



فصلنامه علمی ((مدیریت دفاع هوایی)) سال دوم ، شماره ۲ ، تابستان ۱۴۰۲



مقاله پژوهشی

مدلسازی ارتقاء مشارکت کارکنان در خط مشی های دفاعی با رویکرد دلفی فازی

مطالعه موردی (ارتش جمهوری اسلامی ایران)

احدالله انگزی قدس^۱، حسن رضا شهسواری^۲، قادر مهر علی^۳

۱. مدرس دانشگاه، گروه مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه امام علی (ع)، تهران، ایران
۲. مدرس دانشگاه، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران
۳. دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: پژوهش حاضر با هدف مدلسازی ارتقاء مشارکت کارکنان در خط مشی های دفاعی صورت گرفته است.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۲

روش شناسی پژوهش: این پژوهش از حیث گردآوری داده ها، توصیفی (پیمایشی) و از نظر هدف، کاربردی و از رویکرد پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) و به روش دلفی فازی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش، فرماندهان، مدیران و کارشناسان ارتش جمهوری اسلامی ایران است و با بهره گیری از روش نمونه گیری گلوله برفی، تعداد ۱۶ نفر (۶ خبره دانشگاهی و ۱۰ فرمانده) از افراد با تجربه و صاحب نظر درحوزه خط مشی گذاری دفاعی انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها در بخش کیفی مطالعات کتابخانه ای و مصاحبه های نیمه ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۲۷

کلمات کلیدی:

مدل، ارتقاء مشارکت کارکنان، خط مشی های دفاعی، دلفی فازی، ارتش جمهوری اسلامی ایران.



نویسنده مسئول:

احدالله انگزی قدس

ایمیل:

ahad.angazi@gmail.com

یافته ها: در ادامه با مقوله بندی و دسته بندی معیارهای نهایی، تعداد ۸ بعد و ۷۲ مؤلفه حاصل گردید. در گام نهایی، با اجرای تکنیک دلفی فازی در ۲ راند اقدام به غربالگری و اعتبارسنجی معیارهای گردید، به نحوی که در راند اول تعداد ۱۵ معیار حذف و در راند دوم هیچ معیاری حذف نشد که این خود نشانه ای برای پایان راندهای دلفی بوده است.

نتایج: بنابراین یافته های پژوهش نشان داد که مدلسازی ارتقاء مشارکت کارکنان در خط مشی های دفاعی دارای ۸ بعد و ۵۷ مؤلفه است.

استناد به مقاله: احدالله، انگزی قدس، شهسواری، حسن رضا و مهر علی، قادر. (۱۴۰۲). مدلسازی ارتقاء مشارکت

کارکنان در خط مشی های دفاعی با رویکرد دلفی فازی مطالعه موردی (ارتش جمهوری اسلامی ایران). مدیریت دفاع

هوایی دوره ۲ شماره ۲



Journal of Air Defense Manegment



Research Paper

Modeling the promotion of allowances in defense policies with fuzzy Delphi, a case study (Army of the Islamic Republic of Iran)

Ahadollah Angazi Ghodes¹, Hassan Reza Shahsavari², Ghader Mehrali³

1. Lecturer, Department of Management, Faculty of Command and Management, Imam Ali University, Tehran, Iran

2. Lecturer, Department of Industrial Management, School of Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran

3. Ph.D. Student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Article Information

Accepted: 1402/02/12

Received: 1401/11/27

Keywords:

Model, promotion of employee participation, defense policies, Fuzzy Delphi, Islamic Republic of Iran Army.



Corresponding author:

NAME

Email:

ahad.angazi@gmail.com

Abstract

Background and Aim : The current research has been done with the aim of modeling the promotion of employee participation in defense policies.

Methodology: In terms of data collection, this research is descriptive (survey) and in terms of purpose, it is applied, and it is a mixed research approach (qualitative and quantitative) and has been conducted using fuzzy Delphi method. The statistical population of this research is the commanders, managers and experts of the Islamic Republic of Iran Army, and by using the snowball sampling method, 16 people (6 academic experts and 10 commanders) were selected from people with experience and opinions in the field of defense policy. The tools of data collection in the qualitative part were library studies and semi-structured interviews, and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire.

Results: Further, by categorizing and categorizing the final criteria, the number of 8 dimensions and 72 components was obtained. In the final step, by implementing the fuzzy Delphi technique in 2 rounds, the criteria were screened and validated, so that in the first round, 15 criteria were removed, and in the second round, no criteria were removed, which was a sign of the end of the Delphi rounds.

conclusions: Therefore, the findings of the research showed that modeling the promotion of employee participation in defense policies has 8 dimensions and 57 components.

HOW TO CITE: Angazi Ghodes, Ahadollah, Shahsavari, Hassan Reza & Mehr Ali Ghader. (1402). Modeling the Promotion of Employee Participation in Defense Policies with Fuzzy Delphi Approach (IRA). Air Defense Management, 2(2), -2.

مقدمه

امروزه یکی از مفاهیمی که در سیر تحول نقش و وظایف دولت با نگاهی به تغییرات گسترده در سطح جهانی مطرح شده است، موضوع ارتقاء مشارکت عمومی است. و این در حالی است که مشارکت عمومی در فرآیند تصمیم‌گیری‌های سیاسی به دموکراسی در یونان باستان برمی‌گردد و در قرن‌های بعد در معرض تغییرات مداوم بوده است (Wagner & et al, 2016: 435). در واقع از حدود دو دهه پیش مشارکت عمومی وارد عصر جدیدی شده است. گسترش انقلابی فناوری اطلاعات و ارتباطات، راهی که افراد، سازمان‌ها و دولت‌ها برای برقراری ارتباط و تعامل استفاده می‌کردند را تغییر داده است. در این زمینه، به ویژه توسعه رسانه‌های اجتماعی با تبدیل اینترنت از سیستم ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات ارتباطی منفعل و غیرفعال به یک بستر ارتباطی دوطرفه تعاملی، تأثیر بسزایی داشته است (Wirtz & et al, 2018: 1). امروزه مشارکت در بستر جامعه‌ای دموکراتیک و مدنی صورتی نهادینه به خود گرفته است. بنیادی‌ترین اندیشه زیر ساز مشارکت، پذیرش اصل برابری مردم است و هدف از آن، تشریک مساعی افراد در جهت بهبود کیفیت زندگی در تمامی زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است (مهرگان، فقیهی و میرسپاسی، ۱۳۹۷: ۲). مشارکت مردم در فضای جامعه، بی‌تردید مستلزم استقرار یک فلسفه سیاسی بردبارانه و توسعه‌گرایانه از سوی دولت‌ها است. در حقیقت، مشارکت باید به عنوان جزئی از راهبرد شهروندی جامع، پیگیری و منظور شود تا از آن طریق بتوان التزام فوری و نه مقید به امکانات خاص دولت‌ها را به پذیرش تعهدات خویش، در احترام به حمایت و ایفای حق مشارکت به مثابه یکی از حق‌های بنیادین بشری خواستار شد (قاری، ۱۳۹۷: ۴۴). این موضوع به عنوان راهی برای عمیق‌تر کردن شیوه‌هایی که افراد عادی می‌توانند مشارکت مؤثر در خط‌مشی‌هایی که بر زندگی آن‌ها به طور مستقیم تأثیر می‌گذارد، در نظر گرفته شود. در بسیاری از نظام‌های نمایندگی این اجماع وجود دارد که فراتر از فرصت‌های گاه‌گاهی برای رأی‌دهی، باید به شهروندان اجازه داده شود و درواقع، تشویق شوند تا در تصمیماتی که بر آن‌ها اثر می‌گذارد مشارکت کنند (ایانلو و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۱). همچنین با توجه به اهمیت علم و فناوری که به طور ویژه در خط‌مشی‌های دفاعی در هم عجین شده است. و با توجه به نقش حیاتی علم و فناوری در خط‌مشی‌های عمومی به ویژه در خط‌مشی‌های دفاعی که بایستی همراستا با فناوری‌های نوین و در جهت دستیابی به قدرت‌های بین‌المللی و در راستای مقابله با استکبار جهانی پیش برود، در اسناد و برنامه‌های کلان و بالادستی کشور به ساماندهی و انسجام‌بخشی نظام مدیریت علم، فناوری و نوآوری تأکید شده است. مدیریت دانش و پژوهش و انسجام‌بخشی در خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی در حوزه علم و فناوری و ارتقاء مستمر شاخص‌ها و روزآمدسازی نقشه جامع علمی کشور با

توجه به تحولات علمی و فنی در منطقه و جهان، ساماندهی و تقویت نظام‌های نظارت، ارزیابی، اعتبارسنجی و رتبه‌بندی در حوزه‌های علم و فناوری، ساماندهی نظام ملی آمار و اطلاعات علمی، پژوهشی و فناوری جامع و کارآمد از مواردی است که در خط‌مشی‌های ابلاغی مقام معظم رهبری در حوزه علم و فناوری آمده است (علی پور، ۱۴۰۰: ۸۹). اصلاح ساختارها و نهادهای علم و فناوری و انسجام بخشیدن به آن‌ها در مراحل خط‌مشی‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان از طریق تعیین حدود مدیریت و مالکیت نهادهای مرتبط با حوزه علم و فناوری، بازنگری، اصلاح، یکپارچه‌سازی، ساده‌سازی و به‌روزرسانی قوانین و مقررات نظام علم و فناوری کشور، اصلاح فرآیندها و ساختارهای نظارت و ارزیابی علم، فناوری و نوآوری ملی و تعیین اس‌تانهادهای بومی در حوزه علم و فناوری در چارچوب نیازهای اقتصادی و اجتماعی کشور، ساماندهی نظام تأمین مالی توسعه علم و فناوری، از جمله راهبردهای کلان و ملی است که در نقشه جامع علمی کشور گنجانده شده است (جمشیدی، ۱۴۰۰: ۱۳۰). باین‌حال، در حال حاضر در ایران شهروندان، کمتر در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی نقش ایفا می‌کنند. به‌طوری‌که این کمبود به‌عنوان یک چالش و ضرورت تعامل سیستم خط‌مشی‌گذاری عمومی با شهروندان و جامعه مدنی به‌عنوان یک نیاز اساسی مطرح شده است (رودساز و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۲). فرایند خط‌مشی‌گذاری با مراحل از قبیل شناخت و درک مسئله، طرح مسئله و تهیه و تدوین راه‌حل‌ها، قانونی کردن و مشروعیت بخشیدن به خط‌مشی، ابلاغ و اجرای خط‌مشی و ارزیابی خط‌مشی شناخته می‌شود (گرجی پور و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۰). از طرفی نحوه وضع خط‌مشی در نهادها و دستگاه‌های مختلف دولتی، متفاوت است. تدوین هر خط‌مشی باید منطبق بر مدل، اصول و فرآیندهای خط‌مشی‌گذاری عمومی و الزامات و اقتضائات موردنیاز جوهره همان موضوع باشد. یکی از خط‌مشی‌های مهم عمومی، خط‌مشی‌ها دفاعی هر کشور است هرچند که این مقوله تا حال چندان‌که باید و شاید در محافل علمی و خط‌مشی‌گذاری ملی فراگیر نشده است و این در حالی است که نیروهای مسلح با داشتن انبوه منابع انسانی، امکانات، تخصص، دانش و حتی خلق نوآوری‌های می‌توانند به نیازهای پیچیده و در حال تغییر نیروهای مسلح پاسخ داده و شایستگی‌های نظامی خود را با شایستگی‌های خط‌مشی‌گذاری تلفیق نمایند. علیرغم بحث‌های زیادی که در این زمینه وجود دارد، پژوهش خاصی پیرامون مدلسازی ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی صورت نگرفته است. از این‌رو، هدف این مدلسازی ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی با رویکرد دلفی فازی است. در نتیجه با توجه به اهمیت ارتقاء مشارکت کارکنان و هم‌پوشانی بین این نیروها با رویکرد افزایش بازدارندگی و قدرت مانور در سطوح زمین، هوا و دریا، تنها بخشی از دستاوردهای آن است، پژوهش حاضر به دنبال آن است که ضمن شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد دخیل در مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی، الگویی

پی‌ریزی کند تا موجبات کشف راه‌حل‌های جدید مشارکت، ارزش قائل شدن برای نظرات سایر کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی را فراهم کند. از این‌رو پرسش‌های تحقیق با توجه به هدف تحقیق به شرح زیر مطرح شده‌اند:

(۱) مدل ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی چیست؟

(۲) مؤلفه‌ها و ابعاد مدل ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

مبانی نظری

الگو^۱:

الگو نمای ساده‌ای از برخی جنبه‌های جهان واقعی و نیز بازسازی و تلخیصی از واقعیت است که با دربرداشتن ویژگی‌های اصلی از واقعیت، شناخت ما را تسهیل می‌کند (Dye, 2012: 471).

خط‌مشی^۲:

با نگاهی به تعاریف مختلف از خط‌مشی در حالت کلی می‌توان گفت خط‌مشی عبارت است از خط سیر و راهی که انسان در پیشرو دارد (الوانی، ۱۳۹۵: ۵۴). در واقع با پیچیدگی‌های محیطی رو به فزونی نقش دولت‌ها و حکومت‌ها گسترش می‌یابد و بر نقش و اهمیت مقوله خط‌مشی‌گذاری بیش‌ازپیش پی برده و می‌توان گفت که بعد جدیدی در این حوزه و رشته مدیریت دولتی مطرح می‌شود که خط‌مشی‌گذاری عمومی نامیده می‌شود (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۳۰). از طرفی خط‌مشی که با مجموعه‌ای از اقدام‌های به نسبت ثابت و هدفمند در قالب پرداختن به یک مسئله یا دغدغه که توسط یک فرد یا مجموعه‌ای از بازیگران اعم از رسمی یا غیررسمی دنبال می‌شود (Anderson, 2014). از این‌رو خط‌مشی فرآیندی است که طی آن مسئله‌ای در عرصه عمومی شناسایی و در یک نظام پویا و هدفمند، در همه ابعاد و سطوح، اقدام به ارائه راه‌حل‌های مناسب برای آن و اجرا در بستر زمان و مکان می‌گردد تلقی می‌شود (Sabatier, 1991: 320). با این شرایط و به‌طور کلی می‌توان گفت که خط‌مشی عمومی^۳ دربرگیرنده اجزایی است که اصطلاحاً هدف، محتوا و اثر نامیده می‌شود. منظور از هدف به مقصدی که خط‌مشی عمومی برای نیل به آن شکل گرفته است گفته می‌شود، محتوا نیز حاصل از انتخاب گزینه مطلوب در خط‌مشی به دست می‌آید و در نهایت اثر به پیامد و تغییراتی که از خط‌مشی متأثر شده است اطلاق می‌گردد دلالت

¹ Model

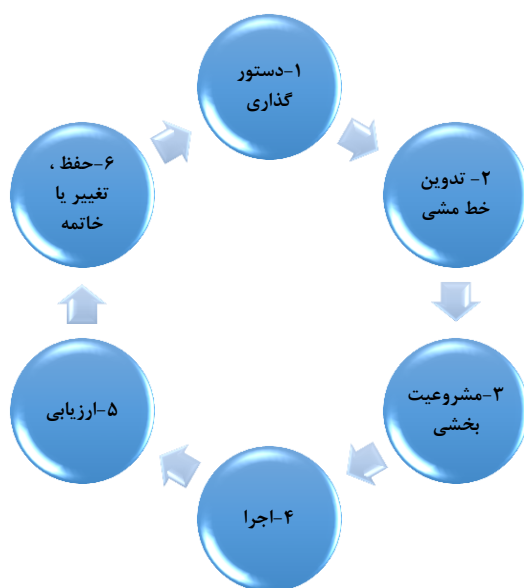
² Policy

³ Public policy

دارد (الوانی و شریفزاده، ۱۳۹۱: ۲۴). همچنین فرایند خط‌مشی گذاری^۴ را می توان گفت که از فرآیندهای نوظهور مدیریتی است که در مرکز روابط میان شهروندان و دولت ها قرار دارد و به میزان زیادی کیفیت زندگی روزمره شهروندان را تحت تاثیر قرار می دهد. سیاست گذاران مبتنی بر فرایند خط مشی گذاری عمومی، در اصل منافع عمومی را دنبال می کنند، آنها باید در عمل، ذی نفعان گوناگون جهت مشارکت را تشخیص دهند و هزینه ها و مزایای هر یک را در نظر بگیرند، اتخاذ خط مشی، فرایند تصمیم گیری سیاست های عمومی است که به طور مداوم یا مکرر به جای منافع عمومی در راستای منافع یک گروه یا فرد خاص مورد توجه قرار می گیرد. اتخاذ خط مشی عمومی می تواند از طریق طیف وسیعی از ابزارهای غیر قانونی مانند رشوه، بلکه از طریق راه های قانونی مانند لابی و حمایت مالی از احزاب سیاسی و مبارزات انتخاباتی به دست آید و در واقع خط مشی عمومی در اصل، تمرکز فکری بر طراحی، اجرا و ارزیابی سیاست ها به عنوان مداخلات هدفمند دولت در فرایندهای اجتماعی بوده است که قبل از عملی شدن یا تغییر در پرتو تجربه، باید با دقت کالبره شوند، به طوری که می توان گفت: خط مشی عمومی برای دولت ها، سازمان های خصوصی و افراد از اهمیت ویژه ای برخوردار است. دولت زمان، انرژی و منابع زیادی را برای توسعه خط مشی ها اعمال می کند. سازمان های خصوصی نیز تحت تاثیر نتایج حاصل از خط مشی های عمومی قرار می گیرند و افراد جامعه نیز رفتارهای خود را متناسب با خط مشی های عمومی تنظیم می کنند، از طرفی فرایند خط‌مشی گذاری، مجموعه به هم وابسته ای از فعالیت ها و اقداماتی است که با شناسایی مسائل عمومی، ایده ها و اولویت های دولت را در حالت های مختلف برای افراد یا مراجع تصمیم گیرنده تعیین می کند و بدین وسیله آن ها تعیین می کنند که کدام گزینه و چه وقت باید به یک اقدام عملی تبدیل شود. این فرایند پیچیده حاصل چهار گروه متغیر است که عبارت اند از: حوادث و رویدادهای عمومی، بازیگران از جمله بازیگران رسمی (قوای سه گانه)، احزاب و گروه های ذینفع، مجریان خط‌مشی ها (دانش فرد، ۱۳۹۵: ۱۲). خط‌مشی گذاری به صورت یک چرخه فرآیندی را تشکیل می دهد که شامل چندین فعالیت و مرحله است. کایرنی^۵ (۲۰۱۶) فرآیند خط مشی گذاری را توالی منطقی فعالیت هایی دانسته است که در طی آن خط مشی های عمومی ایجاد می شوند

⁴ Public policy process

⁵ Cairney



شکل (۱) الگوی یک چرخه کلی خط‌مشی (کایرنی، ۲۰۱۶)

(۱) دستور گذاری خط‌مشی^۶: شناخت و دریافت مسئله، سبب واکنش سازمان‌های عمومی متولی یا مرتبط موضوع خواهد شد. به عبارت دیگر ضمیر، مرجع خود را پیدا خواهد کرد.

(۲) تدوین خط‌مشی^۷: این مرحله زمانی آغاز می‌شود که فشار افکار عمومی و یا آثار مسئله، سازمان متولی را ناچار به بررسی و چاره‌جویی نموده باشد. مخالفین و موافقین با بررسی مسئله، حدس زدن راجع به علل حدوث آن، شناسایی متغیرهای مرتبط و بسترهای پیدایش مسئله با ارائه راه‌حل‌ها و پیشنهادها واکنش نشان می‌دهند.

(۳) مشروعیت بخشی^۸: یازمان با جمع‌آوری شواهد، تعیین معیار گزینه‌ها، مشورت و تحلیل ریسک راه‌حل‌ها یکی از گزینه‌ها را انتخاب می‌کنند و به آن مشروعیت می‌بخشند و آن را قانونی می‌کنند.

(۴) اجرای خط‌مشی^۹: پس از این که خط‌مشی قانونی گردید، با طی مراحل قانونی برای اجرا ابلاغ می‌شود. در این مرحله، اجرای خط‌مشی پس از ابلاغ شروع خواهد شد.

(۵) ارزیابی خط‌مشی^{۱۰}: نظارت و ارزیابی، هم‌زمان با اجرای خط‌مشی شروع می‌شود، بازخورد در مورد چگونگی به کارگیری خط‌مشی و توان آن در جهت رفع مشکل دریافت می‌گردد و

⁶ Policy agenda

⁷ Formulation of policy

⁸ Legitimacy

⁹ Policy implementation

¹⁰ Policy evaluation

منابع تخصیص داده شده، بازبینی می شود. همچنین مهارت متصدیان برای اجرای اثربخش کنترل و نقاط قوت و ضعف مشخص می شود.

۶) تغییر یا خاتمه خط مشی^{۱۱}: پس از استخراج نتایج ارزیابی، نقاط قوت و ضعف و کمبودها روشن می شود. در این مرحله جریان پشتیبانی فعال می گردد، ضرورت رفع کمبودها و نقایص تعیین شده و برنامه ای برای رفع کمبودها و اقدامات بعدی طراحی می گردد. حتی ممکن است تصمیمات تکمیلی و پشتیبانی بعدی نیز وضع شود. در نتیجه ارزیابی، ممکن است خط مشی به قوت خود باقی باشد، قسمتی از آن اصلاح شود، بخشی از آن حذف شود و یا به کلی لغو گردد (سوداگر و همکاران، ۵۰۶-۱۳۹۷: ۵۲۷). صاحب نظران این مراحل را به طور کلی در سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی تقسیم می کنند، همچنین خط مشی را به گونه های مختلف تقسیم بندی کرده اند، یکی از این تقسیم بندی ها بر اساس قوای سه گانه است: الف) خط مشی های تقنینی که به وسیله قوه مقننه وضع می شود، ب) خط مشی های اجرایی که توسط قوه مجریه وضع می شود، ج) خط مشی های قضایی که توسط قوه قضاییه وضع می شود (Sabatier, 1991:320).

خط مشی های دفاعی^{۱۲}:

منظور از خط مشی های دفاعی در این مقاله، یک جهت گیری کلی است که چگونگی عمل نیروهای چهارگانه ستاد کل نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران و سازمان های وابسته در آن را در شرایط خاصی در آینده نزدیک مشخص می کند.

مشارکت^{۱۳}:

در تعریفی ساده، مشارکت عمومی را میزان آگاهی و تمایل مردم برای دخالت و اثرگذاری بر خط مشی های عمومی، اداره امور عمومی و تعیین سرنوشت خود و کشور خود به صورت جمعی، بر شمرده اند (Duel, 2015:321). در واقع مشارکت به عنوان مکانیزم مؤثر در برنامه ریزی های عمومی و کاهش ریسک تقویت اثر برنامه های ملی در آینده است و همچنین مشارکت به عنوان کاتالیزور تغییر اجتماعی است (Evans & et al, 2019: 2). مشارکت به طور کلی به دودسته کلی تقسیم می شود: نوع اول مشارکت اجتماعی^{۱۴}؛ در این حوزه متضمن انواع فعالیت های فردی یا جمعی برای تأثیرگذاری بر تصمیم گیری ها و خط مشی های دستگاه های عمومی از سطوح پایین (شهرداری، نظام آموزشی و...) تا سطوح بالاتر (دستگاه های عالی قانون گذاری، اجرایی و قضایی) است. همکاری مردم در گروه ها،

¹¹ Change or Termination of Policy

¹² Defense policies

¹³ Participation

¹⁴ Social participation

برنامه‌های اجتماعی، خاصه انجمن‌های داوطلبانه و سازمان‌های غیردولتی، دال بر مشارکت اجتماعی آن‌ها است که در معنای وسیع، دربرگیرنده انواع کنش‌های فردی و گروهی به‌منظور دخالت در تعیین سرنوشت خود و جامعه و تأثیر نهادن بر فرآیندهای تصمیم‌گیری درباره امور عمومی است. از طرفی مشارکت اجتماعی در دو بُعد نوع‌دوستانه و مدنی نیز موردتوجه است: الف) بُعد مشارکت نوع‌دوستانه^{۱۵}، به معنای علاقه و اعتنای فرد نسبت به کنش‌های مبتنی بر اعمال نوع‌دوستانه و اولویت منافع دیگران بر نفع شخصی است، افراد در این وضعیت، به مجموعه فعالیت‌ها و کنش‌های مرتبط با نفع دیگران و بدون چشم‌داشت آنی، مبادرت می‌ورزند. ب) بُعد مشارکت مدنی^{۱۶}، به معنای علاقه و اعتنای فرد نسبت به کنش‌های اجتماعی مرتبط با شکل‌گیری جامعه مدنی است. افراد در این وضعیت، به مجموعه فعالیت‌های مبتنی بر منافع عمومی در قالب شاخص‌های جامعه مدنی مبادرت می‌ورزند. در این نوع مشارکت منافع و آثار مطلوب مشارکت به‌صورت غیرمستقیم و در یک فرایند اجتماعی به افراد مشارکت‌کننده بازمی‌گردد. نوع دوم مشارکت سیاسی^{۱۷}؛ این مشارکت فعالیت داوطلبانه اعضای جامعه را در انتخاب رهبران و شرکت مستقیم و غیرمستقیم در خط‌مشی‌گذاری عمومی است. به عبارت دیگر مشارکت سیاسی فرآیندی که مجموعه افراد جامعه با شرکت در تصمیم‌گیری‌ها در اداره و سازمان‌دهی جامعه سهیم می‌شوند و خط‌مشی‌های عمومی را تبیین و یا بر آن تأثیر می‌گذارند (فتحی و میرزا پوری، ۱۳۹۵: ۹۰). در یک طبقه‌بندی دیگر، انواع مشارکت به‌صورت زیر تقسیم‌شده است: ۱- مشارکت ابزاری^{۱۸}، در این نوع مشارکت کارکنان به‌صورت یک ابزار ملاحظه می‌شوند. این نگرش بدون توجه به مبانی انسانی و فرهنگی افراد، صرفاً به انسان با دیدی اقتصادی و مادی توجه می‌کند. ۲- مشارکت تحمیل‌شده^{۱۹}، این نوع مشارکت که توسط افراد نخبه در سطوح سازمانی توسط مدیران ارشد هدایت می‌شود به‌صورت برنامه‌ریزی‌شده و هدایت‌شده افراد را در اداره امور سهیم می‌سازد. ۳- مشارکت توسعه‌ای^{۲۰}، این نوع مشارکت فرایندی است: اجتماعی، یکپارچه، جامع، پویا، همبسته، مکمل، چندبعدی و چند فرهنگی؛ به عبارت دیگر، مشارکت توسعه‌ای خواهان مشارکت همه افراد در سازمان‌دهی جامعه است. در مشارکت توسعه‌ای به نیازهای عالیه انسانی توجه می‌شود (سعادت و باقری، ۱۳۹۹: ۴۲).

پیشینه‌های پژوهش:

¹⁵ The dimension of altruistic participation

¹⁶ The dimension of civic participation

¹⁷ Political participation

¹⁸ Instrumental participation

¹⁹ Imposed participation

²⁰ Development participation

تاکنون پژوهش های متعددی در زمینه ارتقاء مشارکت کارکنان ، همچنین عوامل موثر بر ارتقاء مشارکت کارکنان و پیامدهای آن انجام شده است که برخی از آن ها در زیر مرور شده است.

جدول (۱) خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش

ردیف	نام پژوهشگر	عنوان	یافته‌های پژوهش
۱	رمضان پور و همکاران (۱۳۹۸)	ارائه الگوی عوامل مؤثر بر مشارکت نخبگان در فرایند تدوین خط‌مشی‌های عمومی نظام جمهوری اسلامی ایران	ایجاد شبکه‌های آموزشی و پژوهشی و فن‌آوری بین دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی و سازمان‌های اجرایی کشور، تأثیرگذارترین عامل و اصلاح رفتار سیاسی- اجتماعی در سطح ملی، تأثیرپذیرترین عامل در بین عوامل احصا شده است.
۲	سلیمانی و همکاران (۱۳۹۸)	الگوی اقتضایی شناسایی مسائل عمومی در فرایند خط‌مشی گذاری ایران با تأکید بر عوامل پیشران	بازیگران دولتی شامل دولت، مجلس شورای اسلامی و افراد و نهادهای قانون اساسی، بازیگران غیردولتی شامل گروه‌های دینفع و گروه‌های ذی‌نفوذ و همچنین حساسیت موضوع، قلمرو موضوع، مقطع زمانی وقوع رویداد و هزینه ایجادشده از طریق رویداد بر فرایند شناسایی مسائل عمومی در ایران تأثیرگذار هستند
۳	پورعزت و همکاران (۱۳۹۸)	شاخص‌های اولویت‌بندی عادلانه مسائل عمومی	گستره، فوریت، تسهیل‌گری حل سایر مشکلات عمومی، شدت و تأثیرگذاری بر رعایت ارزش‌های اجتماعی. نتایج پژوهش نشان داده است هر پنج شاخص از اولویت شایان توجهی برخوردار بوده و هنگام تعیین اولویت مسئله عمومی باید موردتوجه قرار گیرند
۴	شیخ بگلو و همکاران (۱۳۹۹)	ارائه مدل مشارکت ذی‌نفعان در خط‌مشی گذاری عمومی در سازمان غذا و داروی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	نمایانگر سطوح چهارچوب مشارکت ذی‌نفعان در خط‌مشی گذاری عمومی، شامل عوامل بسترساز مشارکت ذی‌نفعان، شرایط تعامل با ذی‌نفعان، عوامل اثرگذاری ذی‌نفعان، شرایط عملیاتی مشارکت ذی‌نفعان و نتایج و پیامدهای مشارکت ذی‌نفعان است.
۵	قربانی زاده و همکاران (۱۴۰۰)	سناریوهای آینده مشارکت عمومی در خط‌مشی گذاری ایران	آینده مشارکت عمومی در خط‌مشی گذاری از پیش معین نیست و متأثر از دو عدم قطعیت است؛ از یک‌سو نوع حکومت می‌تواند بر وضعیت مشارکت عمومی تأثیر بگذارد، از سوی دیگر فرهنگ ملی در این عرصه به دلایل مختلف می‌تواند مشارکتی یا اقتدارطلبی باشد. بدین ترتیب وضعیت مشارکت عمومی در خط‌مشی گذاری عمومی متفاوت خواهد بود. در همین رابطه چهار سناریوی دموکراسی تفاهمی، دموکراسی اکثریتی، اقتدارگرایی انتخاباتی و سیستم بسته موردبررسی قرار گرفت
۶	سیمنوفسکی	درگیرکردن شهروندان در شهر	یک پلتفرم مشارکت باید از چه ویژگی‌هایی برخوردار

و همکاران ^{۲۱} (۲۰۲۱)	هوشمند از طریق بسترهای مشارکت: چهارچوبی برای کارمندان عمومی و توسعه‌دهندگان	باشد تا با الزامات شهروندان و کارمندان عمومی همسو شود
-----------------------------------	---	---

بررسی‌های موجود در زمینه پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهند که در حوزه ابعاد و مؤلفه‌های مدل ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی مستقیماً پژوهشی صورت پذیرفته است و خلأ دانشی در ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی مشاهده می‌شود. از این‌رو پژوهش حاضر در زمینه مدلسازی ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی بخشی از خلأ پژوهشی موجود را پر می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق، کاربردی، و از رویکرد آمیخته (کیفی- کمی) انجام شده است؛ جامعه آماری این پژوهش، فرماندهان، مدیران و کارشناسان ارتش جمهوری اسلامی ایران است که ابتدا به صورت کیفی، موضوع را بررسی می‌کند؛ آن‌گاه یافته‌های کیفی، مبنای توسعه فرضیاتی درباره مدلسازی ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی می‌شود. یکی از اصول نمونه‌گیری در تحقیقات کیفی اصل کفایت است که تعداد مورد مطالعه آن قدر ادامه می‌یابد که داده‌ها و اطلاعات به تکرار بیفتند. با عنایت به جامعه آماری ذکر شده، نمونه‌گیری به روش احتمالی طبقه‌ای و بر اساس اصل کفایت انجام شده است. از این‌رو بنابر اصل کفایت نظری حجم نمونه پژوهش برابر با ۱۶ نفر است. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق، مصاحبه نیمه ساختار یافته است. در این مصاحبه‌ها اگر چه پرسش‌ها از قبل توسط محقق طراحی شده است، هنگام مصاحبه و بر اساس جواب پاسخگویان به بررسی و تعمیق بیشتر مطالب، پرداخته می‌شود. سؤالات مصاحبه با توجه به سوالات تحقیق و تحقیقات مشابه و ادبیات نظری طراحی شده است که سپس با نظر کارشناسان و خبرگان مورد اصلاح قرار گرفت.

روایی و پایایی:

برای بررسی روایی و پایایی مصاحبه‌ها، بنا به معیارهای ارائه‌شده توسط "کرسول و میلر" به‌منظور حصول اطمینان از روایی پژوهش یا به عبارتی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش اقدامات زیر انجام شد:

۱) تطبیق توسط اعضا: مشارکت‌کنندگان گزارش نهایی پژوهش، فرایند تحلیل و مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کردند.

²¹Simowski et al

۲) بررسی همکار: چند نفر از دانشجویان دکتری مدیریت و اعضای هیئت علمی دانشگاه، که در مصاحبه ها مورد مشارکت قرار نگرفته بودند، به بررسی یافته ها و اظهار نظر درباره آن ها پرداختند. ۳) مشارکتی بودن پژوهش: به طور هم زمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده ها استفاده شد.

۴) بازخور مشارکت کننده: تفسیرها و نتایج به مشارکت کنندگان ارائه و موارد بد درک شده تعیین و اصلاح شدند.

۵) دریافت نظرات همکاران خبره: تبیین ها و نتایج توسط همکاران و خبرگان مورد بازبینی قرار گرفت و نظرات اصلاحی آن ها اعمال گردید.

همچنین، استراتژی های بهبود پایایی در این پژوهش به صورت زیر بوده است:

۱) هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده ها: در پژوهش حاضر مطابق با استانداردهای پژوهش های کیفی، راهنمای مصاحبه طراحی و مصاحبه ها با رعایت اصول علمی و اخلاقی برگزار گردیدند. به منظور اطمینان از پایایی نتایج مصاحبه ها، پس از کدگذاری اولیه، در فاصله زمانی کوتاهی کدگذاری ها بازبینی شد و نظرات تکمیلی آنان دریافت شد.

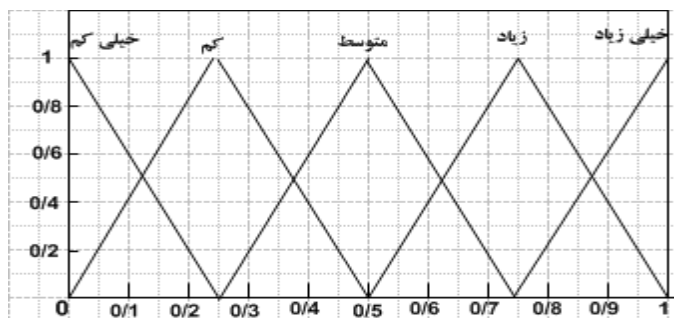
۲) ایجاد فرایندهای ساختمند برای اجرا و تفسیر مصاحبه ها: در فرایند مصاحبه ها، هر مصاحبه به طور جداگانه ثبت و سپس، پیاده سازی شد تا اطمینان حاصل شود که چیزی نادیده گرفته نمی شود. مصاحبه ها در محیط های آرام برگزار و پس از جمع آوری، داده ها با استفاده از روش های کدگذاری با رویکرد نظریه داده بنیاد تحلیل و تفسیر شدند.

۳) استفاده از کمیته تخصصی: کلیه فرایندهای این پژوهش با نظارت اساتید مدیریت انجام گردید. دیگر ابزار جمع آوری اطلاعات پرسش نامه مقایسه زوجی است. روایی و پایایی این پرسش نامه، که در بخش کمی پژوهش کاربرد دارد با استفاده از آزمون اعتبار محتوا و روش باز آزمون تأیید شد.

گام های روش دلفی فازی عبارتند از: (موسوی و همکاران، ۲۰۱۵)

۱- شناسایی شاخص های پژوهش: با استفاده از مرور جامع مبانی نظری پژوهش و مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان محقق شد.

۲- جمع آوری نظرهای متخصصان تصمیم گیرنده: در این گام بعد از شناسایی معیارهای ارتقاء مشارکت کارکنان، گروه تصمیم گیری متشکل از خبرگان مرتبط با موضوع پژوهش تشکیل شده و پرسشنامه ها به منظور تعیین مرتبط بودن شاخص های شناسایی شده با موضوع اصلی پژوهش و غربالگری برای آن ها ارسال می شود که در آن متغیرهای زبانی شکل (۲) و جدول (۱)، برای بیان اهمیت هر شاخص به کار می روند. در این پژوهش از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است.



شکل (۲) تعریف متغیرهای زبانی

جدول (۱) عبارات زبانی و اعداد دلفی فازی (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۹۵؛ موسوی و همکاران، ۱۳۹۴).

عبارات زبانی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۱، ۰/۷۵، ۰/۷۵)	۰/۷۵
زیاد	(۱، ۰/۷۵، ۰/۵)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰/۵، ۰/۲۵، ۰)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰/۲۵، ۰، ۰)	۰/۰۶۲۵

۳-تایید و غربالگری شاخص‌ها: این کار از طریق مقایسه مقدار ارزش اکتسابی هر شاخص با مقدار آستانه گ صورت می پذیرد. مقدار آستانه با استنباط ذهنی تصمیم گیرنده معین می شود و مستقیم بر روی تعداد عواملی که غربال می شوند تاثیر خواهد داشت هیچ راه ساده و قانونی برای تعیین مقدار آستانه وجود ندارد. در این پژوهش مقدار ۰.۷ به عنوان مقدار آستانه در نظر گرفته شده است (موسوی و همکاران، ۲۰۱۵). برای این کار ابتدا باید مقادیر فازی مثلثی نظرهای خبرگان محاسبه شده سپس برای محاسبه میانگین نظرات n پاسخ دهنده، میانگین فازی آن ها محاسبه شود. محاسبه عدد فازی τ برای هر یک از شاخص ها با استفاده از روابط زیر صورت می گیرد (اصلی پور و همکاران، ۱۳۹۶ : ۲۶-۵).

$$\tilde{\tau}_{ij} = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij}), \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, \dots, m \quad \text{رابطه ۱-}$$

$$a_j = \sum \frac{a_{ij}}{n} \quad \text{رابطه ۲-}$$

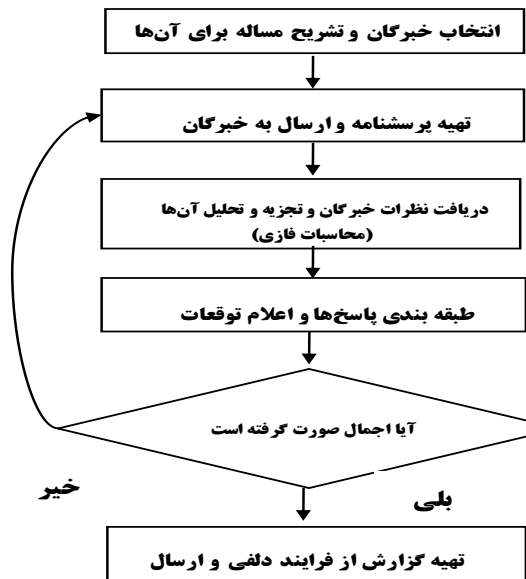
$$b_j = \sum \frac{b_{ij}}{n} \quad \text{رابطه ۳-}$$

$$c_j = \sum \frac{c_{ij}}{n} \quad \text{رابطه ۴-}$$

در روابط بالا اندیس i به فرد خبره و اندیس j به شاخص تصمیم گیری اشاره دارد. همچنین مقدار دیفازی شده میانگین عدد فازی از رابطه زیر بدست می آید (Cheng & Lin, 2002: 174-186).

$$\text{رابطه-۵} \quad Crisp = \frac{a + b + c}{3}$$

۴-مرحله اجماع و اتمام دلفی فازی: در این مرحله چنانچه اختلاف میانگین دو راند متوالی دلفی فازی از ۰.۱ کمتر باشد دلفی فازی به اتمام می‌رسد (آذر و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۴).
الگوریتم کلی روش دلفی فازی به صورت شکل (۳) است:



شکل (۳) الگوریتم اجرای روش دلفی فازی

تجزیه و تحلیل داده‌ها

یافته های کیفی

در این بخش به شناسایی مؤلفه ها و ابعاد مدل ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی مبتنی بر پرداخته می‌شود؛ به این صورت که با استفاده از روش شناسه گذاری به تحلیل داده های کیفی مستخرج از متون مصاحبه پرداخته شد. در جدول (۲) ویژگی جمعیت شناختی اعضای پنل دلفی نشان داده شده است.

جدول (۲) خلاصه‌ای از اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه مدیریت	سن	نوع نیروی خدمتی
۱	دکتر	مدیریت آموزش	۴۰	۷۱	زمینی
۲	دکتر	مدیریت منابع انسانی	۳۰	۶۸	زمینی
۳	دکتر	مدیریت دولتی	۳۴	۶۸	هوایی

۴	دکترا	مدیریت دولتی	۲۵	۶۰	هوایی
۵	دکترا	مدیریت منابع انسانی	۲۴	۵۵	پدافند
۶	دکترا	مدیریت دولتی	۲۱	۵۰	دریایی
۷	دکترا	مدیریت استراتژیک	۳۰	۵۵	زمینی
۸	دکترا	مدیریت استراتژیک	۳۲	۵۴	زمینی
۹	دکترا	مدیریت استراتژیک	۳۶	۵۶	زمینی
۱۰	دکترا	مدیریت استراتژیک	۳۲	۵۰	زمینی
۱۱	دکترا	مدیریت استراتژیک	۳۴	۵۴	هوایی
۱۲	دکترا	مدیریت استراتژیک	۳۷	۵۷	هوایی
۱۳	دکترا	مدیریت استراتژیک	۲۹	۵۵	هوایی
۱۴	دکترا	مدیریت استراتژیک	۲۸	۵۰	پدافند
۱۵	دکترا	مدیریت استراتژیک	۳۵	۵۶	پدافند
۱۶	دکترا	مدیریت استراتژیک	۳۰	۵۵	دریایی

در ادامه در جدول (۳) مجموعه مؤلفه های و ابعاد مدل ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی نشان داده شده است.

جدول (۳) مؤلفه ها و ابعاد مدل ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی

ابعاد	مؤلفه ها	نام مؤلفه ها	منبع	ابعاد	مؤلفه ها	نام مؤلفه ها	منبع
فرهنگ سازمانی	سن	C1	P1,P3,P6,P10,...	فرهنگ سازمانی	نگرش و سبک رهبری	C37	P2,P3,P7,P10,...
	دین و مذهب	C2	P1,P8,P6		ویژگی‌های شخصیتی	C38	P2,P3,P7,P10,...
	نژاد و قومیت	C3	P2,P5,P9,P10,...		مهارت‌های ارتباط مؤثر	C39	P1,P3,P7,P12,...
	شغل	C4	P1,P8,P8,P9		عوامل ادراکی	C40	P2,P5,P6,P8,...
	تحصیلات	C5	P1,P3,P6,P10,...		تجربیات گذشته	C41	P1,P3,P6,P10,...
	رضایت‌مندی از مشارکت	C6	P1,P3,P6,P10,...		رفتار زیردستان	C42	P5,P6,P9,P10,...
فرهنگ محیطی	تجربه سودمند بودن مشارکت	C7	P1,P2,P7,P10,...	فرهنگ محیطی	اجتماعی	C43	P2,P5,P6
	احساس مشارکت واقعی	C8	P2,P3,P6,P10,... (الوانی، ۱۳۹۱)		فرهنگی	C44	P2,P3,P7,P10,...
	روحیه بالا برای مشارکت	C9	P3,P4,P8,P12,...		اقتصادی	C45	P1,P4,P6,P9,...
	باور به	C10	P4,P5,P6,P9,...		سیاسی	C46	P2,P3,P7,P12,...

مشارکت					(پور عزت و همکاران، ۱۳۹۸)
تعهد سازمانی	C11	P5,P6,P7,P11,...	عوامل قانونی	رسانه‌ها	C47
احترام و تکریم	C12	P2,P3,P7,P9,...		اقدامات بین‌المللی	C48
نوع دوستی و برابری	C13	P1,P5,P6,P9,...		نبود قانون مناسب	C49
اعتماد کارکنان به سازمان	C14	P2,P3,P6,P10,...	عوامل فرهنگی	ضعف در اجرا و ارزیابی	C50
مأموریت و چشم‌انداز	C15	P1,P3,P9,P10,... (الوانی، ۱۳۹۱)		ضعف در بازنگری قوانین	C51
برنامه‌ریزی	C16	P1,P3,P8,P12,...		نبود سازوکار تغییر قوانین	C52
شفاف‌سازی	C17	P1,P5,P7,P10,...	عوامل مالی	اعطای پاداش	C53
شایسته‌سالاری و عدالت	C18	P4,P5,P6,P9,...		سیستم پاداش اثربخش	C54
حفظ مالکیت فکری	C19	P1,P3,P6,P10,...		امنیت شغلی	C55
کاهش فساد	C20	P1,P7,P9,P10,...	عوامل فناورانه و دانشی	ایجاد مشوق‌ها	C56
بهره‌وری	C21	P2,P3,P8,P11,...		واگذاری منابع کافی	C57
حفظ شأن و جایگاه کارکنان	C22	P2,P3,P6,P8,...		ارائه ترکیبی از منابع و امکانات	C58
بهبود کیفیت خدمات	C23	P1,P5,P6,P8	عوامل فناورانه و دانشی	استقلال مالی	C59
رفع مشکلات موجود	C24	P1,P6,P9,P10,...		انجمن‌های حرفه‌ای علمی	C60
توجه به ارزش‌ها	C25	P2,P3,P8,P11,...		ایجاد کانون‌های تفکر	C61
پاسخگویی به نیازهای فردی	C26	P7,P8,P9,P10,...	عوامل فناورانه و دانشی	بهره‌گیری از ایده‌های کارکنان	C62
سازوکارهای ارتقاء مشارکت	C27	P1,P4,P6,P9,...		مدیریت دانش	C63
گسترش	C28	P1,P5,P6,P12,...		ایجاد بسترهای	C64

		آموزش‌های لازم			اخلاق	
P2,P3,P7,P10,...	C65	تسهیل سرعت اشتراک		P1,P7,P9,P10,...	فرهنگ کار تیمی	C29
P2,P3,P7,P10,... رمضان پور و همکاران (۱۳۹۸)	C66	استفاده از فناوری‌های نوین		P2,P7,P8,P10,... (الوانی، ۱۳۹۱)	فلسفه مشارکت	C30
P1,P3,P7,P12,... رمضان پور و همکاران (۱۳۹۸)	C67	متناسب‌سازی فناوری‌های کاربردی		P1,P5,P6,P7 (قربانی زاده، ۱۴۰۰)	استراتژی	C31
P2,P5,P6,P8,...	C68	امنیت پایدار		P1,P5,P6,P11,... (الوانی، ۱۳۹۱)	هدف از مشارکت	C32
P1,P3,P6,P10,... شیخ بگلو و همکاران (۱۳۹۹)	C69	رضایت مندی مشارکت‌کنندگان		P1,P3,P6,P10,...	ماهیت بحث	C33
P5,P6,P9,P10,...	C70	تعیین خط‌مشی‌های دفاعی مناسب		P1,P5,P9,P12,...	نوع مشارکت	C34
P2,P5,P6	C71	تسهیل اجرای خط‌مشی‌های دفاعی		P1,P7,P9,P10,...	نحوه تعامل	C35
P2,P3,P7,P10,...	C72	مشکل‌یابی از طریق کارکنان		P4,P5,P7 سلیمانی و همکاران (۱۳۹۸)	زمان مشارکت	C36

یافته‌های کمی

راند اول

در این مرحله شاخص‌های ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی، که با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته شناسایی شده است در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده، نتایج بررسی پاسخ‌های قیدی شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی شاخص‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرد که به شرح جدول (۴) است:

جدول (۴) نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی

نام مؤلفه‌ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	نام مؤلفه‌ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
--------------	---------	----	-------	------	-----------	--------------	---------	----	-------	------	-----------

۸	۴	۴	۰	۰	C37	۲	۱۰	۴	۰	۰	C1
۶	۸	۰	۲	۰	C38	۶	۴	۰	۰	۰	C2
۲	۱۰	۴	۰	۰	C39	۴	۶	۲	۰	۰	C3
۱۰	۵	۱	۰	۰	C40	۵	۹	۲	۰	۰	C4
۹	۶	۱	۰	۰	C41	۶	۹	۱	۰	۰	C5
۲	۸	۱	۵	۰	C42	۷	۹	۰	۳	۰	C6
۶	۹	۱	۰	۰	C43	۶	۶	۴	۰	۰	C7
۷	۹	۰	۰	۰	C44	۶	۹	۱	۴	۰	C8
۶	۶	۴	۰	۰	C45	۹	۶	۱	۰	۰	C9
۶	۹	۱	۰	۰	C46	۲	۵	۳	۰	۰	C10
۹	۶	۱	۰	۰	C47	۹	۶	۱	۳	۰	C11
۲	۷	۳	۴	۰	C48	۶	۶	۴	۳	۰	C12
۹	۳	۴	۰	۰	C49	۶	۱۰	۰	۰	۰	C13
۶	۶	۴	۰	۰	C50	۴	۱۰	۱	۲	۰	C14
۶	۹	۱	۰	۰	C51	۳	۱۰	۲	۰	۰	C15
۵	۱۰	۱	۰	۰	C52	۳	۷	۳	۰	۰	C16
۶	۹	۱	۰	۰	C53	۵	۹	۲	۰	۰	C17
۸	۵	۳	۰	۰	C54	۸	۴	۴	۵	۰	C18
۷	۶	۳	۰	۰	C55	۵	۸	۰	۰	۰	C19
۸	۴	۴	۰	۰	C56	۲	۱۰	۴	۰	۰	C20
۶	۸	۰	۲	۰	C57	۱۰	۵	۱	۰	۰	C21
۱	۷	۶	۲	۰	C58	۹	۶	۱	۰	۰	C22
۱۰	۵	۱	۰	۰	C59	۲	۸	۱	۰	۰	C23
۷	۳	۳	۳	۰	C60	۶	۹	۱	۴	۰	C24
۸	۸	۰	۰	۰	C61	۷	۹	۰	۰	۰	C25
۷	۸	۱	۰	۰	C62	۶	۶	۴	۰	۰	C26
۶	۱۰	۰	۰	۰	C63	۶	۹	۱	۰	۰	C27
۳	۳	۱۰	۰	۰	C64	۹	۶	۱	۰	۰	C28
۷	۸	۱	۰	۰	C65	۵	۸	۳	۰	۰	C29
۹	۶	۱	۰	۰	C66	۵	۳	۵	۰	۰	C30
۵	۹	۲	۰	۰	C67	۶	۶	۴	۰	۰	C31
۹	۳	۴	۰	۰	C68	۴	۷	۱	۰	۰	C32
۶	۷	۳	۰	۰	C69	۵	۱۰	۱	۲	۰	C33
۸	۷	۱	۰	۰	C70	۳	۱۰	۳	۲	۰	C34
۵	۱۰	۱	۰	۰	C71	۳	۳	۷	۰	۰	C35
۷	۳	۴	۲	۰	C72	۴	۶	۳	۳	۰	C36

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ ها به شاخص های ارتقاء مشارکت کارکنان در خط مشی های دفاعی و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلی برای عوامل از فرمول رابطه-۵ و اعداد فازی قطعی شده برای هر عامل محاسبه می شود. نتایج میانگین فازی و فازی زدایی مؤلفه ها به شرح جدول (۵) است:

جدول (۵) میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

نام مؤلفه ها	میانگین فازی			میانگین فازی زدایی	وضعیت	نام مؤلفه ها	میانگین فازی			میانگین فازی زدایی	وضعیت
C1	۰.۴۶۹	۰.۷۱۹	۰.۹۳۸	۰.۷۰۸	تایید	C37	۰.۵۶۳	۰.۸۱۳	۰.۹۳۸	۰.۷۷۱	تایید
C2	۰.۴۰۶	۰.۶۵۶	۰.۸۱۳	۰.۶۲۵	رد	C38	۰.۵۳۱	۰.۷۸۱	۰.۹۳۸	۰.۷۵۰	تایید
C3	۰.۴۰۶	۰.۶۵۶	۰.۸۴۴	۰.۶۳۵	رد	C39	۰.۴۶۹	۰.۷۱۹	۰.۹۳۸	۰.۷۰۸	تایید
C4	۰.۵۴۷	۰.۷۹۷	۰.۹۶۹	۰.۷۷۱	تایید	C40	۰.۶۴۱	۰.۸۹۱	۰.۹۸۴	۰.۸۳۹	تایید
C5	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۸۴	۰.۷۹۷	تایید	C41	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۰.۹۸۴	۰.۸۲۸	تایید
C6	۰.۶۰۹	۰.۸۵۹	۱.۰۰۰	۰.۸۲۳	تایید	C42	۰.۳۵۹	۰.۶۰۹	۰.۸۲۸	۰.۵۹۹	رد
C7	۰.۵۳۱	۰.۷۸۱	۰.۹۳۸	۰.۷۵۰	تایید	C43	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۸۴	۰.۷۹۷	تایید
C8	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۸۴	۰.۷۹۷	تایید	C44	۰.۶۰۹	۰.۸۵۹	۱.۰۰۰	۰.۸۲۳	تایید
C9	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۰.۹۸۴	۰.۸۲۸	تایید	C45	۰.۵۳۱	۰.۷۸۱	۰.۹۳۸	۰.۷۵۰	تایید
C10	۰.۲۹۷	۰.۵۴۷	۰.۷۶۶	۰.۵۳۶	رد	C46	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۸۴	۰.۷۹۷	تایید
C11	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۰.۹۸۴	۰.۸۲۸	تایید	C47	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۰.۹۸۴	۰.۸۲۸	تایید
C12	۰.۵۳۱	۰.۷۸۱	۰.۹۳۸	۰.۷۵۰	تایید	C48	۰.۳۵۹	۰.۶۰۹	۰.۸۲۸	۰.۵۹۹	رد
C13	۰.۵۹۴	۰.۸۴۴	۱.۰۰۰	۰.۸۱۳	تایید	C49	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۳۸	۰.۷۸۱	تایید
C14	۰.۵۱۶	۰.۷۶۶	۰.۹۵۳	۰.۷۴۵	تایید	C50	۰.۵۳۱	۰.۷۸۱	۰.۹۳۸	۰.۷۵۰	تایید
C15	۰.۴۸۴	۰.۷۳۴	۰.۹۳۸	۰.۷۱۹	تایید	C51	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۸۴	۰.۷۹۷	تایید
C16	۰.۴۰۶	۰.۶۵۶	۰.۸۵۹	۰.۶۴۱	رد	C52	۰.۵۶۳	۰.۸۱۳	۰.۹۸۴	۰.۷۸۶	تایید
C17	۰.۵۴۷	۰.۷۹۷	۰.۹۶۹	۰.۷۷۱	تایید	C53	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۸۴	۰.۷۹۷	تایید
C18	۰.۵۶۳	۰.۸۱۳	۰.۹۳۸	۰.۷۷۱	تایید	C54	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۵۳	۰.۷۸۶	تایید
C19	۰.۴۸۴	۰.۷۳۴	۰.۹۰۶	۰.۷۰۸	تایید	C55	۰.۵۶۳	۰.۸۱۳	۰.۹۵۳	۰.۷۷۶	تایید
C20	۰.۴۶۹	۰.۷۱۹	۰.۹۳۸	۰.۷۰۸	تایید	C56	۰.۵۶۳	۰.۸۱۳	۰.۹۳۸	۰.۷۷۱	تایید
C21	۰.۶۴۱	۰.۸۹۱	۰.۹۸۴	۰.۸۳۹	تایید	C57	۰.۵۳۱	۰.۷۸۱	۰.۹۳۸	۰.۷۵۰	تایید
C22	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۰.۹۸۴	۰.۸۲۸	تایید	C58	۰.۳۵۹	۰.۶۰۹	۰.۸۴۴	۰.۶۰۴	رد
C23	۰.۳۵۹	۰.۶۰۹	۰.۸۲۸	۰.۵۹۹	رد	C59	۰.۶۴۱	۰.۸۹۱	۰.۹۸۴	۰.۸۳۹	تایید
C24	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۸۴	۰.۷۹۷	تایید	C60	۰.۴۶۹	۰.۷۱۹	۰.۸۵۹	۰.۶۸۲	رد
C25	۰.۶۰۹	۰.۸۵۹	۱.۰۰۰	۰.۸۲۳	تایید	C61	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۱.۰۰۰	۰.۸۲۳	تایید
C26	۰.۵۳۱	۰.۷۸۱	۰.۹۳۸	۰.۷۵۰	تایید	C62	۰.۵۹۴	۰.۸۴۴	۰.۹۸۴	۰.۸۰۷	تایید
C27	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۸۴	۰.۷۹۷	تایید	C63	۰.۵۹۴	۰.۸۴۴	۱.۰۰۰	۰.۸۱۳	تایید
C28	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۰.۹۸۴	۰.۸۲۸	تایید	C64	۰.۳۹۱	۰.۶۴۱	۰.۸۴۴	۰.۶۲۵	رد

C29	۰.۵۳۱	۰.۷۸۱	۰.۹۵۳	۰.۷۵۵	تایید	C65	۰.۵۹۴	۰.۸۴۴	۰.۹۸۴	۰.۸۰۷	تایید
C30	۰.۴۰۶	۰.۶۵۶	۰.۸۲۸	۰.۶۳۰	رد	C66	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۰.۹۸۴	۰.۸۲۸	تایید
C31	۰.۵۳۱	۰.۷۸۱	۰.۹۳۸	۰.۷۵۰	تایید	C67	۰.۵۴۷	۰.۷۹۷	۰.۹۶۹	۰.۷۷۱	تایید
C32	۰.۴۲۲	۰.۶۷۲	۰.۸۵۹	۰.۶۵۱	رد	C68	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۳۸	۰.۷۸۱	تایید
C33	۰.۵۶۳	۰.۸۱۳	۰.۹۸۴	۰.۷۸۶	تایید	C69	۰.۵۴۷	۰.۷۹۷	۰.۹۵۳	۰.۷۶۶	تایید
C34	۰.۵۰۰	۰.۷۵۰	۰.۹۵۳	۰.۷۳۴	تایید	C70	۰.۶۰۹	۰.۸۵۹	۰.۹۸۴	۰.۸۱۸	تایید
C35	۰.۳۴۴	۰.۵۹۴	۰.۷۹۷	۰.۵۷۸	رد	C71	۰.۵۶۳	۰.۸۱۳	۰.۹۸۴	۰.۷۸۶	تایید
C36	۰.۴۲۲	۰.۶۷۲	۰.۸۵۹	۰.۶۵۱	رد	C72	۰.۴۸۴	۰.۷۳۴	۰.۸۷۵	۰.۶۹۸	رد

پس از مرحله اول نظرسنجی، لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

راند دوم

در نظرسنجی مرحله دوم نتایج شمارش پاسخ ها به شاخص های ارتقاء مشارکت کارکنان در خط مشی های دفاعی به شرح جدول (۶) و (۷) است:

جدول (۶) نتایج شمارش پاسخ های مرحله دوم نظرسنجی

نام مؤلفه ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	نام مؤلفه ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
C1	۰	۰	۱	۱۰	۵	C39	۰	۰	۰	۳	۱۲
C4	۰	۰	۱	۵	۱۰	C40	۰	۰	۱	۷	۹
C5	۰	۰	۰	۷	۹	C41	۰	۰	۰	۶	۹
C6	۰	۰	۰	۶	۱۰	C43	۰	۰	۰	۷	۹
C7	۰	۰	۰	۹	۷	C44	۰	۰	۰	۹	۶
C8	۰	۰	۱	۶	۹	C45	۰	۰	۱	۶	۹
C9	۰	۰	۱	۹	۶	C46	۰	۰	۱	۱۰	۶
C11	۰	۰	۰	۶	۱۰	C47	۰	۰	۰	۱۰	۶
C12	۰	۰	۲	۴	۱۰	C49	۰	۰	۲	۱۰	۴
C13	۰	۰	۰	۶	۶	C50	۰	۰	۰	۶	۱۰
C14	۰	۰	۱	۷	۸	C51	۰	۰	۱	۵	۱۰
C15	۰	۰	۲	۹	۶	C52	۰	۰	۲	۳	۱۰
C17	۰	۰	۲	۸	۸	C53	۰	۰	۲	۵	۹
C18	۰	۰	۳	۴	۱۲	C54	۰	۰	۳	۹	۴
C19	۰	۰	۰	۶	۹	C55	۰	۰	۱	۵	۸
C20	۰	۰	۱	۲	۱۴	C56	۰	۰	۱	۳	۱۲
C21	۰	۰	۱	۸	۶	C57	۰	۲	۰	۱۰	۵

۱۰	۵	۱	۰	۰	C59	۹	۶	۱	۰	۰	C22
۸	۸	۰	۰	۰	C61	۹	۷	۰	۰	۰	C24
۱۰	۶	۰	۰	۰	C62	۷	۹	۰	۰	۰	C25
۶	۱۰	۰	۰	۰	C63	۹	۶	۱	۰	۰	C26
۷	۸	۱	۰	۰	C65	۶	۹	۱	۰	۰	C27
۹	۶	۱	۰	۰	C66	۱۰	۶	۰	۰	۰	C28
۵	۹	۱	۱	۰	C67	۵	۸	۳	۰	۰	C29
۹	۳	۴	۰	۰	C68	۶	۶	۴	۰	۰	C31
۱۱	۵	۰	۰	۰	C69	۵	۱۰	۱	۰	۰	C33
۹	۶	۱	۰	۰	C70	۶	۹	۱	۰	۰	C34
۷	۸	۱	۰	۰	C71	۵	۶	۲	۳	۰	C37
-	-	-	-	-	-	۱۲	۳	۱	۰	۰	C38

جدول (۷) میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

نام مؤلفه ها	میانگین فازی	وضعیت	نام مؤلفه ها	میانگین فازی	وضعیت	نام مؤلفه ها	میانگین فازی	وضعیت	نام مؤلفه ها	میانگین فازی	وضعیت
C1	۰.۵۳۱	۰.۷۸۱	۰.۹۸۴	۰.۷۶۶	تایید	C39	۰.۵۶۳	۰.۸۱۳	۰.۹۸۴	۰.۷۸۶	تایید
C4	۰.۶۰۹	۰.۸۵۹	۱.۰۰۰	۰.۸۲۳	تایید	C40	۰.۶۴۱	۰.۸۹۱	۰.۹۸۴	۰.۸۳۹	تایید
C5	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۸۴	۰.۷۹۷	تایید	C41	۰.۶۴۱	۰.۸۹۱	۱.۰۰۰	۰.۸۴۴	تایید
C6	۰.۶۰۹	۰.۸۵۹	۱.۰۰۰	۰.۸۲۳	تایید	C43	۰.۶۵۶	۰.۹۰۶	۱.۰۰۰	۰.۸۵۴	تایید
C7	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۰.۹۸۴	۰.۸۲۸	تایید	C44	۰.۶۰۹	۰.۸۵۹	۱.۰۰۰	۰.۸۲۳	تایید
C8	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۸۴	۰.۷۹۷	تایید	C45	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۰.۹۸۴	۰.۸۲۸	تایید
C9	۰.۶۵۶	۰.۹۰۶	۱.۰۰۰	۰.۸۵۴	تایید	C46	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۸۴	۰.۷۹۷	تایید
C11	۰.۶۵۶	۰.۹۰۶	۱.۰۰۰	۰.۸۵۴	تایید	C47	۰.۶۵۶	۰.۹۰۶	۱.۰۰۰	۰.۸۵۴	تایید
C12	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۰.۹۶۹	۰.۸۲۳	تایید	C49	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۰.۹۶۹	۰.۸۲۳	تایید
C13	۰.۵۹۴	۰.۸۴۴	۱.۰۰۰	۰.۸۱۳	تایید	C50	۰.۵۳۱	۰.۷۸۱	۰.۹۳۸	۰.۷۵۰	تایید
C14	۰.۵۶۳	۰.۸۱۳	۰.۹۸۴	۰.۷۸۶	تایید	C51	۰.۶۰۹	۰.۸۵۹	۰.۹۸۴	۰.۸۱۸	تایید
C15	۰.۴۸۴	۰.۷۳۴	۰.۹۳۸	۰.۷۱۹	تایید	C52	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۸۴	۰.۷۹۷	تایید
C17	۰.۵۴۷	۰.۷۹۷	۰.۹۶۹	۰.۷۷۱	تایید	C53	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۱.۰۰۰	۰.۸۳۳	تایید
C18	۰.۵۹۴	۰.۸۴۴	۰.۹۵۳	۰.۷۹۷	تایید	C54	۰.۶۸۸	۰.۹۳۸	۱.۰۰۰	۰.۸۷۵	تایید
C19	۰.۴۸۴	۰.۷۳۴	۰.۹۰۶	۰.۷۰۸	تایید	C55	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۰.۹۸۴	۰.۸۲۸	تایید
C20	۰.۵۳۱	۰.۷۸۱	۰.۹۸۴	۰.۷۶۶	تایید	C56	۰.۷۱۹	۰.۹۶۹	۱.۰۰۰	۰.۸۹۶	تایید
C21	۰.۶۴۱	۰.۸۹۱	۰.۹۸۴	۰.۸۳۹	تایید	C57	۰.۵۳۱	۰.۷۸۱	۰.۹۳۸	۰.۷۵۰	تایید
C22	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۰.۹۸۴	۰.۸۲۸	تایید	C59	۰.۶۴۱	۰.۸۹۱	۰.۹۸۴	۰.۸۳۹	تایید
C24	۰.۶۴۱	۰.۸۹۱	۱.۰۰۰	۰.۸۴۴	تایید	C61	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۱.۰۰۰	۰.۸۳۳	تایید
C25	۰.۶۰۹	۰.۸۵۹	۱.۰۰۰	۰.۸۲۳	تایید	C62	۰.۶۵۶	۰.۹۰۶	۱.۰۰۰	۰.۸۵۴	تایید

C26	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۰.۹۸۴	۰.۸۲۸	تایید	C63	۰.۵۹۴	۰.۸۴۴	۱.۰۰۰	۰.۸۱۳	تایید
C27	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۸۴	۰.۷۹۷	تایید	C65	۰.۵۹۴	۰.۸۴۴	۰.۹۸۴	۰.۸۰۷	تایید
C28	۰.۶۵۶	۰.۹۰۶	۱.۰۰۰	۰.۸۵۴	تایید	C66	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۰.۹۸۴	۰.۸۲۸	تایید
C29	۰.۵۳۱	۰.۷۸۱	۰.۹۵۳	۰.۷۵۵	تایید	C67	۰.۶۵۶	۰.۹۰۶	۱.۰۰۰	۰.۸۵۴	تایید
C31	۰.۵۳۱	۰.۷۸۱	۰.۹۳۸	۰.۷۵۰	تایید	C68	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۳۸	۰.۷۸۱	تایید
C33	۰.۵۶۳	۰.۸۱۳	۰.۹۸۴	۰.۷۸۶	تایید	C69	۰.۵۹۴	۰.۸۴۴	۰.۹۵۳	۰.۷۹۷	تایید
C34	۰.۵۷۸	۰.۸۲۸	۰.۹۸۴	۰.۷۹۷	تایید	C70	۰.۶۷۲	۰.۹۲۲	۱.۰۰۰	۰.۸۶۵	تایید
C37	۰.۶۷۲	۰.۹۲۲	۰.۹۸۴	۰.۸۵۹	تایید	C71	۰.۶۲۵	۰.۸۷۵	۰.۹۸۴	۰.۸۲۸	تایید
C38	۰.۶۴۱	۰.۸۹۱	۱.۰۰۰	۰.۸۴۴	تایید	-	-	-	-	-	-

پس از اینکه هر دو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده شاخص های ارتقاء مشارکت کارکنان در خط مشی های دفاعی مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی شده شاخص ها در مرحله اول و دوم به شرح جدول (۸) است:

جدول (۸) اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظرسنجی

نام متغیر	میانگین فازی زدایی مرحله اول	میانگین فازی زدایی مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی زدایی مرحله اول و دوم	نام متغیر	میانگین فازی زدایی مرحله اول	میانگین فازی زدایی مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی زدایی مرحله اول و دوم
C1	۰.۷۰۸	۰.۷۶۶	۰.۰۵۸	C39	۰.۷۰۸	۰.۷۸۶	۰.۰۷۸
C4	۰.۷۷۱	۰.۸۲۳	۰.۰۵۲	C40	۰.۸۳۹	۰.۸۳۹	۰
C5	۰.۷۹۷	۰.۷۹۷	۰	C41	۰.۸۲۸	۰.۸۴۴	۰.۰۱۶
C6	۰.۸۲۳	۰.۸۲۳	۰	C43	۰.۷۹۷	۰.۸۵۴	۰.۰۵۷
C7	۰.۷۵۰	۰.۸۲۸	۰.۰۷۸	C44	۰.۸۲۳	۰.۸۲۳	۰
C8	۰.۷۹۷	۰.۷۹۷	۰	C45	۰.۷۵۰	۰.۸۲۸	۰.۰۷۸
C9	۰.۸۲۸	۰.۸۵۴	۰.۰۲۶	C46	۰.۷۹۷	۰.۷۹۷	۰
C11	۰.۸۲۸	۰.۸۵۴	۰.۰۲۶	C47	۰.۸۲۸	۰.۸۵۴	۰.۰۲۶
C12	۰.۷۵۰	۰.۸۲۳	۰.۰۷۳	C49	۰.۷۸۱	۰.۸۲۳	۰.۰۴۲
C13	۰.۸۱۳	۰.۸۱۳	۰	C50	۰.۷۵۰	۰.۷۵۰	۰
C14	۰.۷۴۵	۰.۷۸۶	۰.۰۴۱	C51	۰.۷۹۷	۰.۸۱۸	۰.۰۲۱
C15	۰.۷۱۹	۰.۷۱۹	۰	C52	۰.۷۸۶	۰.۷۹۷	۰.۰۵۸
C17	۰.۷۷۱	۰.۷۷۱	۰	C53	۰.۷۹۷	۰.۸۳۳	۰.۰۱۱
C18	۰.۷۷۱	۰.۷۹۷	۰.۰۲۶	C54	۰.۷۸۶	۰.۸۷۵	۰.۰۸۹
C19	۰.۷۰۸	۰.۷۰۸	۰	C55	۰.۷۷۶	۰.۸۲۸	۰.۰۵۲
C20	۰.۷۰۸	۰.۷۶۶	۰.۰۵۸	C56	۰.۷۷۱	۰.۸۹۶	۰.۰۵۸
C21	۰.۸۳۹	۰.۸۳۹	۰	C57	۰.۷۵۰	۰.۷۵۰	۰
C22	۰.۸۲۸	۰.۸۲۸	۰	C59	۰.۸۳۹	۰.۸۳۹	۰

C24	۰.۷۹۷	۰.۸۴۴	۰.۰۴۷	C61	۰.۸۳۳	۰.۸۳۳	۰
C25	۰.۸۲۳	۰.۸۲۳	۰	C62	۰.۸۰۷	۰.۸۵۴	۰.۰۴۷
C26	۰.۷۵۰	۰.۸۲۸	۰.۰۷۸	C63	۰.۸۱۳	۰.۸۱۳	۰
C27	۰.۷۹۷	۰.۷۹۷	۰	C65	۰.۸۰۷	۰.۸۰۷	۰
C28	۰.۸۲۸	۰.۸۵۴	۰.۰۲۶	C66	۰.۸۲۸	۰.۸۲۸	۰
C29	۰.۷۵۵	۰.۷۵۵	۰	C67	۰.۷۷۱	۰.۸۵۴	۰.۰۸۳
C31	۰.۷۵۰	۰.۷۵۰	۰	C68	۰.۷۸۱	۰.۷۸۱	۰
C33	۰.۷۸۶	۰.۷۸۶	۰	C69	۰.۷۶۶	۰.۷۹۷	۰.۰۳۱
C34	۰.۷۳۴	۰.۷۹۷	۰.۰۶۳	C70	۰.۸۱۸	۰.۸۶۵	۰.۰۴۷
C37	۰.۷۷۱	۰.۸۵۹	۰.۰۸۸	C71	۰.۷۸۶	۰.۸۲۸	۰.۰۴۲
C38	۰.۷۵۰	۰.۸۴۴	۰.۰۹۴	-	-	-	-

با توجه به دیدگاه های مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم در صورتی که اختلاف میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله از (۰/۱) کمتر باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می شود. باتوجه به اینکه اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله از (۰/۱) کمتر است، خبرگان در مورد شاخص های ارتقاء مشارکت کارکنان در خط مشی های دفاعی به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می شود؛ این بدان معنی است که خبرگان به مؤلفه ها و ابعاد پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته اند.

مدل نهایی پژوهش:



شکل (۴) مدل ارتقاء مشارکت کارکنان در خط مشی های دفاعی.

نتیجه گیری و پیشنهادها:

نتیجه گیری:

این پژوهش با هدف مدلسازی ارتقاء مشارکت کارکنان در خط مشی های دفاعی با استفاده از روش دلفی فازی و از روش تحقیق، بنیادی، و به روش تحقیقات کمی - کیفی انجام گردید؛ جامعه آماری این پژوهش، فرماندهان، مدیران و کارشناسان ارتش جمهوری اسلامی ایران است که به صورت کیفی اکتشافی، موضوع را بررسی می کند؛ آن گاه یافته های کیفی، مبنای توسعه فرضیاتی درباره شناسایی مؤلفه ها و ابعاد ارتقاء مشارکت کارکنان در خط مشی های دفاعی می شود. یکی از اصول نمونه گیری در تحقیقات کیفی اصل کفایت است که تعداد مورد مطالعه آن قدر ادامه می یابد که داده ها و اطلاعات به تکرار بیفتد. با عنایت به جامعه آماری ذکر شده، نمونه گیری به روش احتمالی طبقه ای و بر اساس اصل کفایت انجام شده است. از این رو بنابر اصل کفایت نظری حجم نمونه پژوهش برابر با ۱۶ نفر است. ابزار گردآوری داده ها در این تحقیق، مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسش نامه است. به این ترتیب بر مبنای مصاحبه ها و مطالعات پیشین و پس از بررسی و تلفیق، ۷۲ مؤلفه استخراج شد، و ۸ بعد اصلی جانمایی شدند. در نهایت با بهره گیری از پرسش نامه و استفاده از روش دلفی فازی، از ۷۲ مؤلفه، ۱۵ معیار حذف شد و ۵۷ معیار در قالب ۸ گروه اصلی، برای مدل ارتقاء مشارکت کارکنان در خط مشی های دفاعی شناسایی شد. نتایج به دست آمده با بخشی از نتایج گزارش شده در مطالعات سیمنوفسکی و همکاران (۲۰۲۱)؛ قربانی زاده و همکاران (۱۴۰۱)؛ شیخ بگلو و همکاران (۱۳۹۹)؛ پورعزت و همکاران (۱۳۹۸)؛ سلیمانی و همکاران (۱۳۹۸)؛ رمضان پور و همکاران (۱۳۹۸)، همخوانی دارد، در این راستا یافته های پژوهش نشان دادند، اگرچه حمایت سازمانی، فرهنگ مشارکتی در ابتدای راه و در کانون فرایند مدل ارتقاء مشارکت کارکنان در خط مشی های دفاعی است، یعنی برنامه های مطلوب که با مشارکت و همفکری فرماندهان در جهت اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری به نحو مطلوبی صورت نگرفته است و نیازمند حمایت از گروه های کاری مشارکت، کاهش جو مداوم نظارت، تشکیل انجمن های حرفه ای علم با رویکرد ایجاد کانون های تفکر و مبتنی بر دانش در جهت تغییر افکار عمومی کارکنان و بهره گیری از ایده های کارکنان که خود نیازمند آموزش و ارتقاء دانش فرماندهان در زمینه مدل ارتقاء مشارکت کارکنان در خط مشی های دفاعی می باشد.

پیشنهادهای:

۱- دعوت به همکاری از کارکنان در مراکز خط مشی گذاری دفاعی مبتنی بر اساسی ترین راه حل دستیابی به رویکردها و رویه های آموزشی مؤثر، کارآمد و اثربخش به منظور

پاسخگویی به نیازهای سازمان و جامعه، آماده‌سازی کارکنان برای محیط‌ها و موقعیت‌های اجتماعی و شغلی در آینده ضروری به نظر می‌رسد.

۲- جایگاه و اهمیت حیاتی کارکنان و تأثیر آن‌ها بر فرایندها و پیامدهای دفاعی منجر به توجه به تقویت افزایش سطح کمی و کیفی ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی شده است.

۳- بهره‌گیری از ظرفیت رسانه‌های داخلی و خارجی با رویکرد انجام پژوهش‌های بیشتر در زمینه شرایط و روش‌های نوین و در سطح گسترده به روشن شدن این امر کمک شایانی خواهد کرد. حال بر مبنای یافته‌های این مطالعه، متصدیان امر خط‌مشی‌گذاری‌های دفاعی می‌توانند شاهد حضور و نقش پررنگ‌تری در زمینه ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی را داشته باشند.

۴- باید با ارج نهادن به فضایل و توانایی‌های کارکنان، این حضور را افزایش و حس تعلق را تقویت نمایند و از دانش و همکاری‌های همه‌جانبه و بهره‌گیری از ظرفیت کارکنان در ایجاد خط‌مشی‌های دفاعی و سپس در ارزیابی فرایندها و برنامه‌های اجراشده بهره ببرند تا در نهایت به اهداف کلان خط‌مشی‌های دفاعی و امنیت پایدار ارائه‌شده در قالب اسناد ملی نائل گردند.

۵- تدوین برخی قوانین جدید، حفظ ثبات در محیط خط‌مشی‌گذاری با ارائه اطلاعات در راستای شفاف‌سازی وضعیت مشارکت و شرایط وضع خط‌مشی‌ها

۶- ایجاد واحد مشارکت در سطوح مختلف

۷- ایجاد برخی مکانیزم‌های تسهیل حضور جهت ارزیابی خط‌مشی‌ها، مانند مکانیزم‌های مشارکتی الکترونیکی،

۸- ارائه مشوق‌ها برای حضور بیشتر و حمایت‌های مالی و اعتباری جهت پیش برد اهداف و برنامه‌ها،

۹- برگزاری نشست‌ها و دوره‌های آموزشی فرماندهان، مدیران و کارشناسان مرتبط جهت آشنایی با فرآیند مشارکت در سطوح مختلف در راستای ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی.

قدردانی

از کلیه اساتید و خبرگان که در مراحل مختلف این پژوهش، دانش خویش را سخاوتمندانه در اختیار محققان قرار دادند، تشکر و قدردانی می‌نماییم.

منابع

-آذر، عادل، خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا. (۱۳۹۵). تحقیق در عملیات نرم، رویکردهای ساختاردهی مسئله. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

- اصلی پور، حسین، خان محمدی، هادی. (۱۳۹۷). تحلیل ساختاری تفسیری سیاست‌گذاری در موضوعات راهبردی سطح ملی (مورد مطالعه: مسائل زیست‌محیطی کشور). بهبود مدیریت، ۱۲(۴۱): ۲۵-۴۴.
- پورعزت، علی‌اصغر، سوداگر، هاشم، سعدآبادی، علی‌اصغر. و هاشمی کاسوایی، مینا. (۱۳۹۸). شاخص‌های اولویت‌بندی عادلانه مسائل عمومی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۱۳(۲) (پیاپی ۲۶): ۱۶۹-۱۳۹.
- ثنائی پور، هادی. (۱۳۹۹). فرا تحلیل مطالعات سیاست‌گذاری کارآفرینی در ایران: تجربیات گذشته و چشم‌اندازهای آینده. مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۰(۳۹): ۳۸۹-۴۲۰.
- جمشیدی، صید حسین، امینی سابق، زین‌العابدین، ساده، احسان. و شیخ‌الاسلام کندلوسی، نادر. (۱۴۰۰). طراحی مدل اجرای خط‌مشی‌های عمومی در شرکت‌های دولتی پروژه محور نفتی. فرایند مدیریت و توسعه، ۱۴۰۰؛ ۳۴(۲): ۱۵۰-۱۲۷.
- حاجی پور، ابراهیم، فروزند، لطف‌الله، دانایی‌فرد، حسن. و فانی، اصغر. (۱۳۹۴). طراحی الگوی آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی عمومی در ایران. فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۵(۵۸): ۱-۲۳.
- حجازی، یوسف، عربی، فائزه. (۱۳۸۷). عوامل مؤثر در جلب مشارکت سازمان‌های غیردولتی در حفاظت از محیط‌زیست، فصلنامه محیط‌شناسی، ش ۴۷.
- حسین پور، داود، معدنی، جواد. (۱۳۹۸). کاربرد رویکرد خط‌مشی گذاری تعاملی در تدوین الگوی مبارزه با پول‌شویی. مدیریت دولتی، ۱۱(۱): ۷۳-۹۸.
- دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۵). فرآیند خط‌مشی گذاری عمومی، تهران، انتشارات صفار -رضوی نژاد، سید امین، ملک محمدی، حمیدرضا. (۱۳۹۷). درآمدی تحلیلی بر مسئله شناسی در سیاست‌گذاری امنیتی. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۸(۲۷): ۲۷۹-۲۹۶.
- رمضان‌پور، دانیال، عبدالحمید، مهدی. و رضائیان، علی. (۱۳۹۸). ارائه الگوی عوامل مؤثر بر مشارکت نخبگان در فرایند تدوین خط‌مشی‌های عمومی نظام جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی. زمستان ۹۸.
- رهنورد، فرج اله، علی پور، حسین، دهدار، فرزین. و خلیلی، حیدر. (۱۳۹۸). چارچوب رابطه حکومت و مردم در ایران: رویکرد نهادی مدیریت دولتی، ۱۱(۱): ۲۷-۴۷.
- سلیمانی خوئینی، مهدی، دانش‌فرد، کرم اله. و نجف‌بیگی، رضا. (۱۳۹۸). الگوی اقتضایی شناسایی مسائل عمومی در فرایند خط‌مشی گذاری ایران با تأکید بر عوامل پیش‌ران. مدیریت دولتی، ۱۱(۴): ۵۳۰-۵۵۶.
- سوداگر، هاشم، امیری، علی‌نقی. و امامی، سیدمجتبی. (۱۳۹۷). واکاوی و تحلیل مفهوم خط‌مشی عمومی: ماهیت، صفات و غایت. مدیریت دولتی، ۱۰(۴): ۵۲۷-۵۰۶.
- شیخ بگلو، زین‌العابدین، تیمورنژاد، کاوه، گیوریان، حسن. و عباس زاده سهرن، یداله. (۱۳۹۹). ارائه مدل مشارکت ذی‌نفعان در خط‌مشی گذاری عمومی در سازمان غذا و داروی وزارت بهداشت،

- درمان و آموزش پزشکی، فصلنامه فرهنگ و ارتقای سلامت فرهنگستان علوم پزشکی، سال ۴، شماره ۴، زمستان ۹۹: ۴۹۸-۴۸۸.
- عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمدسعید، فقیهی، ابوالحسن. و شیخ زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۵ (۲): ۱۹۸-۱۵۱.
- علی پور، فرهاد، رحیمیان، محمد. و سدیری جوادی، عاطفه. (۱۴۰۰). تأثیر بیگانه پنداری کارکنان نسبت به کار و خطمشی‌های سازمان بر نگرش‌ها و رفتارهای آنان. فرایند مدیریت و توسعه. ۱۴۰۰؛ ۳۴ (۳): ۸۷-۱۱۲.
- فرزین راد، رویا، فروزان، یونس و عالی‌شاهی، عبدالرضا (۱۳۹۹). کاربست پارادایم بازدارندگی منطقه ای در سیاست های جمهوری اسلامی ایران در قبال تهدیدات نظامی ایالات متحده در سه سطح، فصلنامه امنیت ملی، ۱۰ (۳۵): ۲۶۵-۲۳۱.
- قاری سید فاطمی، سید محمد. (۱۳۹۷). حقوق بشر در جهان معاصر، درآمدی بر مباحث نظری: مفاهیم، مبانی، قلمرو و منابع، تهران، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های حقوقی شهر دانش -قربانی زاده، وجه الله، معتضدیان، رسول، حسین پور، داود. و رهبر، عباسعلی. (۱۴۰۰). سناریوهای آینده مشارکت عمومی در خطمشی گذاری ایران، فصلنامه مطالعات راهبردی مدیریت. شماره ۴۵، بهار ۱۴۰۰: ۲۰۴-۱۸۱.
- قلی پور، رحمت اله، بیگی، وحید. و سعدآبادی، علی‌اصغر. (۱۳۹۶). تحلیلی بر خطمشی راهکارهای اجرایی گسترش فرهنگ عفاف و حجاب: آسیب‌شناسی اجرا با رویکردی فازی. مدیریت دولتی، ۹ (۱): ۱۳۶-۱۰۷.
- قلی پور، رحمت اله، دانایی‌فرد، حسن، امیری، علی‌نقی. و عطاردی، محمدرضا. (۱۳۹۴). مفهوم‌پردازی پدیده شکاف خطمشی در فرایند خطمشی گذاری فرهنگی. مجلس و راهبرد، ۲۲ (۸۱): ۹۱-۱۲۵.
- محمودی، وحید، نیری، شهرزاد. و پورعزت، علی‌اصغر. (۱۳۹۳). باز پردازی شاخص‌های توسعه قابلیت‌های انسانی در پرتو فرمان امام علی (ع) به مالک اشتر. مدیریت بازرگانی، ۶ (۱): ۱۸۶-۱۶۷.
- گرچی پور، حسین، خاشعی، وحید، اسلامبولچی، علیرضا و اصغری صارم، علی. (۱۳۹۸). الگوی ارزشیابی فرایند خطمشی گذاری فرهنگی با رویکرد مطالعه کیفی اسناد فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مدیریت دولتی، دوره ۱۱، شماره ۱: ۷۲-۴۷.
- مهرگان، فرهاد، فقیهی، ابوالحسن و میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۷). نقش مشارکت سیاسی و نظام دموکراتیک در شکل‌دهی فرهنگ سیاسی (مورد مطالعه: شهروندان کرد در منطقه کردستان عراق) خطمشی گذاری عمومی در مدیریت، دوره ۹، شماره ۲: ۱۹-۱.
- A. Innes, The Political Economy of State Capture in Central EUrope. JCMS: Journal of Common Market Studies, 52(1), 88-104, 2014.

- A. M. Wellstead, M. Howlett, (Re) Thinking think tanks in the age of policy labs: The rise of knowledge-based policy influence organisations. Australian Journal of Public Administration, 2021.
- Boenigk, S., Fisk, R., Kabadayi, S., Alkire, L., Cheung, L., Corus, C., ... & Smidt, N. (2021). Rethinking service systems and public policy: a transformative refugee
- D .Carpenter, D. A. Moss, (Eds), Preventing regulatory capture: Special interest influence and how to limit it. Cambridge University Press, 2013.
- Carpenter, D., & Moss, D. A. (Eds.). (2013). Preventing regulatory capture: Special interest influence and how to limit it. Cambridge University Press.
- Day, J. C. (2017). Effective public participation is fundamental for marine conservation—lessons from a large-scale MPA. Coastal Management, 45(6), 470-486.
- É. Monnet, S. Pagliari, S. Vallée, , Europe between financial repression and regulatory capture (No. 2014/08). Bruegel Working Paper, 2014
- Ghazinoory, S., & Aghaei, P. (2021). Differences between policy assessment & policy evaluation; a case study on supportive policies for knowledge-based firms. Technological Forecasting and Social Change, 169, 120801.
- Innes, A. (2014). The Political Economy of State Capture in Central E Urope. JCMS: Journal of Common Market Studies, 52(1), 88-104.
- J. C . Day, Effective public participation is fundamental for marine conservation—lessons from a large-scale MPA. Coastal Management, 45(6), 470-486, 2017.
- M. Ianniello, S. Iacuzzi, P. Fedele, L. Brusati, Obstacles and solutions on the ladder of citizen participation: A systematic review. Public Management Review, 21(1), 21-46, 2019.
- Monnet, É., Pagliari, S., & Vallée, S. (2014). Europe between financial repression and regulatory capture (No. 2014/08). Bruegel Working Paper.
- S. A. Wagner, S. Vogt, R. Kabst, How IT and social change facilitates public participation: a stakeholder-oriented approach. Government Information Quarterly, 33(3), 435-443, 2016.
- S.,Boenigk, R. Fisk, S. Kabadayi , L. Alkire , L. Cheung, C. Corus, Smidt, NRethinking service systems and public policy: a transformative refugee service experience framework. Journal of Public Policy & Marketing, 40(2), 165-183, 2021.
- S. Ghazinoory, P. Aghaei, Differences between policy assessment & policy evaluation; a case study on supportive policies for knowledge-based firms. Technological Forecasting and Social Change, 169, 120801, 2021.
- service experience framework. Journal of Public Policy & Marketing, 40(2), 165-183.
- T. Makinde , Problems of policy implementation in developing nations: The Nigerian experience. Journal of Social sciences, 11(1), 63-69, 2005.
- T. J. Chermack, S.A. Lynham, & W.E.A. Ruona , A review of scenario planning literature, Futures Research Quarterly, 17,3-7, 2001.

- W. Wirtz Bernd, P. Daiser, B. Binkowska, E-participation: a strategic framework, International Journal of Public Administration, 41:1, 1-12, 2018.
- Wellstead, A. M., & Howlett, M. (2021). (Re) Thinking think tanks in the age of policy labs: The rise of knowledge-based policy influence organisations. Australian Journal of Public Administration