریخی پرداخته است که مجدد ابزار کمی را در اختیار مخاطب جهت ارزیابی ظرفیت تاب‌آوری کالبدی قرار نداده است. در همین راستا، این پژوهش تلاش نمود، تا ضمن ارائه چهارچوب کالبدی از تاب‌آوری، از مفهوم‌سازی کیفی به شاخص‌های کمی گذر نماید. به همین منظور با بهره‌گیری از مدل ترکیبی (ISM-ANP) به گروه‌بندی شاخص‌ها، بررسی روابط بین شاخص‌ها و تعیین اهمیت نسبی آن‌ها با همکاری صاحب‌نظران پردازد و ابزار کمی را جهت ارزیابی ظرفیت تاب‌آوری کالبدی در اختیار تصمیم‌سازان شهری قرار دهد در نهایت نیز سیاست‌های اجرایی و پیشنهاد سیاست‌گذاری (ارائه طرح جامع تاب‌آوری کالبدی) مطرح شد تا در موقع بحران، زمان تصمیم‌گیری‌های مدیریتی کاهش یابد و گسیل و بسیج منابع به‌صورت دقیق‌تری صورت پذیرد.

#### ۵-۱. پیشنهادها

- ❖ نسبت استحکام غالب اسکلت ساختمان‌های موجود در هر بلوک (C4) با توجه به اینکه توصیه و ارائه راهکار در خصوص شاخص اسکلت ساختمان، مربوط به دانش‌آموختگان رشته عمران و معماری است، در این راستا مزید امتنان است که دستورالعمل بهسازی لرزه‌ای نسبی که توسط سازمان پیشگیری و مدیریت بحران شهر تهران تدوین شده است با جدیت بیشتری اجرا شود. این دستورالعمل در سه نسخه برای ساختمان‌هایی با اسکلت فولادی، بتنی مسلح و ساختمان‌های بنایی غیرمسلح و نیم اسکلت تهیه شده است که مراحل بهسازی لرزه‌ای، هزینه عملیات، توصیه‌های فنی و اجرایی و نمونه‌ای از نقشه‌هایی با بهسازی لرزه‌ای نسبی را برای هر سه نوع اسکلت‌بندی ذکر شده به تفکیک بیان می‌کند. با این حال پیشنهاد می‌شود که ساز و کار اجرایی برای ارائه طرح‌های بهسازی نسبی و نظارت بر اجرای صحیح آن‌ها توسط شهرداری برای ساختمان‌های مسکونی نیز تعیین و ابلاغ شود. چرا که دستورالعمل مذکور صرفاً برای کاربری‌های تجاری و خدماتی بزرگ مقیاس ارائه شده است.
- ❖ نسبت نوع خاک (در عمق ۳۰-۴۰ سانتی‌متری) به اندازه پاکت حجمی بلوک (C12)، پیشنهاد می‌گردد ارائه مطالعات ژئوتکنیکی در فرایند صدور پروانه ساختمانی با جدیت بیشتری برای تمامی پلاک‌ها با هر مساحتی در هر زونی دنبال شود و همچنین صدور پروانه ساختمانی برای پلاک‌هایی با مساحت

- بیشتر از ۱۰۰۰ متر مربع و تراکم بالای ۱۸۰ درصد در مناطق با سابقه فرونشست، منوط به ارائه مطالعات جامع ژئوتکنیکی و تقویت سازه باشد.
- ❖ نسبت میزان فرونشست در بازه ۱۰ ساله به تعداد ساختمان با تراکم ۱۸۰ درصد و بالاتر در هکتار (C13)، پیشنهاد می‌گردد زون‌بندی مناطق مختلف شهر از لحاظ فرونشستی صورت گیرد و برای هر زون بسته به درجه خطر فرونشست میزان دقیق محدودیت یا ممنوعیت ساخت در قالب ضوابط ساخت‌وساز خاص آن زون توسط ارگان مربوطه تدوین گردد.
  - ❖ عمده سیاست‌گذاری‌های شهری در دو دسته سیاست‌گذاری بالا به پایین و سیاست‌گذاری پایین به بالا انجام می‌پذیرد، با این حال نویسندگان این نوشتار در نظر دارند با توجه به اینکه شهر موجودی زنده است و نمی‌توان تغییرات روزانه آن را تا زمان ارائه برنامه‌های سیاست‌گذاری در دسته‌های مذکور کند نمود، لذا پیشنهاد می‌گردد که هم‌زمان با انجام سیاست‌های اجرایی فرایند بررسی طرح‌های سیاست‌گذاری بین ارگان‌های ذی‌مدخل در امر تاب‌آوری کالبدی از جمله شهرداری، سازمان نظام مهندسی، وزارت راه و شهرسازی و سایر ارگان‌های دولتی و خصوصی به‌مرور تا حصول اجماع و در نهایت تصویب طرح جامع تاب‌آوری کالبدی صورت پذیرد؛ به‌گونه‌ای که با توجه به اولویت‌های به دست آمده در بخش سیاست‌های اجرایی این پژوهش که قبلاً ذکر شد، وظیفه، ارگان مسئول، ارگان پشتیبان، ارگان همکار و در صورت لزوم مهلت انجام وظیفه تعریف گردد.
  - ❖ با توجه به یافته‌های این تحقیق، پیشنهاد می‌شود محققین علاقه‌مند به ارتقای تاب‌آوری کالبدی، مطالعات خود را در سطح تک بنا و با استفاده از تمرکز بر مصالح نوین و شیوه‌های جدید ساخت با بهره‌گیری از تجارب کشورهای مختلف خصوصاً ژاپن متمرکز نمایند.

## فهرست منابع

- ابدالی، یعقوب؛ رجایی، سیدعباس (۱۳۹۸). تعیین مؤلفه‌های تاب‌آوری کالبدی در بافت مسکونی شهر بجنورد با استفاده از خودهمبستگی فضایی موران. فصلنامه علمی و پژوهشی پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، ۱۰(۳۹)، ۱۱-۱۶.
- احدنژاد، محسن؛ سرین دیزج، محمد مهدی (۱۳۹۵). ارزیابی میزان تاب‌آوری کالبدی شهری در برابر مخاطره زلزله مورد مطالعه: شهر زنجان. تحلیل فضایی مخاطرات محیطی، ۳(۱)، ۱۱۴-۱۰۳.
- اصلانی، فرشته؛ امینی حسینی، کامبد؛ فلاحی، علیرضا (۱۳۹۷). چهارچوب تاب‌آوری کالبدی و اجتماعی محله در برابر زلزله (مطالعه موردی: محله کشاورز واقع در منطقه ۶ تهران). مدیریت مخاطرات محیطی، ۵(۴).
- امجد، محمد؛ سلطانی، ایرج (۱۳۹۸). راهبردهایی به منظور کاهش آسیب‌پذیری بافت‌های تاریخی در برابر زلزله مطالعه موردی: بافت تاریخی شهر یزد. مدیریت بحران، ۸(۲)، ۱۷-۳۲.
- باقرنژاد، الناز؛ زبردست، اسفندیار؛ عزیزی، محمد مهدی (۱۴۰۰). تبیین تأثیر فرم شهری بر تاب‌آوری در برابر سوانح، محدوده مورد مطالعه: کلانشهر تهران. هنرهای زیبا: معماری و شهرسازی، ۲۶(۴).
- پوراحمد، احمد؛ زبیری، کرامت‌الله؛ صادقی، علیرضا (۱۳۹۷). تحلیل فضایی مؤلفه‌های تاب‌آوری کالبدی بافت‌های فرسوده شهری در برابر زلزله (مطالعه موردی: منطقه ۱۰ شهرداری تهران). برنامه‌ریزی فضایی، ۸(۱).
- پاشازاده، یوسف؛ جعفری، میثم؛ ویشلقلی، مهدیه (۱۴۰۱). مدل‌سازی ساختاری تفسیری راهبردهای کارآفرینی سیاسی. فصلنامه علمی راهبرد، ۳۱(۴).
- ابراهیم زاده، یوسف؛ کاشفی دوست، دیمن؛ حسینی، سید احمد (۱۳۹۸). ارزیابی تاب‌آوری کالبدی شهردر برابر زلزله (نمونه موردی: شهر پیرانشهر). مخاطرات محیط طبیعی، ۸(۲۰).
- طبیبیان، منوچهر؛ مظفری، نگین (۱۳۹۷). ارزیابی آسیب‌پذیری بافت‌های مسکونی در برابر زلزله و راهکارهای کاهش آسیب‌پذیری (مطالعه موردی: منطقه شش شهرداری تهران). فصلنامه مطالعات شهری، ۷(۲۷).
- عبدالله، بهار؛ ذبیحی، حسین؛ زرآبادی، زهرا سادات (۱۳۹۹). ارزیابی میزان تاب‌آوری کالبدی در نواحی شهری با بهره‌گیری از روش الکترون (نمونه موردی: منطقه ۵، شهر تهران). فصلنامه جغرافیا و برنامه‌ریزی منطقه‌ای، ۱۰(۳۸).

- عشقی چهاربرج، علی؛ غفاری، عطا (۱۳۹۶). *ارزیابی تاب‌آوری کالبدی شهر در برابر زلزله‌های احتمالی؛ نمونه موردی: منطقه یک شهرداری تهران*. برنامه‌ریزی توسعه کالبدی، ۴(۴)، ۱۱-۲۶.
- کاظمیان، غلامرضا؛ اصلی پور، حسین؛ تقی‌پور اختری، آرش (۱۴۰۰). *از منظر حکمروایی؛ تبیین چالش‌های مدیریت ساخت‌وساز شهری تهران در مسیر تحقق توسعه پایدار*. فصلنامه علمی راهبرد، ۳۰(۴)، ۶۵۳-۶۸۹.
- دلشاد، مهدیه؛ طیبیان، منوچهر؛ حبیبی، سیدمحسن (۱۴۰۰). *تحلیل فضایی مؤلفه‌های تاب‌آوری کالبدی بافت مرکزی شهر رشت در برابر زلزله با استفاده از مدل Fuzzy-AHP و GIS*. فصلنامه علمی و پژوهشی نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، ۱۳(۴).

## References

- Affairs, U. D. o. E. a. S. (1969). Growth of the world's urban and rural population, 1920-2000. UNITED NATIONS
- Ahern, J. (2013). Urban landscape sustainability and resilience: the promise and challenges of integrating ecology with urban planning and design. *Landscape Ecology*, 28(6), 1203-1212. <https://doi.org/10.1007/s10980-012-9799-z>
- Allan, P., Bryant, Martin, Wirsching, Camila, Garcia, Daniela, Rodriguez, Maria Teresa. (2013). The Influence of Urban Morphology on the Resilience of Cities Following an Earthquake. *Urban Design*, 18(2), 242-262. <https://doi.org/10.1080/13574809.2013.772881>
- Anderies, J. M. (2013). Embedding built environments in social-ecological systems: resilience-based design principles. *Building Research & Information*, 42(2), 130-142. <https://doi.org/10.1080/09613218.2013.857455>
- Diversity, S. o. t. C. o. B. (2012). Secretariat of the Convention on Biological Diversity.
- Farhadi, E. P., A.; Ziari, K.; Faraji Sabokbar, H.; Tondelli, S. (2022). Indicators Affecting the Urban Resilience with a Scenario Approach in Tehran Metropolis. *Sustainability*, 14. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su141912756>
- Feliciotti, A. (2018). Resilience and Urban Design: A Systems Approach to The Study of Resilience in Urban Form - Learning from The Case of Gorbals University of Strathclyde].
- Forgaci, C., Van Timmeren, A. (2014). Urban form and fitness: Towards a space-morphological approach to general urban resilience
- Freddi, F., Galasso, C., Cremen, G., Dall'Asta, A., Di Sarno, L., Giaralis, A., Gutiérrez-Urzuá, F., Málaga-Chuquitaype, C., Mitoulis, S. A., Petrone, C., Sextos, A., Sousa, L., Tarbali, K., Tubaldi, E., Wardman, J., & Woo, G. (2021). Innovations in earthquake risk reduction for resilience: recent advances and challenges. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 60, 49. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102267>
- Ghazi, F., Charehjo, F., & Mirmoghtadaee, M. (2019). Spatial Evaluation of Energy Performance at Neighborhood Scale Case Study: Sanandaj City. *Space Ontology International Journal*, 8(2), 77-88. <https://doi.org/20.1001.1.23456450.2019.8.2.6.3>
- Hassler, U., Kohler, Niklaus. (2014). Resilience in the built environment. *Building Research & Information*, 42(2), 119-129. <https://doi.org/10.1080/09613218.2014.873593>
- J.Garcia, E. V., Brenda (2017). *Unravelling Sustainability and Resilience in the Built Environment*. Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315629087>
- Jamali, A. a. R., Maryam and Nikoomaram, Hanieh and Farsad, Forough and Aghamohammadi, Hossein. (2021). Urban Resilience Assessment Using Hybrid MCDM Model Based on DEMATEL-ANP Method (DANP) <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4353743>
- Kamranzad, F., Memarian, Hossein, Zare, Mehdi. (2020). Earthquake Risk Assessment for Tehran, Iran. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 9(7), 430. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijgi9070430>

- Longo, G., Padoano, E., & Rosato, P. (2009). Considerations on the application of Ahp/Anp methodologies to decisions concerning a railway infrastructure International Symposium on the Analytic Hierarchy Process,
- Marcus, L., & Colding, J.. (2014). Toward an integrated theory of spatial morphology and resilient urban systems. *Ecology and Society*, 19(55). <https://doi.org/10.5751/ES-06939-190455>
- NATIONS, U. (2015). Transforming Our World, the 2030 Agenda for Sustainable Development (General Assembly Resolution Issue. U. NATIONS.
- OECD. (2015). The Metropolitan Century. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264228733-en>
- Parizi, S. M. T., M.; Sharifi, A. (2022). A GIS-Based Multi-Criteria Analysis Framework to Evaluate Urban Physical Resilience against Earthquakes. *Sustainability*, 14. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14095034>
- Pickett, S. T. A., Cadenasso, M.L., McGrath, Brian (2013). *Resilience in Ecology and Urban Design*. Springer.
- Sellberg, M. M., Wilkinson, C., & Peterson, G. D. (2015). Resilience assessment: a useful approach to navigate urban sustainability challenges. *Ecology and Society*, 20(1), 43. <https://doi.org/https://doi.org/10.5751/ES-07258-200143>
- Sharifi, A. (2019). Resilient urban forms: A review of literature on streets and street networks. *Building and Environment*, 147, 171-187. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2018.09.040>
- Shukla, N., Das, A. & Mazumder, T. (2023). Assessment of urban form resilience: a review of literature in the context of the Global South. *Environment, Development and Sustainability* <https://doi.org/https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2418968/v1>
- Stumpp, E.-M. (2013). New in town? On resilience and “Resilient Cities”. *Cities*, 32, 164-166. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cities.2013.01.003>
- Sujata Kodag, S. K. M., Guru Balamurugan, Somnath Bera., (2022). Earthquake and flood resilience through spatial Planning in the complex urban system. *Progress in Disaster Science*, 14. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.pdisas.2022.100219>
- Twigg, J. (2015). Disaster Risk Reduction. Humanitarian Policy Group Overseas Development Institute.
- UN-HABITAT. (2009). *Planning Sustainable Cities: Global Report on Human Settlements* (London Earthscan: United Nations Human Settlements Programme, Issue. UN-Habitat.
- UN-Habitat. (2012). *Prosperity of Cities (State of the World's Cities 2012/2013, Issue. UN-Habitat.*
- UN-Habitat. (2016). *World Cities Report 2016 (Urbanization and Development - Emerging Futures, Issue. UN-Habitat.*
- UNDRR. (2019). *An overview of the last 20 years: Human cost of disasters.*
- Warfield, J. N. (1974). *Structuring complex systems (Vol. 107)*. Battelle Memorial Institute.
- Yang, Y. N., S.T.; Zhou, S.; Xu, F.J.; Li, H. (2019). A Physics-based Framework for Analyzing the Resilience of Interdependent Civil Infrastructure Systems: A Climatic Extreme Event Case in Hong Kong.

# Identification of Effective Media Strategies on the Water Governance System of the Zayandeh River

**Hossein Hamed Iraj**

Master's degree student, Department of Communication Sciences, Shahinshahr Branch, Islamic Azad University, Shahinshahr, Iran  
Email: Iraj1321@gmail.com

**Narges Atrian**

Assistant Professor, Department of Communication Sciences, Shahin Shahr Branch, Islamic Azad University, Shahin Shahr, Iran (Corresponding author).  
Email: na.atrian@gmail.com

## Abstract

Considering the role of the media in improving the performance of the water governance system of the Zayandeh River basin, achieving effective media strategies to enter the correct water governance has been determined as the main goal of this research. Information was collected through semi-structured interviews and the snowball sampling method, and the selected statistical population is 28 experts and experts of the public media of Isfahan city and managers and experts related to the water domain. By using the SWAT model and analyzing the findings, as well as the appropriate strategy obtained in this research, i.e., "conservative strategy," the summary of the strategies obtained as the main results is: the use of social networks to analyze and explain the challenges Abhi, using the capabilities of the media for creative media productions on the issue of water and dealing with specialized issues of water instead of politicizing the issue, choosing a strong media in the field of water and supporting it comprehensively, forming a media think tank with the aim of creating convergence, using the ability of the media to create cooperation between the provinces involved in Zayandeh Rood to prevent the emergence of ethnic differences, to create a specialized discourse between experts, and sometimes with the audience.

**Keywords:** strategy, media, media strategy, water governance, governance system.



# شناسایی راهبردهای رسانه‌ای مؤثر بر نظام حکمرانی آب زاینده رود

حسین حامد ایرجی

دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه علوم ارتباطات، واحد شاهین شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهین شهر، ایران.  
Email: Irajil321@gmail.com

نرگس عطریان

استادیار گروه علوم ارتباطات، واحد شاهین شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهین شهر، ایران (نویسنده مسئول).  
Email: na.atrian@gmail.com

## چکیده

نظر به نقش رسانه‌ها در بهبود عملکرد نظام حکمرانی آب حوزه زاینده رود، دستیابی به راهبردهای رسانه‌ای مؤثر جهت ورود به حکمرانی صحیح آب به‌عنوان هدف اصلی این پژوهش تعیین گردیده است. گردآوری اطلاعات با مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و به روش نمونه‌گیری گلوله برفی بوده و جامعه آماری منتخب، ۲۸ نفر از کارشناسان و خبرگان رسانه‌های عمومی شهر اصفهان و مدیران و کارشناسان مرتبط با حوزه آب است. با استفاده از مدل سوات و تجزیه و تحلیل یافته‌ها و همچنین استراتژی مناسب به دست آمده در این تحقیق یعنی «استراتژی محافظه‌کارانه» خلاصه راهبردهای به دست آمده به‌عنوان نتایج اصلی عبارتند از: استفاده از شبکه‌های اجتماعی به‌منظور واکاوی و تبیین چالش‌های آبی، استفاده از توانمندی‌های رسانه‌ها برای تولیدات خلاقانه رسانه‌ای در موضوع آب و پرداخت به موضوعات تخصصی آب به‌جای سیاسی نمودن موضوع، انتخاب یک رسانه قوی در حوزه آب و حمایت همه‌جانبه از آن، تشکیل اتاق فکر رسانه‌ای باهدف ایجاد همگرایی، استفاده از توانمندی رسانه‌ها برای ایجاد همکاری استان‌های درگیر زاینده رود برای جلوگیری از بروز اختلافات قومیتی، ایجاد گفتمان تخصصی بین کارشناسان و گاهی با مخاطب. **کلیدواژه‌ها:** راهبرد، رسانه، استراتژی رسانه، حکمرانی آب، نظام حکمرانی.



## مقدمه و بیان مسئله

هرچند ایران از دیرباز با مشکل کم آبی روبه‌رو بوده، اما این مشکل در سال‌های اخیر به بحران کمبود آب تبدیل شده است. امروزه این نگرش وجود دارد که مشکل اصلی کمبود آب، پیامد حکمرانی نامطلوب است و راهکار اصلی، بازنگری در نظام مدیریت آب است. لذا پژوهش حاضر در صدد است تا به‌عنوان موضوع نوین و فعالیت نوآورانه به آن ورود یافته و به این سؤال پاسخ دهد چه راهبردهای رسانه‌ای مؤثر بر نظام حکمرانی آب زاینده رود می‌توان ارائه نمود؟ حکمرانی آب به طیفی از سیستم‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و اداری گفته می‌شود که منابع و سیستم‌های انتقال آب را در سطوح مختلف جامعه مدیریت کرده و توسعه می‌دهد. از این‌رو حکمرانی آب بیشتر در مورد روش‌های تصمیم‌گیری است. یکی از دلایل ناکامی در مسیر توسعه، نداشتن الگوی بومی برای حکمرانی متناسب با ارزش‌های اجتماعی، فرهنگی و تاریخی ایران است (اسکویی و اسماعیلی، ۱۴۰۰). با وجود اینکه در زمینه ارزیابی پایداری نظام‌های حکمرانی آب، الگوها و رهیافت‌های گوناگونی ارائه شده است، تعیین اینکه کدام الگو نسبت به سایر الگوها برتری دارد کار دشواری است، چرا که در عرصه‌های متنوع اجتماعی-بوم‌شناختی، نظام‌های مختلف حکمرانی وجود دارد. این تفاوت باعث شده است که واژه جدید «حکمرانی متناسب» به ادبیات حکمرانی آب وارد شود (Rizjke, J & et al., 2012). در سال‌های اخیر همگام با رشد جمعیت و وقوع تغییرات و نوسانات اقلیمی، مشکل کمبود آب در کشور تشدید شده و پیامدهای منفی اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی این بحران در مناطق مرکزی کشور به‌ویژه حوضه زاینده رود بسیار تأثیرگذار بوده است (Newson, 2008, p. 162). خشک شدن رودخانه زاینده رود و تالاب گاوخونی از مهم‌ترین نگرانی‌های زیست محیطی است که باعث بروز برخی بحران‌های اجتماعی شده است (صفوی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۲). در حکمرانی نوین آب، سلامت و یکپارچگی رودخانه، محور اصلی همه تصمیم‌گیری‌ها است. در برنامه جامع حکمرانی آب که هدف آن تضمین ادامه حیات و یکپارچگی رودخانه است، تمامی ذی‌نفعان و نمایندگان آن موظف به پایش مستمر وضعیت رودخانه هستند. حکمرانی خوب رودخانه، تمامی استان‌های مجاور را ملزم می‌کند که پارلمان واحد حوضه رودخانه را با مشارکت نمایندگان منتخب ذی‌نفعان به نسبت جمعیت و تاریخچه حقبه هر استان تشکیل دهند و تصمیم‌سازی‌ها و تنظیم قوانین و مقررات بهنگام منطقه‌ای در این پارلمان صورت پذیرد (خاتون‌آبادی، ۱۳۹۳).

در رویکرد حکمرانی خوب، با شفاف‌سازی امور، حکمران ناگزیر به پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری است که حاکمیت قانون، اعتماد، مشارکت و انسجام را به همراه خواهد داشت (پور عزتی و طاهری عطار: ۱۳۸۹). در این راستا رسانه‌ها می‌توانند به دولتمردان و بازیگران سیاسی اجازه تخطی و سلطه‌طلبی نداده و در جهت حکمرانی خوب به آن‌ها یاری رسانند (حس‌پور و آقاجانی: ۱۳۹۳). حکمرانی خوب در زمینه حل معضلات زاینده رود نیازمند حکمرانی مشارکتی است. حکمرانی مشارکتی مبتنی بر نظریه حکمرانی است که بر مشارکت مردمی تأکید می‌کند (Fischer, 2012). حکمرانی مشارکتی به دلیل فواید زیادی که دارد همواره مورد نظر دولتمردان و اندیشمندان بوده است (میرباقری و همکاران، ۱۴۰۱). سیاست‌های کلی نظام نیز به سیاست‌گذاری‌های راهبردی و مشارکت‌جویی‌های مردمی تأکید دارد. مثلاً تدوین برنامه جامع به‌منظور رعایت تناسب در اجرای طرح‌های سد و آبخیزداری و آبخوان‌داری و شبکه‌های آبیاری و تجهیز و تسطیح اراضی و حفظ کیفیت آب و مقابله با خشکسالی و پیشگیری از سیلاب و بازچرخانی و استفاده از آب‌های غیرمتعارف و ارتقای دانش و فنون و تقویت نقش مردم در استحصال و بهره‌برداری، از جمله سیاست‌های کلی در خصوص حکمرانی آب است. همچنان مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در خصوص لزوم دارا بودن رویکرد مردمی و مشارکتی در حکمرانی می‌فرماید: «دولتمردان به مسئولین یک ساز و کارهای مختلفی ارائه کنند و مدل‌هایی برای کار در بخش‌های مختلف را پیش بگیرند که بتوانند از نظرات مردمی استفاده کنند و در حقیقت مردم را در امور کشور شریک کنند و مردم را هم در عمل و هم در اقدام شریک کنند» (خامنه‌ای، بیانات، ۱۴۰۱/۱۰/۱۲).

پردازش حکمرانی مطلوب با توسل به آموزه‌های اسلامی به‌عنوان یک ضرورت مدیریتی و سیاستی در جامعه ایران مطرح است (کميجانی و عیوضی، ۱۴۰۲: ۳۸۲) در عرصه سیاسی، وسایل ارتباط جمعی نقش غیر قابل انکار و مؤثری دارند: «از بسیج عمومی و جهت‌دهی افکار جمعی تا کمک به شیوه‌های حکومت‌داری، نظارت بر عملکرد و کارکردهای آرمان‌های دولتی، تقویت نهادهای مدنی، ترغیب شهروندان به مشارکت گسترده ملی، تحریک احساسات ملی- سیاسی جامعه، پیام و مطالبات مردم به دولت» (رحمان‌زاده، ۱۳۸۹).

تنوع سلیقه‌های مخاطبان ایرانی و وجود خرده فرهنگ‌های متعدد در اقصی نقاط کشور یکی از دلایل تأسیس شبکه‌های استانی بوده است (پورعزت و قلی‌پور، ۱۳۸۷). رسانه‌ها، با بهره‌گیری از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های گسترده اطلاع‌رسانی و

آگاهی‌بخشی، ابزار مؤثری در جهت حفظ تعادل، بقا و حیات جامعه قلمداد می‌شوند (جوانمرد و غلامپور، ۱۳۹۳). عدم توجه به مطالعات آینده‌نگرانه، پیامدها و آسیب‌های خود را به همراه خواهد داشت. از آن جمله می‌توان به آمادگی نداشتن مسئولان در برخورد چالش‌های احتمالی، برخورد انفعالی کارگزاران امور رسانه در تقابل با تبعات نامطلوب رسانه‌ها، ناآگاهی متولیان نسبت به زیرساخت‌های موردنیاز گسترش سواد رسانه‌ای، تحلیل خودباوری مردمی، تحول فرهنگ و باورهای مذهبی و ملی و تحول در سبک زندگی و ... اشاره نمود (قربانی و وصالی، ۱۴۰۲: ۸۳). رسانه‌ها واسطه و میانجی بین آگاهی‌های فردی و ساختارهای گسترده‌تر اجتماعی و سازنده معنا هستند (مهدی زاده، ۱۳۸۷: ۹-۱۰). تعیین نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌های رسانه‌های عمومی شهر اصفهان بر عملکرد نظام حکمرانی آب حوضه زاینده رود اهدافی هستند که پژوهش به دنبال شناسایی آنهاست. به عبارتی مسئله اصلی در این پژوهش شناسایی راهبردهای رسانه‌ای مؤثر در ارتباط با عملکرد نظام حکمرانی آب زاینده رود است.

در این پژوهش از روش کیفی استفاده شده است؛ جامعه مورد مطالعه اصحاب رسانه‌ای و کارشناسان حوزه آب زاینده رود مشتمل بر مدیران رسانه صدا و سیما مرکز اصفهان، خبرنگاران و روزنامه‌نگاران شهر اصفهان، فعالان فضای مجازی در حوزه آب، کارشناسان ادارات آبفا و آب منطقه‌ای و استادان دانشگاه فعال در حوزه آب شهر اصفهان بوده‌اند. افراد نمونه با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده و تعداد افراد مصاحبه شونده ۲۸ نفر و ملاک توقف نمونه‌گیری اشباع نظری بوده است. با توجه به اطلاعات گردآوری شده، به بررسی استراتژی‌های رسانه‌های عمومی شهر اصفهان و تأثیر آن بر حکمرانی آب حوضه زاینده رود پرداخته، سپس برای تجزیه و تحلیل از مدل سوات استفاده شده است. سپس برای تکمیل اطلاعات به دست آمده، با وزندهی یافته‌ها به تکمیل ماتریس سوات و در نهایت به ارائه راهبردهای مناسب پرداخته شده است.

## ۱. پیشینه پژوهش

نبی افجدی و شریف‌زاده (۱۴۰۲) در مقاله‌ای با عنوان: «ارزیابی عملکرد حکمرانی آب در زیرحوضه‌های زاینده رود: تحلیل مقایسه‌ای زیرحوضه‌های اصفهان و چهارمحال و بختیاری» بیان کرده‌اند که پیچیدگی‌های مدیریت منابع آب محدود، مقوله حکمرانی را از اهمیت زیادی برخوردار ساخته است. بسیاری از چالش‌های

مدیریتی این منبع حیات مربوط به شرایط کم آبی نیست و بیشتر متأثر از پیامد حکمرانی نامطلوب است. نتایج حاکی از آن بوده است که ظرفیت انطباق‌پذیری در حوضه زاینده رود و دو زیرحوضه آن پایین است. حوضه و زیرحوضه‌ها عملکرد ضعیفی در رابطه با ظرفیت تاب‌آوری و انطباق دارند و توانایی آن‌ها برای مقابله با چالش‌ها پایین است.

طالبی صومعه‌سرای و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با عنوان: «جامعه‌شناسی یک بحران: آسیب‌شناسی اجتماعی بحران آب در حوضه آبریز زاینده رود» بیان کرده‌اند که حوضه آبریز زاینده رود به‌عنوان تنها رودخانه دائمی و پرآب فلات مرکزی در خطه جمعیتی پرتراکم و اقلیم خشک و نیمه خشک است. در این حوضه به دلیل مدیریت و نظارت تاریخی دقیق، مسائل اجتماعی تقسیم آب به ندرت مشهود بود. نتایج نشان داده است که حکمرانی آب در حوضه زاینده رود برآمده از شکاف‌های مختلفی از جمله شکاف اجرایی، شکاف هدف‌گذار، شکاف سیاستی، شکاف اطلاعاتی، شکاف ظرفیتی، شکاف سرمایه‌گذاری و شکاف مسئولیت‌پذیری است.

آستانه و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با عنوان: «تدوین الگو به‌منظور ظرفیت‌سازی اجتماعی و جامعه‌پذیری بحران آب» بیان کرده‌اند که هدف پژوهش حاضر، ارائه الگویی راهبردی برای ظرفیت‌سازی اجتماعی و جامعه‌پذیری مردم نسبت به مسائل بحران آب است. شرایط علی در جامعه‌پذیری بحران آب شامل ضعف علمی و آموزشی، نبودن خبرگی، نداشتن تعهد در مسئولیت، توانمند نکردن افکار عمومی، بی‌اعتمادی، پنهان‌کاری و دروازه‌بانی سلیقه‌ای، نبودن دموکراسی رسانه‌ای، سیاست‌گذاری نامناسب رسانه‌ای، وجود نارضایتی اجتماعی، سرمایه اجتماعی پایین، گذار از سنت به مدرنیته و توان ارتباطی پایین بود. همچنین راهبردهای پژوهش عبارت‌اند از: ایجاد رسانه‌های خصوصی، اعتمادآفرینی، ارتقای سرمایه اجتماعی، اجتماعی‌کردن بحران آب و افزایش مطالبه‌گری، خلق گفت‌وگو و احیای فرهنگ منزلت آب، تعامل با رسانه‌ها، ایجاد نظام تشویق و تنبیه، آموزش و افزایش سواد آبی، رویکرد علم‌محور، استفاده از تاکتیک‌های رسانه‌ای، انتخاب رسانه اثرگذار و برقراری ارتباطات اثربخش که در سه مرحله کدگذاری به دست آمده است.

النعمی و همکاران (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان: «مروری بر ابعاد آب، امنیت و حکمرانی دو منطقه متفاوت» بیان کرده‌اند که کشورهایی مانند کانادا از منابع آبی فراوان برخوردار هستند، درحالی‌که کشورهای خشکی مانند قطر برای تأمین نیازهای

آبی خود تلاش می‌کنند. ولی تهدیدات تغییر اقلیم منابع آب هر دو منطقه آب و هوایی مشابه است. منابع آب کانادا در برابر تغییرات آب و هوایی آسیب‌پذیر به نظر می‌رسد، زیرا پیش‌بینی می‌شود که دمای این کشور ۰/۶ درجه سانتی‌گراد بالاتر از میانگین جهانی خواهد بود قطر در برابر طوفان و بالا آمدن سطح آب دریاها بسیار آسیب‌پذیر است و حداکثر دمای آن در تابستان به ۵۰ درجه سانتی‌گراد می‌رسد و در زمستان هم سیل را در پیش دارد. استفاده پایدار از منابع آب نیازمند توجه به ابعاد اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، تغییرات اقلیمی و زیست محیطی آب است. تبخیر و تعرق زیاد (حدود ۹۵ درصد از کل بارندگی)، کاهش آب‌های زیرزمینی و بهره‌وری پایین کشاورزی به دلیل زمین‌های غیر حاصل‌خیز و کمبود آب، باعث شده امنیت غذایی از بین برود. استفاده پایدار از منابع آب مستلزم مقرراتی برای حاکمیت مدیریت آب است (Abbas, Al-Naemi, Farooque, & Phillips, 2023).

آگویی و همکاران (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان: «بررسی علمی ایمنی آب و حکمرانی آب» بیان کرده‌اند که ایمنی آب و حاکمیت آب از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند، زیرا آب یک منبع حیاتی و محدود است که برای فرایندهای اکولوژیکی، بقای انسان و توسعه اقتصادی و اجتماعی ضروری است و نیاز به همکاری و کار هماهنگ همه عوامل مرتبط دارد. برای پرداختن به این موضوع، یک تحلیل علم‌سنجی برای شناسایی مشارکت‌های اصلی در این زمینه انجام داده‌اند زیرشاخه‌های اصلی شناسایی شده شامل ساختارها و ظرفیت‌های حکمرانی اجتماعی، مدیریت آب آشامیدنی و زمین‌شناسی اجتماعی- هیدروژئولوژی و حکومت مشارکتی است (Aguirre & Paredes, 2023).

استوارت و همکاران (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان: «گونه‌شناسی درگیری‌های حاکمیت آب‌های متلاطم در شمال شرقی برزیل» بیان یک نوع تضاد آب را بررسی کرده و برخی از اصول برنامه‌ریزی و مدیریت منابع آب را مورد بحث قرار داده‌اند و برای نشان دادن این گونه‌شناسی، دوازده مورد تاریخی درگیری آب را شناسایی کرده‌اند؛ تضادها به ویژگی‌های مؤلفه‌ای مانند محرک‌ها، بازیگران، طول، منطقه پوشش، عرصه میانجی‌گری و سایر اطلاعات مفید تفکیک شده است در نهایت به این نتیجه رسیده‌اند که این گونه‌شناسی تضاد آب می‌تواند به‌عنوان یک ابزار تحلیلی باشد و نمای چشم‌پرنده (دید از بالا) را نشان می‌دهد.

آنگست (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان: «مطالعه رسانه‌ای و فعالیت سازمانی شبکه‌های حاکمیت آب سوئیس» حاکمیت آب سوئیس را به‌عنوان شبکه‌ای از

مسائل مرتبط با یکدیگر تحلیل می‌کند. نحوه انعکاس روابط بین مسائل حاکمیتی سازمان‌ها با نحوه نمایش موضوع با رسانه‌ها (مطابقت توجه و فعالیت) مقایسه می‌شود. برای انجام این کار، تجزیه و تحلیل داده‌های رسانه‌ای، توسط یادگیری ماشین پشتیبانی می‌شود، و با یک نظرسنجی در سراسر کشور ترکیب می‌شود. این مطالعه نشان داده است که مقایسه فعالیت‌های سازمانی با حضور رسانه‌ها به‌ویژه برای شناخت حوزه‌های حاکمیتی نوظهور و نادیده گرفته شده مناسب است.

## ۲. چهارچوب نظری

از منظر نهاد، حکمرانی مجموعه‌ای از نهادهایی هستند متشکل از افرادی که، یک تشکیلات، نهاد و یا وزارتخانه را هدایت و اداره می‌کنند؛ حکمرانی، فعل یا فرایند، عمل یا روش حکومت کردن تعریف می‌شود. این فرهنگ تعریف بسیار مشابهی به لحاظ فرایندی برای حکمرانی ارائه می‌دهد که عبارت است از: عمل، روش، حقیقت و یا وظیفه حکومت کردن، نفوذ و کنترل (صانعی، ۱۳۸۵). تعریف حکمرانی آب نه ساده است و نه منحصر به فرد. دیدگاه‌ها، پارادایم‌ها و نظریه‌های متنوع و متغیر همگی بر معنای آن تأثیر می‌گذارند (Gupta & Pahl-Wostl, 2013). به گفته کمیسیون حکمرانی جهانی، حکمرانی مجموعه روش‌های فردی و نهادی، عمومی و خصوصی است که امور مشترک مردم را اداره می‌کند. حکمرانی فرایند پیوسته‌ای است که از طریق آن منافع متضاد یا متنوع همساز شده و اقدام همکاری‌جویانه اتخاذ می‌شود. با بررسی وضعیت موجود در حوزه آب زاینده رود و مقایسه آن با سالیان گذشته چه از لحاظ بارش و نوع مصرف و چه از نظر مدیریت آب که نمونه آن در زمان شیخ بهایی وجود داشته حاکی از آن است که نظام حکمرانی و مدیریت آب در عصر جدید دچار ضعف شدید و اختلال گردیده و عدم مدیریت صحیح آب و برداشتهای غیرمجاز در حوزه زاینده رود نشان می‌دهد امروزه بیش از آنکه معضل مدیریت بحران در حوزه آب وجود داشته باشد، بحران مدیریت وجود دارد. از سویی دیگر اهمیت روزافزون رسانه‌ها در حیات اجتماعی انسان و سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. رسانه‌ها با قدرت بلاشک خود نه به‌عنوان راه حل بلکه به‌عنوان یک کاتالیزور نشان داده‌اند که هم تأثیرات مثبت و هم منفی در پیکره حکمرانی پدید می‌آورند (کیقبادی و جعفری، ۱۴۰۱).

مهم‌ترین نقش‌هایی که برای رسانه‌ها مطرح می‌شود عبارتند از: اطلاع‌رسانی و آگاهی، حمایت از قانون و نظارت بر اجرای درست قوانین، ایجاد حیطه مناسب برای

برخورد عقاید گوناگون، فراهم کردن زمینه آموزش مداوم، کمک به رشد فرهنگی و فکری جامعه، فراهم کردن سرگرمی‌های آموزنده و ایجاد روحیه مشارکت (مرادی، احمدی و هنری، ۱۳۹۰).

اولین نظریه‌های رسانه‌ای توسط نظریه‌پردازان غربی سیبرت، پاترسون و شرام در کتاب چهار نظریه مطبوعات (۱۹۵۶) تبیین شده است. مک‌کویل این نظریات را «نظریه‌های هنجاری» نامیده است، به این معنا که «عمدتاً بیانگر این ایده هستند که رسانه‌ها چگونه می‌توانند تحت مجموعه‌ای از شرایط و ارزش‌های غالب، عمل کنند.» هر چهار نظریه اصلی یا کلاسیک نظریه سیاسی یا سناریوی اقتصادی خاص است. همچنین بر اساس نظریه اقتدارگرا رسانه‌های جمعی، تحت کنترل مستقیم دولت نیستند، اما مجبور بوده است از پیشنهادهای آن پیروی کند. تحت یک رویکرد استبدادی در اروپای غربی، آزادی افکار (طبقات حاکم) محافظه‌کارانه بوده است. سانسور مطبوعات به این دلیل توجیه داشت که دولت حق آزادی بیان بیشتری نسبت به سایر اقشار دارد. این نظریه از فلسفه اقتدارگرایانه افلاطون (۴۰۷ - ۳۲۷ قبل از میلاد) سرچشمه می‌گیرد. که فکر می‌کردند دولت فقط در دست عده‌ای عاقل امن است. توماس هابز (۱۵۸۸ - ۱۶۷۹)، استدلال کرد که قدرت حفظ نظم حاکم بود و اعتراضات فردی نادیده گرفته می‌شد. انگل، متفکر آلمانی، برتری آزادی در زمان استبداد را تقویت کرد.

آزادی‌گرایی یا نظریه مطبوعات آزاد می‌گوید این جنبش بر اساس حقوق افراد عمل می‌کند و از عدم محدودیت حمایت می‌کند. اساس این نظریه به قرن هفدهم و در انگلستان برمی‌گردد. اراده مردمی (vox populi) بر قدرت دولت ارجحیت داشت. حامیان این نظریه لائوتسه، جان لاک، جان میلتن، و جان استوارت میل بودند. این نظریه روی اخذ قدرت بدون مسئولیت اجتماعی تمرکز دارد. در نظریه مسئولیت اجتماعی ویلبر شرام، سیبرت و تئودور پترسون از منتقدان سرسخت نظریه مطبوعات آزاد بودند. این نظریه بیان می‌کند که رسانه تعهداتی به جامعه دارد و باید در آن ترکیبی قضایی از خود تنظیمی، مقررات دولتی و استانداردهای حرفه‌ای بالا وجود داشته باشند؛ بنابر این، تئوری مسئولیت اجتماعی به یک تئوری مدرن تبدیل شد که تکلیف در قبال وجدان یکی از اصول حق بیان آزاد بود. در تئوری استفاده و رضایت که توسط کاتز در سال ۱۹۷۰ ارائه شد و به این موضوع می‌پردازد که چگونه مردم از رسانه‌ها برای پاسخ‌گویی به نیازهای خود استفاده می‌کنند. رویکرد رضایت بیان می‌کند که مردم از رسانه‌ها برای اهداف زیادی استفاده می‌کنند. همان‌طور که

کاربران رسانه‌ها به‌طور فزاینده‌ای با انتخاب‌ها مواجه می‌شوند، این رویکرد باید توجه را به سمت مخاطب معطوف کند. تحقیقات تلویزیونی لول نشان داد که خانواده‌ها از تلویزیون برای تسهیل ارتباط، ایجاد رابطه، صمیمیت و سرگرمی استفاده می‌کنند. نظریه‌های سازگاری دهه ۱۹۵۰ توسط فستینگر مطرح شد و در مورد نیاز مردم به ثبات در باورها و قضاوت‌هایشان صحبت می‌کرد.

افراد به‌منظور کاهش ناهماهنگی ناشی از ناسازگاری در باورها، قضاوت‌ها و اقدامات افراد خود را در معرض اطلاعاتی قرار می‌دهند که با ایده‌ها و اعمال آن‌ها سازگار است و سایر ارتباطات را مسدود می‌کنند. نظریه وابستگی رسانه‌ای این نظریه را بال-روکیچ و دیفلور گسترش داده‌اند در این نظریه، مخاطبان برای برآوردن نیازها و اهداف به اطلاعات رسانه‌ای وابسته هستند و نهادهای اجتماعی و سیستم‌های رسانه‌ای برای ایجاد نیازها، علایق و انگیزه‌ها در فرد با مخاطبان تعامل دارند. میزان وابستگی به تعداد و مرکزیت کارکردهای اطلاعاتی و ثبات اجتماعی بستگی دارد.

### ۳. یافته‌های پژوهش

#### ۳-۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و مراحل آن

در جدول ذیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوت - ضعف) نشان داده شده است. که مقدار وزن، رتبه و امتیاز وزنی هر یک از نقاط قوت و ضعف به‌صورت مجزا محاسبه شده است.

جدول ۱: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) نقاط قوت

امتیاز وزنی	امتیاز عامل	وزن	عوامل تأثیرگذار داخلی
۰,۰۶۸	۴	۰,۰۱۷	از آنجایی که رسانه ابزاری برای آگاهی رسانی است در بعضی اوقات آگاهی بخشی واقعی در زمینه آب صورت پذیرفته است.
۰,۰۵۲	۴	۰,۰۱۳	وجود تکثر رسانه‌ای در موضوع آب تا حدی باعث پویایی رسانه‌ها شده است.
۰,۰۲۴	۳	۰,۰۰۸	تلاش و پیگیری تعدادی از خبرنگاران متخصص در حوزه آب زاینده رود ستودنی است.
۰,۰۶۴	۴	۰,۰۱۴	توفیق رسانه، در ایجاد حساسیت بر روی موضوع آب در اذهان عمومی و حاکمیت وجود داشته است.

امتیاز وزنی	امتیاز عامل	وزن	عوامل تأثیرگذار داخلی
۰,۰۴۰	۴	۰,۰۱۰	ساخت برنامه‌هایی همچون سریال شیخ بهایی و مدیریت آب زاینده رود در قدیم مهم بوده است.
۰,۰۲۷	۳	۰,۰۰۹	برنامه‌سازی مستند در ارتباط با آب و منابع طبیعی استان انجام پذیرفته است.
۰,۰۲۴	۳	۰,۰۰۸	پژوهش‌های مطلوبی پیرامون مقوله آب در رسانه انجام شده است.
۰,۰۴۴	۴	۰,۰۱۱	تهیه گزارش‌های ویژه خبری در موضوع آب زاینده رود تا حدی موثر بوده است.
۰,۰۲۷	۳	۰,۰۰۹	رسانه‌ها تا حدودی به بولد کردن جریان مسئله آب کمک نموده‌اند.
۰,۰۴۸	۳	۰,۰۱۶	ارتقای استفاده درست از آب و صرفه‌جویی در آن توسط رسانه‌ها قابل تأمل است.
۰,۰۲۷	۳	۰,۰۰۹	توجه به پژوهش و آموزش در مباحث صرفه‌جویی آب به‌خوبی انجام شده است.
۰,۰۲۸	۴	۰,۰۰۷	پخش مصاحبه‌ها و اظهار نظر کشاورزان در گذشته از طریق رسانه‌ها صورت پذیرفته است.
۰,۰۴۸	۴	۰,۰۱۲	حضور نمایندگان صنف کشاورز در برنامه‌های خبری در گذشته وجود داشته است.
۰,۰۴۴	۴	۰,۰۱۱	پیگیری و به چالش کشیدن مسئولین در تعدادی از برنامه‌های تلویزیونی و رادیویی صورت پذیرفته است.
۰,۰۳۶	۳	۰,۰۱۲	تلاش در جهت ایجاد اعتمادسازی در بین اقشار مردم، توسط رسانه در موضوع آب صورت پذیرفته است.
۰,۰۴۸	۳	۰,۰۱۶	تلاش رسانه‌ها در جهت پای کار آوردن دستگاه‌های متولی آب و مطالبه‌گری از ایشان تا حدی موفق بوده است.
۰,۰۳۶	۳	۰,۰۱۲	تهیه چند گزارش در ایام بحران آبی اصفهان و پخش در بخش‌های خبری مرکزی و سراسری موثر بوده است.
۰,۰۴۵	۴	۰,۱۱۴	پیگیری و مطالبه‌گری موضوع آب که تا حدود زیادی باعث جریان‌سازی در خصوص موضوع آب و پیگیری مسئولین کشور گردیده است.

امتیاز وزنی	امتیاز عامل	وزن	عوامل تأثیرگذار داخلی
۱,۱۴۱		۰,۳۰۸	جمع کل

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) نقاط ضعف

امتیاز وزنی	امتیاز عامل	وزن	عوامل تأثیرگذار داخلی
۰,۰۰۹	۱	۰,۰۰۹	در بعضی اوقات رسانه‌های غیر رسمی با انتشار اطلاعات غلط و آگاهی‌رسانی ناقص در حوزه آب مشکلات زیادی را ایجاد نموده‌اند.
۰,۰۲۸	۲	۰,۰۱۴	متأسفانه بعضی اوقات انتشار اخبار غلط در رسانه‌های غیر رسمی (فضای مجازی) به رسانه‌های رسمی هم ورود نموده است.
۰,۰۱۳	۱	۰,۰۱۳	به دلیل مسائل امنیتی به‌طور محدود به مقوله زاینده‌رود نگاه شده و حقیقت آن‌گونه که باید منتشر نشده است.
۰,۰۱۷	۱	۰,۰۱۷	بی‌اعتمادی مردم به رسانه و دولت در مقوله آب وجود دارد.
۰,۰۳۲	۲	۰,۰۱۶	عدم خبرنگار متخصص آب به اندازه کافی و در حد بسیار محدود یکی از معضلات رسانه‌ها است.
۰,۰۳۰	۲	۰,۰۱۵	عدم تولیدات خلاقانه رسانه‌ای در موضوع آب وجود دارد.
۰,۰۱۸	۱	۰,۰۱۸	محافظه‌کاری رسانه‌ها در جهت اطلاع‌رسانی آب به دلیل امنیتی بودن مسئله آب مسئله قابل تأملی است.
۰,۰۰۹	۱	۰,۰۰۹	تغییرات مکرر در پرسنل و مدیران رسانه‌ای که باعث عدم تمرکز بر روی موضوع آب شده است.
۰,۰۴۸	۲	۰,۰۱۶	ترجیح نگاه رسانه‌ها به موضوعات سیاسی آب نسبت به مباحث تخصصی وجود داشته است.
۰,۰۱۶	۱	۰,۰۱۶	پرداخت بیش از حد رسانه به کارنامه مسئولین و ارائه مطلوب وضعیت موجود از جمله معضلات مهمی است.
۰,۰۰۹	۱	۰,۰۰۹	پذیرش امنیتی‌شدن مقوله آب در حوزه خبر و ملاحظه‌کاری بیش از حد رسانه‌ها از ضعف‌های قابل توجه است.

امتیاز وزنی	امتیاز عامل	وزن	عوامل تأثیرگذار داخلی
۰,۰۰۷	۱	۰,۰۰۷	ضعف برنامه‌های چالشی بین کارشناسان موافق و مخالف در حکمرانی آب زاینده رود وجود دارد.
۰,۰۱۲	۱	۰,۰۱۲	ضعف در شیوه برنامه‌سازی به روش غیرمستقیم با مخاطب باعث گردیده برنامه از عمق لازم برخوردار نباشند.
۰,۰۲۲	۲	۰,۰۱۱	ضعف در پتانسیل‌های برنامه‌سازی خارج سازمان و همکاری با فیلم‌سازان جوان، گروه‌های تئاتر و نمایش و ... در این حوزه وجود دارد.
۰,۰۳۴	۲	۰,۰۱۷	ضعف رسانه‌ای در ایجاد هم‌افزایی بین مدیران و مسئولین دولتی با کارشناسان، نخبگان و گروه‌های مرجع موافق و مخالف وجود دارد.
۰,۰۲۰	۲	۰,۰۱۰	بعضی رسانه‌ها به‌درستی به موضوع و حقیقت معضلات آب نمی‌پردازند.
۰,۰۲۵	۱	۰,۰۲۵	رسانه‌ها به‌صورت تخصصی در موضوع آب کار نمی‌کنند.
۰,۰۱۶	۱	۰,۰۱۶	عدم تخصیص بودجه مجزا جهت رسانه‌هایی که در موضوع آب فعالیت دارند، وجود دارد.
۰,۰۰۹	۱	۰,۰۰۹	عدم هم‌سو بودن مدیران آب با رسانه‌ها
۰,۰۰۷	۱	۰,۰۰۷	امنیتی کردن و سیاسی شدن موضوع آب باعث پایان دادن به فعالیت رسانه‌ها شده است.
۰,۰۲۸	۲	۰,۰۱۴	بیم بعضی مدیران رسانه‌ای در موضوع آب یکی از معضلات است.
۰,۰۲۶	۲	۰,۰۱۳	ورود غیرمتخصصانه در مقوله آب و انتشار اطلاعات اشتباه در رسانه مشکلات زیادی را به همراه دارد.
۰,۰۳۴	۲	۰,۰۱۷	کمبود خبرنگار متخصص و محقق در حوزه آب از دیگر مشکلات رسانه‌ها در این حوزه است.
۰,۰۱۶	۱	۰,۰۱۶	عدم شفافیت در رسانه‌ها به علت امنیتی بودن حکمرانی آب و عدم حمایت حکمرانی از رسانه‌ها دو موضوع مهم عدم تحقق مدیریت صحیح آب است.
۰,۰۱۵	۱	۰,۰۱۵	عدم توجه رسانه به مباحث علمی در خصوص مدیریت آب قابل تأمل است.

امتیاز وزنی	امتیاز عامل	وزن	عوامل تأثیرگذار داخلی
۰,۰۱۸	۱	۰,۰۱۸	عدم توجه رسانه به وادار نمودن مسئولان استانی و کشوری در خصوص مدیریت آب از ضعف‌های موجود در این حوزه است.
۰,۰۱۸	۲	۰,۰۰۹	عدم پوشش خبری مطالبات کشاورزان باعث بی‌اعتمادی و دلسردی این قشر از یک طرف و عدم درک کافی و صحیح حکمرانی از طرف دیگر شده است.
۰,۰۳۴	۲	۰,۰۱۷	عدم سواد رسانه مدیران استانی دستگاه‌های متولی آب از معضلات این حوزه است.
۰,۰۳۲	۲	۰,۰۱۶	جلوگیری از پخش برخی برنامه‌ها در خصوص حکمرانی آب توسط نهادهای بالا دست از ضعف‌های اصلی حکمرانی آب است.
۰,۰۱۸	۲	۰,۰۰۹	عدم تأمین امنیت برای خبرنگاران جهت اعزام به استان‌های مجاور در موضوع آب وجود دارد.
۰,۰۱۴	۱	۰,۰۱۴	عدم بودجه کافی باعث گردیده رسانه‌ها در این حوزه به‌خوبی ورود نکنند.
۰,۰۱۴	۱	۰,۰۱۴	عدم پیگیری مؤثر و مستمر توسط رسانه‌ها بر روی موضوع حکمرانی آب وجود دارد.
۰,۰۱۳	۱	۰,۰۱۳	عدم جریان‌سازی و مطالبه‌گری مؤثر رسانه‌ای در خصوص مدیریت آب وجود دارد.
۰,۰۳۴	۲	۰,۰۱۷	یکی از اشکالات اساسی، مقطعی بودن راهبردهای رسانه‌ای در مواجهه با موضوع حکمرانی آب است که باید به آن به‌صورت درست و اساسی نگاه شود.
۰,۰۳۲	۲	۰,۰۱۶	وضعیت که امروز مشاهده می‌شود بیشتر از معضل کم‌آبی، اشکال در مدیریت آب و حکمرانی را نشان می‌دهد (بحران مدیریت)
۰,۰۳۰	۲	۰,۰۱۵	با توجه به اهمیت بسیار زیاد آب و همچنین وضعیت امروز زاینده رود و شهر اصفهان مسئله مغفول مانده عدم رسانه‌ای مختص آب است که دارای اهمیت زیادی است.
۰,۰۱۸	۱	۰,۰۱۸	در سطح رسانه‌های عمومی متأسفانه تفکر استراتژیک مؤثر در موضوع آب وجود ندارد.

امتیاز وزنی	امتیاز عامل	وزن	عوامل تأثیرگذار داخلی
۰,۰۰۹	۱	۰,۰۰۹	وجود تحلیل‌های غیرعملی، نادرست و اشتباه در موضوع آب توسط افراد غیرمتخصص چه در رسانه و چه در حکمرانی آب باعث مشکلات عدیدی گردیده است.
۰,۰۱۳	۱	۰,۰۱۳	عدم توانمندی مدیران رسانه‌ای برای متقاعد کردن مدیران ارشد کشوری در پیشبرد موضوع آب زاینده رود از ضعف‌های این حوزه است.
۰,۰۱۷	۱	۰,۰۱۷	ما در حوزه مدیریت آب به شدت بی‌قانون هستیم و این امر باعث سردرگمی رسانه‌ها گردیده است.
۰,۰۳۲	۲	۰,۰۱۶	انتشار بعضی اطلاعات توسط رسانه‌ها در جهت منافع صاحبان قدرت بوده است.
۰,۰۳۰	۲	۰,۰۱۵	عدم دسترسی خبرنگاران به اطلاعات دقیق در موضوع آب با توجه به صلاحدید حاکمیت وجود دارد.
۰,۰۳۶	۲	۰,۰۱۸	عدم اقبال خبرنگاران به بحث آب به‌عنوان سوژه اصلی دیده می‌شود.
۰,۰۰۹	۱	۰,۰۰۹	عدم وجود رسانه مناسب جهت ترویج گفتمان آب وجود دارد.
۰,۰۰۹	۱	۰,۰۰۹	عدم مخاطب‌شناسی مناسب و درست در رسانه و اطلاع‌رسانی بسته به نوع مخاطب صورت نمی‌پذیرد.
۰,۰۱۲	۱	۰,۰۱۲	عدم ساخت برنامه‌های جذاب، کوتاه و مفید با توجه به حوصله مخاطب در ارتباط با آب و مدیریت آن احساس می‌شود.
۰,۰۳۲	۲	۰,۰۱۶	عدم استفاده از همه ظرفیت‌ها رسانه‌ای جهت بمباران اطلاعاتی در خصوص وضعیت آب وجود دارد.
۰,۰۲۸	۲	۰,۰۱۴	عدم تخصیص بودجه به برنامه‌های صدا و سیما با توجه به هزینه‌های زیاد این رسانه وجود دارد.
۰,۰۱۸	۲	۰,۰۰۹	عدم اعتقاد واقعی دولت و رسانه‌ها به بحران مدیریتی آب و تفاوت میان حرف تا عمل مشاهده می‌شود.
۰,۰۱۸	۱	۰,۰۱۸	عدم صحت سنجی و انتشار دروغ برخی مسئولان و مدیران توسط رسانه
۲,۱۷۹		۰,۶۹۲	جمع کل

جمع امتیازات وزنی حداقل ۱ و حداکثر ۴ است و میانگین آن‌ها ۲/۱۷۹ است. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد، یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی در مجموع دچار ضعف است و اگر نمره نهایی بیشتر از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت است. عدد ۲/۱۷۹ به دست آمده از ماتریس IEF بیانگر غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت است.

جدول ۳: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) - نقاط فرصت

امتیاز وزنی	امتیاز عامل	وزن	عوامل تأثیرگذار خارجی
۰,۰۳۰	۱	۰,۰۱۵	رسانه‌ها می‌توانند تأثیر بر تفکر و آگاهی، آگاهی بر روی باور و باور بر رفتار، عمل و اقدام گذارند.
۰,۰۳۶	۲	۰,۰۱۸	رسانه می‌تواند به باورهای درست در موضوع آب کمک نماید.
۰,۰۵۱	۳	۰,۰۱۷	در مسئله آب فضای مجازی موفق‌تر از صدا و سیما می‌تواند عمل نماید.
۰,۰۲۶	۲	۰,۰۱۳	آگاهی رسانی رسانه‌ها باید بر اساس دانش باشد تا جامعه و حاکمیت واقع بین شود.
۰,۰۲۶	۲	۰,۰۱۳	رسانه‌ها ابزاری جهت تسهیل در تصمیم‌گیری مدیران برنامه‌ریزی‌های آبی، افزایش سواد آبی، افزایش جسارت در تصمیم‌گیری، افزایش مشارکت جامع در احیای زاینده رود و تالاب گاوخونی و همچنین کمک به پایداری سرزمین مرکزی ایران است.
۰,۰۱۶	۱	۰,۰۱۶	ایجاد رسانه تخصصی زاینده رود با محور عدالت جزو محورها و فعالیت‌های اصلی این حوزه می‌بایست باشد.
۰,۰۱۲	۱	۰,۰۱۲	تغییر نام شبکه اصفهان به شبکه زاینده رود و تحلیل محتوای رسانه‌ای در خصوص زاینده رود می‌تواند بسیار اثربخش باشد.
۰,۰۱۷	۱	۰,۰۱۷	داشتن رسانه‌های آزاد و اختصاص بودجه خاص جهت اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی در موضوع آب ضروری است.
۰,۰۲۸	۲	۰,۰۱۴	تأکید رسانه‌ها بر اهمیت اصفهان و موقعیت ویژه زاینده رود در کشور و حتی دنیا مورد نظر است.

امتیاز وزنی	امتیاز عامل	وزن	عوامل تأثیرگذار خارجی
۰,۰۲۶	۲	۰,۰۱۳	پژوهش‌های برنامه‌سازی رسانه باید مبتنی بر پژوهش‌های دانشگاهی و میدانی باشد.
۰,۰۳۴	۲	۰,۰۱۷	ایجاد مدیریت رسانه جدید و نگرش نو به موضوع آب در زمان ریاست جدید صدا و سیما اتفاق افتاده است.
۰,۰۱۶	۱	۰,۰۱۶	کاهش فشار مافیا بر رسانه در دولت جدید تا حدودی تحقق یافته است.
۰,۰۱۵	۱	۰,۰۱۵	نقش رسانه در ایجاد هم‌افزایی بین دستگاه‌ها در مقوله حکمرانی آب با هدف‌گذاری مشترک و پیگیری گام به گام مراحل پیشرفت طرح‌ها و ایده‌ها و گزارش‌گیری از آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است.
۰,۰۱۸	۱	۰,۰۱۸	پرداخت رسانه‌ای و مسئله محور پیرامون حکمرانی آب در ساخت فیلم سینمایی و سریال‌های تلویزیونی باید ایجاد شود.
۰,۰۱۸	۲	۰,۰۱۸	تشکیل کارگروه رسانه‌ای بر روی موضوع آب زاینده رود از اهمیت خاص برخوردار است.
۰,۰۳۴	۲	۰,۰۱۷	انعکاس درج موضوع آب به‌صورت تیتراژ اول رسانه‌ها می‌بایست صورت پذیرد.
۰,۰۳۲	۲	۰,۰۱۶	رسانه توانایی آن را دارند تا با تغییر مدیران از انجام طرح‌های اشتباه در حوزه آب جلوگیری نموده و همچنین مسئولان امر را حساس نمایند.
۰,۰۱۶	۱	۰,۰۱۶	ایجاد سؤالات مختلف و متنوع در موضوع آب زاینده رود در رسانه‌ها و پرداختن به آن با در نظر گرفتن پاسخ از طرف افکار عمومی در حوزه رسانه ضروری است.
۰,۰۰۹	۱	۰,۰۱۶	رسانه‌ها می‌توانند با درگیر نمودن مسئولین به معضل آب زاینده رود باعث تغییر در عملکرد و پاسخگویی مناسب در مدیران شده که کارآمدی حکمرانی را به همراه دارد.
۰,۰۳۲	۲	۰,۰۱۶	وجود پتانسیل‌های ویژه در رسانه‌ها جهت احقاق حقایق زاینده رود در صورت همکاری حکمرانی با رسانه
۰,۰۵۲	۳	۰,۰۱۴	استفاده از دیدگاه کارشناسان و متخصصان و ایجاد گفت‌وگو رسانه آب ضروری است.

امتیاز وزنی	امتیاز عامل	وزن	عوامل تأثیرگذار خارجی
۰,۰۳۶	۳	۰,۰۱۲	تبیین سیاست‌های راهبردی توسط رسانه در خصوص مدیریت آب بسیار مهم است.
۰,۰۵۱	۳	۰,۰۱۷	توجه به نظرات کارشناسان و ایجاد ارتباط مؤثر بین مردم و رسانه باید باشد.
۰,۰۳۶	۲	۰,۰۱۹	بالا بردن برنامه‌های تولیدی در خصوص مدیریت آب لازم است.
۰,۰۲۴	۲	۰,۰۱۲	شفاف‌سازی و پیگیری مطالبات کشاورزان در رسانه از اهمیت بالایی برخوردار است.
۰,۰۲۸	۲	۰,۰۱۴	رسانه‌ها می‌توانند با ایجاد اعتماد در مردم و شفاف‌سازی در حوزه مدیریت آب نقش به‌سزایی ایفا نمایند.
۰,۰۵۱	۳	۰,۰۱۷	نقش صدا و سیما در حکمرانی آب، نقشی محوری است، اگر این نقش به‌خوبی ایفا شود اعتماد مردم و مسئولین را به همراه دارد.
۰,۰۲۶	۲	۰,۰۱۳	رسانه می‌تواند با ایجاد هم‌دلی بین استان‌های درگیر از تنش جلوگیری نماید.
۰,۰۱۸	۱	۰,۰۱۸	با توجه به محوریت صدا و سیما به‌عنوان مرجع اخبار صحیح در استان می‌تواند با پیگیری مستمر و مؤثر مسئولین استانی و کشوری را مجبور به پیگیری و حل موضوع نماید.
۰,۰۳۲	۲	۰,۰۱۶	مقبولیت نسبی رسانه‌ها در اذهان عمومی در صورت پیگیری موضوع آب اصفهان محقق می‌گردد.
۰,۰۳۰	۲	۰,۰۱۵	برنامه‌سازی در خصوص پیشبرد تحقق توزیع عادلانه آب در رسانه از ضروریات است.
۰,۰۲۸	۲	۰,۰۱۴	با توجه به آنکه صدا و سیما زیر مجموعه هیچ ارگانی نیست می‌تواند مطالبه‌گری در خصوص آب را به‌خوبی انجام دهد.
۰,۰۱۴	۱	۰,۰۱۴	برخورد جدی با مدیران و مسئولین حوزه آب در صورتی‌که با رسانه‌ها همکاری لازم را نداشته باشند.
۰,۰۲۴	۲	۰,۰۱۲	رسانه‌ها به‌صورت غیرمستقیم می‌توانند در قانون‌گذاری و سیاست‌گذاری و مدیریت مسائل آب نقش ایفا نمایند.

امتیاز وزنی	امتیاز عامل	وزن	عوامل تأثیرگذار خارجی
۰,۰۲۴	۲	۰,۰۱۲	استفاده از تبلیغات و برنامه‌های هوشمندانه و خلاق در جهت تقویت و اشاعه راهبردهای درست مدیریتی در موضوع آب جزو ضروریات است.
۰,۰۱۶	۲	۰,۰۱۶	استفاده از سینمای مستند و سینمای روایی - داستانی با موضوعیت آب و مدیریت آن مؤثر است.
۰,۰۲۶	۲	۰,۰۱۳	پشتیبانی از NGO و کمپین‌های فعال در حوزه آب و محیط زیست هم از سمت دولت و هم از سمت رسانه‌ها ضروری است.
۰,۰۳۶	۲	۰,۰۱۸	عمیق شدن اثرگذاری رسانه‌ها به شرط استمرار برنامه‌های مرتبط با آب و مدیریت آن وجود دارد.

جدول ۴: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) - نقاط تهدیدات

امتیاز وزنی	امتیاز عامل	وزن	عوامل تأثیرگذار خارجی
۰,۰۲۶	۲	۰,۰۱۹	تأثیر بعضی مسئولین از اخبار نادرست و بدون سند از فضای مجازی که موجب قضاوت زود و اشتباه خواهد شد.
۰,۰۳۴	۲	۰,۰۱۷	پخش اطلاعات غلط رسانه‌ای، مهم‌ترین موضوع در جهت‌دار کردن آمارهای موجود و واگرایی اجتماعی است.
۰,۰۱۶	۱	۰,۰۱۶	امنیتی‌شدن مسئله آب و عدم وجود خبرنگار متخصص کافی باعث عدم مطالبه‌گری و آگاهی مردم در زمینه آب گردیده است.
۰,۰۳۰	۲	۰,۰۱۵	هم‌سویی و گاه‌بی‌تفاوتی رسانه و حاکمیت به مسائل و چالش‌های آبی از تهدیدهای از حوزه است.
۰,۰۱۸	۱	۰,۰۱۸	فشارهای وارده از طرف حاکمیت و دستگاه‌های اجرایی در جهت عدم پوشش رسانه‌ای اعتراضات مردمی و محدود نمودن موضوعی مقوله آب موضوع قابل تأملی است.
۰,۰۳۲	۲	۰,۰۱۶	قطع و یا محدود نمودن بودجه رسانه‌ای در برنامه‌ها با محوریت آب زاینده رود یک تهدید در این حوزه است.
۰,۰۳۴	۲	۰,۰۱۷	ارائه اطلاعات کارشناسی نشده در پوشش خبری آب

امتیاز وزنی	امتیاز عامل	وزن	عوامل تأثیرگذار خارجی
۰,۰۳۲	۲	۰,۰۱۶	بی‌اهمیت جلوه دادن مقوله آب در رسانه در بعضی مورد احساس می‌گردد.
۰,۰۴۶	۲	۰,۰۲۳	پژوهش‌ها کم در حوزه رسانه و حکمرانی آب صورت گرفته است.
۰,۰۱۴	۱	۰,۰۱۴	عدم هم‌افزایی دستگاه‌ها و ارگان‌ها با صدا و سیما در مقوله آب وجود دارد.
۰,۰۱۴	۱	۰,۰۱۴	ساخت برنامه‌های سفارشی و غیر واقعی در مقوله آب دیده شده است.
۰,۰۱۷	۱	۰,۰۱۷	استفاده نظر موافق به‌صورت مستمر بدون در نظر گرفتن نظر مخالف از تهدیدهای این حوزه است.
۰,۰۳۸	۲	۰,۰۱۹	امنیتی‌شدن موضوع آب و عدم مطالبه‌گری در رسانه‌ها معضل بسیار بزرگی است.
۰,۰۲۶	۲	۰,۰۱۳	سوءاستفاده رسانه‌های خارجی از اخبار داخلی در موضوع آب مسئله قابل توجه است.
۰,۰۳۴	۲	۰,۰۱۷	اکثر اخبار آب به‌صورت محرمانه مطرح شده است.
۰,۰۱۶	۱	۰,۰۱۶	عادی‌نگری و بی‌تفاوتی ایشان نسبت به موضوع آب با رویکرد پیش‌رو تهدید مهمی محسوب می‌گردد.
۰,۰۳۴	۲	۰,۰۱۷	سلیقه‌ای عمل نمودن رسانه‌ها در موضوع آب با توجه به نگاه مسئولین و مدیران حوزه آب زاینده رود قابل توجه است.
۰,۰۱۸	۱	۰,۰۱۸	ایجاد تنش از طریق رسانه‌های غیر رسمی در روند اجرای مدیریت آب باید مورد بررسی و اقدام قرار گیرد.
۰,۰۳۰	۲	۰,۰۱۵	ایجاد تنش‌های بین استانی و تجمعات و اغتشاشات در اثر بی‌تفاوتی رسانه‌ها از موضوعات مهم در این حوزه است.
۰,۰۳۶	۲	۰,۰۱۸	دور شدن مردم از رسانه‌های دولتی و رو آوردن به استفاده از رسانه‌های غیر رسمی و اخبار اشتباه یا دروغ
۰,۰۳۲	۲	۰,۰۱۶	خودسانسوری اخبار حکمرانی آب توسط نهادهای بالا دست تهدید مهمی محسوب می‌شود.
۰,۰۳۸	۲	۰,۰۱۹	سلب اعتماد عمومی مردم اصفهان به رسانه‌های ملی و استانی به‌صورت محسوس مشاهده می‌شود.

امتیاز وزنی	امتیاز عامل	وزن	عوامل تأثیرگذار خارجی
۰,۰۳۲	۲	۰,۰۱۶	عدم برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی مدون در رسانه جهت حکمرانی مؤثر در مقوله آب وجود داشته است.
۰,۰۱۶	۱	۰,۰۱۶	گزینشی نشان دادن مطالبات مردمی توسط رسانه‌ها
۰,۰۱۹	۱	۰,۰۱۹	عدم تبدیل صدا و سیما به یک نهاد امنیتی - حکومتی
۱,۷۲۶		۱	جمع کل

جمع امتیاز وزنی، حداقل ۱ و حداکثر ۴ است و امتیاز متوسط برای سازمان‌ها، ۲/۵ است. امتیاز ۴ نشان می‌دهد که سازمان در میان نهادهای مشابه دارای موقعیتی برجسته است. به عبارت دیگر، نشان‌دهنده واکنش عالی سازمان در استفاده از فرصت‌ها و به حداقل رساندن اثر تهدیدها است. امتیاز ۱ هم نشان می‌دهد که استراتژی‌های موزون سازمان در استفاده از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدات توانمند نبوده است. عدد ۱/۷۳۶ به دست آمده از ماتریس EFE بیانگر غلبه فرصت‌های محیطی بر تهدیدات محیطی است.

جدول ۵: بررسی استراتژی‌های دفاعی، رقابتی، محافظه‌کارانه و تهاجمی پیرامون بحران آب

استراتژی دفاعی
WT1: هماهنگی با مسئولین امنیتی استان به‌منظور تأمین امنیت خبرنگاران جهت اعزام به استان‌های مجاور در موضوع آب.
WT2: برگزاری جلسات ماهیانه به‌منظور پیگیری مؤثر و مستمر توسط رسانه‌ها بر روی موضوع حکمرانی آب.
WT3: برگزاری جلسات ماهیانه به‌منظور اتخاذ تدابیر راهبردی در خصوص آب.
WT4: برگزاری جلسات ماهیانه به‌منظور اتخاذ تدابیر لازم رد خصوص مدیریت بحران در خصوص آب.
WT5: نیاز مبرم و نگاه درست به تشکیل قرارگاه آب و تشکیل معاونت ریاست جمهوری به‌صورت مستقل در حوزه آب.
WT6: ایجاد تفکر راهبردی در سطح رسانه‌های عمومی شهر اصفهان.
WT7: برگزاری دوره‌های آموزشی در جهت توانمندسازی مدیران رسانه‌ای برای متقاعد کردن مدیران ارشد کشوری.
WT8: ایجاد رسانه‌های تخصصی آب به‌منظور تشکیل رسانه مناسب جهت ترویج گفتمان آب.

### استراتژی رقابتی

- ST1: تهیه و تدوین برنامه‌های مناسبی برای اهمیت قائل شدن به موضوع آب توسط رسانه‌ای.
- ST2: استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌ها برای ارائه اطلاعات و اخبار درست و بیان نظرات مسئولین.
- ST3: ایجاد هم‌افزایی دستگاه‌ها و ارگان‌ها از طریق ارتباطات رسانه‌ای.
- ST4: استفاده از توانمندی‌های رسانه‌ای اعم از شنیداری و تصویری برای اعلام اخبار حکمرانی آب توسط نهادهای بالا دست.
- ST5: ایجاد پانل‌های تخصصی در حوزه آب به منظور جلوگیری از سلیقه‌ای عمل نمودن رسانه‌ها در موضوع آب.
- ST6: استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌ها برای ارائه اطلاعات و اخبار درست به منظور جلوگیری از شفافیت در امور آب.
- ST7: ارائه اطلاعات شفاف و صحیح در جهت سوءاستفاده کردن رسانه‌های خارجی از اخبار داخلی در موضوع.

### استراتژی محافظه کارانه

- WO1: استفاده از شبکه‌های اجتماعی به منظور واکاوی و تبیین چالش‌های آبی.
- WO2: استفاده از توانمندی‌های رسانه‌ها برای تولیدات خلاقانه رسانه‌ای در موضوع آب.
- WO3: استفاده از توانمندی رسانه‌ها برای پرداخت به موضوعات تخصصی آب به جای سیاسی نمودن موضوع.
- WO4: انتخاب یک رسانه قوی در حوزه آب و حمایت همه‌جانبه از آن.
- WO5: تشکیل اتاق فکر از طرف رسانه‌های هم‌سو، هم‌گام و یک‌صدا با هم در مقوله آب.
- WO6: استفاده از توانمندی رسانه‌ها برای پرداخت به موضوع همکاری استان‌های درگیر آب زاینده رود برای جلوگیری از بروز اختلافات قومیتی.
- WO7: ایجاد گفتمان تخصصی با متخصصین جهت ایجاد گفتمان آب در رسانه.

### استراتژی تهاجمی (SO)

- SO1: استفاده از توانمندی‌های علمی و تخصصی رسانه‌ای به منظور افزایش اعتماد شهروندان.
- SO2: برنامه‌سازی مستند در ارتباط با آب و منابع طبیعی به صورت بی‌طرف و بدون نگاه حاکمیتی.
- SO3: استفاده از توانمندی‌های رسانه‌ای به منظور بررسی چالش‌های موجود در بخش حکمرانی آب زاینده رود.
- SO4: استفاده از توانمندی‌های رسانه‌ای به منظور پیگیری امور مرتبط با منابع مالی و بودجه‌ای در بخش حکمرانی آب زاینده رود.
- SO5: افزایش سواد علمی و استراتژی رسانه‌ای در موضوع آب.

### استراتژی تهاجمی (SO)

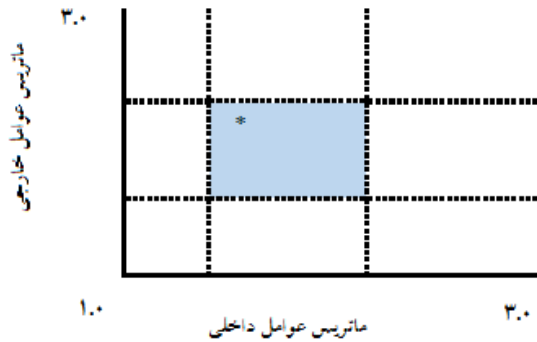
SO1: ترویج فرهنگ رسانه‌های مستقل و کارشناسان در خصوص مباحث آب استان.  
 SO7: استفاده از توانمندی‌های رسانه‌های به‌منظور ترویج فرهنگ صرفه‌جویی مصرف آب.  
 SO8: استفاده از توانمندی‌های رسانه‌های به‌منظور دریافت نظرات کشاورزان و مصرف‌کنندگان آب زاینده رود.

#### ۴. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به نتایج به دست آمده و در راستای تعیین راهبردها همراه با مطالعات نظری الزام حضور رسانه‌های عمومی در حل معضلات شهری به‌ویژه خشکی زاینده رود قابل تبیین است؛ سه نظریه سازگاری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی و وابستگی رسانه‌ای جهت تأثیر رسانه‌های عمومی در عملکرد نظام حکمرانی قابل تکیه می‌باشند. چرا که درهم‌تنیدگی نهادها و سیستم‌های رسانه‌ای با علاقه‌مندی‌ها و نیازها مردم را به‌خوبی مشخص می‌سازند.

تمرکز آن‌ها بر کارکردهای اطلاعاتی، ثبات اجتماعی رضایتمندی و کاهش ناهماهنگی‌های حکمرانی و جامعه عموم است. براساس اطلاعات جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها، فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب جنسیت مصاحبه شونده‌گان بیشترین فراوانی مربوط به مصاحبه شونده‌گان مرد است. بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده از مصاحبه، فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب سطح تحصیلات بیشترین فراوانی مربوط به مصاحبه شونده‌گان دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری است و فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب سابقه کاری بیشترین فراوانی مربوط به مصاحبه شونده‌گان دارای ۲۱ تا ۲۵ سال است.

جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۱۷۹) است و جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۱/۷۳۶) است. با توجه به توضیحات بالا با جایگذاری این اعداد در شکل ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی SWOT، ماتریس نهایی ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به شرح زیر نشان داده شده است.



شکل ۱: ماتریس نهایی ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

همان‌طور که در شکل مشاهده می‌گردد با توجه به نقطه میانگین نمرات به دست آمده در هریک از بررسی‌ها، سازمان قسمت اعظمی از خانه شماره ۵ ماتریس داخلی و خارجی را اشغال نموده است. فرد آر دیوید در کتاب مدیریت استراتژیک خود پیشنهاد نموده است؛ در چنین شرایطی که جایگاه سازمان در خانه شماره ۵ قرار می‌گیرد بهتر است استراتژی‌هایی را به اجرا درآورد که هدف «حفظ و نگهداری وضع موجود» یا استراتژی‌های محافظه‌کارانه باشد. در این سازمان‌ها استراتژی‌های رسوخ در بازار بسیار متداول است. بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهادهای کاربردی و تحقیقات آتی به شرح زیر است:

- ❖ استفاده از توانمندی رسانه‌ها برای پرداخت به موضوعات تخصصی آب به‌جای سیاسی نمودن موضوع؛
- ❖ انتخاب یک رسانه قوی در حوزه آب و حمایت همه‌جانبه از آن؛
- ❖ تشکیل اتاق فکر از طرف رسانه‌های هم‌سو، هم‌گام و یک‌صدا با هم در مقوله آب؛
- ❖ استفاده از توانمندی رسانه‌ها برای پرداخت به موضوع همکاری استان‌های درگیر آب زاینده رود برای جلوگیری از بروز اختلافات قومیتی؛
- ❖ ایجاد گفتمان تخصصی و گاهی مخاطب با متخصص جهت ایجاد گفتمان آب در رسانه؛
- ❖ گسترش سطح آگاهی، دانش و بینش زیست‌محیطی جامعه و تقویت فرهنگ و معارف دینی مشارکت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی برای حفظ محیط زیست در تمام سطوح و اقشار جامعه؛

- ❖ نیاز مبرم و نگاه درست به تشکیل قرارگاه آب و تشکیل معاونت ریاست جمهوری به صورت مستقل در حوزه آب؛
- ❖ تحقیق بر روی این مسئله که سدسازی باعث بهبود اوضاع حوزه آب زاینده رود می شود یا بدتر شدن آن؛
- ❖ تحقیق بر روی این مسئله که موضوع اخلاق در مدیریت آب در قدیم باعث تعهد بوده و امروزه از داشتن آن بی بهره هستیم یا فناوری باعث بی اخلاقی در عصر جدید گردیده است؛
- ❖ همکاری استان های درگیر آب زاینده رود برای جلوگیری از بروز اختلافات قومیتی؛
- ❖ نقش فضای مجازی (به شرط نظارت و مدیریت درست) در حوزه آب بسیار پررنگ تر از سایر رسانه ها بوده و باید به عنوان یک رسانه مدیریت شده به آن پرداخت؛
- ❖ استفاده از تکنیک های اقناعی و تبلیغاتی رسانه های که می توان در حوزه آب از آن استفاده کرد.

## فهرست منابع

- اسکوهی، مائده؛ اسماعیلی، کاظمی (۱۴۰۰). *تحلیلی بر نظریه‌های حکمرانی و مدیریت منابع آب در ایران*. نشریه آب و توسعه پایدار، ۸(۱).
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۷). *تأملی بر نقش رسانه ملی در رصد و مدیریت بحران‌های پنهان اجتماعی: مدیریت قومیتها*، پژوهش‌های ارتباطی ۱۵(۵۶)، ۲۹-۴۶.
- پورعزت، علی اصغر؛ طاهری عطار، غزاله (۱۳۸۹). *کاربست حکمرانی خوب برای ملت‌سازی در پرتو مطالعات میان رشته‌ای*. نشریه مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی، ۳(۱).
- آستانه، مهسا؛ تقی‌پور، فائزه؛ دوازده امامی، حمید (۱۳۹۸). *تدوین الگو به‌منظور ظرفیت‌سازی اجتماعی و جامعه‌پذیری بحران*. پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران (پژوهش‌های راهبردی امنیت و نظم اجتماعی)، ۸(۲).
- جوانمرد، ف. و غلامپور، م. (۱۳۹۳). *نقش رسانه در کنترل بحران آب*. همایش ملی راهکارهای پیش روی بحران آب در ایران و خاورمیانه (ص. ۹). شیراز: سیویلیکا. بازایی از <https://civilica.com/doc/369119>
- جوانمرد و غلامپور (۱۳۹۳). *نقش رسانه در کنترل بحران آب*. همایش ملی راهکارهای پیش روی بحران آب در ایران و خاورمیانه. شیراز: سیویلیکا.
- حبیب زاده ملکی و جوادیان (۱۳۸۹). *راهبردهای رسانه‌ای در مدیریت بحران*. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۸.
- حس‌پور و آقاجانی (۱۳۹۳). *نقش شفاف‌سازی رسانه بر حکمرانی خوب*. کنفرانس بین‌المللی و آنلاین اقتصاد سبز. بابلسر: سیویلیکا.
- خاتون‌آبادی (۱۳۹۳). *حکمرانی آب: راهکار رفع بحران آب در زاینده رود*. نشریه نامه اتاق بازرگانی، ۱۰، ۴۵.
- دیندار فرکوش (۱۳۹۰). *تأثیر نشانگرهای اخلاق رسانه‌ای بر حکمرانی خوب از دیدگاه اساتید بررسی دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه تبریز*. نشریه: مطالعات رسانه‌ای، ۶(۱۵)، ۱۶۱-۱۷۵.
- رحمان زاده (۱۳۸۹). *کارکرد شبکه‌های اجتماعی مجازی در عصر جهانی شدن*. فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، ۱(۱)، ۴۹-۷۸.
- زارع (۱۳۸۶). *ررسی ویژگیهای نیروی انسانی و امکانات مالی و فنی نشریه‌های محلی*. تهران. تهران: پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات.
- سعیده (۱۳۹۵). *نقش آموزشی رسانه در کاهش مصرف آب*. ولین همایش ملی مدیریت آب با رویکرد مصرف بهینه آب در بخش کشاورزی. همدان: سیویلیکا.

- سورین و تانکارد (۱۳۸۶). *نظریه‌های ارتباطات*. تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران.
- صانعی (۱۳۸۵). *حکمرانی خوب؛ مفهومی نو در مدیریت دولتی*. نشریه تدبیر، (۱۷۸)۷.
- صفوی و همکاران (۱۳۹۵). *دیپلماسی و امنیت ملی در خاورمیانه*. قم: سلمان آزاده.
- طالبی صومعه‌سرایبی؛ ذکابی؛ فاضلی؛ جمعه‌پور (۱۳۹۸). *جامعه‌شناسی یک بحران: آسیب‌شناسی اجتماعی بحران آب در حوضه آبریز زاینده رود*. نشریه مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی، ۱۱(۴)، ۱۳۳-۱۶۵.
- قربانی و وصالی (۱۴۰۲). *راهبردهای نهادینه‌سازی سواد رسانه‌ای در سطح ملی*. نشریه علمی راهبرد، ۷۷-۸۲.
- کیمجانی و عیوضی (۱۴۰۲). *سپهر حکمرانی مطلوب از آموزه‌های علوی تا شاخص‌های جهانی*. نشریه علمی راهبرد، ۳۸۳-۴۰۸.
- کیقبادی و جعفری (۱۴۰۱). *نقش آینده‌نگاری صدا و سیما در مدیریت تغییرات اجتماعی و ارتقای امنیت ملی*. فصلنامه راهبرد، ۳۱(۱).
- گلکار (۱۳۸۴). *مناسب‌سازی تکنیک تحلیلی سوات برای کاربرد در طراحی شهری*. مجله صفا، ۴۱(۱۵)، ۴۴-۶۵.
- مرادی؛ احمدی؛ هنری (۱۳۹۰). *بررسی نقش چهارگانه رسانه‌های ورزشی در توسعه فرهنگ ورزش همگانی*. نشریه مدیریت ورزشی، ۳(۹)، ۱۶۸-۱۸۰.
- مهدی زاده (۱۳۸۷). *رسانه‌ها و بازنمایی*. تهران: دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها (مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها).
- میرباقری؛ رفیعی آتانی؛ پارسانژاد (۱۴۰۱). *طراحی الگوی مفهوم حکمرانی مشارکتی در ایران*. فصلنامه راهبرد، ۳۱(۲)، ۱۹۵-۲۱۸.
- نبی افجدی؛ شریف زاده (۱۴۰۲). *ارزیابی عملکرد حکمرانی آب در زیرحوضه‌های زاینده رود: تحلیل مقایسه‌ای زیرحوضه‌های اصفهان و چهارمحال و بختیاری*. نشریه تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، ۵۴(۱)، ۱۳۱-۱۴۸.
- یوسفی و همکاران (۱۳۹۶). *پایداری نظام حکمرانی آب حوزه زاینده رود*. فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی، ۹(۴)، ۲۳-۴۸.
- یوسفی؛ یادگاری؛ فتحی (۱۳۹۶). *پایداری نظام حکمرانی آب حوزه زاینده رود در گذر توسعه*. فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی، ۹(۴)،

## References

- Abbas, F., Al-Naemi, S., Farooque, A., & Phillips, M. (2023). A Review on the Water Dimensions, Security, and Governance for Two Distinct Regions. *Water*, 15(1), 208. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/w15010208>
- Aguirre, K., & Paredes, C. (2023). Water Safety and Water Governance: A Scientometric Review. *Sustainability*, 15(9), 7164. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su15097164>
- Angst, M. (2019). Networks of Swiss water governance issues. Studying fit between media attention and organizational activity. *Society & Natural Resources*, 32(12), 1416-1432.
- Castro, J. (2007). Water governance in the twentieth-first century. *Ambiente & Sociedade*, 10(2), 97-118. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-753X2007000200007>
- Fischer, F. (2012). Participatory governance: From theory to practice. In D. Levi-Faur, *The Oxford Handbook of Governance* (pp. 457-471). Oxford: Oxford University Press.
- Gupta, J., & Pahl-Wostl, C. (2013). Global Water Governance in the Context of Global and Multilevel Governance: Its Need, Form, and Challenges. *Ecology and Society*, 18(4), 0-0. Retrieved from <https://hdl.handle.net/10535/9229>
- Jiménez, A., Saikia, P., Gine, R., Avello, P., Leten, J., Lymer, B.,... Ward, R. (2020). Unpacking water governance: A framework for practitioners. *Water (Switzerland)*, 12(3), 1-21. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/w12030827>
- Khan, A. (2016). Media's support in promoting environment awareness. *International Journal of Scientific Research and Education*, 4(8), 5588-5595.
- Newson, M. (2008). *Land, water and development: sustainable and adaptive management of*. London: Routledge.
- Rijke, J & et al. (2012). Fit-for-purpose governance: A framework to make adaptive governance operational. *Environmental Science & Policy*, 22, 73-84.
- Skoric, M., & Zhang, N. (2018). Media use and environmental engagement: examining differential gains from news media and social media. *International Journal of Communication*, 12, 380-403. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/324014299>



# Compilation of Policies for the Targeted Development of Inland Petrochemical Hubs Based on a Futures Studies Approach

## Hamzeh Davoodi

Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

## Foad Makvandi

Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran (Corresponding Author).

Email: foad.makvandi@iau.ac.ir

## Mohammad Hemmati

Department of Public Administration, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran.

## Ghanbar Amirnejad

Department of Public Administration, Tehran Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

## Vahid Chenari

Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

## Abstract

Optimum policy making in the petrochemical industry has always been mentioned as one of the strategic priorities in the above documents. Iran is one of the leading energy producers in the world due to its rich oil and gas reserves. Therefore, it is very necessary to consider the scenarios based on the future regarding the petrochemical industries, especially the creation of intraterritorial hubs. In the present research, among the methods of qualitative content analysis, scenario explanation, proposition prioritization, sustainable planning in the conditions of uncertainty, and strategy evaluation, it was done in three phases. Based on this, 20 experts have been interviewed. The results of the research showed that the optimistic scenarios are based on the reduction of sanctions, economic stability and exchange rate, foreign financing, participation of domestic investors, and access to technology, but provided that the government has direct participation. Establishing these conditions requires making changes in foreign policy with the aim of removing sanctions, after which it is expected that other conditions will also be established. In medium scenarios, the importance of reducing sanctions is still maintained, and without it, we cannot hope for the development of petrochemical hubs. Other conditions of optimistic scenarios with the help of the government in carrying out this project are established in these scenarios. Therefore, the way the government intervenes in carrying out these projects will be decisive.

**Keywords:** Petrochemical industry, inland petrochemical hub, energy, futures studies, Iran.



## تدوین سیاست‌های توسعه هاب‌های پتروشیمی درون سرزمینی بر مبنای رویکرد آینده‌پژوهی

حمزه داودی

گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

فواد مکنوندی

گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران (نویسنده مسئول).

Email: foad.makvandi@iau.ac.ir

محمد همتی

گروه مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران.

قنبر امیرنژاد

گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

وحید چناری

گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

### چکیده

سیاست‌گذاری بهینه در صنعت پتروشیمی همواره به‌عنوان یکی از اولویت‌های استراتژیک در اسناد فرادستی مطرح بوده است. کشور ایران به دلیل برخورداری از ذخایر غنی نفت و گاز، یکی از تولیدکنندگان مطرح انرژی در جهان به شمار می‌رود. در نظر گرفتن سناریوهای مبتنی بر آینده در خصوص صنایع پتروشیمی به‌ویژه ایجاد هاب‌های درون سرزمینی بسیار ضروری است. در پژوهش حاضر از روش‌های تحلیل محتوای کیفی، تبیین سناریو، اولویت‌بندی گزاره‌ها، برنامه‌ریزی پابرجا در شرایط عدم قطعیت و ارزیابی راهبردها و در سه فاز انجام شده است. بر این اساس با ۲۰ خبره مصاحبه انجام شده است. نتایج تحقیق نشان داد سناریوهای خوش‌بینانه بر کاهش تحریم‌ها، ثبات اقتصادی و نرخ ارز، تأمین مالی خارجی، مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی و دسترسی به تکنولوژی مبتنی است اما مشروط به اینکه دولت مشارکت مستقیم داشته باشد. برقراری این شرایط نیازمند ایجاد یک تغییرات در سیاست خارجی با هدف تحریم‌زدایی است که به دنبال آن انتظار می‌رود سایر شرایط نیز برقرار گردد. در سناریوهای متوسط نیز اهمیت کاهش تحریم‌ها همچنان برقرار است و بدون آن نمی‌توان نسبت به توسعه هاب‌های پتروشیمی امیدوار بود. سایر شرایط سناریوهای خوش‌بینانه با کمک دولت در انجام این پروژه در این سناریوها برقرار است. از این رو نحوه مداخله دولت در انجام این پروژه‌ها تعیین‌کننده خواهد بود.

**کلیدواژه‌ها:** صنعت پتروشیمی، هاب‌های درون سرزمینی، انرژی، آینده‌پژوهی، ایران.



## مقدمه و بیان مسئله

ضرورت سیاست‌گذاری‌های بهینه در صنعت پتروشیمی، همواره به‌عنوان یکی از اولویت‌های استراتژیک در اسناد فرادستی نظام مطرح بوده است به‌طوری‌که نمی‌توان نقش این سیاست‌ها را در تأمین منافع ملی نسل‌های فعلی و آینده نادیده گرفت (مهرافشان، ۱۴۰۰). شاید مهم‌ترین بخش سیاست‌گذاری در خصوص صنایع پتروشیمی، جلوگیری از خام‌فروشی و تکمیل زنجیره ارزش افزوده در صنایع پایین‌دستی است. با توجه به اینکه طبق محاسبات انجام شده ارزش ذخایر گازی کشور در حال حاضر از ارزش ذخایر نفتی فزونی یافته و کشور ما به‌نوعی یک کشور گازی محسوب می‌شود، بنابر این می‌توان از این مزیت استفاده نموده و از طریق ایجاد هاب‌های جدید پتروشیمی نسبت به تأمین خوراک گاز این صنایع اقدام نموده و با ایجاد ارزش افزوده بالا، درآمدهای ارزی مناسب برای کشور ایجاد نمود (پدرام و جلالی‌وند، ۱۳۹۳). بررسی سیاست‌های وزارت نفت در تعیین مکان مناسب جهت ایجاد و توسعه هاب‌های نشان‌دهنده تأکید این سیاست‌ها بر دسترسی به آب‌های آزاد و توسعه هاب‌های ساحلی است. درحالی‌که هاب‌های درون‌سرزمینی هم نیاز به توجه و بررسی دارد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۹). به‌عنوان مثال منطقه مسجد سلیمان به دلیل دارا بودن برخی ویژگی‌ها از قبیل دسترسی به منابع و مخازن گازی جهت تأمین خوراک، وجود منابع هیدروکربنی<sup>۱</sup> قابل توجه در منطقه، وجود پتانسیل نیروی انسانی، وجود ارتباطات جاده و ریلی جهت دسترسی به بازار، نزدیکی به دریاچه سد گتوند و وجود آب شیرین و مکفی، نزدیکی مجتمع به بنادر جنوب جهت صادرات محصول یکی از گزینه‌های مناسب جهت ایجاد هاب پتروشیمی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. ازهمین‌رو مسئله اصلی این پژوهش این است که با نگاه به آینده و لحاظ نمودن روندهای آتی بخش‌های مرتبط، اثرگذار و اثرپذیر صنعت پتروشیمی ایران، سیاست‌های توسعه هاب‌های پتروشیمی درون‌سرزمینی چگونه باید باشد و بهترین سناریو در خصوص این امر کدام می‌تواند باشد؟ هدف از انتخاب روش پژوهش آن است که محقق مشخص نماید چه شیوه و روشی را اتخاذ کند تا او را هر چه دقیق‌تر، آسان‌تر، سریع‌تر و ارزان‌تر در دستیابی به پاسخ یا پاسخ‌هایی برای پرسش یا پرسش‌های تحقیق مورد نظر یاری رساند (خاکی، ۱۳۹۰). روش‌های تحقیق را به طریق مختلفی می‌توان دسته‌بندی کرد. مهم‌ترین تفاوت میان این روش‌ها مربوط به

پژوهش‌های کمی و کیفی است (اعرابی و رفیعی، ۱۳۷۵). آینده‌پژوهی به‌عنوان بستر نظری این پژوهش در نظر گرفته شده است و از روش‌ها و تکنیک‌های آماری موجود به‌منظور اولویت‌بندی و ارزیابی استراتژی‌ها، استفاده به عمل آمده است. بیشترین میزان استفاده پژوهش حاضر از روش‌های تحلیل محتوای کیفی، تبیین سناریو، اولویت‌بندی گزاره‌ها، برنامه‌ریزی پابرجا در شرایط عدم قطعیت و ارزیابی راهبردها است که در بخش روش تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌تفصیل شرح داده شده‌اند.

### ۱. پیشینه پژوهش

احمدی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان: «ارائه مدلی برای آینده‌پژوهی زنجیره تأمین صنعت نفت با رویکرد نرم» بیان کرده‌اند که زنجیره تأمین کارآمد نقشی مهم در شبکه تولید و توزیع محصولات و فراورده‌های نفتی و پتروشیمی ایران دارد. در این مطالعه با توجه به درجه تأثیرگذاری عوامل کلیدی، دو عامل تحریم‌های خارجی و سیاست‌های کلان اقتصادی در رابطه با مقاوم‌سازی برای نگاشت سناریوها انتخاب شده‌اند.

نریمانی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای با عنوان: «رویکرد اقتصاد سیاسی به سیاست صنعتی از منظرها چون چانگ مطالعه موردی طراحی الگوی توسعه صنایع پایین‌دست پتروشیمی گازی در ایران» نشان دادند که محوریت تحولات ساختاری توسعه صنعتی در این صنعت، الگوی تأمین خوراک و توانمندی‌های خدمات مهندسی است.

سنگبر و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای با عنوان: «شناسایی و اولویت‌بندی توانمندسازهای مدیریت زنجیره تأمین پایدار در صنعت پتروشیمی با رویکرد ترکیبی فراترکیب و نظریه گراف‌ها و رویکرد ماتریسی» نشان دادند توانمندسازهای مدیریت زنجیره تأمین پایدار در صنعت پتروشیمی به مؤلفه‌های مربوط به مدیریت شرکت‌ها، مدیریت زنجیره تأمین، استمرار و تداوم زنجیره تأمین، ویژگی‌های زنجیره تأمین، شراکت در زنجیره تأمین و کارکنان دسته‌بندی شد که مؤلفه‌های مربوط به استمرار و تداوم زنجیره تأمین در اولویت‌های اول برنامه‌ریزی در صنعت پتروشیمی به‌منظور دستیابی به پایداری قرار گرفت.

زارع‌پور و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان: «کاربست روش‌های آینده‌پژوهی به‌منظور توسعه ظرفیت فرایند سیاست‌گذاری نفت و گاز» بیان کرده‌اند که برای توسعه ظرفیت سیاست‌گذاری عمومی در حوزه نفت و گاز، روش تفکر

سیستمی در مرحله تشخیص و ارزیابی مسائل سیاستی نفت و گاز، سناریو نگاری در مرحله تدوین گزینه‌های سیاستی مربوطه، تحلیل هزینه - فایده در مرحله ارزیابی گزینه‌های سیاستی، برنامه‌ریزی اقدام در مرحله اجرای سیاست و در نهایت بازبینی سیاست و سنجش تأثیر سیاست در مرحله ارزیابی پس از اجرا، بیشترین تناسب را جهت توسعه ظرفیت سیاست‌گذاری نفت و گاز دارند.

ناغانی و بیات (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان: «توسعه گزینه‌های راهبردی برای سیاست‌گذاری در صنعت نفت ایران بر اساس آینده‌نگاری راهبردی» جایگاه نفت در تولید ناخالص داخلی، سیاست‌گذاری در صنعت نفت ایران را حائز اهمیت دانسته‌اند. «جیوان و ساحارودین»<sup>۱</sup>، در پژوهشی تحت عنوان: «تبدیل بندر کرته به بندر هاب پتروشیمی: ارزیابی چشم‌انداز» نشان دادند که قدرت و فرصت KPSB برای توسعه بیشتر از ضعف و تهدیدهای رخ داده است. نتیجه این مطالعه از پتروناس و بندر کرته حمایت می‌کند تا بر روی رویه ایمنی به‌عنوان مهم‌ترین شاخص توسعه تمرکز و ضرورت بیشتری را افزایش دهند. این امر حیاتی است، زیرا KPSB به رقیب اصلی سایر بنادر پتروشیمی داخلی و بین‌المللی تبدیل می‌شود.

بیات و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با عنوان: «تحلیلی بر زنجیره‌های ارزش صنعت پتروشیمی با محوریت رویکرد نوین پترو پالایشگاهی» به بررسی زنجیره ارزش صنعت پتروشیمی با رویکرد جدید پالایشگاه‌های پتروشیمی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که زنجیره محصولات پتروشیمی با رویکرد ایجاد پالایشگاه‌های پتروشیمی نسبت به تمرکز بر زنجیره با روش سنتی از مزایای نسبتاً بالایی برخوردار است.

حاجی ابراهیمی و همکاران<sup>۳</sup>، در پژوهشی تحت عنوان: «بررسی توسعه صنعت پتروشیمی در ایران: رویکرد پویایی سیستم» بیان کرده‌اند صنعت پتروشیمی نقش به‌سزایی در دستیابی به ارزش افزوده بالای ذخایر نفت و گاز به‌ویژه برای کشورهای دارای منابع عظیم سوخت‌های فسیلی ایفا می‌کند. بر اساس نتایج این تحقیق، ظرفیت تولیدات پتروشیمی ایران در سال ۲۰۲۵ بین ۷۳ تا ۷۸ میلیون تن خواهد بود. همچنین ارزش محصولات در سال ۲۰۲۵ بین ۲۶ تا ۳۶ میلیون دلار خواهد بود که می‌تواند یک حوزه تحقیقاتی جالب برای بررسی چگونگی افزایش ارزش

1. Jeevan & Saharuddin

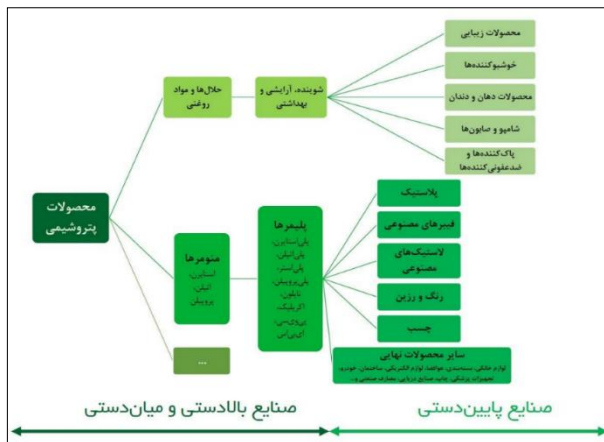
2. Bayat et al.

3. Hajiebrahimi & et al

محصولات متنوع پتروشیمی باشد. همچنین متقی در پژوهشی با عنوان: «آینده نفت و گاز ایران: سناریوها تا سال ۲۰۳۵» آینده محتمل و قابل قبول انرژی‌های فسیلی ایران (نفت و گاز) در افق ۲۰۳۵ در قالب چهار سناریو را ارائه کرده است.

## ۲. مبانی نظری

صنعت پتروشیمی به‌عنوان صنایع تبدیلی در ایجاد ارزش افزوده و جلوگیری از خام‌فروشی است. این صنعت به‌عنوان یک صنعت تبدیل‌کننده مواد خام اولیه هیدروکربنی تا مواد نهایی مصرفی پرارزش در دنیا شناخته شده و دارای پتانسیل بسیار بالایی در تکمیل زنجیره ارزش و ارتقای سطح ارزش افزوده ایجاد شده نسبت به مواد خام اولیه است. مطابق با تصویر زیر، به‌طور کلی می‌توان صنعت پتروشیمی را در سه بخش بالادستی، میان‌دستی و پایین‌دستی مورد بررسی و ارزیابی قرار داد. معمولاً خوراک پتروشیمی‌های بالادستی و مایعات هیدروکربنی است. همچنین خوراک بخش میان‌دستی از محصولات بخش بالادستی پتروشیمی و خوراک بخش پایین‌دستی از محصولات بخش میان‌دستی پتروشیمی تأمین می‌گردد. به‌طور کلی هرچقدر توسعه صنعت پتروشیمی به سمت بخش پایین‌دستی پتروشیمی حرکت کند به معنی ایجاد ارزش افزوده بیشتر است.



شکل ۱: بخش‌های بالادستی، میان‌دستی و پایین‌دستی صنعت پتروشیمی

## ۱-۲. هاب‌های پتروشیمی در ایران

مراکز تجمع مجتمع‌های پتروشیمی به نام هاب پتروشیمی شناخته می‌شود. هاب‌های پتروشیمی که مجتمع‌های آن‌ها در حال تولید بوده یا ساخت آن شروع شده است عبارتند از:

- ❖ هاب ماهشهر (مجتمع‌های فعال)؛
  - ❖ هاب فاز یک عسلویه (مجتمع‌های فعال)؛
  - ❖ هاب فاز دو عسلویه (طرح‌های در حال ساخت).
- هاب پتروشیمی بعدی که اکنون در اولویت NPC قرار دارد و در حال پیشبرد است «هاب پتروشیمی قشم» است. اما پنج هاب دیگر هم برای پتروشیمی تعریف شده است که در آینده پروژه‌های آن‌ها فعال می‌شوند:

- ❖ هاب چابهار (مکران)؛
- ❖ هاب جزیره لاون؛
- ❖ هاب منطقه ویژه اقتصادی پارسیان؛
- ❖ هاب منطقه ویژه اقتصادی ایرانشهر؛
- ❖ هاب منطقه آزاد جاسک.

## ۲-۲. مفهوم و اهداف آینده پژوهی

آینده‌پژوهی معادل لغت لاتین «Futures Studies» است. کلمه جمع Futures به این دلیل استفاده شده است که با بهره‌گیری از طیف وسیعی از متدلوژی‌ها و به‌جای تصور «فقط یک آینده»، به گمانه‌زنی‌های سیستماتیک و خرد ورزانه، در مورد نه فقط یک آینده بلکه «چندین آینده متصور» مبادرت می‌شود. موضوعات آینده‌پژوهی دربرگیرنده گونه‌های «ممکن»، «محتمل» و «مطلوب» برای دگرگونی از حال به آینده می‌باشند (ملکی فر و همکاران، ۱۳۸۵).

آینده‌پژوهان برای انجام وظایف خود، همچنین در صدد شناخت عوامل تغییر و دگرگونی هستند؛ یعنی می‌خواهند فرایندهای پویایی را که از یک سو علت اصلی پیشرفت‌های فناورانه بوده و از سوی دیگر نظم‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را دگرگون می‌کنند، شناسایی نمایند. همچنین می‌کوشند تا تحولات غیرمنتظره‌ای را که چاره‌ای جز تسلیم در برابر آن‌ها نیست - زیرا در کنترل انسان نیستند- مشخص کنند و سرانجام می‌کوشند تحولات قابل انتظاری را که در کنترل

آدمی قرار می‌گیرند، نیز معلوم نمایند. علاوه بر این، تلاش می‌کنند پیامدهای پیش‌بینی نشده، ناخواسته و ناشناخته فعالیت‌های اجتماعی را کشف نمایند.

### ۳. مراحل انجام پژوهش

مراحل اجرای تحقیق با توجه به نوع هدف و روش تحقیق به صورت جدول ذیل است.

جدول ۱: فازهای اجرای پژوهش

فاز ۱	- شناسایی عوامل کلیدی و نیروهای پیشران اولیه پس از تعریف موضوع و تصمیم‌گیری افق زمانی از طریق مطالعات کتابخانه‌ای در حوزه صنعت پتروشیمی؛ - شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی از روش دلفی و امتیازدهی خبرگان در پرسش‌نامه محقق ساخته.
فاز ۲	- تعیین وابستگی حالت‌های مختلف عدم قطعیت‌های کلیدی (ماتریس CIB) با استفاده از مقیاس قضاوتی هفت درجه‌ای از به شدت رقابتی تا به شدت محدودکنندگی؛ - تحلیل سناریوها و تحلیل ماتریس آثار متقابل از طریق نرم‌افزار scenario wizard و ایجاد سناریو سازگار.
فاز ۳	- تحلیل سناریوها و ارزیابی آن‌ها به منظور مشخص شدن خوش‌بینانه‌ترین، محتمل و بدبینانه‌ترین سناریوها؛ - ارائه راهبردهای پیشنهادی توسط خبرگان صنعت پتروشیمی تا برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری برای مدیران مربوطه در آینده تسهیل گردد.

#### ۳-۱. فاز اول پژوهش

فاز اول پژوهش شامل سه بخش به ترتیب مراحل انجام است.

#### ۳-۱-۱. تعیین مسئله یا تصمیم اصلی

تعیین روش موضوع اصلی پژوهش، هدف یا تصمیمی که بایستی اتخاذ شود. هر چه گستره تصمیم یا موضوع پژوهش بیشتر باشد، تدوین سناریوها سخت‌تر خواهد بود. در این بخش از پژوهش مصاحبه و گفت‌وگو با اعضای تصمیم‌گیرنده صنعت برای تشخیص تصمیمات یا موضوعات اصلی صورت می‌گیرد و به دلیل اینکه نقطه شروع

حساس هر فرایندی، برنامه‌ریزی سناریو است عمدتاً افق زمانی این برنامه‌ریزی به‌صورت بلندمدت در این مرحله بررسی می‌گردد.

### ۲-۱-۳. شناسایی عوامل کلیدی نیروهای پیشران

هنگامی که موضوع اصلی پژوهش در بخش قبلی مشخص گردید. در این بخش فهرستی از عواملی که بیشترین تأثیرگذاری مستقیم بر نتایج و پیامدهای شناخته شده در پژوهش را دارند، تهیه می‌گردد. در این پژوهش بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای گسترده شامل مطالعه کتب، مقالات و پایان‌نامه‌های داخلی و خارجی، عوامل کلیدی و نیروهای پیشران اثرگذار بر آینده هاب‌های درون‌سرزمینی پتروشیمی استخراج شده است. پس از مشخص نمودن این عوامل، با توجه به نظرات و عقاید پرسنل لیستی از عوامل کلیدی بازبینی و تکمیل گردیده و این عوامل نهایی مبنای تنظیم پرسش‌نامه محقق ساخته قرار می‌گیرد.

### ۳-۱-۳. شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی (نیروهای محرکه)

در این بخش به عوامل کلیدی و نیروهای پیشران مؤثر بر صنعت مورد بررسی توسط اعضای خبرگان بر اساس دو معیار عدم قطعیت (اطمینان) که روند یا عامل را احاطه کرده و همچنین درجه اهمیت و میزان تأثیرگذاری برای موفقیت موضوعات یا تصمیمات کلیدی، امتیاز داده می‌شود (زاهدی و همکاران، ۲۰۱۱). سپس بر عواملی که اثرگذاری و عدم قطعیت بالاتری نسبت به بقیه عوامل دارند، تمرکز می‌گردد. در پژوهش حاضر برای شناسایی عوامل دارای عدم قطعیت بالاتری هستند، می‌توان از ماتریس عدم اطمینان - میزان اهمیت (میزان تأثیرگذاری) استفاده کرد.

### ۴-۱-۳. جامعه آماری فاز اول پژوهش

جامعه آماری شامل مجموعه‌ای از افراد، گروه‌ها و یا رویدادهایی هستند که در یک یا چند ویژگی مشترکند و نمونه آماری از میان آن‌ها انتخاب می‌گردد و در نهایت پیامدها و نتایج پژوهش به کل جامعه آماری تعمیم داده می‌شود. پاسخ‌دهندگان در فرایند سناریو باید از میان افراد و گروهی انتخاب شوند که در زمینه مورد بررسی محقق خبره باشند (میلر، ۲۰۱۵). به همین دلیل، خبرگان این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند و روش شبکه‌ای (گلوله برفی) بر اساس شرایط

ذیل انتخاب می‌گردند: ۱. دارای مدرک تحصیلی دانشگاهی کارشناسی ارشد به بالا؛ ۲. حداقل پنج سال سابقه کاری در حوزه صنعت پتروشیمی.

### ۲-۳. فاز دوم پژوهش

روش تحلیل اثر متقابل (CIB) که اولین بار در سال ۱۹۶۶ توسط گوردون و هلمز بر طبق مکتب روندهای تعدیل شده، ابداع شد. این روش یک روش تجزیه و تحلیل شبکه‌ای تأثیرگذاری است که توسط آن می‌توان چگونگی تأثیر عملکردها و روندهای متفاوت را بر یکدیگر مشخص کرد و همچنین روابط میان متغیرها که از بینش کیفی خبرگان برخوردار است، به قضاوت کلی و دوجه دو پرداخته و تصاویر سناریوها را فراهم می‌کند (تیشه‌بار، ۱۳۹۰). در این روش بایستی رویدادها، روندها و پیشرفت‌هایی را انتخاب کرد که اثرات مورد انتظار از آن‌ها بر آینده از بیشترین کمیت خود برخوردار باشند (نیل و همکاران، ۲۰۱۴). تحلیل اثرات متقابل شامل مواردی ذیل از قبیل ۱. تحلیل کیفی و میان‌رشته‌ای؛ ۲. الگوریتمی برای ارزیابی اطلاعات گردآوری شده برای تحلیل کیفی در روابط میان متغیرهای کلیدی و ۳. یک رویکرد خبرگی برای داوری، سازماندهی و گردآوری اطلاعات درباره سرفصل‌های موارد انجام شونده است (شوارتز، ۲۰۱۴). یکی از ویژگی‌های اصلی این روش شامل مواردی مانند انعطاف‌پذیری بالا در ارزیابی متغیرها، درک آسان مطالب اطلاعاتی و تحلیل سیستم کیفی آن‌ها و همچنین شفافیت زیاد اطلاعات است که توسط این روش می‌توان تصویر کلی از ترکیب منظم اطلاعات به‌عنوان خروجی پژوهش به دست آورد (بهشتی و همکاران، ۱۳۹۰).

در فاز دوم برای مشخص کردن اثر متقابل از پرسش‌نامه مخصوص سناریو نگاری استفاده می‌گردد. به بیان دیگر خبرگان این صنعت وابستگی حالت‌های مختلف عدم قطعیت‌های کلیدی را با استفاده از مقیاس قضاوتی هفت درجه‌ای از به‌شدت رقابتی تا به‌شدت محدودکنندگی میزان تأثیرگذاری شاخص را تعیین می‌کنند. بنابر این بر مبنای شبکه تأثیرگذاری به دست آمده از قضاوت خبرگان این حوزه سناریوها با استفاده از نرم‌افزار سناریو ویزارد ایجاد می‌گردند (زیریوس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

### ۳-۲-۱. جامعه آماری در فاز دوم پژوهش

جامعه آماری در این مرحله از میان متخصصان با شرایط زیر انتخاب می‌گردند: ۱. دارا بودن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد به بالا؛ ۲. حداقل ده سال سابقه کاری در حوزه صنعت پتروشیمی.

### ۳-۳. فاز سوم پژوهش

در این مرحله پس از مشخص نمودن خوش‌بینانه‌ترین، محتمل‌ترین و بدبینانه‌ترین سناریوها از طریق مصاحبه و پرسش‌نامه فاز دوم، راهبردهای پیشنهادی خبرگان برای هر سناریو جمع‌آوری می‌گردد تا برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری برای مدیران مربوطه در آینده تسهیل گردد.

### ۳-۳-۱. جامعه آماری فاز سوم پژوهش

جامعه آماری این مرحله نیز مانند مرحله دوم پژوهش حاضر بر اساس شرایط زیر انتخاب می‌شوند: دارا بودن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد به بالا؛ حداقل ده سال سابقه کاری در حوزه صنعت پتروشیمی.

## ۴. روایی و پایایی داده‌ها

پرسش‌نامه محقق ساخته پژوهش حاضر بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای است که توسط آن شاخص‌ها تعیین و ورودی تحلیل متقابل تأثیرات متوازن به نرم‌افزار سناریوییزارد است. برای سنجش اعتبار محتوای مدل و پرسش‌نامه اول در این پژوهش، عوامل و زیر مؤلفه‌ها از منظر متخصصین و خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. این خبرگان متشکل از برخی مدیران، اساتید و خبرگان صنعت پتروشیمی می‌باشند که اعتبار صوری ابزار مورد بررسی قرار دادند. برای بررسی روایی پرسش‌نامه دوم چون این پرسش‌نامه خروجی پرسش‌نامه اول است و نظرات متخصصان و خبرگان در انتخاب زیر مؤلفه‌های خروجی پرسش‌نامه اول دخیل بوده و زیر مؤلفه‌های خروجی پرسش‌نامه اول به‌عنوان متغیرهای ورودی پرسش‌نامه دوم در نظر گرفته می‌شوند و لذا نیازی به بررسی روایی آن وجود ندارد.

برای سنجش پایایی پرسش‌نامه اول نیز در ابتدا ۲۰ نسخه‌ای بین متخصصان، کارشناسان و خبرگان توزیع گردید و سپس برای تجمیع نظر خبرگان از میانگین

فازی استفاده گردید که برای تعیین مؤلفه‌ها از حد نصاب ۰/۷ در نظر گرفته شد که پایایی پرسش‌نامه تعیین شد.

پرسش‌نامه دوم نیازی به تعیین پایایی ندارد؛ زیرا نرم‌افزار سناریویوزارد خود به تعیین داده‌های ورودی اقدام می‌کند و این کار را با تعیین سازگاری درونی متغیرها انجام می‌دهد. در صورتی که داده‌های ورودی فاقد پایایی باشند، نرم‌افزار به دلیل عدم ناسازگاری داده‌ها هیچ خروجی و سناریویی ارائه نمی‌دهد.

#### ۴-۱. خوشه‌بندی میانگین فازی

یکی از مهم‌ترین و پرکاربردترین الگوریتم‌های خوشه‌بندی الگوریتم میانگین فازی است. در این الگوریتم نمونه‌ها به  $c$  خوشه تقسیم می‌شوند و تعداد  $c$  از قبل مشخص شده است. در نسخه فازی این الگوریتم نیز تعداد خوشه‌ها از قبل مشخص شده است. در فرمول‌های زیر تعداد خوشه‌ها و در نظر گرفته شده است. الگوریتم میانگین فازی برای پارامترهای  $y$  ( $i = 1 = 1/8$ ) به صورت رابطه (۶) قابل حل است (تابع هدف) که تحت شرایط زیر مینیمم می‌شود؛

$$J_r = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^c y_{ji}^r |x_i - m_j|^2$$

از همین روی می‌توان یک ماتریس تعریف کرد که دارای ۱ سطر و ۸ ستون است و مؤلفه‌های آن هر مقداری بین صفر تا یک را می‌توانند اختیار کنند. اگر تمامی مؤلفه‌های ماتریس به صورت صفر و یا یک باشند، الگوریتم مشابه میانگین فازی کلاسیک خواهد بود. با این که مؤلفه‌های ماتریس می‌توانند هر مقداری بین صفر تا یک را اختیار کنند اما مجموع مؤلفه‌های هر یک از ستون‌ها باید برابر یک باشد.

$$n \geq i \geq 1$$

معنای این شرط این است که مجموع تعلق هر نمونه به خوشه باید برابر یک باشد. پارامتر ۲ یک عدد حقیقی است که فازی بودن را کنترل می‌کند اگر ۱ قرار دهیم تابع هدف خوشه‌بندی میانگین غیر فازی به دست می‌آید. پارامتر  $X$  نمونه نام و پارامتر  $m$  مرکز زمین خوشه است و ۱۱ تعداد نمونه‌ها (اشیا) است. برای به دست آوردن فرمول‌های مربوط به باید تابع هدف تعریف شده را مینیمم می‌کنیم.

## ۵. نتایج و یافته‌ها

### ۵-۱. نتایج فاز اول پژوهش

#### ۵-۱-۱. وضعیت جمعیت‌شناسی پاسخ‌دهندگان

جهت انجام این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی هدمند و روش نمونه‌گیری گلوله برفی، در ابتدا از طریق ایمیل و تلفن با ۳۱ خبره تماس و نهایتاً ۲۰ نفر با مشخصات به شرح جدول ذیل در این مرحله شرکت نمودند. مشارکت‌کنندگان شامل سیاست‌گذاران، عموم صاحب‌نظران، متخصصان، کارشناسان، مدیران و تصمیم‌گیران حوزه‌های صنعت پتروشیمی و اقتصاد انرژی می‌باشند.

جدول ۱: مشخصات تخصصی مصاحبه‌شوندگان در فاز اول پژوهش

ردیف	سن	جنسیت	تحصیلات	شغل
۱	۳۸	مرد	فوق لیسانس	مهندس مشاور نفت و گاز
۲	۳۱	مرد	دانشجوی دکتری	کارمند صنعت پتروشیمی
۳	۵۵	مرد	لیسانس	مدیرعامل پتروشیمی
۴	۵۲	مرد	دکتری	هیئت علمی پتروشیمی
۵	۴۸	مرد	فوق لیسانس	مدیر پتروشیمی
۶	۶۷	مرد	فوق لیسانس	نماینده ادوار مجلس - رئیس کمیسیون انرژی
۷	۶۲	مرد	دکتری	مدیرعامل پتروشیمی
۸	۷۸	مرد	لیسانس	بازنشسته صنعت پتروشیمی
۹	۵۰	مرد	فوق لیسانس	مدیر بازرگانی
۱۰	۷۵	مرد	دکتری	نماینده ادوار مجلس - مدیرعامل پتروشیمی
۱۱	۴۵	مرد	دکتری	مدیرعامل موسسه تخصصی انرژی
۱۲	۴۶	مرد	فوق لیسانس	کارمند صنعت پتروشیمی
۱۳	۳۸	مرد	فوق لیسانس	کارمند صنعت پتروشیمی
۱۴	۴۶	مرد	دکتری	مدیر در صنعت پتروشیمی
۱۵	۵۷	مرد	لیسانس	کارمند صنعت پتروشیمی

ردیف	سن	جنسیت	تحصیلات	شغل
۱۶	۴۷	مرد	فوق لیسانس	کارمند صنعت پتروشیمی
۱۷	۴۵	مرد	دانشجوی دکتری	کارمند صنعت پتروشیمی
۱۸	۴۸	مرد	دکتری	مدیر در صنعت پتروشیمی
۱۹	۴۳	مرد	دکتری	هیئت علمی دانشگاه - عضو هیئت مدیره پتروشیمی
۲۰	۴۵	مرد	فوق لیسانس	مدیر در صنعت پتروشیمی

### ۵-۱-۲. تجزیه و تحلیل داده‌های فاز اول پژوهش

عوامل کلیدی و نیروهای پیشران که با توجه به نظرات خبرگان صنعت و پرسش‌نامه مربوطه جهت ارزیابی میزان تأثیرگذاری و عدم قطعیت آن‌ها، با استفاده از طیف لیکرت ۵ تایی امتیازدهی و با استفاده از اعداد فازی مثلثی به شرح زیر فازی سازی شدند.

جدول ۲: اعداد فازی میزان اثرگذاری

میزان اثرگذاری	اعداد فازی مثلثی
خیلی کم	(0, 0, 0.25)
کم	(0, 0.25, 0.5)
متوسط	(0.25, 0.5, 0.75)
زیاد	(0.5, 0.75, 1)
خیلی زیاد	(0.75, 1, 1)

در این مرحله به منظور تجمیع نظر خبرگان، از روش میانگین فازی طبق فرمول ذیل استفاده گردید و سپس به منظور رهایی از اعداد فازی، از فرمول ۲ استفاده شده است.

$$F_{ave} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} l_i}{n}, \frac{\sum_{i=1}^{i=n} m_i}{n}, \frac{\sum_{i=1}^{i=n} u_i}{n} = (L, M, U) \quad .1$$

$$Crisp = \frac{L+M+U}{3} \quad .2$$

نتایج جداول فوق به شرح جداول ذیل است. لازم به ذکر است غربال با در نظر گرفتن حد ۰/۷ است.

جدول ۳: میزان عدم قطعیت

عوامل کلیدی و نیروهای پیشران	F(ave)			crisp
حمایت دولت	0.55	0.8	0.925	0.758
تأمین مالی	0.5125	0.7625	0.975	0.750
وجود سرمایه‌گذاری داخلی	0.5	0.75	1	0.750
وجود سرمایه‌گذاری خارجی	0.475	0.725	0.975	0.725
سطح فرهنگی	0.075	0.25	0.5	0.275
عدم وجود تحریم	0.625	0.875	1	0.833
توجه به محیط زیست	0.2125	0.425	0.675	0.438
بهره‌وری منابع	0.2625	0.5125	0.7625	0.513
نرخ ارز	0.5	0.75	1	0.750
وجود نیروهای متخصص	0.275	0.5125	0.7625	0.517
وجود زیرساخت	0.325	0.575	0.825	0.575
ثبات سیاسی	0.5	0.75	1	0.750
ثبات اقتصادی	0.6125	0.8625	1	0.825
دسترسی به تکنولوژی	0.6	0.85	0.925	0.792
سیاست خارجی فعال	0.6	0.85	1	0.817
ثبات امنیتی	0.4375	0.6875	0.9375	0.688
وجود زنجیره‌های پسین و پیشین	0.3875	0.6375	0.8875	0.638
برنامه‌ریزی مبتنی بر آمایش	0.3375	0.5875	0.8375	0.588
قیمت انرژی	0.3875	0.6375	0.8875	0.638
مصرف داخلی انرژی	0.025	0.125	0.375	0.175

جدول ۴: میزان تأثیرگذاری

عوامل کلیدی و نیروهای پیشران	F(ave)			crisp
حمایت دولت	0.6875	0.9375	1	0.875
تأمین مالی	0.6	0.85	0.975	0.808
وجود سرمایه‌گذاری داخلی	0.75	1	1	0.917
وجود سرمایه‌گذاری خارجی	0.6625	0.9125	1	0.858

عوامل کلیدی و نیروهای پیشران	F(ave)			crisp
سطح فرهنگی	0.1125	0.2875	0.5375	0.313
عدم وجود تحریم	0.65	0.9	1	0.850
توجه به محیط زیست	0.425	0.675	0.925	0.675
بهره‌وری منابع	0.3875	0.6375	0.8625	0.629
نرخ ارز	0.65	0.9	1	0.850
وجود نیروهای متخصص	0.475	0.725	0.8875	0.696
وجود زیرساخت	0.475	0.725	0.8875	0.696
ثبات سیاسی	0.675	0.925	1	0.867
ثبات اقتصادی	0.725	0.975	1	0.900
دسترسی به تکنولوژی	0.6375	0.8875	0.975	0.833
سیاست خارجی فعال	0.65	0.9	1	0.850
ثبات امنیتی	0.5875	0.8375	1	0.808
وجود زنجیره‌های پسین و پیشین	0.6125	0.8625	1	0.825
برنامه‌ریزی مبتنی بر آمایش	0.5875	0.8375	0.975	0.800
قیمت انرژی	0.5625	0.8125	0.95	0.775
مصرف داخلی انرژی	0.2875	0.5125	0.75	0.517

جدول ۵: عوامل با عدم قطعیت و تأثیرگذاری بالا

عوامل کلیدی و نیروهای پیشران	عدم قطعیت و تأثیرگذاری
عدم وجود تحریم	(0.85 , 0.83)
ثبات اقتصادی	(0.9 , 0.82)
سیاست خارجی فعال	(0.85 , 0.82)
دسترسی به تکنولوژی	(0.83 , 0.79)
حمایت دولت	(0.86 , 0.76)
تأمین مالی	(0.8 , 0.75)
وجود سرمایه‌گذاری داخلی	(0.92 , 0.75)
نرخ ارز	(0.85 , 0.75)
ثبات سیاسی	(0.87 , 0.75)
وجود سرمایه‌گذاری خارجی	(0.85 , 0.72)

پس از بررسی نظرات تمامی خبرگان پاسخگو در مصاحبه‌ها، ۱۰ عدم قطعیت شناسایی شده فوق مشخص گردیدند. ۱۰ مورد فوق طبق نظر خبرگان در واقع عدم قطعیت‌هایی هستند که بیشترین اثرگذاری را بر آینده توسعه هاب‌های پتروشیمی درون‌سرزمینی دارد. بهترین پاسخ استراتژیک برای عدم قطعیت‌ها برنامه‌ریزی بر اساس سناریونگاری است.

## ۵-۲. نتایج فاز دوم پژوهش

### ۵-۲-۱. وضعیت جمعیت‌شناسی پاسخ‌دهندگان

در این مرحله خبرگان از میان افرادی با شرایط زیر انتخاب شده‌اند: ۱. مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد به بالا؛ ۲. حداقل ده سال سابقه کار در حوزه مرتبط با پتروشیمی. از بین پنل خبرگان فاز اول و همچنین خبرگان معرفی شده به روش گلوله برفی، با ۲۰ خبره تماس گرفته شد و در نهایت ۱۰ نفر در این مرحله شرکت نمودند و به امتیازدهی نحوه اثرگذاری متقابل حالت‌های مختلف توصیف‌گرها پرداختند.

### ۵-۲-۲. تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله دوم پژوهش: الگوریتم CIB

در مرحله دوم پژوهش به‌منظور مطالعه شبکه اثرگذاری میان حالت‌های پیش روی عوامل شناسایی شده مؤثر بر آینده توسعه هاب‌های پتروشیمی درون‌سرزمینی، با استفاده از تحلیل آثار متقاطع متوازن (CIB) و نرم‌افزار Scenario Wizard، به تحلیل سناریو پرداخته شد.

با شناسایی مهم‌ترین عوامل سیستم که از میزان اثرگذاری و عدم قطعیت بالایی برخوردار بودند، مجموعه‌ای از مؤلفه‌های کیفی بدیل که حالت‌های ممکن توصیف‌گرها را نشان می‌دهند، گردآوری شده و طبق شکل ذیل در نرم‌افزار Scenario Wizard به‌عنوان ساختار تحلیل ۱ تعریف می‌گردد که سطر و ستون ماتریس CIB را شکل می‌دهد. پنل خبرگان وابستگی متقابل این توصیف‌گرها را ارزیابی می‌کنند و در هر خانه از ماتریس، میزان و نوع تأثیرگذاری مؤلفه سطری بر مؤلفه ستون مربوطه تعیین می‌گردد. خبرگان قضاوت آثار متقابل را برای وابستگی متقابل با

استفاده از رتبه‌بندی کیفی (طیف لیکرت هفت‌تایی) انجام می‌دهند. سپس ماتریس‌های CIB به اعداد فازی مثلثی به شرح زیر فازی سازی می‌شوند:

جدول ۶: فازی سازی اعداد

اعداد فازی مثلثی	عدد
(0.9, 1, 1)	+3
(0.75, 0.9, 1)	+2
(0.5, 0.75, 0.9)	+1
(0.3, 0.5, 0.75)	0
(0.1, 0.3, 0.5)	-1
(0, 0.1, 0.3)	-2
(0, 0, 0.1)	-3

با طراحی وضعیت‌ها و تهیه ماتریس متقاطع، مجدداً همانند مرحله قبل، پرسش‌نامه مفصلی تهیه و در اختیار خبرگان قرار گرفت. خبرگان بر تکمیل پرسش‌نامه بر اساس سه ویژگی تقویت‌کننده، بی‌تأثیر و محدودکننده اقدام کردند و با درج ارقامی بین ۳- تا ۳+ میزان تأثیرگذاری هر کدام از این وضعیت‌ها را مشخص کردند. با جمع‌آوری داده‌ها که توسط خبرگان صنعت پتروشیمی صورت گرفته شد، امکان استفاده از نرم‌افزار سناریو ویزارد فراهم گردید.

نرم‌افزار سناریو ویزارد با محاسبات پیچیده امکان استخراج سناریوهایی با احتمال وقوع قوی، ضعیف و با احتمال سازگاری و انطباق بالا را برای محقق فراهم می‌آورد. برای تجمیع نظرات خبرگان، روش میانگین فازی طبق فرمول ۱ استفاده شده و سپس به‌منظور رهایی از فازی بر مبنای فرمول ۲ صورت می‌پذیرد تا شبکه اثرگذاری را طبق شکل ۳ در نرم‌افزار Scenario wizard تبیین نماید.

با استفاده از ادبیات نظری تحلیل شبکه، شاخص‌های بالانس ساختاری محاسبه می‌شود تا مجموعه‌ای از حالت‌های قابل پذیرش و باورکردنی بر آینده هاب‌های پتروشیمی آماده شود. مهم‌ترین این شاخص‌ها در ذیل شرح داده شده است:



D1: مشارکت مستقیم دولت در ایجاد هاب‌های پتروشیمی E1: همکاری و مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی F1: ثبات نرخ ارز G1: وجود ثبات سیاسی H1: امکان دسترسی به تکنولوژی I3: برنامه تأمین مالی توسط سرمایه‌گذاران خارجی J1: همکاری و مشارکت سرمایه‌گذاران خارجی	D: حمایت دولت E: سرمایه‌گذاری داخلی F: نرخ ارز G: ثبات سیاسی H: دسترسی به تکنولوژی I: تأمین مالی J: سرمایه‌گذاری خارجی
<b>سناریو دوم</b>	
A1: کاهش تحریم‌ها B1: وجود ثبات اقتصادی C2: بهبود روابط خارجی منطقه‌ای D1: مشارکت مستقیم دولت در ایجاد هاب‌های پتروشیمی E1: همکاری و مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی F1: ثبات نرخ ارز G1: وجود ثبات سیاسی H1: امکان دسترسی به تکنولوژی I3: برنامه تأمین مالی توسط سرمایه‌گذاران خارجی J1: همکاری و مشارکت سرمایه‌گذاران خارجی	A: تحریم‌ها B: ثبات اقتصادی C: سیاست خارجی فعال D: حمایت دولت E: سرمایه‌گذاری داخلی F: نرخ ارز G: ثبات سیاسی H: دسترسی به تکنولوژی I: تأمین مالی J: سرمایه‌گذاری خارجی
<b>سناریو سوم</b>	
A1: کاهش تحریم‌ها B1: وجود ثبات اقتصادی C1: بهبود روابط بین‌الملل D2: رفع موانع و محدودیت‌های ایجاد هاب توسط دولت	A: تحریم‌ها B: ثبات اقتصادی C: سیاست خارجی فعال D: حمایت دولت E: سرمایه‌گذاری داخلی F: نرخ ارز

E1: همکاری و مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی F1: ثبات نرخ ارز G1: وجود ثبات سیاسی H1: امکان دسترسی به تکنولوژی I3: برنامه تأمین مالی سرمایه‌گذاران خارجی J1: همکاری و مشارکت سرمایه‌گذاران خارجی	G: ثبات سیاسی H: دسترسی به تکنولوژی I: تأمین مالی J: سرمایه‌گذاری خارجی
<b>سناریو چهارم</b>	
A1: کاهش تحریم‌ها B1: وجود ثبات اقتصادی C2: بهبود روابط خارجی منطقه‌ای D2: رفع موانع و محدودیت‌های ایجاد هاب توسط دولت E1: همکاری و مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی F1: ثبات نرخ ارز G1: وجود ثبات سیاسی H1: امکان دسترسی به تکنولوژی I3: برنامه تأمین مالی توسط سرمایه‌گذاران خارجی J1: همکاری و مشارکت سرمایه‌گذاران خارجی	A: تحریم‌ها B: ثبات اقتصادی C: سیاست خارجی فعال D: حمایت دولت E: سرمایه‌گذاری داخلی F: نرخ ارز G: ثبات سیاسی H: دسترسی به تکنولوژی I: تأمین مالی J: سرمایه‌گذاری خارجی
<b>سناریو پنجم</b>	
A2: افزایش تحریم‌ها B2: عدم ثبات اقتصادی C3: عدم تغییر در شرایط	A: تحریم‌ها B: ثبات اقتصادی C: سیاست خارجی فعال

سیاست خارجی	D: حمایت دولت
D3: عدم همکاری دولت در	E: سرمایه‌گذاری داخلی
ایجاد هاب‌های پتروشیمی	F: نرخ ارز
E2: عدم همکاری و مشارکت	G: ثبات سیاسی
سرمایه‌گذاران داخلی	H: دسترسی به تکنولوژی
F2: افزایش نرخ ارز	I: تأمین مالی
G2: عدم ثبات سیاسی	J: سرمایه‌گذاری خارجی
H2: عدم دسترسی به	
تکنولوژی	
I4: برنامه تأمین مالی	
مشترک داخلی و خارجی	
J1: عدم همکاری و مشارکت	
سرمایه‌گذاران خارجی	

بررسی سازگاری درونی سناریوها: در تحلیل CIB سازگاری درونی هر سناریو توسط یک بررسی منطقی نرم‌افزار Scenario wizard تعیین می‌شود. سناریوهای سازگار، حاصل از شبکه تأثیر متقابل با استفاده از الگوریتم CIB و Scenario wizard محاسبه می‌شود. سناریوهای سازگار بازتاب‌دهنده تعادل سیستمی تأثیر شبکه شامل اثرات غیرمستقیم است و مجموعه‌ای از حالات ممکن آینده را ارائه می‌دهد. در این پژوهش میزان سازگاری سناریوها از ۲- تا ۲ در نظر گرفته می‌شود و به دلیل اینکه امتیاز تأثیر متقابل (Total impact score) سناریوها بالا است و تأثیرپذیری آن‌ها از سیستم زیاد است بنابراین Scenario wizard به ناسازگاری سناریوها توجهی ندارد و آن‌ها را به‌عنوان سناریو قوی در نظر می‌گیرد.

جدول ۸: مشخصات ۵ سناریو محتمل به دست آمده بر اساس محاسبات نرم‌افزاری

سناریو	مقدار سازگاری	نمره تأثیر کل
اول	صفر	۲۲۵
دوم	صفر	۲۲۵
سوم	صفر	۲۲۴
چهارم	صفر	۲۲۴
پنجم	۲۶	۱۴۶

### ۳-۵. نتایج فاز سوم پژوهش

#### ۳-۱. تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله سوم

با دستیابی به سناریوهای سازگار به دست آمده از نرم‌افزار Scenario wizard در فاز دوم پژوهش، در این مرحله به تحلیل و ارزیابی سناریوهای سازگار پرداخته می‌شود تا خوش‌بینانه‌ترین، محتمل‌ترین و بدبینانه‌ترین سناریو را مشخص کرده و راهبردهایی توسط خبرگان صنعت پتروشیمی برای هرکدام از این سناریو پیشنهاد شود تا تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در این خصوص را در آینده تسهیل نماید. با تبیین حالت‌های خوش‌بینانه، متوسط و بدبینانه برای شاخص‌های هر توصیف‌گر، طبق جدول زیر امتیازی به هرکدام از سناریوها اختصاص داده شده است.

جدول ۹: حالت‌های خوش‌بینانه، متوسط و بدبینانه

سناریو	A: تخم‌بها	B: ثبات اقتصادی	C: سیاست خارجی فعال	D: حمایت دولت	E: سرمایه‌گذاری داخلی	F: نرخ ارز	G: ثبات سیاسی	H: دسترسی به تکنولوژی	I: تامین مالی	J: سرمایه‌گذاری خارجی	Impact Score	O خوش‌بینانه	M متوسط	P بدبینانه
۱	کاهش	وجود	جهانی	مشارکت	مشارکت	ثبات	ثبات	امکان	خارجی	انجام	۲۲۵	O	O	O
	O	O	O	O	M	M	M	M	O	O		O	O	O
۲	کاهش	وجود	منطقه	مشارکت	مشارکت	ثبات	ثبات	امکان	خارجی	انجام	۲۲۵	O	O	O
	O	O	M	O	M	M	M	M	O	O		O	O	O
۳	کاهش	وجود	جهانی	کمک	مشارکت	ثبات	ثبات	امکان	خارجی	انجام	۲۲۴	O	O	O
	O	O	O	M	M	M	M	M	O	O		O	O	O
۴	کاهش	وجود	منطقه	کمک	مشارکت	ثبات	ثبات	امکان	خارجی	انجام	۲۲۴	O	O	O
	O	O	M	M	M	M	M	M	O	O		O	O	O
۵	افزایش	عدم	عدم	عدم	عدم	افزایش	عدم	عدم	دو خ	عدم	۱۴۶	M	M	P
	M	P	P	P	P	M	P	P	M	P		M	M	P

با در نظر گرفتن امتیاز حالت‌های خوش‌بینانه، متوسط و بدبینانه سناریوها و همچنین با توجه به نمره تأثیرگذاری آن‌ها، سناریوها طبق جدول ۱۰ از خوش‌بینانه‌ترین به بدبینانه‌ترین حالت مرتب شده‌اند.

جدول ۱۰: از خوش‌بینانه‌ترین به بدبینانه‌ترین حالت سناریوها

خوش‌بینانه‌ترین	متوسط	بدبینانه‌ترین
سناریوهای اول و دوم	سناریوهای سوم و چهارم	سناریو پنجم

سناریو اول به‌عنوان خوش‌بینانه‌ترین (سناریو تیک آف)، سناریو چهارم به‌عنوان سناریوی برتر (سناریو کروز) و سناریو پنجم به‌عنوان بدبینانه‌ترین (سناریو استال) انتخاب و نام‌گذاری شدند تا برای این سناریوها راهبردهایی توسط خبرگان پیشنهاد و مورد بررسی قرار گیرد.

#### ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مرحله با بررسی مطالعات داخلی و خارجی انجام شده در خصوص موضوع تحقیق و همچنین با استفاده از نظرات خبرگان این صنعت، پاسخ به سؤال اول پژوهش به شرح جدول ذیل شناسایی شدند و همچنین عوامل با عدم قطعیت کلیدی و تأثیرگذاری بالا نیز در این جدول متمایز گردیدند.

جدول ۱۱: عوامل کلیدی و نیروهای پیشران مؤثر بر توسعه هاب‌های پتروشیمی درون

#### سرزمینی

حمایت دولت	سطح فرهنگی	نرخ ارز	ثبات اقتصادی	وجود زنجیره‌های پسین و پیشین
تأمین مالی	عدم وجود تحریم	وجود نیروهای متخصص	دسترسی به تکنولوژی	برنامه‌ریزی مبتنی بر آمایش
وجود سرمایه‌گذاری داخلی	توجه به محیط زیست	وجود زیرساخت	سیاست خارجی فعال	قیمت انرژی
وجود سرمایه‌گذاری خارجی	بهره‌وری منابع	ثبات سیاسی	ثبات امنیتی	مصرف داخلی انرژی

در بین این عوامل، عواملی همچون بهره‌وری منابع، توجه به محیط زیست، سطح فرهنگی و مصرف داخلی انرژی از میزان تأثیرگذاری و عدم قطعیت کمتری برخوردار

بودند. اگرچه نمی‌توان از آن‌ها در فرایند سناریونگاری استفاده نمود اما استفاده از آن‌ها در برنامه‌ریزی‌ها و تدوین استراتژی‌های ضروری است. در شبکه اثرگذاری متقابل شاخص‌های تعیین‌کننده به صورت ماتریس آثار متوازن متقابل (CIB) مشخص شدند تا پاسخ‌گویی سؤال شناسایی آثار متقابل متوازن عدم قطعیت‌های کلیدی مؤثر بر آینده توسعه هاب‌های درون سرزمینی پتروشیمی در ایران باشد. با توجه به ماتریس تحلیل اثر متقابل به تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کلی هر یک از توصیف‌کننده‌ها در جدول زیر اشاره گردیده است و بیانگر این موضوع است که در این ماتریس هیچ عاملی وجود ندارد که عاری از هرگونه تأثیرپذیری و تأثیرگذاری باشد.

جدول ۱۲: سناریوهای سازگار

سناریو	تحریم‌ها	ثبات اقتصادی	سیاست خارجی فعال	اعمال این دولت	سرمایه‌گذاری داخلی	نرخ ارز	ثبات سیاسی	تکنولوژی به دسترسی به	تأمین مالی خارجی	سرمایه‌گذاری خارجی
۱	کاهش	وجود	جهانی	مشارکت	مشارکت	ثبات	ثبات	امکان	خارجی	انجام
۲	کاهش	وجود	منطقه	مشارکت	مشارکت	ثبات	ثبات	امکان	خارجی	انجام
۳	کاهش	وجود	جهانی	کمک	مشارکت	ثبات	ثبات	امکان	خارجی	انجام
۴	کاهش	وجود	منطقه	کمک	مشارکت	ثبات	ثبات	امکان	خارجی	انجام
۵	افزایش	عدم	عدم	عدم	عدم	افزایش	عدم	عدم		عدم

بر اساس جدول فوق، سناریوهای خوش‌بینانه بر کاهش تحریم‌ها، ثبات اقتصادی و نرخ ارز، تأمین مالی خارجی، مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی و دسترسی به تکنولوژی مبتنی است؛ اما مشروط به اینکه دولت مشارکت مستقیم داشته باشد. برقراری این شرایط نیازمند ایجاد یک تغییرات در سیاست خارجی با هدف تحریم‌زدایی است که در پی آن انتظار می‌رود سایر شرایط نیز برقرار گردد. در سناریوهای متوسط نیز اهمیت کاهش تحریم‌ها همچنان برقرار است و بدون آن نمی‌توان نسبت به توسعه هاب‌های پتروشیمی امیدوار بود. سایر شرایط سناریوهای خوش‌بینانه با کمک دولت در انجام این پروژه در این سناریوها برقرار است. از این‌رو نحوه مداخله دولت در انجام این پروژه‌ها تعیین‌کننده خواهد بود.

## ۱-۶. راهبردهای پیشنهادی

### الف. سناریوی برخواست<sup>۱</sup>

این سناریو تحت شرایط زیر شکل گرفته است:

- ✓ کاهش تحریم‌ها؛
- ✓ وجود ثبات اقتصادی؛
- ✓ بهبود روابط بین‌الملل؛
- ✓ مشارکت مستقیم دولت در ایجاد هاب‌های پتروشیمی؛
- ✓ همکاری و مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی؛
- ✓ ثبات نرخ ارز؛
- ✓ وجود ثبات سیاسی؛
- ✓ امکان دسترسی به تکنولوژی؛
- ✓ برنامه تأمین مالی توسط سرمایه‌گذاران خارجی؛
- ✓ همکاری و مشارکت سرمایه‌گذاران خارجی.

در این سناریو کاهش تحریم‌ها پیش‌شرط امکان تحقق خواهد بود. ثبات اقتصادی عامل اثرگذار دیگری در این خصوص است که تا حد زیادی وابسته به عامل قبلی یعنی کاهش تحریم‌ها دارد. بهبود روابط بین‌الملل و کاهش تحریم‌ها وابستگی متقابلی به یکدیگر دارند. ثبات نرخ ارز نیز قاعده‌تاً در شرایط اقتصاد بدون تحریم و ثبات اقتصادی برقرار خواهد بود. در این شرایط ثبات سیاسی نیز برقرار بوده و به دنبال همه این شرایط با مشارکت و سرمایه‌گذاری خارجی، امکان دسترسی به تکنولوژی بیشتر خواهد بود. مشارکت و همکاری سرمایه‌گذاران داخلی و مشارکت دولت در ایجاد هاب‌های پتروشیمی در این باره بسیار حائز اهمیت است. در این راستا پیشنهاد‌های ذیل ارائه می‌شود:

- ✓ تلاش در جهت رفع تحریم‌ها یا مدیریت تحریم‌ها به گونه‌ای که امکان توسعه صنایع پتروشیمی از دست نرود؛
- ✓ فراهم ساختن بستر همکاری سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی و ایجاد بسته‌های تشویقی در این خصوص؛
- ✓ استفاده از ظرفیت‌های بین‌المللی جهت انتقال تکنولوژی به‌ویژه همکاری با کشورهای دارای منافع مشترک؛

- ✓ سیاست‌گذاری کلان در راستای ثبات اقتصادی با تأکید بر تقویت پول ملی و جلوگیری از افزایش نرخ ارز؛
- ✓ تسهیل در انتقال تکنولوژی از خارج از کشور به داخل و همچنین حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان جهت توسعه دانش فنی و تکنولوژی مورد نیاز صنعت؛
- ✓ مشارکت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری دولت در حمایت از ایجاد هاب‌های پتروشیمی درون سرزمینی.

### ب. سناریو کروز

این سناریو بر مبنای شرایط زیر است:

- ✓ کاهش تحریم‌ها؛
- ✓ وجود ثبات اقتصادی؛
- ✓ بهبود روابط خارجی منطقه‌ای؛
- ✓ رفع موانع و محدودیت‌های ایجاد هاب توسط دولت؛
- ✓ همکاری و مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی؛
- ✓ ثبات نرخ ارز؛
- ✓ وجود ثبات سیاسی؛
- ✓ امکان دسترسی به تکنولوژی؛
- ✓ برنامه تأمین مالی توسط سرمایه‌گذاران خارجی؛
- ✓ همکاری و مشارکت سرمایه‌گذاران خارجی.

این سناریو مرتبط با نقش‌آفرینی اصلاحی دولت با رفع موانع و محدودیت‌های موجود به‌ویژه در حوزه قانون‌گذاری و سیاست‌گذاری است. همچنین بهبود روابط با کشورهای منطقه‌ای می‌تواند اثرات مثبت بسیاری در تحقق اهداف توسعه‌ای صنعت پتروشیمی داشته باشد. در این راستا می‌توان پیشنهاد داد:

- ✓ کاهش الزامات و آسان‌سازی شرایط برای ایجاد هاب‌های سرزمینی پتروشیمی جدید؛
- ✓ تسهیل شرایط برای ایجاد بخش‌های فنی جدید در صنعت پتروشیمی منطبق با تکنولوژی‌های روز دنیا؛
- ✓ ارائه مشوق‌های مالی از جمله معافیت‌های مالیاتی و کاهش حقوق گمرکی واردات برای افزایش و ارتقاء تکنولوژی؛

- ✓ حمایت دولت از بخش خصوصی جهت مشارکت در توسعه هاب پتروشیمی
- ✓ اتخاذ سیاست‌های توسعه همکاری با کشورهای منطقه دارای هاب‌های مشابه.

### ج. سناریو فرود

این سناریو به‌عنوان بدترین سناریو ممکن، بر مبنای زیر استوار است:

- ✓ افزایش تحریم‌ها؛
- ✓ عدم ثبات اقتصادی؛
- ✓ عدم تغییر در شرایط سیاست خارجی؛
- ✓ عدم همکاری دولت در ایجاد هاب‌های پتروشیمی؛
- ✓ عدم همکاری و مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی؛
- ✓ افزایش نرخ ارز؛
- ✓ عدم ثبات سیاسی؛
- ✓ عدم دسترسی به تکنولوژی؛
- ✓ برنامه تأمین مالی مشترک داخلی و خارجی؛
- ✓ عدم همکاری و مشارکت سرمایه‌گذاران خارجی.

افزایش تحریم‌ها خود سبب مسائل و مشکلات جدی خواهد شد که در بیان نمی‌توان چشم‌انداز مثبتی برای توسعه صنعت پتروشیمی به‌طور کل و توسعه‌های پتروشیمی درون‌سرزمینی به‌طور خاص قائل شد. بی‌ثباتی اقتصادی و افزایش نرخ ارز به‌طور حتم عدم همکاری دولت و بخش خصوصی را در پی خواهد داشت و این شرایط سبب می‌شود سرمایه‌گذاران خارجی نیز تمایلی برای همکاری نداشته و در نتیجه دسترسی به تکنولوژی نیز آسان و در دسترس نخواهد بود.

### ۶-۲. پیشنهادهای سیاستی و کاربردی

با توجه به نتایج تحقیق و نظرات خبرگان، مهم‌ترین پیشنهادهای سیاستی و کاربردی جهت توسعه هاب‌های پتروشیمی به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

- ❖ برنامه‌ریزی، تهیه طرح‌های امکان‌سنجی، تصمیم‌گیری در سطح کلان و اختصاص مشوق‌های ویژه و حمایت دولت به جهت بازگشایی مرادوات

سرمایه‌گذاران خارجی جهت توسعه سرمایه‌گذاری در مناطق هدف توسعه هاب‌های پتروشیمی؛

❖ منطقه شمال شرقی خوزستان به دلیل چهار فاکتور: وجود منابع هیدروکربنی، وجود آب کافی، وجود نیروی متخصص و نزدیکی به بنادر جنوبی و کشورهای عربی منطقه مناسبی جهت توسعه هاب‌های پتروشیمی است؛

❖ معطوف کردن سرمایه‌گذاری دولتی و خصوصی به مشارکت در توسعه هاب‌های پتروشیمی درون سرزمینی؛

❖ سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی مدون بر روی تولید محصولات راهبردی در مناطق هدف توسعه هاب‌های پتروشیمی؛

❖ در خصوص امور خارجه مربوط به توسعه هاب‌های پتروشیمی باید از لایسنس‌های جدید و پیشرفته و متخصصان خارجی کمک گرفت؛

❖ به برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت، داشتن منابع مالی مورد نیاز، وجود مدیرانی قوی در جهت پیاده‌سازی برنامه‌ها نیاز است. این موضوع چه در نظام برنامه‌ریزی و بودجه و چه در بحث مدیریتی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد؛

❖ پیاده‌سازی طرح‌های آمایش سرزمینی و ارائه طرح‌های کلیدی برای مناطق دارای ظرفیت ایجاد هاب پتروشیمی درون سرزمینی؛

❖ ایجاد ارتباط با کشورهای صنعتی پیشرفته در زمینه انرژی و پتروشیمی به‌عنوان عامل بیرونی و پیشبرد برنامه‌های تدوین شده داخلی برای توسعه هاب‌ها؛

❖ یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه هاب‌های پتروشیمی سرمایه‌گذاری خارجی است. رفع موانع آن ضروری است؛

❖ با توجه به نیاز به آب طرح‌های پتروشیمی استان‌های خوزستان، بوشهر، هرمزگان و سیستان و بلوچستان مناطق هدف خوبی جهت بررسی توسعه‌های پتروشیمی محسوب می‌شوند؛

❖ با توجه به ضرورت داشتن نظام برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی تدوین سند توسعه هاب‌های پتروشیمی درون و برون سرزمینی در مناطق هدف توسعه هاب‌های پتروشیمی ضروری است؛

- ❖ برنامه‌ریزی کلان برای سرمایه‌گذاری در صنعت پتروشیمی با نگاه به رفع ناترازی گاز در کشور؛
  - ❖ مسئولیت‌پذیری نهادهای دولتی و عمومی در قبال فعالان صنعت پتروشیمی؛
  - ❖ تدوین سازوکار حمایتی، آماده‌سازی ابزارها، حمایت‌ها و برنامه‌های مناسب توسعه بازارهای صادراتی؛
  - ❖ ادغام شرکت‌ها و تشکیل شرکت‌های بزرگ پیمانکاری با هسته‌های مهندسی قوی؛
- همچنین رفع موانع در سطوح کلان سیاست‌گذاری مانند تلاش در جهت رفع تحریم‌ها، تشویق سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی، تقویت بورس و توجه به صنعت و جلوگیری از مهاجرت نیروهای متخصص در صنعت پتروشیمی از الزامات اولیه توسعه این صنعت است.

## فهرست منابع

- احمدی؛ ملکی؛ ثانوی فرد؛ فتحی (۱۳۹۹). *ارائه مدلی برای آینده پژوهی زنجیره تأمین صنعت نفت با رویکرد نرم*، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۲۴ (شماره ۱).
- پدرام؛ جلالی وند (۱۳۹۳). *مقدمه‌ای بر آینده پژوهی: روش‌شناسی آینده پژوهی*، تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- پرتال شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران: <https://www.nipc.ir>
- سایت پتروتحلیل <http://www.petrotahlil.com>
- سایت پیام ایران [www.payameiran.com](http://www.payameiran.com)
- جلیلی (۱۳۹۷). *سیاست‌گذاری: مفاهیم، الگوها و فرایندها، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، شماره ۱۰۶.
- کمالی نفر (۱۳۸۸). *تجزیه و تحلیل صنعت پتروشیمی*، دانشگاه تهران
- ملکی (۱۳۹۵). *آینده پژوهی و انرژی*، دانشگاه صنعتی شریف.
- مهرافشان (۱۴۰۰). *آشنایی با ساختار تصمیم‌گیری و مؤلفه‌های سیاست‌گذاری در صنعت پتروشیمی کشور*، مؤسسه مطالعات انرژی سبحان.
- موسایی؛ قزاتلو (۱۳۸۶). *ارزیابی چشم‌انداز محصولات صنعت پتروشیمی ایران با مدل غربالی از منظر بازار، کشش بازار و اقتصاد و ریسک ایران و جهان*، اولین کنفرانس پتروشیمی ایران.
- میرمظاهری؛ ادیبی (۱۳۸۶). *چشم‌انداز صنایع پتروشیمی در منطقه خاورمیانه و جهان*، اولین کنفرانس پتروشیمی ایران.
- نقدی؛ کرامتی (۱۳۹۲). *سناریوهای آینده پروژه‌های پایین‌دستی صنایع نفت، گاز و پتروشیمی ایران*، دومین همایش ملی آینده‌پژوهی.
- ناغانی؛ بیات (۱۳۹۷). *توسعه گزینه‌های راهبردی برای سیاست‌گذاری در صنعت نفت ایران بر اساس آینده‌نگاری راهبردی*، فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۴، شماره ۱.
- هادوی؛ بختیاری (۱۴۰۰). *شناسایی عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار در صنعت پتروشیمی: رویکردی تحلیلی عاملی*، مدیریت بحران، دوره ۱۰، شماره ۲۰.
- ورهرامی؛ درگاهی؛ بیرانوند (۱۳۹۷). *تأثیر خصوصی‌سازی بر عملکرد صادراتی شرکت‌های پتروشیمی ایران (مطالعه موردی: صادرات پلی‌اتیلن)*، فصلنامه اقتصاد و الگوسازی، صفحات ۱۰۱-۱۲۳.
- پرتال سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس <http://www.pseez.ir>

## References

- Mottaghi, M. (2018). Futures of Iran's Oil and Gas: Scenarios by 2035, *Petroleum Business Review*, 63-86.
- Jeevan J. Saharuddin, A H. (2022). Transforming Kerteh Port into a Petrochemical Hub Port: An Evaluation of the Prospect, *Journal of Management Policy and Practice; West Palm Beach* Vol. 12, Iss. 6, (Nov 2011): 74-80.
- Schweizer, V. J., & O'Neill, B. C. (2014). Systematic construction of global socioeconomic pathways using internally consistent element combinations. *Climatic Change*, 122(3), 431-445.
- Miller, R. (2015). Future studies, scenarios, and the "possibility-space" approach. *Schooling for Tomorrow*, 58.
- Skovgaard, J et al (2023), Finance for fossils – The role of public financing in expanding petrochemicals, *Global Environmental Change* Volume 80, May 2023, 102657
- ZIRius, (2012). Retrieved from, [http:// www.cross-impact.de/](http://www.cross-impact.de/)




# Interactive-Process Modeling of Coopetition Strategy Advantages in the Healthcare Sector

**Esmaeil Mazroui Nasrabadi**

Assistant Professor, Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Financial Science, Management and Entrepreneurship, University of Kashan, Kashan, Iran (corresponding author).


Email: [drmazroui@kashanu.ac.ir](mailto:drmazroui@kashanu.ac.ir)

 0000-0002-0270-4293

**Zahra Sadeqi-Arani**

Assistant Professor, Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Financial Science, Management and Entrepreneurship, University of Kashan, Kashan, Iran.

Email: [sadeqiarani@kashanu.ac.ir](mailto:sadeqiarani@kashanu.ac.ir)

 0000-0002-6750-9800

## Abstract

Recently, due to inflation and import restrictions, the healthcare supply chain has used a coopetition strategy. The use of coopetition is still limited, and it needs to be used more to compensate for the lack of resources and expertise. In this context, it is necessary to explain the coopetition advantages for the supply chain. Therefore, the present research was conducted in order to identify and model coopetition advantages. In the first stage, with a qualitative approach and semi-structured interviews, 32 advantages of a coopetition strategy in the healthcare supply chain were identified and were grouped in 8 major categories: "Relational advantages," "Patient advantages," "Strategic advantages," "Financial advantages," "Human resources," "Brand strengthening," "Quality benefits," and "Problem-solving benefits." In the second stage, in order to model the benefits, using fuzzy total interpretive structural modeling (FTISM). According to FTISM, the benefits were placed in 4 levels. The modeling results showed that "strategic advantages" and "human resources advantages" are the most important coopetition advantages because they are effective on other advantages, and in a way, they are the most fundamental coopetition advantages. To take advantage of the benefits of coopetition, it is necessary to have transparent contracts to prevent tension, the existence of efficient managers who accept coopetition and the ability to resolve conflicts, the existence of criteria for intelligent selection of competitors, and the existence of monitoring systems agreed upon by the parties and the removal of cumbersome upstream rules.

**Keywords:** Coopetition advantages, fuzzy total interpretative structural modeling, healthcare sector, interactive model.




# مدل تعاملی - فرایندی مزایای راهبرد هم‌رقابتی در بخش مراقبت‌های سلامت

اسماعیل مزروعی نصرآبادی


استادیار گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده علوم مالی، مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران  
(نویسنده مسئول).

Email: drmazroui@kashanu.ac.ir

 0000-0002-0270-4293

زهرآ صادقی آرانی

استادیار گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده علوم مالی، مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.  
Email: sadeqiarani@kashanu.ac.ir

 0000-0002-6750-9800

## چکیده

در سال‌های اخیر با توجه به تورم و محدودیت‌های وارداتی، اعضای زنجیره تأمین بخش مراقبت‌های سلامت از هم‌رقابتی استفاده کرده‌اند. کاربرد هم‌رقابتی هنوز محدود است و نیاز است برای جبران کمبود در منابع و تخصص، استفاده بیشتری از آن بشود. در این زمینه لازم است مزایای هم‌رقابتی برای اعضای زنجیره تأمین تبیین شود. از این‌رو، پژوهش حاضر به‌منظور شناسایی و مدل‌سازی مزایای هم‌رقابتی انجام شده است. در مرحله اول با رویکرد کیفی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته ۳۲ مزیت راهبرد هم‌رقابتی در زنجیره تأمین بخش مراقبت‌های سلامت شناسایی گردید که در قالب ۸ کلان دسته «مزیت‌های رابطه‌ای»، «مزایای بیمار»، «مزایای راهبردی»، «مزایای مالی»، «مزایای منابع انسانی»، «تقویت برند»، «مزایای کیفی» و «مزایای حل مشکلات» گروه‌بندی شدند. در مرحله دوم به‌منظور مدل‌سازی مزایا، با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته و مدل‌سازی ساختاری تفسیری فراگیر فازی، مزایا در ۴ سطح قرار گرفتند. نتایج مدل‌سازی نشان داد به ترتیب «مزایای راهبردی» و «مزایای منابع انسانی» مهم‌ترین مزیت هم‌رقابتی هستند زیرا به‌عنوان مزیت بنیادی بر سایر مزیت‌ها اثر می‌گذارند. به‌منظور بهره‌گیری از مزایای هم‌رقابتی وجود قراردادهای شفاف برای جلوگیری از تنش، وجود مدیران کارآمد که پذیرای راهبرد هم‌رقابتی باشند و توان حل تعارضات را داشته باشند، وجود معیارهای انتخاب هوشمندانه رقیب، وجود سیستم‌های نظارتی مورد توافق طرفین و حذف قوانین دست و پاگیر بالادستی لازم است.

**کلیدواژه‌ها:** مزایای هم‌رقابتی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری فراگیر فازی، بخش مراقبت‌های سلامت، مدل تعاملی.



## مقدمه و بیان مسئله

چالش‌های بزرگی مانند تغییرات آب و هوایی، نیازمند راه‌حل‌های بنیادی در مقیاس بزرگ است. نوآوری‌های بنیادی توسعه‌یافته توسط چندین رقیب که در شبکه‌های نوآوری راهبردی همکاری می‌کنند می‌تواند چنین راه‌حلی باشد (Rouyre et al., 2024, p. 2). اهمیت این موضوع در بخش سلامت بیش از سایر بخش‌هاست؛ زیرا این بخش برای توسعه کلی هر کشور (Hiwale et al., 2023, p. 1) و رفاه انسان حیاتی است (Lambay & Mohideen, 2024, p. 1)؛ در نتیجه باید امکان‌پذیری اجرای رویکردهای نوین نوآوری راهبردی در آن بررسی و تحلیل شوند. هدف اصلی راهبردهای مراقبت‌های بهداشتی، کاهش زمان انتظار بیمار و افزایش رضایت بیماران از امکانات مراقبت‌های بهداشتی است (Ala et al., 2023, p. 1962) و یکی از مهم‌ترین این راهبردها، هم‌رقابتی است؛ این رویکرد یکی از کارآمدترین راهبردها برای رفع محدودیت‌ها در منابع و تخصص است (مزروعی نصرآبادی و همکاران، ۱۴۰۳: ۱).

راهبرد هم‌رقابتی یعنی سازمان‌ها به‌طور هم‌زمان با یکدیگر همکاری و رقابت کنند (Al-Najaiifi et al., 2018, p.3). این راهبرد یک گزینه اصلی سودمند برای همه بازیگران مشارکت‌کننده در شبکه ارزش به شمار می‌آید (Rabii & Cyrine, 2024, p. 1336). امروزه، رویکرد هم‌رقابتی به یک موضوع تحقیقاتی گسترده‌ای در علوم مدیریت و کیفیت تبدیل شده (Jagielski, 2024, p. 59) و مزایای گسترده‌ای برای کسب‌وکارها دارد. هرچند دیدگاه هم‌رقابتی پیشنهاد می‌کند که ارزش‌آفرینی یک شرکت به توانایی آن در مدیریت همکاری و رقابت در زنجیره تأمین متکی است (Wu et al., 2024, p. 1304)؛ اما مزایای آن به اندازه‌ای فراوان است که در بخش مراقبت‌های سلامت به‌طور گسترده‌ای از آن استفاده می‌شود. تعدادی از مزایای این رویکرد عبارت است از: کاهش خطر، بهبود موقعیت و مزیت، به اشتراک‌گذاری دانش (Fonseca & Meneses, 2020)، نوآوری، بهبود عملکرد مالی (Bouncken et al., 2024)؛ کمک به توسعه پایدار (Vu & Fath, 2023; Xie et al., 2023; Xu et al., 2024)؛ افزایش قدرت چانه‌زنی (Segrestin, 2005)، بهبود نوآوری (Xu & Felzensztein, 2024)، و دستیابی به اهداف شرکت (Gao et al., 2021).

در زمینه مزایای متعدد هم‌رقابتی چند نکته حائز اهمیت است: ۱. علی‌رغم حجم وسیعی از ادبیات در مورد هم‌رقابتی، یافته‌های موجود در مورد نتایج عملکردی هم‌رقابتی ناسازگار، متفاوت و اندک است (Xie et al., 2023, p. 1)؛ ۲. هر صنعت دارای ویژگی‌های خاصی است (Monticelli et al., 2024, p. 1) و لازم است مطالعات در بستر هر

صنعت صورت بگیرد؛ ۳. کمبود قابل توجه مطالعات تجربی اختصاص داده شده به کمی و ملموس کردن دستاوردهای علمی به دست آمده از طریق همکاری بین رقبا باعث تضعیف شالوده نظری هم‌رقابتی و منع شرکت‌های کوچک و متوسط از اتخاذ آن به‌عنوان یک راهبرد مؤثر شده است (Ad & Cardoso, 2024, p. 2).

یکی از چالش‌های اساسی در بخش مراقبت‌های سلامت، رقابت مخرب بخش دولتی و خصوصی است درحالی‌که فهم سیاست‌گذار از هم‌رقابتی و اجرای چنین راهبردهایی می‌تواند به پویاسازی ظرفیت‌ها کمک کند. با توجه به این موارد لازم است تحقیق در زمینه شناسایی مزایای این رویکرد در بخش مراقبت‌های سلامت انجام شود و با اتخاذ رویکرد کمی، به مدل‌سازی آن‌ها در راستای تحلیل بیشتر نتایج پرداخته شود. این موضوع پیشینه مشابهی در ادبیات پژوهشی ندارد. تحقیقات قبلی عمدتاً روی مواردی مانند عوامل کلیدی موفقیت (Tomaszewski, 2013; Zulu Chisanga, 2017)، بررسی مزایا در سایر صنایع (Pedreira & Melo, 2020; Webb et al., 2021) و موارد دیگر مانند عوامل تعیین‌کننده هم‌رقابتی (Westra et al., 2017) متمرکز بوده‌اند. مرور این تحقیقات بیانگر خلأ تحقیقاتی در زمینه شناسایی مزایای هم‌رقابتی در بخش مراقبت‌های سلامت و تحلیل آن‌ها است. سهم این تحقیق در پوشش این خلأ اشاره شده، شناسایی این مزایا در بخش سلامت ایران و مدل‌سازی آن‌ها است.

### ۱. پیشینه پژوهش

تحقیقات مختلفی در زمینه هم‌رقابتی انجام شده است. جدول ۱ بیانگر خلاصه‌ای از تحقیقات به‌منظور ترسیم شکاف تحقیقاتی موجود در ادبیات نظری این حوزه است:

جدول ۱: پیشینه تحقیقات در زمینه هم‌رقابتی

نویسنده (سال)	صنعت	تمرکز	شناسایی	مدل‌سازی
Cygler et al., (2018)	بخش فناوری پیشرفته در لهستان	مزایا و معایب هم‌رقابتی	-	-
(Li, 2015)	شرکت‌های کوچک و متوسط نوآور	مزایا و معایب هم‌رقابتی	-	-
(Seepana, 2021)	بریتانیا، ایرلند، هلند، آمریکا و کانادا	معایب و مزایا	-	-

مدل سازی	شناسایی	تمرکز	صنعت	نویسنده (سال)
-	-	ارزیابی شرایط مختلف و ادراکات مختلف از مزایای هم‌رقابتی	واحد کنترل سرطان فرانسوی	(Albert-Cromarias & Dos Santos, 2020)
-	-	مزایای هم‌رقابتی	صنعت گردشگری	(Webb et al., 2021)
-	-	مزایای هم‌رقابتی	صنایع غذایی برزیل	Pedreira & Melo, (2020)
-	-	بررسی رابطه مزایای هم‌رقابتی و نوآوری	شرکت‌های کوچک و متوسط	(Vătămănescu et al., 2022)
-	-	تحلیل کمی بر مزایا و چالش‌های هم‌رقابتی	سوئد	(Vanyushyn et al., 2018)
*	*	تحلیل آمیخته مزایای هم‌رقابتی	بخش مراقبت‌های سلامت ایران	پژوهش حاضر

بر اساس پیشینه تحقیق چند نکته قابل توجه است: ۱. تعداد کم تحقیقات در بخش مراقبت‌های سلامت؛ ۲. نبود تحقیقی در زمینه شناسایی مزایا در بخش مراقبت‌های سلامت؛ ۳. نبود تحقیقی در زمینه مدل‌سازی مزایای هم‌رقابتی. از همین رو این پژوهش بر این اساس با دو هدف «شناسایی مزایای هم‌رقابتی در بخش مراقبت‌های سلامت» و «مدل‌سازی تعاملی مزایای هم‌رقابتی در بخش مراقبت‌های سلامت» انجام می‌شود.

## ۲. مبانی نظری

هم‌رقابتی به معنی همکاری و رقابت هم‌زمان با رقباست (Garraffo & Siregar, 2022). در بحث هم‌رقابتی، چهار مرحله را می‌توان مشخص کرد: مرحله اول (۱۹۹۶-۲۰۰۰)

مرحله تولد است که در آن توسعه اولیه هم‌رقابتی صورت گرفته است؛ مرحله دوم (۲۰۰۱-۲۰۰۵) مرحله کودکی است که در آن درک تعادل بین رقابت و همکاری به وجود آمده است؛ مرحله سوم (۲۰۰۶-۲۰۱۰) مرحله نوجوانی است که در آن درک مزایا و مشکلات راهبردهای هم‌رقابتی اصلی‌ترین موضوع این دوره به شمار رفته است؛ مرحله چهارم (۲۰۱۱-۲۰۱۶) مرحله جوانی است که مدیریت تنش‌های هم‌رقابتی انجام شده است (Fernandez et al., 2019).

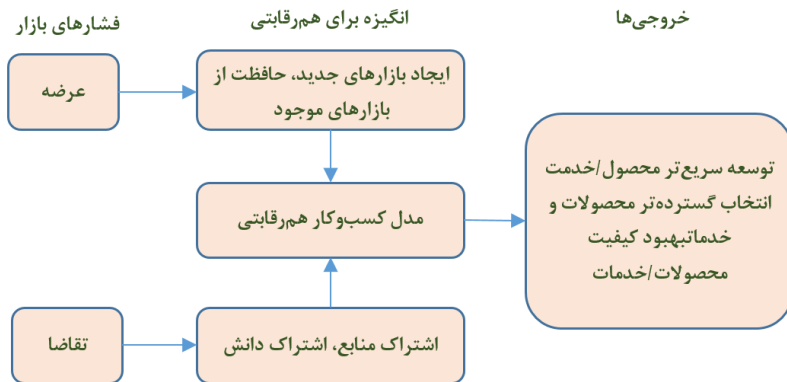
در زمینه هم‌رقابتی نظریه‌های مختلفی مانند نظریه بازی، نگاه منبع محور، رویکرد شبکه‌ای، نظریه هزینه مبادله و نظریه وابستگی به منابع مطرح می‌شوند. بررسی هم‌رقابتی از منظر هرکدام از این نظریه‌ها می‌تواند نتایج داشته باشد که در جدول ۱، به مقایسه آن پرداخته شده است.

جدول ۲: مقایسه نظریه‌های همکاری-رقابت (Gerner, 2018)

نظریه وابستگی به منابع	نظریه هزینه مبادله	رویکرد شبکه‌ای	نگاه منبع محور	نظریه بازی	
تأثیر منابع بیرونی روی رقبا	شرکت در مقابل بازار	روابط همکاری-رقابت بین رقبا	عدم تحرک و عدم تشابه منابع	تعادل همکاری-رقابت	سطح تحلیل
کاهش وابستگی	ارائه‌دهنده ساختار حکومتی	یادگیری و اشتراک دانش	عملکرد از طریق تشابه منابع و مشترکات بازار	ارزش‌افزوده از طریق بازی‌های جمع مثبت	خروجی
عدم توازن قدرت	حداکثرسازی اهداف فردی	فقدان صداقت	از بین رفتن مزیت رقابتی	نشست دانش خاص	اجتناب
وابستگی متقابل نامتقارن	فرصت‌طلبی و ریسک نگه‌داشتن	فرصت‌طلبی	فرصت‌طلبی	فرصت‌طلبی	ریسک

مدل‌های مختلفی اعم از مدل‌های علی، مدل‌های مفهومی و چهارچوب‌ها برای هم‌رقابتی ارائه شده است «فرناندز»<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در بیان هم‌رقابتی آن را در بستر محرک‌ها (نیروهای بازار و انگیزه‌ها) و خروجی‌های آن تحلیل کرده است.

1. Fernandez



شکل ۱: چهارچوبی برای مدل کسب‌وکار هم‌رقابتی محور (فرناندز و همکاران، ۲۰۱۹: ۳۴۳)

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق به صورت آمیخته و در دو مرحله انجام شده است. در ابتدا به منظور پاسخ به سؤال اول تحقیق از تحلیل مضمون استفاده شده است. در این مرحله جامعه آماری تحقیق خبرگان زنجیره تأمین سلامت شهرستان‌های کاشان و آران و بیدگل هستند که دارای حداقل ۵ سال سابقه با تحصیلات کارشناسی و بالاتر بوده و راهبرد هم‌رقابتی را در محل کار خود تجربه کرده باشند.

مرحله اول به دنبال شناسایی مزایای به کارگیری هم‌رقابتی در بخش مراقبت‌های سلامت است. در این مرحله روش جمع‌آوری داده‌ها به صورت میدانی است و ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته است. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون استفاده گردید. در مرحله اول، ۱۶ مصاحبه انجام شد و مجموع زمانی مصاحبه‌ها ۱۲ ساعت و ۱۳ دقیقه بود. شیوه نمونه‌گیری، قضاوتی بود. مصاحبه‌ها در نفر سیزدهم به اشباع رسید ولی تا نفر شانزدهم ادامه یافت. در راستای بررسی استحکام یافته‌های مرحله اول از روش‌های بازگشت کدها به مصاحبه شونده‌ها به منظور تایید، استفاده از کدگذار ثانویه و بررسی ضریب توافق (در این مطالعه ضریب توافق ۰/۸۰ بود که قابل قبول است)، توصیف غنی و درگیری طولانی مدت استفاده گردید.

برای مدل‌سازی راهبردها از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری فراگیر فازی (FTISM) استفاده شد. در این مرحله از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است و روایی آن با توجه به اینکه پرسش‌نامه از نتایج مرحله اول تهیه شده مورد تایید

است اما به تأیید اساتید دانشگاهی نیز رسید. برای پایایی آن باید روی اعداد اعلامی حداقل ۶۰ درصد خبرگان اجماع داشته باشند. جدول بیانگر آمار توصیفی جامعه آماری پژوهش در فاز اول و دوم است.

جدول ۳: آمار توصیفی خبرگان در مراحل اول و دوم تحقیق

مرحله همکاری	سابقه	سمت	میزان تحصیلات
۲ و ۱	۲۰	کارشناس پرستاری	کارشناسی
۲ و ۱	۲۰	کارشناس آزمایشگاه	کارشناسی
۲ و ۱	۵	دندان‌پزشک	پزشک
۲ و ۱	۱۷	مدیر درمان بیمارستان	پزشک
۲ و ۱	۱۵	مدیر منابع انسانی بیمارستان	دکتری
۲ و ۱	۱۵	مدیر مالی	کارشناسی ارشد
۲ و ۱	۳۰	مشاور رئیس بیمارستان	کارشناسی
۲ و ۱	۲۲	مدیر دفتر پرستاری و مدیر داخلی مرکز جراحی	کارشناسی
۲ و ۱	۶	مسئول فنی آزمایشگاه بیمارستان	دکتری
۲ و ۱	۱۱	مسئول کلینیک شخصی فیزیوتراپی	کارشناسی ارشد
۲ و ۱	۱۱	مسئول بهبود کیفیت بیمارستان	کارشناسی ارشد
۲ و ۱	۸	مؤسس و مسئول کلینیک فیزیوتراپی	کارشناسی ارشد
۲ و ۱	۳۰	کارشناس بیمه تامین اجتماعی	کارشناسی
۲ و ۱	۱۲	کارشناس ایمنی و سوپروایزر آموزش بیمارستان	کارشناس ارشد
۱	۸	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری
۱	۱۰	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری

روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری فراگیر فازی (FTISM) مدل توسعه یافته روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (پاشازاده و همکاران، ۱۴۰۱) است و مراحل آن عبارت است از: ۱. مشخص کردن خبرگان: خبرگان این مرحله از پژوهش مشابه گام

اول هستند؛ ۲. طراحی معیارهای زبانی فازی: این گام با استفاده از مقیاس زبانی «وو و لی»<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) انجام می‌شود؛ این مقیاس در جدول ۴ موجود است.

جدول ۴: مقیاس زبانی (Wu & Lee, 2007)

مقادیر زبانی		اختصار	واژه زبانی	مقادیر زبانی			اختصار	واژه زبانی
۰/۵	۰/۷۵	H	تأثیر زیاد	۰	۰	۰/۲۵	NO	بدون تأثیر
۰/۷۵	۱	VH	تأثیر خیلی زیاد	۰	۰/۲۵	۰/۵	VL	تأثیر خیلی کم
				۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	L	تأثیر کم

۳. تشکیل ماتریس فازی ساختاری روابط درونی متغیرها (FSSIM): در این مرحله V نشان‌دهنده تأثیر i بر j، A نشان‌دهنده تأثیر j بر i، X نماد رابطه دوطرفه و O نماد عدم ارتباط است. برای به دست آوردن این ماتریس باید از شاخص مرکزی مُد (نمای) نظرات خبرگان استفاده کرد. جهت اعتبارسنجی باید حداقل ۶۰ درصد خبرگان روی عددی که برای هر رابطه اعلام می‌شود اتفاق نظر داشته باشند. ۴. ایجاد ماتریس دستیابی فازی (FRM): برای به دست آوردن این ماتریس از ماتریس FSSIM و مقادیر زبانی موجود در جدول ۴ استفاده می‌شود. ۵. محاسبات غیر فازی‌سازی: برای غیرفازی کردن داده‌ها از روش تبدیل داده‌ها به نمرات واضح (CFCS) استفاده می‌گردد. گام‌های این روش به صورت زیر است (Opricovic & Tzeng, 2003):

الف. در وهله اول باید مجموع حدهای پایین، مجموع حدهای بالا و مجموع اعداد میانی را در سطرها و ستون‌ها محاسبه شود. برای محاسبه قدرت نفوذ فازی، از مجموع‌های سطری و برای محاسبه قدرت وابستگی فازی، از مجموع‌های ستونی استفاده می‌شود.

$$L = \min(l_k)$$

$$R = \max(u_k)$$

$$k = 1, 2, 3, 4, \dots, n$$

$$\Delta = R - L$$

ب. نرمال‌سازی: برای نرمال‌سازی از روابط زیر استفاده می‌گردد:

$$\begin{aligned}x_{lk} &= (l_k - L)/\Delta & x_{mk} &= (m_k - L)/\Delta \\x_{uk} &= (u_k - L)/\Delta \\x_k^{ls} &= x_{mk}/(1 + x_{mk} - x_{lk}) & x_k^{rs} &= x_{uk}/(1 + x_{uk} - x_{mk})\end{aligned}$$

ج. به دست آوردن ارزش قطعی: برای به دست آوردن ارزش قطعی ( $B_k^{crisp}$ ) از ۲ رابطه زیر استفاده می‌گردد:

$$\begin{aligned}x_k^{crisp} &= (x_k^{ls} \times (1 - x_k^{rs}) + x_k^{rs} \times x_k^{ls}) / (1 - x_k^{ls} + x_k^{rs}) \\B_k^{crisp} &= L + x_k^{crisp} \times \Delta\end{aligned}$$

۶. تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی: با توجه به میزان اثرپذیری و اثرگذاری هر متغیر، وضعیت آن متغیر که یکی از حالت‌های وابسته (اثرپذیری بالا و اثرگذاری کم)، خودگردان (اثرگذاری و اثرپذیری پایین)، مستقل (اثرپذیری کم و اثرگذاری بالا) و دو وجهی (اثرپذیری و اثرگذاری بالا) خواهد بود مشخص می‌گردد؛
۷. ایجاد ماتریس دستیابی (RM) درایه‌هایی که در ماتریس FRM دارای مقادیر HV و H هستند برابر ۱ و مابقی برابر با صفر قرار داده می‌شوند تا این ماتریس حاصل شود.
۸. سازگار کردن ماتریس: باید روابط بین متغیرها اصلاح گردد. روش اصلاح بدین صورت است که اگر متغیر  $i$  با  $z$  ارتباط داشته باشد و متغیر  $z$  با  $k$  ارتباط داشته باشد به‌طور منطقی باید متغیر  $i$  با  $k$  ارتباط داشته باشد.
۹. تعیین سطح و اولویت متغیرها: در این مرحله باید مجموعه‌های دستیابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر مشخص شود، اشتراک این دو مجموعه محاسبه شود و در صورتی که این مجموعه با مجموعه دستیابی مشابه شود متغیر مربوطه در سطحی که مشغول تحلیل آن هستید قرار گیرد و از محاسبات بعدی حذف شود.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

در پاسخ به سؤال اول پژوهش (مزایای راهبرد همکاری-رقابت در بخش مراقبت‌های سلامت از نظر خبرگان این بخش چیست؟) با ۱۶ خبره مصاحبه گردید تا مزایای به‌کارگیری این راهبرد در بخش مراقبت‌های سلامت شناسایی شود. بعد از انجام

مصاحبه‌ها، کدگذاری آن‌ها با روش تحلیل مضمون انجام شد. نمونه‌ای از گزاره‌های کلامی و کدهای استخراج شده (مزایای هم‌رقابتی) در جدول ۴ ارائه شده است:

جدول ۵: نمونه‌ای از گزاره‌های کلامی و کدها (مزایا هم‌رقابتی)

کد	گزاره کلامی
افزایش قدرت چانه‌زنی	می‌توانیم در خرید مواد با هم سفارش بدهیم این امر به خودی خود تخفیف‌آور هست (p13) در قرارداد با بیمه تکمیلی می‌توانم تسهیلات بیشتری بگیرم (p15)
ایجاد اتحادیه بین رقبا	تشکیل شبکه‌های ارتباطی و اتحادیه‌ها خیلی راحت می‌تواند اتفاق بیفتد (p13)
تقویت روابط	باعث تقویت روابط بین افراد در بخش‌های مختلف و همچنین سازمان‌های همکار و حتی رقیب خواهد بود (p11) اینکه روابطمان بهتر میشود قطعاً در آینده اثر مثبت دارد (p14)
افزایش بهره‌وری	هم هزینه را می‌تواند کم کند و هم خروجی را بیشتر کند؛ پس عملاً بهره‌وری بالاتر می‌رود (p13)
کنترل کیفیت کار خود	روش‌های دقیق و گران آزمایش وجود دارد که تنها برخی مراکز این‌ها را در اختیار دارند که ما از آن برای کنترل کیفیت کار خود استفاده می‌کنیم (p9) می‌توانند از تجهیزات مدرن یک بیمارستان دیگر برای کنترل کار خودشان استفاده کنند (p15)
افزایش کیفیت	این هم به نفع آن‌ها هست از نظر درآمد و هم به نفع ما هست از نظر کیفیت خدماتی که به بیمار ارائه می‌کنیم (p3) چون سرعت کار بالا می‌رود و تنوع خدمات هم بیشتر میشود منطقاً کیفیت برای بیمار بالاتر می‌رود (p12)
افزایش زمان استراحت پرسنل	افزایش زمان استراحت پرسنل یکی از مزیت‌ها هست (p9) وقتی کارهایی که ما نمی‌توانیم را به رقیب واگذار کنیم پرسنل هم زمان بیشتری برای رفع خستگی پیدا می‌کنند (p12)

بعد از استخراج کدها (مزایای هم‌رقابتی) لازم است مزایای مشابه داخل یک دسته قرار بگیرند. بدین منظور مقوله‌بندی آن‌ها انجام شد.

جدول ۶: مقوله‌بندی مزایای هم‌رقابتی

مقوله	کد	مقوله	کد
مزایای بیمار (A2)	ایمنی بالاتر برای بیمار	مزیت‌های رابطه‌ای (A1)	افزایش قدرت چانه‌زنی
	تسریع خدمت‌دهی مشتری		ایجاد اتحادیه بین رقبا
	خدمت‌رسانی بهتر		تقویت روابط
	تشخیص و درمان دقیق‌تر	مزایای کیفی (A7)	افزایش بهره‌وری
	کاهش هزینه مشتری		کنترل کیفیت کار خود
تقویت برند (A6)	افزایش مشتریان	مزایای مالی (A4)	افزایش کیفیت
	کسب شایستگی		کاهش نیاز به سرمایه‌گذاری
	کسب شهرت و اعتبار		افزایش سود
	مقبولیت بیشتر نزد بیماران	بهبود عملکرد مالی	
	قدرت و نفوذ بیشتر در بازار حوزه درمان	کاهش هزینه	
	ایجاد مزیت رقابتی	مزایای منابع انسانی (A5)	افزایش زمان استراحت پرسنل
بهبود مزیت رقابتی	کاهش فشار بر روی پرسنل		
	کاهش نیروی انسانی مورد نیاز		
مزایای راهبردی (A3)	اجرای اثربخش راهبردها	مزایای حل مشکلات (A8)	مقابله با شرایط اورژانسی
	تقویت نوآوری		مقابله با مشکلات
	دستیابی به اهداف سازمانی	بقای سازمانی	رفع کمبود در منابع

همان‌طور که در جدول ۶ مشخص است از ادغام مزایای به دست آمده، ۸ کلان دسته استخراج شده است.

در پاسخ به پرسش دوم تحقیق (مدل تعاملی- فرایندی مزایای راهبرد همکاری- رقابت در بخش مراقبت‌های سلامت بر اساس مدل‌سازی ساختاری تفسیری فراگیر فازی چگونه است؟) از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری فراگیر فازی استفاده گردید. در این گام ۱۵ نفر از خبره‌ها مشارکت داشتند. جدول بیانگر ماتریس مجموع (SSIM) برای مزایای هم‌رقابتی است.

جدول ۷: ماتریس مزایای هم‌رقابتی

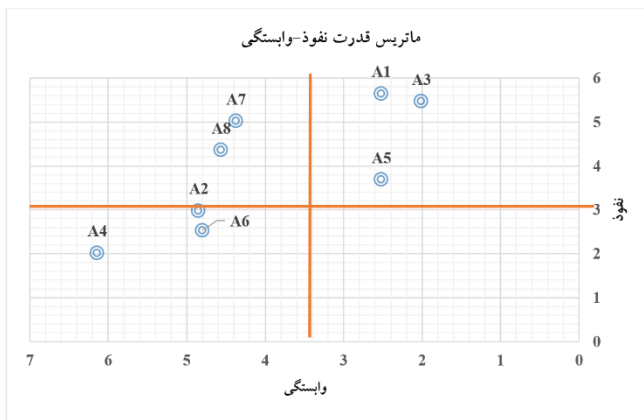
A8	A7	A6	A5	A4	A3	A2	A1	
V(H)	X(H)	X(L)	V(L)	V(H)	V(H)	V(H)	1	A1
A(H)	A(H)	V(VH)	O(NO)	X(H)	A(H)	1		A2
V(H)	V(H)	V(H)	V(H)	V(H)	1			A3
A(H)	A(H)	A(H)	O(NO)	1				A4
V(VH)	V(H)	O(NO)	1					A5
A(H)	A(H)	1						A6
X(VH)	1							A7
1								A8

بعد از مشخص شدن ماتریس مزایای هم‌رقابتی، سایر مراحل ۹ گانه انجام می‌شود. در این مرحله میزان قدرت نفوذ و وابستگی هریک از مزایای هم‌رقابتی مشخص گردید. جدول ۸ بیانگر میزان قدرت نفوذ و وابستگی هر یک از مزایا است.

جدول ۸: میزان قدرت نفوذ و وابستگی هر یک از مزایای هم‌رقابتی

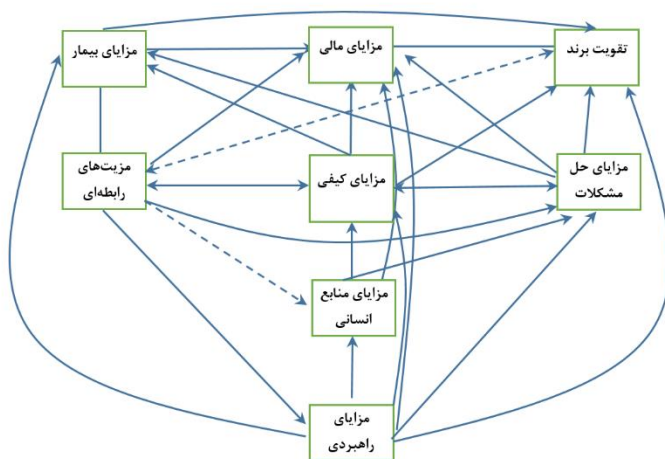
قدرت نفوذ	قدرت وابستگی	اختصار متغیر	قدرت نفوذ	قدرت وابستگی	اختصار متغیر
۳,۶۹	۲,۵۲	A5	۵,۶۵	۲,۵۲	A1
۲,۵۲	۴,۸۰	A6	۲,۹۸	۴,۸۵	A2
۵,۰۲	۴,۳۷	A7	۵,۴۷	۲,۰۱	A3
۴,۳۶	۴,۵۶	A8	۲,۰۲	۶,۱۴	A4

بر اساس جدول ۸ ماتریس نفوذ-وابستگی برای مزایای هم‌رقابتی در شکل ۲ آورده شده است:



شکل ۲: ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی مزایای هم‌رقابتی

همان‌طور که در شکل ۳ مشخص است، «مزیت رابطه‌ای، مزیت راهبردی و مزیت منابع انسانی» مستقل، «مزیت بیمار، مزیت کیفی و مزیت حل مشکلات» دو وجهی و «مزیت مالی و مزیت تقویت برند» وابسته هستند. بر اساس محاسبات انجام شده در مراحل ۷ تا ۹، مدل ساختاری تفسیری مزایای هم‌رقابتی ترسیم شد.



شکل ۳: مدل ساختاری تفسیری مزایای هم‌رقابتی در بخش مراقبت‌های سلامت

در جدول ۹ دلایل اثرگذاری مزایا روی یکدیگر مشخص شده است.

جدول ۹: دلایل اثرگذاری مزایا روی یکدیگر

علت اثر	رابطه	علت اثر	رابطه
توان مالی بیمارستان برای خدمات بهتر	A4-->A2	اجرای موفق راهبردها	A3-->A8
جذابیت سازمان برای رقبا	A6-->A1	ارتقای سطح هم‌رقابتی	A1-->A6
جذب بیشتر بیمار	A2-->A4	استفاده بهینه از منابع انسانی	A5-->A8
جذب مشتری در مواقع حساس بازار	A8-->A4	اشتراک دانش	A1-->A3
چانه‌زنی	A1-->A4	اشتراک دانش	A1-->A7
خدمت‌دهی در بحران‌ها	A8-->A2	بالا بردن ضریب پاسخ‌گویی	A8-->A6
دقت بالاتر منابع انسانی به علت کاهش فشار	A5-->A7	بهبود کیفیت	A7-->A2
ضریب خطای کمتر و هدر رفت کمتر منابع	A7-->A8	بهره‌وری و نوآوری بالاتر	A3-->A6
کارایی و اثربخشی بالاتر	A3-->A4	تصویر مثبت از سازمان	A7-->A6
نیروی انسانی کمتر	A5-->A4	تصویر مثبت برند	A2-->A6
هم‌رقابتی بیشتر	A1-->A2	کارایی و اثربخشی بیشتر	A3-->A7
هم‌رقابتی بیشتر	A1-->A5	کیفیت بالاتر و جذب بیشتر بیمار	A7-->A4
هم‌رقابتی بیشتر	A1-->A8	مشتری بیشتر	A6-->A4
نوآوری بالاتر	A3-->A2	ناب‌سازی فرایندها با نوآوری	A3-->A5

بر اساس مدل تحقیق، مزیت شماره سوم یا «مزیت راهبردی» کلیدی و بنیادی است و بر سایر مزایا اثرگذار است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بخش سلامت به‌عنوان یکی بخش‌های کلیدی تأثیرگذار در مسیر توسعه پایدار و همه‌جانبه به شمار می‌رود (سیف‌الدین اصل و همکاران، ۱۳۹۵). یکی از چالش‌های اساسی در بخش بهداشت و درمان، رقابت مخرب بخش دولتی و خصوصی است درحالی‌که فهم سیاست‌گذاران و مجریان این بخش از هم‌رقابتی و اجرای چنین راهبردهایی می‌تواند به پویاسازی ظرفیت‌ها و دستیابی به مزایای برد - برد برای هر دو طرف کمک کند. از این‌رو، راهبرد هم‌رقابتی به دلیل خلق مزایای ارزشمند برای زنجیره تأمین بخش مراقبت‌های سلامت از استقبال خوبی در سطح جهانی برخوردار بوده است. در ایران علی‌رغم توجهاتی که به این موضوع شده به نظر می‌رسد می‌توان استفاده بیشتری از این رویکرد داشت در نتیجه لازم است با بررسی مزایای این رویکرد و تشریح آن برای مدیران، به توسعه بیشتر آن پرداخت. در این تحقیق ۳۲ مزیت شناسایی گردید که در قالب ۸ کلان دسته «مزیت‌های رابطه‌ای»، «مزایای بیمار»، «مزایای راهبردی»، «مزایای مالی»، «مزایای منابع انسانی»، «تقویت برند»، «مزایای کیفی» و «مزایای حل مشکلات» گروه‌بندی شدند. نتایج مدل ساختی تفسیری نیز نشان داد به ترتیب «مزایای راهبردی» و «مزایای منابع انسانی» مهم‌ترین مزیت هم‌رقابتی هستند زیرا بر سایر مزایا مؤثرند و به‌نوعی بنیادی‌ترین مزیت‌ها هم‌رقابتی به شمار می‌روند.

از منظر مقایسه با ادبیات، قدرت چانه‌زنی که در «مزیت‌های رابطه‌ای» قرار دارد در «سگرس‌تین»<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) نیز اشاره شده است. در مورد «مزایای راهبردی»، نوآوری در ژو و همکاران (۲۰۲۴) و دستیابی به اهداف شرکت در «گائو»<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) اشاره شده است. از منظر «مزایای مالی»، بهبود عملکرد مالی در «بونکن»<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۴)، کاهش هزینه در «ژو»<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۴) و سودآوری در «داگنیو»<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۰) اشاره شده است. در مورد «تقویت برند»، نفوذ در

1. Segrestin  
2. Gao  
3. Bouncken  
4. Xu  
5. Dagnino

بازار در فونسکا و منسس (۲۰۲۰) اشاره شده است. بهبود بهره‌وری که جزئی از «مزایای کیفی» است در یامی و همکاران (۲۰۱۰) اشاره شده است. مشکل حل کمبود منابع که در «مزایای حل مشکلات» قرار دارد در فونسکا و منسس (۲۰۲۰) اشاره شده است.

نتایج حاصل از توسعه مدل تعاملی فرایندی مزایای راهبرد هم‌رقابتی در بخش سلامت حاکی از آن است که «مزیت‌های راهبردی» و «مزیت‌های منابع انسانی» کلیدی‌ترین مزایای استفاده از این راهبرد و سنگ‌بنای دستیابی به سایر مزایا است. به این منظور در راستای توسعه مزایای راهبردی مانند مزیت رقابتی، مزیت نوآوری و مزیت اثربخشی، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

❖ استفاده از زیرساخت‌های فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، بلاک‌چین و ... به منظور تحلیل کلان داده‌های حاصل از اطلاعات تجمیعی سازمان‌های همکار به منظور تسریع در پیش‌بینی نیازهای درمانی و بهبود نتایج درمانی؛

❖ همکاری‌های بین‌المللی و شراکت‌های راهبردی با سایر مراکز بهداشتی و تحقیقاتی بین‌المللی برای تبادل دانش و تجربیات، به منظور دسترسی به منابع جدید و افزایش توانمندی‌های تحقیقاتی و درمانی.

همچنین در راستای توسعه مزایای منابع انسانی مانند کاهش فرسودگی و استرس شغلی نیروی انسانی پیشنهاد زیر ارائه می‌شود:

❖ توانمندسازی و آموزش پرسنل پزشکی برای افزایش مهارت‌ها و دانش آنان در استفاده از فناوری‌های جدید و روش‌های نوین درمانی که می‌تواند منجر به ارائه خدمات بهتر و بهبود نتایج درمانی شود؛

❖ ایجاد سیستم‌های پشتیبانی و تشویقی سازمانی برای کارکنان، جهت بهبود مدیریت تغییر و مدیریت کار تیمی در هنگام پیاده‌سازی راهبرد هم‌رقابتی به منظور ترغیب به همراهی منابع انسانی برای اجرای این راهبرد و تضمین اثربخشی و کارایی آن.

همان‌طور که نتایج تحقیق نشان داد راهبرد هم‌رقابتی مزایای متعددی دارد و لازم است با اتخاذ تصمیمات مناسب، توسعه بیشتری در بخش مراقبت‌های سلامت داشته باشد. همچنین برای به‌کارگیری مناسب این راهبردها چند مورد ضروری است:

- ✓ وجود قراردادهای شفاف به منظور جلوگیری از تنش؛
  - ✓ وجود مدیران کارآمد که هم‌رقابتی را بپذیرند و توان حل تعارضات را داشته باشند؛
  - ✓ انتخاب رقبای مناسب با در نظر گرفتن معیارهایی برای انتخاب هوشمندانه رقیب؛
  - ✓ وجود سیستم‌های نظارتی مورد توافق طرفین؛
  - ✓ بهبود اسناد بالادستی در وزارت بهداشت به منظور تسهیل هم‌رقابتی.
- همان‌طور که نتایج تحقیق نشان داد راهبرد هم‌رقابتی مزایای متعددی دارد و لازم است با اتخاذ تصمیمات مناسب، توسعه بیشتری در بخش مراقبت‌های سلامت داشته باشد، این پژوهش با شناسایی و مدل‌سازی مزایای هم‌رقابتی در زنجیره تأمین بخش مراقبت‌های سلامت، می‌تواند به افزایش آگاهی مدیران و تصمیم‌گیران از مزایای پیاده‌سازی هم‌رقابتی در این حوزه کمک کند و آن‌ها را به استفاده بیشتر از این راهبرد ترغیب نماید. نتایج پژوهش می‌تواند به توسعه راهبردهای هم‌رقابتی در سازمان‌های بهداشتی و درمانی کمک کرده و از طریق افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات ارائه شده سودآوری را افزایش دهد.
- از محدودیت اصلی این تحقیق می‌توان به محدودیت جغرافیایی و زمانی اشاره کرد. هرچند پژوهشگران طیف متنوعی از خبرگان را برای مصاحبه انتخاب نموده‌اند، اما تعمیم نتایج این تحقیق به سایر شرایط مکانی و زمانی با شرایط فرهنگی، سازمانی، اقتصادی و فنی متفاوت می‌بایست با احتیاط صورت گیرد. از این‌رو پژوهش‌های آتی می‌تواند با لحاظ نمودن متغیرهای تأثیرگذار بر کیفیت و کمیت مزایای هم‌رقابتی و بررسی اثر تعدیل‌گری آن‌ها برای بهبود اثربخشی مزایای هم‌رقابتی صورت گیرد. این متغیرهای تعدیل‌گر می‌تواند شامل اندازه شرکت، کمیت و کیفیت فناوری و منابع انسانی، زمان ارائه خدمات، جامعه آماری هدف و ... باشد. همچنین در این پژوهش تنها به مزایای هم‌رقابتی پرداخته شده است. شناسایی چالش‌ها و ریسک‌های هم‌رقابتی در صنایع مختلف می‌تواند موضوع پژوهشی آتی برای پژوهشگران این حوزه باشد.

## فهرست منابع

- سیف‌الدین اصل، امیرعلی؛ ثقفی، فاطمه؛ عسکریان، محمد؛ ذوالفقارزاده، محمد مهدی؛ حمیدی، مهدی (۱۳۹۵). *استخراج شاخص‌های کلیدی توسعه پژوهش با روش دلفی فازی ایشیکاوا برای بخش بهداشت و درمان*. فصلنامه علمی راهبرد، ۲۵ (۴): ۲۶-۵.
- پاشازاده، یوسف؛ جعفری، میثم؛ ویشلقلی، مهدیه (۱۴۰۱). *مدل‌سازی ساختاری تفسیری راهبردهای کارآفرینی سیاسی*. فصلنامه علمی راهبرد، ۳۱ (۴): ۵۸۴-۵۶۵.
- مزروعی نصرآبادی، اسماعیل؛ صادقی آرانی، زهرا؛ صادقی آرانی، ابوالفضل (۱۴۰۳). *شناسایی و رتبه‌بندی معایب راهبرد هم‌رقابتی در زنجیره تأمین بهداشت و درمان: رویکرد ترکیبی تحلیل مضمون و روش اولویت‌ترتیبی*. مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، ۵ (۳).

## References

- Ad, S., & Cardoso, A. (2024). Boosting Manufacturing Efficiency through Coopetition: A Quantitative Analysis. *Research Square* 1-16. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4023819/v1>.
- Al-Najaifi, Z. A., Andrews, D., & Ali, O. (2018). Exploring Factors that Enable Coopetition Strategy Success in Jordan: A Mixed Method Research Approach. *Proceedings of Sydney International Business Research Conference*, Sydney, Australia, 1-13.
- Ala, A., Simic, V., Deveci, M., & Pamucar, D. (2023). Simulation-based analysis of appointment scheduling system in healthcare services: a critical review. *Archives of Computational Methods in Engineering*, 30(3), 1961-1978. <https://doi.org/10.1007/s11831-022-09855-z>
- Albert-Cromarias, A., & Dos Santos, C. (2020). Coopetition in healthcare: Heresy or reality? An exploration of felt outcomes at an intra-organizational level. *Social Science & Medicine*, 252, 112938. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.112938>
- Bouncken, R., Kumar, A., Connell, J., Bhattacharyya, A., & He, K. (2024). Coopetition for corporate responsibility and sustainability: does it influence firm performance? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(1), 128-154.
- Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M., & Dębkowska, K. (2018). Benefits and drawbacks of coopetition: The roles of scope and durability in cooperative relationships. *Sustainability*, 10(8), 2688. <https://doi.org/10.3390/su10082688>
- Dagnino, G. B. (2010). *Winning Strategies for the 21st Century* (S. C. Said Yami, Giovanni Battista Dagnino, Frederic Le Roy, Ed.). Elgar, Edward.
- Fernandez, A.-S., Chiambaretto, P., Le Roy, F & .Czakon, W. (2019). *The Routledge companion to coopetition strategies*. Routledge Abingdon.
- Fonseca, C., & Meneses, R. (2020). Motivations for coopetition strategies between banks and fintechs. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*.
- Gao, L., Deng, X., Yang, W., & Chang, T. (2021). Exploring critical factors affecting contractors' coopetition relationship in international construction projects. *Advances in Civil Engineering*, 2021(1), 8897395.
- Garraffo, F. M., & Siregar, S. L. (2022) Coopetition among competitors in global industries: drivers that lead to cooperative agreements. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(3), 428-454. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/CR-04-2021-0055>
- Gerner, T. (2018) *In a globalized business environment, competitors cooperate for competitiveness* Doctoral dissertation.
- Hiwale, M., Walambe, R., Potdar, V., & Kotecha, K. (2023). A systematic review of privacy-preserving methods deployed with blockchain and federated learning for the telemedicine. *Healthcare Analytics*, 3, 100192. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.health.2023.100192>
- Jagielski, M. (2024). Coopetition among football clubs in the field of player loans in Poland. *Journal of Physical Education & Sport*, 24(1), 58-67. <https://doi.org/DOI:10.7752/jpes.2024.01008>

- Lambay, M. A., & Mohideen, S. P. (2024). Applying data science approach to predicting diseases and recommending drugs in healthcare using machine learning models—A cardio disease case study. *Multimedia Tools and Applications*, 1-21.
- Li, J. (2015). The benefits and drawbacks of coopetition on the performance of SMEs University of Twente.
- Mazroui Nasrabadi, E., Sadeqi-Arani, Z., & Sadeqi-Arani, A. (2024). Identification And Ranking of Disadvantages of Coopetition Strategy in the Healthcare Supply Chain: The Mix of the Thematic Analysis and Ordinal Priority Approach. *Innovation Management and Operational Strategies*, Articles in Press. doi: 10.22105/imos.2024.463397.1362
- Monticelli, J. M., Leite, E., & Chim-Miki, A. F. (2024). Coopetition in the Business Landscape: Shaping Strategies, Paradoxes, and Future Prospects. *SciELO Brasil*, 21, e240046.
- Opricovic, S., & Tzeng, G.-H. (2003). Defuzzification within a multicriteria decision model. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems*, 11(5), 652-635. <https://doi.org/DOI:10.1142/S0218488503002387>
- Pashazadeh, Y., Jafari, M., & Vishalghi, M. (2023). Analyzing Political Entrepreneurship Strategies Through Structural Modeling. *Strategy*, 31(4), 563-584. doi: <https://doi.org/10.22034/rahbord.2023.368256.1499> (In Persian).
- Pedreira, H. B., & Melo, T. (2020). Supply Chain Coopetition: A simulation model to explore competitive advantages in logistics
- Rabii, B. A., & Cyrine, B. (2024). The Antecedents of Coopetition Strategy: A Conceptual Framework. *Open Journal of Business and Management*, 12(2), 1335-1346.
- Rouyre, A., Fernandez, A.-S., & Bruyaka, O. (2024). Big problems require large collective actions: Managing multilateral coopetition in strategic innovation networks. *Technovation*, 132, 102968.
- Saifuddin Asl, A.A., Thaghafi, F., Askarian, M.M. Zulfiqarzadeh, M., and Hamidi, M. (2017). Extracting Key Indicators of Research Development Based on Ishikawa Fuzzy Delphi in Healthcare Sector. *Strategy*, 25(4), 5-26. (In Persian).
- Seepana, C. (2021). Interfirm coopetition: antecedents, tensions, and performance outcomes. The University of Manchester (United Kingdom).
- Segrestin, B. (2005). Partnering to explore: The Renault–Nissan Alliance as a forerunner of new cooperative patterns. *Research policy*, 34(5), 657-672. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.02.006>
- Tomaszewski, M. (2013). Chosen factors influencing coopetition in western Poland in the 2009-2011 period. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 12(4), 123–131. <https://aspe.sggw.edu.pl/article/view/523>
- Vanyushyn, V., Bengtsson, M., Näsholm, M. H., & Boter, H. (2018). International coopetition for innovation: Are the benefits worth the challenges? *Review of Managerial Science*, 12, 535-557.
- Vătămănescu, E.-M., Mitan, A., Andrei, A. G., & Ghigiu, A. M. (2022). Linking coopetition benefits and innovative performance within small and medium-sized enterprises networks: a strategic approach on knowledge sharing and direct collaboration. *Kybernetes*, 51(7), 2193-2214.

- Vu, V., & Fath, B. (2024). Friends and foes: Embracing coopetition for sustainability in the New Zealand alternative protein industry. *Business Strategy and the Environment*, n/a(n/a), 1-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.3758>
- Webb, T., Beldona, S., Schwartz, Z., & Bianco, S. (2021). Growing the pie: an examination of coopetition benefits in the US lodging industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(12), 4355-4372.
- Westra, D., Angeli, F., Carree, M., & Ruwaard, D. (2017). Coopetition in health care: A multi-level analysis of its individual and organizational determinants. *Social Science & Medicine*, 186, 43-51.
- Wu, L., Liu, H., & Liu, S. (2024). Coopetition relations ,suppliers' effectuation, and manufacturers' green management: Evidence from China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 1303-1322. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.2634>
- Wu, W.-W., & Lee, Y.-T. (2007). Developing global managers' competencies using the fuzzy DEMATEL method. *Expert Systems with Applications*, 32(2), 499-507.
- Xie, Q., Gao, Y., Xia, N., Zhang, S., & Tao, G. (2023). Coopetition and organizational performance outcomes: A meta-analysis of the main and moderator effects. *Journal of Business Research*, 154, 113363. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113363>
- Xu, R., & Felzensztein, C. (2024). How and When Does Coopetition Affect Innovation in Industrial Clusters? The Role of Firm Agility and Government Intervention. *The Role of Firm Agility and Government Intervention*. Available at SSRN, 1-47. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4730519>
- Xu, Y., Ji, Z., Jiang, C., Xu, W., & Gao, C. (2024). Examining the Coopetition Relationships in Renewable Energy Trade among BRI Countries: Complexity ,Stability, and Evolution. *Energies*, 17(5), 1184.
- Zulu Chisanga, S. (2017). Drivers, boundaries and performance outcomes of coopetition capability: a study of small and medium-sized enterprises in a developing economy University of Leeds .