



## مجله علمی پژوهشی (( مدیریت دفاع هوایی ))

سال دوم ، شماره ۵ ، بهار ۱۴۰۲



مقاله پژوهشی

### شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های

#### دفاعی مورد مطالعه (ستاد کل نیروهای مسلح)

احدالله انگزی قدس<sup>۱</sup>، بهنام عبدی<sup>۲</sup>

۱- دکترای تخصصی، مدرس دانشگاه افسری امام علی (ع)

۲- دکترای تخصصی، استادیار گروه مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه امام علی (ع)

#### چکیده

#### اطلاعات مقاله

برای دستیابی به امنیت پایدار، نیروهای مسلح نیازمند الگوهای نوین است. الگوهایی که رابطه‌اش را با کارکنان بهینه سازد، با تغییرات محیطی و تهدیدات روزافزون سازگار باشد؛ ظرفیت و قدرت بازدارندگی مناسبی را داشته باشد و صرف‌نظر از شیوه‌های مدیریت گذشته قابلیت بهره‌مندی از ظرفیت مشارکت نیروهای چهارگانه خود را جهت هم‌پوشانی مانور همه‌جانبه در سطوح زمین، هوا و دریا را برخوردار باشد. در حال حاضر، الگویی در این زمینه، وجود ندارد؛ بنابراین طراحی این الگو امری ضروری است. این پژوهش، باهدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی در ستاد کل نیروهای مسلح انجام‌شده است. برای نیل به این هدف از مطالعه موردی و از روش تحقیق کیفی استفاده‌شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه فرماندهان و کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و نمونه‌گیری نظری تعداد ۱۶ نفر شامل ۶ خبره دانشگاهی و ۱۰ فرمانده بودند، مورد مطالعه قرار گرفتند. روش گردآوری داده‌ها میدانی بوده است و ابزار گردآوری داده‌ها مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. برای به دست آوردن اعتبار و روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد. تحلیل داده‌ها در طی سه مرحله، کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی که حاکی از ۱۰۶ مقوله کلی است. یافته‌های پژوهش نشان داد الگوی به‌دست‌آمده می‌تواند به‌عنوان یک الگوی نظری علمی و پایه برای ارتقاء مشارکت نیروهای چهارگانه ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی مورد استفاده قرار گیرد.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۲

#### کلمات کلیدی:

الگو، ارتقاء مشارکت کارکنان، خط‌مشی‌های دفاعی، ستاد کل نیروهای مسلح

#### نویسنده مسئول:

احدالله انگزی قدس

#### ایمیل:

ahad.angazi@gmail.com

**استناد به مقاله:** احدالله انگزی قدس، بهنام عبدی (۱۴۰۲). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی الگوی ارتقاء مشارکت

کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی مورد مطالعه (ستاد کل نیروهای مسلح). مجله علمی پژوهشی دفاع هوا فضایی سال دوم، شماره ۵.



## Research Paper

## Identifying the dimensions and key components of the model of promoting employee participation in defense policies Case study (Armed Forces General Staff)

BehnamAbdi<sup>2</sup>, Ahad Allah Angazy Ghods<sup>1</sup>

1- Assistant Professor, imam ali of univetcity lecturer

2- Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Command and Management, Imam Ali

### Article Information

Accepted: 1402/02/12

Recceived: 1401/12/12

### Keywords :

Model, promotion of participation, defense policies, General Staff of the Armed Forces

### Corresponding anuthor:

Ahad Allah Angazy Ghods

### Email:

ahad.angazi@gmail.com

### Abstract

To achieve sustainable security, the armed forces need new strategies. strategies that optimize its relationship with employees, adapt to environmental changes and increasing threats; It should have the appropriate capacity and deterrence power, and regardless of the past management methods, it should be able to benefit from the participation capacity of its four forces for overlapping all-round maneuvers on land, air and sea levels. Currently, there is no pattern in this field; Therefore, designing this model is essential. This research was conducted with the aim of identifying the dimensions and key components of the pattern of promoting the participation of employees in defense policies in the General Staff of the Armed Forces. To achieve this goal, a case study and a qualitative research method have been used. The statistical population of the research included all the commanders and staff of the General Staff of the Armed Forces, who were studied using snowball sampling, including 6 university experts and 10 commanders. The data collection method was field and the data collection tools were library studies and semi-structured interviews. In order to obtain the reliability and validity of the data, two methods of review of participants and review of non-participating experts were used in the research. Data analysis during three stages, open coding, central coding and selective coding, which indicates 106 general categories. The findings of the research showed that the obtained model can be used as a scientific and basic theoretical model to promote the participation of the four forces of the General Staff of the Armed Forces in defense policies.

**HOW TO CITE:** Ahad Allah Angazy Ghods, BehnamAbdi(1402). Identifying the dimensions and key components of the model of promoting employee participation in defense policies Case study (Armed Forces General Staff). Journal of Air Defense Manegment.

## ۱. مقدمه

مشارکت عمومی در فرآیند تصمیم‌گیری‌های سیاسی به دموکراسی در یونان باستان برمی‌گردد و در قرن‌های بعد در معرض تغییرات مداوم بوده است [۱]. 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، به‌ویژه 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 [۲]. 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، تشریک‌مסاعی افراد در جهت بهبود کیفیت زندگی در تمامی زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است [۳]. مشارکت مردم در فضای جامعه، بی‌تردید مستلزم استقرار یک فلسفه سیاسی بردبارانه و توسعه‌گرایانه از سوی دولت‌ها است. در حقیقت، مشارکت باید به‌عنوان 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 به‌مثابه یکی از حق‌های بنیادین بشری خواستار شد [۴]. با این حال، 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 مطرح‌شده است [۸]. 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 [۹]. 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 الگوسازی مشارکت نیروهای چهارگانه ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی صورت نگرفته است. از این‌رو، هدف این پژوهش ارائه الگوی ارتقاء مشارکت نیروهای چهارگانه ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی است. در نتیجه با توجه به اهمیت مشارکت‌های نیروهای چهارگانه ستاد کل نیروهای مسلح 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 نیروهای چهارگانه ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی، الگویی پی‌ریزی کند تا موجبات کشف راه‌حل‌های جدید

مشارکت، ارزش قائل شدن برای نظرات سایر نیروها را فراهم کند. از این‌رو پرسش‌های تحقیق با توجه به هدف تحقیق به شرح زیر مطرح شده‌اند:

- (۱) الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی چیست؟
- (۲) ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی کدام‌اند؟

## ۲. ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱ الگو<sup>۱</sup>:

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 [۱۰].

### ۲-۲ خط‌مشی<sup>۲</sup>:

به‌طور کلی خط‌مشی عبارت است از خط سیر و راهی که انسان در پیش رو دارد [۱۱]. در واقع به تدریج که بر وظایف دولت‌ها و حکومت‌ها افزوده شد و پیچیدگی‌های محیطی رو به فزونی گذشت اهمیت مقوله خط‌مشی گذاری بیش‌ازپیش روشن گردید. به‌طوری‌که امروز بُعد جدیدی در مدیریت و به‌ویژه مدیریت دولتی مطرح است که می‌توان آن را بُعد خط‌مشی نام نهاد [۱۲]. خط‌مشی بیانگر مجموعه اقدام‌های به نسبت ثابت و هدفمندی است که توسط یک فرد یا مجموعه‌ای از بازیگران برای پرداختن به یک مسئله یا دغدغه دنبال می‌شود [۱۳]. از این‌رو خط‌مشی فرآیندی تلقی می‌شود که طی آن مسئله‌ای در عرصه عمومی شناسایی می‌شود در یک نظام پویا مورد بررسی قرار می‌گیرد و راه حلی برای آن اتخاذ و اجرا می‌شود [۱۴].

### ۲-۲-۱ خط‌مشی‌های دفاعی<sup>۳</sup>:

منظور از خط‌مشی‌های دفاعی در این مقاله، یک جهت‌گیری کلی است که چگونگی عمل نیروهای چهارگانه ستاد کل نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران و سازمان‌های وابسته در آن را در شرایط خاصی در آینده نزدیک مشخص می‌کند (منبع: نگارنده).

### ۲-۳ ستاد کل نیروهای مسلح<sup>۴</sup>:

منظور از ستاد کل نیروهای مسلح در این مقاله، ستاد هماهنگی نیروهای مسلح است که زیر نظر شخص فرماندهی معظم کل قوا بوده و نیروهای چهارگانه؛ ارتش جمهوری اسلامی ایران، سپاه

<sup>1</sup> Model

<sup>2</sup> Policy

<sup>3</sup> Defense policies

<sup>4</sup> General Staff of the Armed Forces

پاسداران انقلاب اسلامی ایران، نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و سازمان‌های وابسته در ستاد کل نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در تابعیت آن می‌باشد و وظیفه سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی و ... را در بالاترین سطح نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران برعهده دارد، است(منبع: نگارنده).

#### ۴-۲ مشارکت<sup>۱</sup>:

در تعریفی ساده، مشارکت عمومی را میزان آگاهی و تمایل مردم برای دخالت و اثرگذاری بر خط‌مشی‌های عمومی، اداره امور عمومی و تعیین سرنوشت خود و کشور خود به‌صورت جمعی، برشمرده‌اند [۱۵]. درواقع مشارکت به‌عنوان مکانیزم مؤثر در برنامه‌ریزی‌های عمومی و کاهش ریسک تقویت اثر برنامه‌های ملی در آینده است و همچنین مشارکت به‌عنوان کاتالیزور تغییر اجتماعی است [۱۶]. مشارکت به‌طور کلی به دودسته کلی تقسیم می‌شود: نوع اول مشارکت اجتماعی<sup>۲</sup>؛ در این حوزه متضمن انواع فعالیت‌های فردی یا جمعی برای تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری‌ها و خط‌مشی‌های دستگاه‌های عمومی از سطوح پایین (شهرداری، نظام آموزشی و...) تا سطوح بالاتر (دستگاه‌های عالی قانون‌گذاری، اجرایی و قضایی) است. همکاری مردم در گروه‌ها، 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<sup>۳</sup>، 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<sup>۴</sup>، 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<sup>۵</sup>؛ 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 [۱۷].

<sup>1</sup> Participation

<sup>2</sup> Social participation

<sup>3</sup> The dimension of altruistic participation

<sup>4</sup> The dimension of civic participation

<sup>5</sup> Political participation

## ۵-۲ پیشینه‌های پژوهش:

تاکنون پژوهش‌های متعددی در زمینه ارتقاء مشارکت کارکنان، سازمان‌های دانش بنیان، همچنین عوامل موثر بر ارتقاء مشارکت کارکنان و پیامدهای آن انجام شده است که برخی از آن‌ها جدول ۱ 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 خط‌مشی‌گذاری ایران با تأکید بر عوامل پیشران                 | بازیگران دولتی شامل دولت، مجلس شورای اسلامی و افراد و نهادهای قانون اساسی، بازیگران غیردولتی شامل گروه‌های ذینفع 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 اولویت‌شایان توجهی برخوردار بوده و هنگام تعیین اولویت مسئله عمومی باید موردتوجه قرار گیرند                                                                                                                                     |
| ۴    | شیخ بگلو و همکاران (۱۳۹۹)    | ارائه مدل مشارکت ذی‌نفعان در خط‌مشی‌گذاری عمومی در سازمان غذا و داروی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی | نمایانگر سطوح چهارچوب مشارکت ذی‌نفعان در خط‌مشی‌گذاری 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 خط‌مشی‌گذاری ایران                                                      | آینده مشارکت عمومی در خط‌مشی‌گذاری 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 خط‌مشی‌گذاری عمومی متفاوت خواهد بود. در همین رابطه چهار سناریوی دموکراسی تفاهمی، دموکراسی |

|                                                                                                             |                                                                                                                   |                                                   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---|
| اکثریتی، اقتدارگرایی انتخاباتی و سیستم بسته<br>موردبررسی قرار گرفت                                          |                                                                                                                   |                                                   |   |
| یک پلتفرم مشارکت باید از چه ویژگی‌هایی برخوردار<br>باشد تا با الزامات شهروندان و کارمندان عمومی همسو<br>شود | درگیرکردن شهروندان در شهر<br>هوشمند از طریق بسترهای<br>مشارکت: چهارچوبی برای<br>کارمندان عمومی و<br>توسعه‌دهندگان | سیمونوفسکی<br>و<br>همکاران <sup>۱</sup><br>(۲۰۲۱) | ۶ |

بررسی‌های موجود در زمینه پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهند که در حوزه ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی مستقیماً پژوهشی صورت نپذیرفته است و خلأ دانشی در ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی مشاهده می‌شود. از این رو پژوهش حاضر در زمینه شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی بخشی از خلأ پژوهشی موجود را پر می‌کند.

### ۳. روش تحقیق

این پژوهش دارای رویکرد کیفی است و از نظریه داده بنیاد به عنوان روش پژوهش استفاده کرده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را فرماندهان، مدیران و نخبگان دانشگاهی در نیروهای چهارگانه ستاد کل نیروهای مسلح ایران تشکیل دادند. حجم نمونه مشتمل بر ۱۶ نفر که با رویکرد نمونه گیری هدفمند و نمونه گیری نظری انتخاب شدند. مصاحبه‌های عمیقی تا نیل به نقطه اشباع نظری صورت گرفت. که پس از ۱۲ مصاحبه به اشباع نظری رسیدیم ولی جهت اطمینان بیشتر ۴ مصاحبه دیگر نیز صورت گرفت. با توجه به آن که تحقیق موردنظر در صدد بود با استفاده از راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد به تصویر روشنی از چگونگی طراحی الگوی ارتقاء مشارکت نیروهای چهارگانه ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی در قالب یک مدل بپردازد، از سؤال‌های زیر استفاده کرده است.

سؤال اول: شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی کدام اند؟

سؤال دوم: الگوی مناسب ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی کدام است؟

<sup>1</sup>Simowski et al

در این پژوهش، به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها پس از مکتوب کردن مصاحبه‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده از طریق کدگذاری واکاوی شد و طی سه مرحله کدگذاری باز<sup>۱</sup>؛ محوری<sup>۲</sup> و انتخابی<sup>۳</sup> طبقه‌بندی گردید [۱۹].

برای بررسی روایی و پایایی، بنا به معیارهای ارائه شده 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.

(۲) بررسی همکار: چند نفر از دانشجویان دکتری مدیریت و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه که در مصاحبه‌ها مورد مشارکت قرار نگرفته بودند، به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره آن‌ها پرداختند.

(۳) مشارکتی بودن پژوهش: به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها استفاده شد.

(۴) بازخور مشارکت‌کننده: تفسیرها و نتایج به مشارکت‌کنندگان ارائه و موارد بد درک شده تعیین و اصلاح شدند.

(۵) دریافت نظرات همکاران خبره: تبیین‌ها و نتایج توسط همکاران و خبرگان مورد بازبینی قرار گرفت و نظرات اصلاحی آن‌ها اعمال گردید.

همچنین، استراتژی‌های بهبود پایایی در این پژوهش به‌صورت زیر بوده است:

(۱) هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده‌ها: در پژوهش حاضر مطابق با استانداردهای پژوهش‌های کیفی، راهنمای مصاحبه طراحی و مصاحبه‌ها با رعایت اصول علمی و اخلاقی برگزار گردیدند. به‌منظور اطمینان از پایایی نتایج مصاحبه‌ها، پس از کدگذاری اولیه، در فاصله زمانی کوتاهی کدگذاری‌ها بازبینی شد و نظرات تکمیلی آنان دریافت شد.

(۲) ایجاد فرایندهای ساختمند برای اجرا و تفسیر مصاحبه‌ها: در فرایند مصاحبه‌ها، هر مصاحبه به‌طور جداگانه ثبت و سپس، پیاده‌سازی شد تا اطمینان حاصل شود که چیزی نادیده گرفته نمی‌شود. مصاحبه‌ها در محیط‌های آرام برگزار و پس از جمع‌آوری، داده‌ها با استفاده از روش‌های 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.

در ادامه در جدول ۲، خلاصه‌ای از اطلاعات مصاحبه‌شوندگان آورده شده است.

جدول ۲- خلاصه‌ای از اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

| ردیف | زمینه فعالیت      | تحصیلات | رشته تحصیلی  | سابقه مدیریت | سن | نوع نیروی خدمتی |
|------|-------------------|---------|--------------|--------------|----|-----------------|
| ۱    | استاد گروه مدیریت | دکتر    | مدیریت آموزش | ۳۷           | ۶۷ | ارتش جمهوری     |

<sup>۱</sup> Open coding

<sup>۲</sup> Axial coding

<sup>۳</sup> Selective coding

|                                   |    |    |                     |      |                         |    |
|-----------------------------------|----|----|---------------------|------|-------------------------|----|
| اسلامی ایران                      |    |    |                     |      |                         |    |
| ارتش جمهوری اسلامی ایران          | ۶۸ | ۳۰ | مدیریت منابع انسانی | دکتر | دانشیار گروه مدیریت     | ۲  |
| سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران | ۶۸ | ۳۴ | مدیریت دولتی        | دکتر | دانشیار گروه مدیریت     | ۳  |
| سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران | ۶۰ | ۲۵ | مدیریت دولتی        | دکتر | دانشیار گروه مدیریت     | ۴  |
| نیروی انتظامی                     | ۵۵ | ۲۴ | مدیریت منابع انسانی | دکتر | استادیار گروه مدیریت    | ۵  |
| وزارت دفاع و پشتیبانی             | ۵۰ | ۲۱ | مدیریت دولتی        | دکتر | استادیار گروه مدیریت    | ۶  |
| ارتش جمهوری اسلامی ایران          | ۵۵ | ۳۰ | مدیریت استراتژیک    | دکتر | فرمانده قرارگاه تاکتیکی | ۷  |
| ارتش جمهوری اسلامی ایران          | ۵۴ | ۳۲ | مدیریت استراتژیک    | دکتر | فرمانده قرارگاه تاکتیکی | ۸  |
| ارتش جمهوری اسلامی ایران          | ۵۶ | ۳۱ | مدیریت استراتژیک    | دکتر | فرمانده مرکز آموزش      | ۹  |
| ارتش جمهوری اسلامی ایران          | ۵۰ | ۳۲ | مدیریت استراتژیک    | دکتر | فرمانده مرکز آموزش      | ۱۰ |
| سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران | ۵۴ | ۳۱ | مدیریت استراتژیک    | دکتر | مدیر مرکز پژوهشی        | ۱۱ |
| سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران | ۵۷ | ۲۷ | مدیریت استراتژیک    | دکتر | مدیر مرکز پژوهشی        | ۱۲ |
| سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران | ۵۵ | ۲۹ | مدیریت استراتژیک    | دکتر | مدیر مرکز پژوهشی        | ۱۳ |
| نیروی انتظامی                     | ۵۷ | ۳۲ | مدیریت استراتژیک    | دکتر | مدیر گروه پژوهشی        | ۱۴ |
| نیروی انتظامی                     | ۵۶ | ۳۴ | مدیریت استراتژیک    | دکتر | فرمانده دانشکده         | ۱۵ |
| وزارت دفاع و پشتیبانی             | ۵۵ | ۳۰ | مدیریت استراتژیک    | دکتر | پژوهشگر صنایع دفاعی     | ۱۶ |

#### ۴. یافته‌های پژوهش:

با توجه به نظریه داده بنیاد به تحلیل داده‌ها در قالب کدگذاری باز، محوری و انتخابی پرداخته شده است.

#### ۴-۱ کدگذاری باز:

کدگذاری باز اشاره به بخشی از تحلیل دارد که با عنوان گذاری و مقوله‌بندی پدیده، آن‌طور که داده‌ها نشان داده‌اند سروکار دارد و نیازمند پرسیدن هستند، " مفاهیم " سوالات و انجام مقایسه‌هاست. محصول عنوان گذاری و مقوله‌بندی که رکن اصلی در نظریه‌پردازی داده بنیاد تلقی می‌شوند. کدگذاری باز شامل تحلیل و کدگذاری داده‌ها، مشخص کردن طبقات و تفسیر آن‌ها بر اساس ویژگی‌های هر طبقه است. نتایج فراگرد کدگذاری باز در این تحقیق، در قالب مقوله‌های استخراج‌شده از مفاهیم در جدول ۳ ذکر شده‌اند. به‌منظور جلوگیری از طولانی شدن حجم مقاله از ارائه موارد تکراری و تعاریف تفصیلی مقولات ذکر شده خودداری شد؛ و نمونه‌ای از مصادیق مرتبط جهت آشنایی مخاطبان گرامی ارائه شده است.

جدول ۳- نتایج کدگذاری باز

| مفاهیم        | ابعاد                            | تعداد کد | نمونه‌ای از مصادیق مرتبط                                                  | منبع             |
|---------------|----------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------|------------------|
| عوامل سازمانی | (۱) مأموریت                      | ۱۱       | رویکرد و مأموریت سازمان باید نگاهی ویژه به ارتقاء مشارکت شود.             | P1,P3,P6,P10,... |
|               | (۲) چشم‌انداز                    | ۳        | ارتقاء مشارکت در چشم‌اندازی سازمان است.                                   | P1,P8,P6         |
|               | (۳) تعیین اهداف                  | ۵        | تعیین اهداف با رویکرد ارتقاء مشارکت صورت می‌گیرد.                         | P2,P5,P9,P10,... |
| عوامل اجتماعی | (۱) ویژگی‌های شخصیتی             | ۴        | ارتقاء مشارکت متناسب با ویژگی‌های شخصیتی است.                             | P1,P8,P8,P9      |
|               | (۲) مهارت‌های ارتباطی            | ۱۰       | مهارت‌های ارتباطی در بین همه نیروها یکسان نیست.                           | P1,P3,P6,P10,... |
|               | (۳) تجربه سودمند بودن مشارکت     | ۷        | ارتقاء مشارکت تجربه‌ای سودمند نصیب سایر نیروها می‌کند.                    | P1,P3,P6,P10,... |
|               | (۴) احساس مشارکت واقعی           | ۶        | داشتن احساس مشارکت واقعی در بین نیروها ضرورتی حیاتی است.                  | P1,P2,P7,P10,... |
|               | (۵) داشتن روحیه بالا برای مشارکت | ۸        | داشتن روحیه بالا برای مشارکت در بین نیروها رصد شود.                       | P2,P3,P6,P10,... |
| عوامل مدیریتی | (۱) نگرش و سبک رهبری فرماندهان   | ۱۰       | سبک رهبری نیازمند تغییر از سبک‌های اقتدارمآب به سبک مشارکتی احساس می‌شود. | P3,P4,P8,P12,... |
|               | (۲) نهادینه کردن فرهنگ کار تیمی  | ۱۲       | نهادینه کردن فرهنگ کار تیمی توسط فرماندهان منجر به ارتقاء مشارکت می‌شود.  | P4,P5,P6,P9,...  |
|               | (۳) ایجاد تعهد سازمانی           | ۷        | در نبود مشارکت تعهد سازمانی کارکنان دچار                                  | P5,P6,P7,P11,... |

|                       |                                                 |    |                                                                                                                   |                  |
|-----------------------|-------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|                       |                                                 |    | خداشده می‌شود.                                                                                                    |                  |
|                       | ۴) توجه به ارزش‌های هرکدام از نیروها            | ۵  | توجه به ارزش‌های هرکدام از نیروها یکی از ملزومات ارتقاء مشارکت است.                                               | P2,P3,P7,P9,...  |
|                       | ۵) شفاف‌سازی و ایجاد اعتماد در بین نیروها       | ۷  | شفاف‌سازی و ایجاد اعتماد در همه ابعاد اعم از رفتاری، عملکرد و قوانین خود کمک به ارتقاء مشارکت افزایش دهند می‌کند. | P1,P5,P6,P9,...  |
|                       | ۶) تحلیل شرایط واقعی سازمان در بین نیروها       | ۶  | تحلیل شرایط واقعی سازمان باعث بهبود ارتقاء مشارکت می‌شود.                                                         | P2,P3,P6,P10,... |
|                       | ۷) انتقادپذیر بودن فرماندهان                    | ۱۱ | انتقادپذیری فرماندهان واکنش حمایت از مشارکت است.                                                                  | P1,P3,P9,P10,... |
|                       | ۸) داشتن دیدگاه راهبردی و آینده‌نگرانه          | ۹  | باید در تفکر مشارکت دیدگاهی راهبردی و آینده‌نگرانه وجود داشته باشد.                                               | P1,P3,P8,P12,... |
|                       | ۹) پذیرش و داشتن باور اهمیت مشارکت              | ۵  | پذیرش و داشتن باور اهمیت مشارکت نقطه شروع ارتقاء مشارکت است.                                                      | P1,P5,P7,P10,... |
|                       | ۱۰) رویکرد حرفه‌ای تعامل با سایر نیروها         | ۱۲ | رویکرد حرفه‌ای و مبتنی بر ارتقاء مشارکت در بین سایر نیروها را گسترش دهید.                                         | P4,P5,P6,P9,...  |
|                       | ۱۱) کاهش سیاسی کردن امور فنی و تخصصی            | ۷  | مشارکت بایستی منجر به کاهش سیاسی کردن امور فنی و تخصصی می‌شود.                                                    | P1,P3,P6,P10,... |
|                       | ۱۲) فراهم کردن سازوکارهای جلب ارتقاء مشارکت     | ۵  | تا چه اندازه توانسته‌ایم سازوکارهای جلب ارتقاء مشارکت را فراهم‌سازیم.                                             | P1,P7,P9,P10,... |
|                       | ۱۳) متقاعد کردن سایر نیروها برای ارتقاء مشارکت  | ۸  | متقاعد کردن سایر نیروها برای ارتقاء مشارکت نیازمند ابزار مناسب مشارکت است.                                        | P2,P3,P8,P11,... |
|                       | ۱۴) برنامه‌ریزی جهت تعیین میزان ارتقاء مشارکت   | ۹  | برنامه‌ریزی جهت تعیین میزان ارتقاء مشارکت بایستی ترسیم و جهت اجرا ابلاغ کنید.                                     | P2,P3,P6,P8,...  |
|                       | ۱۵) ریسک‌پذیری برای اجرای خط‌مشی گذاری مشارکتی  | ۴  | ریسک‌پذیری برای اجرای خط‌مشی گذاری مشارکتی نیازمند زمان و شرایط خاص خود است.                                      | P1,P5,P6,P8      |
| ارتقاء مشارکت کارکنان | ۱) گسترش اخلاق بین نیروها                       | ۱۰ | ارتقاء مشارکت به معنای گسترش اخلاق در جامعه نیروهای مسلح است.                                                     | P1,P6,P9,P10,... |
|                       | ۲) احترام و تکریم سایر افکار و نظرات بین نیروها | ۱۲ | احترام و تکریم سایر افکار و نظرات با مشارکت حاصل می‌شود.                                                          | P2,P3,P8,P11,... |
|                       | ۳) نوع‌دوستی و برابری بین نیروها                | ۷  | نوع‌دوستی و برابری تحقق شعار مشارکت به معنای واقعی است.                                                           | P7,P8,P9,P10,... |
|                       | ۱) اجتماعی                                      | ۶  | ضمن تغییر عوامل اجتماعی، شرایطی ارتقاء                                                                            | P1,P4,P6,P9,...  |

|              |                                                  |                                                           |                                                                                                                                        |                  |
|--------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|              | مشارکت حاصل می‌شود.                              |                                                           |                                                                                                                                        |                  |
| ۲) فرهنگی    | ۹                                                | اهمیت فرهنگ نباید به فراموشی سپرده‌شده است.               | P1,P5,P6,P12,...                                                                                                                       |                  |
| ۳) اقتصادی   | ۱۰                                               | اقتصاد مریض منجر به احساس بی‌عدالتی و کاهش مشارکت می‌شود. | P1,P7,P9,P10,...                                                                                                                       |                  |
| ۴) سیاسی     | ۸                                                | مسائل سیاسی در جهت تضعیف ارتقاء مشارکت می‌تواند ورود کند. | P2,P7,P8,P10,...                                                                                                                       |                  |
| عوامل قانونی | ۱) نبود قانون مناسب                              | ۴                                                         | نبود قوانین مناسب و شفاف ما را از وضع مطلوب مشارکت دور خواهد کرد.                                                                      | P1,P5,P6,P7      |
|              | ۲) ضعف در اجرا                                   | ۱۳                                                        | در نحوه اجرا ما با شرایط مناسبی روبرو نیستیم و از ضعف در اجرا رنج می‌بریم.                                                             | P1,P5,P6,P11,... |
|              | ۳) نبود بازخورد                                  | ۱۴                                                        | سیستم مناسبی از بازخورد وجود ندارد و در خیلی از موارد دوباره‌کاری و موازی کاری می‌شود.                                                 | P1,P3,P6,P10,... |
|              | ۴) نبود سازوکار تغییر قوانین                     | ۷                                                         | ما نیازمند سازوکار مناسبی در جهت تغییر قوانین ارتقاء مشارکت هستیم.                                                                     | P1,P5,P9,P12,... |
|              | ۵) ضعف در بازنگری قوانین                         | ۶                                                         | قوانین مناسبی در زمینه ارتقاء وجود ندارد و اندک قوانین موجود نیز نیازمند بازنگری قوانین است.                                           | P1,P7,P9,P10,... |
|              | ۱) سن مشارکت‌کنندگان                             | ۳                                                         | با افزایش سن میزان میل کارکنان جهت مشارکت کاهش می‌یابد.                                                                                | P4,P5,P7         |
|              | ۲) دین و مذهب مشارکت‌کنندگان                     | ۶                                                         | رویکرد مشارکت‌کنندگان از نظر دین و مذهب باعث طولانی شدن شرایط دستیابی به اهداف مشترک می‌شود.                                           | P1,P4,P7,P10,... |
| عوامل داخلی  | ۳) نژاد و قومیت مشارکت‌کنندگان                   | ۴                                                         | نژاد و قومیت مشارکت‌کنندگان در رسیدن به فرهنگ مشترک و در نتیجه ارتقاء مشارکت در مسائل قومی و جغرافیایی می‌تواند کمک شایانی داشته باشد. | P2,P3,P6,P9      |
|              | ۴) تحصیلات مشارکت‌کنندگان                        | ۷                                                         | سطح سواد مشارکت‌کنندگان در مسائل حرفه‌ای و تخصصی منجر به خط‌مشی‌های عقلایی تری می‌شود.                                                 | P1,P2,P6,P11,... |
|              | ۵) شغل مشارکت‌کنندگان از نظر صف و ستاد بودن آنان | ۵                                                         | به علت اختلاف نظر بین صف و ستاد مشارکت آنان نیازمند سازوکارهای خاص خود است.                                                            | P1,P3,P6,P10,... |
|              | ۶) فرهنگ سازمانی مشارکت                          | ۱۰                                                        | تا چه اندازه فرهنگ سازمانی مشارکت را در بین نیروها گسترش داده‌ایم.                                                                     | P4,P5,P6,P10,... |
|              | ۷) میزان مشارکت سازمانی                          | ۱۲                                                        | میزان مشارکت سازمانی در بین نیروها در طیف‌های گسترده‌ای از خیلی زیاد و خیلی کم وجود دارد.                                              | P1,P5,P6,P11,... |

|             |                                                     |    |                                                                                                                                                 |                  |
|-------------|-----------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| عوامل خارجی | ۸) عدالت سازمانی در بین نیروها و توجه به اهمیت آنان | ۶  | در بین نیروها از نظر عدالت سازمانی و حمایت از مشارکت کنندگان تفاوت فاحشی وجود دارد.                                                             | P3,P5,P6,P10,... |
|             | ۱) ارتباطات برون سازمانی در بین نیروهای چهارگانه    | ۹  | میزان ارتباطات برون سازمانی نیروها می تواند نقش کلیدی در دستیابی به ارتقاء مشارکت بین آنها را بازی کند.                                         | P2,P3,P5,P12,... |
|             | ۲) رسانه ها و نقش آن در گسترش مشارکت                | ۱۰ | میران دسترسی به رسانه در بین نیروها باعث تمایز آنان در مشارکت خواهد شد.                                                                         | P1,P3,P8,P10,... |
|             | ۳) رقابت بین نیروها جهت تصدی مراکز خط مشی گذاری     | ۳  | رقابت بین نیروها جهت تصدی مراکز خط مشی گذاری یکی از بنیادی ترین اختلافات در جهت ارتقاء مشارکت آنان است.                                         | P2,P4,P7         |
|             | ۴) جغرافیای محیط مشارکت در بین نیروهای چهارگانه     | ۶  | جغرافیای محیط مشارکت در مراکز نزدیک تر به طور چشم گیری افزایش می یابد.                                                                          | P2,P3,P7,P10,... |
|             | ۵) حوادث و پیشران های محیطی                         | ۷  | بحران های محیطی از جمله حوادث و پیشران های محیطی غیرمترقبه فرصتی را فراهم می کند تا منجر به ارتقاء مشارکت نیروها شود.                           | P1,P2,P6,P7,...  |
| کوتاه مدت   | ۶) اقدامات بین المللی                               | ۴  | اقدامات بین المللی کشورهای متخاصم و استعماری درصدد تضعیف قوای مسلح و کاهش مشارکت آنان است.                                                      | P1,P8,P9,P10,... |
|             | ۱) اقدامات ادراکی                                   | ۷  | تغییرات ادراک منجر به وجود آمدن فرهنگ سازمانی مشترک و ارتقاء مشارکت نیروها داشته باشد.                                                          | P3,P5,P6,P11,... |
|             | ۲) اقدامات انگیزشی                                  | ۸  | تا چه اندازه توانسته ایم انگیزش لازم را جهت مشارکت نیروها بهبود دهیم.                                                                           | P1,P3,P9,P10,... |
|             | ۳) اقدامات رفتاری                                   | ۴  | فعالیت های رفتاری و امورات کاری که به کارکنان سپرده می شود نیازمند تجزیه و تحلیل رفتاری اساسی بوده است.                                         | P1,P4,P6,P9      |
| تجارت       | ۱) اقدامات پژوهشی                                   | ۶  | با انجام مطالعات گسترده و بهره گیری از الگوهای موفق و پیاده سازی آن متناسب با فرهنگ سازمانی می توانیم شاهد موفقیت در زمینه مشارکت نیروها باشیم. | P1,P7,P8,P12,... |
|             | ۲) اقدامات اجتماعی                                  | ۵  | برگزاری فعالیت های اجتماعی در حوزه ارتقاء مشارکت نیروها را سرلوحه برنامه ریزی های خود قرار دهید.                                                | P4,P5,P6,P10,... |
|             | ۳) اقدامات اقتصادی                                  | ۱۰ | با تخصیص بودجه مناسب و کافی در بین نیروها به منظور حمایت از فعالیت های کاربردی در زمینه ارتقاء مشارکت می توانیم                                 | P1,P2,P6,P12,... |

|         |                                                                  |    | شاهد شکوفایی لازم باشیم.                                                                                                     |                  |
|---------|------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| بلندمدت | ۱) اقدامات فرهنگی                                                | ۹  | با گسترش برنامه‌های فرهنگی مشترک بین نیروها می‌توانم به مشارکت آن‌ها در دستیابی به اهداف مشترک دامن بزنیم.                   | P1,P5,P6,P11,... |
|         | ۲) اقدامات قانونی                                                | ۸  | سازوکارهای قانونی مناسبی باید وضع شود و با رصد اقدامات می‌توانیم شاهد مشارکت نیروها باشیم.                                   | P1,P7,P9,P10,... |
| متوسط   | ۱) افزایش رضایت‌مندی و آرامش در بین کارکنان                      | ۳  | قطعاً افزایش رضایت‌مندی و آرامش در بین کارکنان می‌تواند نتیجه مشارکت بوده باشد.                                              | P1,P3,P6,P11,... |
|         | ۲) مشکل یابی از طریق مشارکت کارکنان                              | ۶  | مشکل یابی از طریق مشارکت کارکنان قابل‌دستیابی تر است.                                                                        | P1,P2,P6,P10,... |
|         | ۳) افزایش اعتماد کارکنان به سازمان و پیوند عمیق و روزافزون آن‌ها | ۸  | افزایش اعتماد کارکنان به سازمان و پیوند عمیق و روزافزون آن‌ها در مشارکت آنان در خط‌مشی‌های تأثیرگذار بر آن‌ها نهفته شده است. | P4,P5,P9,P10,... |
|         | ۴) شنیدن مسائل و مشکلات کارکنان توسط فرماندهان                   | ۹  | شنیدن مسائل و مشکلات کارکنان توسط فرماندهان یکی از نتایج مشارکت بین نیروها در خط‌مشی‌های دفاعی است.                          | P1,P5,P6,P12,... |
|         | ۵) حفظ شأن و جایگاه کارکنان                                      | ۱۰ | درواقع با مشارکت نیروهای چهارگانه ما کمک کرده‌ایم که حفظ شأن و جایگاه کارکنان به‌درستی ترسیم‌شده باشد.                       | P3,P5,P9,P12,... |
|         | ۶) برقراری عدالت در بین کارکنان                                  | ۱۱ | در مشارکت کارکنان شاهد برقرار شدن عدالت در بین آنان خواهیم شد.                                                               | P1,P3,P8,P9,...  |
|         | ۷) کاهش تمایل به ترک خدمت                                        | ۷  | سازمان‌های موفق با ارتقاء مشارکت به کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان دست پیدا می‌کنند.                                         | P2,P3,P4,P10,... |
|         | ۸) حفظ مالکیت فکری مشارکت‌کنندگان                                | ۶  | وقتی مشارکت به عمل بیاید یعنی ما به حفظ مالکیت فکری مشارکت‌کنندگان اهمیت می‌دهیم.                                            | P1,P5,P6,P11,... |
|         | ۹) هم‌نوایی و همراهی کارکنان با مراکز خط‌مشی‌گذاری دفاعی         | ۴  | هم‌نوایی و همراهی کارکنان با مراکز خط‌مشی‌گذاری دفاعی فقط با مشارکت آنان محقق می‌شود.                                        | P4,P5,P6,P8      |
|         | ۱۰) پاسخگویی به نیازهای فردی مشارکت‌کنندگان                      | ۷  | در مشارکت ما شاهد پاسخگویی به نیازهای فردی مشارکت‌کنندگان در جلسات خودخواهیم بود.                                            | P1,P3,P4,P10,... |
|         | ۱۱) جذب و حفظ نخبگان سازمانی                                     | ۴  | اگر می‌خواهیم شاهد جذب و حفظ نخبگان سازمانی باشیم می‌بایستی به ارتقاء مشارکت آنان توجه خاصی داشته باشیم.                     | P4,P5,P6,P11     |

|                   |                                                                                                                                     |    |                                                                            |           |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| P2,P3,P5,P10,...  | افزایش خبرگان خطمشی گذار در بین نیروهای مسلح در ارتقاء مشارکت آنان در خطمشی‌های دفاعی و حضور آنان در مراکز خطمشی گذاری حاصل می‌شود. | ۵  | ۱۲) افزایش خبرگان خطمشی گذار در بین نیروها                                 | ۳<br>پایه |
| P1,P5,P6,P11,...  | شفافیت در اقدامات سازمانی نتیجه و پیامد ارتقاء مشارکت در بین نیروها است.                                                            | ۹  | ۱) شفافیت در اقدامات سازمانی                                               |           |
| P1,P3,P7,P12,...  | با ارتقاء مشارکت است که می‌توانیم از شایسته‌سالاری حرفی به میان آوریم.                                                              | ۱۰ | ۲) شایسته‌سالاری                                                           |           |
| P2,P5,P9,P10      | رفع مشکلات موجود در بین سازمان در کوتاه‌ترین زمان و با صرف کمترین هزینه در جلسات ارتقاء مشارکت و هم‌افزایی نیروها محقق خواهد شد.    | ۴  | ۳) رفع مشکلات موجود در بین سازمان در کوتاه‌ترین زمان و با صرف کمترین هزینه |           |
| P2,P4,P6,P9,...   | ارتقاء مشارکت می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌های سازمانی شود.                                                                          | ۵  | ۴) کاهش هزینه‌های سازمانی                                                  |           |
| P3,P5,P6          | بهبود عملکرد نیروها در مانورها و رزمایش‌ها در سایه ارتقاء مشارکت در بین نیروها دست‌یافتنی‌تر است.                                   | ۳  | ۵) بهبود عملکرد نیروها در مانورها و رزمایش‌ها                              |           |
| P7,P8,P10,P12,... | مشارکت از تمامی ذی‌نفع‌های خطمشی‌های دفاعی درواقع کمک به تسهیل اجرای خطمشی دفاعی است.                                               | ۹  | ۶) تسهیل اجرای خطمشی‌های دفاعی                                             |           |
| P2,P3,P8,P10,...  | بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده در بین نیروها حاصل هم‌افزایی و ارتقاء مشارکت آنان در بهره‌گیری از ظرفیت‌های سایرین است.                 | ۸  | ۷) بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده در بین نیروها                               |           |
| P2,P5,P6,P10,...  | نتیجه مشارکت تحقق اهداف سازمان و یا افزایش بهره‌وری و راندمان کاری سازمان است.                                                      | ۶  | ۸) افزایش بهره‌وری و راندمان کاری سازمان                                   |           |
| P4,P5,P6          | توجه به مبانی و ارزش‌های سیاسی حاکم بر سازمان ثمره ارتقاء مشارکت نیروها است.                                                        | ۳  | ۹) توجه به مبانی و ارزش‌های سیاسی حاکم بر سازمان                           |           |
| P2,P3,P7,P10,...  | پایداری و حفظ وضع موجود در راستای ارتقاء مشارکت کارکنان و بهره‌مندی از ظرفیت سایر نیروها دست‌یافتنی‌تر می‌شود.                      | ۷  | ۱۰) پایداری و حفظ وضع موجود                                                |           |
| P2,P3,P7,P10,...  | توسعه همه‌جانبه سازمان در ابعاد چندگانه با ارتقاء مشارکت معنی پیدا می‌کند.                                                          | ۹  | ۱۱) توسعه همه‌جانبه سازمان در ابعاد چندگانه                                |           |
| P1,P3,P7,P12,...  | پیوند بین محیط علمی و مراکز خطمشی گذاری دفاعی جز با مشارکت همه طرفین معنی پیدا نمی‌کند.                                             | ۵  | ۱۲) پیوند بین محیط علمی و مراکز خطمشی گذاری دفاعی                          |           |
| P2,P5,P6,P8,...   | ایجاد کانون‌های تفکر مبتنی بر جذب نخبگان در جلسات ارتقاء مشارکت در بین نیروها به                                                    | ۸  | ۱۳) ایجاد کانون‌های تفکر مبتنی بر جذب                                      |           |

| نخبگان                                              | ۵  | وجود می‌آید.                                                                                                                   | وجود می‌آید.     |
|-----------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|                                                     |    |                                                                                                                                |                  |
|                                                     |    |                                                                                                                                |                  |
|                                                     |    |                                                                                                                                |                  |
|                                                     |    |                                                                                                                                |                  |
|                                                     |    |                                                                                                                                |                  |
|                                                     |    |                                                                                                                                |                  |
|                                                     |    |                                                                                                                                |                  |
|                                                     |    |                                                                                                                                |                  |
| ۱۴) شور و نشاط علمی در بین نیروها                   | ۵  | شور و نشاط علمی در بین نیروها تنها می‌تواند محصول هم‌افزایی و مشارکت آنان باشد.                                                | P1,P3,P6,P10,... |
| ۱۵) کاهش فساد در سازمان                             | ۶  | با ارتقاء مشارکت در خط‌مشی‌های دفاعی تا حدودی به نظر می‌رسد فساد در سازمان به سمت کاهش میل کند.                                | P5,P6,P9,P10,... |
| ۱۶) کاهش تصمیمات فردی و جناحی                       | ۳  | کاهش تصمیمات فردی و جناحی جز با مشارکت از همه طرف‌های درگیر محقق خواهد شد.                                                     | P2,P5,P6         |
| ۱۷) ارتقاء پاسخگویی مسئولان                         | ۱۰ | مشارکت باعث ارتقاء سطح کمی و کیفی پاسخگویی مسئولان می‌شود.                                                                     | P2,P3,P7,P10,... |
| ۱۸) تحقق اهداف و برنامه‌های سازمانی                 | ۱۱ | تحقق اهداف و برنامه‌های سازمانی را در کمترین زمان با ارتقاء مشارکت جستجو کنید.                                                 | P1,P4,P6,P9,...  |
| ۱۹) پیش‌بینی و تسریع روند کارها                     | ۷  | جهت بهره‌گیری هر چه بهتر از پیش‌بینی و تسریع روند کارها ناچار به بهره‌گیری از ظرفیت سایر نیروها با رویکرد ارتقاء مشارکت هستیم. | P2,P3,P7,P12,... |
| ۲۰) تعیین خط‌مشی‌های دفاعی مناسب سازمان             | ۹  | تعیین خط‌مشی‌های دفاعی مناسب سازمان محصول و پیامد مشارکت بین نیروها است.                                                       | P1,P4,P7,P10,... |
| ۲۱) شناساندن انحرافات برنامه‌ها و خط‌مشی‌های اجرایی | ۴  | در برنامه‌ها و جلسات ارتقاء مشارکت ما شاهد شناساندن انحرافات برنامه‌ها و خط‌مشی‌های اجرایی خود می‌شویم.                        | P1,P4,P7,P12     |
| ۱) امنیت پایدار                                     | ۱۳ | امنیت پایدار در جامعه ثمره تلاش و ارتقاء مشارکت نیروها است.                                                                    | P4,P7,P9,P10,... |
| ۲) افزایش آرامش جامعه از وجود نیروها                | ۱۰ | ارتقاء مشارکت نیروها در سطح جامعه منجر به افزایش آرامش جامعه از وجود نیروهای مسلح خواهد شد.                                    | P2,P3,P7,P10,... |
| ۳) کاهش آسیب‌های اجتماعی                            | ۱۰ | وجود نیروها که در سطوح مختلف دارای هم‌افزایی و مشارکت هستند، خود موجب کاهش آسیب‌های اجتماعی در سطح جامعه است.                  | P1,P4,P7,P12,... |
| ۴) کاهش تحرکات نیروهای فرا منطقه‌ای                 | ۱۳ | کاهش تحرکات نیروهای فرا منطقه‌ای می‌تواند متأثر از ارتقاء مشارکت در بین نیروها باشد.                                           | P1,P2,P8,P10,... |
| ۵) افزایش بازدارندگی رزمایشات و تحرکات نیروها       | ۱۴ | افزایش بازدارندگی رزمایشات و تحرکات نیروها با بهره‌گیری از ظرفیت سایر نیروها با رویکرد ارتقاء مشارکت آسان‌تر به دست می‌آید.    | P1,P3,P9,P11,... |
| ۶) افزایش علاقه‌مندی در                             | ۷  | مشارکت می‌تواند موجب افزایش علاقه‌مندی                                                                                         | P2,P4,P5,P12,... |

اجتماعی

| بین نیروها                                                    |   | در بین نیروها نیز بشود.                                                                                                                                   |                   |
|---------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| ۷) کاهش فشارهای دیپلماسی و سیاسی                              | ۹ | کاهش فشارهای دیپلماسی و سیاسی از وجود نیروهای مشارکت پذیر محقق خواهد شد.                                                                                  | P4,P7,P10,P11,... |
| ۸) افزایش حضور کارکنان وظیفه در مراکز نظامی                   | ۴ | افزایش حضور کارکنان وظیفه در مراکز نظامی در صورتی که مشارکت ارتقاء یابد چشم‌گیرتر خواهد شد.                                                               | P2,P3,P8,P10,...  |
| ۹) افزایش تمایل بخش خصوصی به همکاری با نیروهای مسلح           | ۵ | بخش خصوصی همیشه درصدد بهره‌مندی از سازمان‌های مشارکت پذیر است. پس افزایش تمایل بخش خصوصی به همکاری با نیروهای مسلح فقط با ارتقاء مشارکت آنان محقق می‌شود. | P2,P3,P7,P9,...   |
| ۱۰) گسترش نقش نیروهای مسلح در فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی     | ۷ | گسترش نقش نیروهای مسلح در فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی در صورت مشارکت‌پذیری بین نیروها مضاعف‌تر خواهد شد.                                                  | P2,P3,P6,P11,...  |
| ۱۱) افزایش تولید محتوای محصولات فرهنگی و اجتماعی نیروهای مسلح | ۹ | افزایش تولید محتوای محصولات فرهنگی و اجتماعی نیروها با بهره‌گیری از ظرفیت سایر نیروها و رویکرد ارتقاء مشارکت جهت پذیر تر خواهد شد.                        | P3,P5,P6,P8,...   |
| ۱۲) گسترش مدل‌های ارتباط با مراکز خط‌مشی‌گذاری دفاعی          | ۵ | مشارکت بین نیروها منجر به گسترش مدل‌های ارتباط با مراکز خط‌مشی‌گذاری دفاعی می‌شود.                                                                        | P1,P3,P5,P9,...   |
| ۱۳) ارتقاء منزلت و جایگاه اجتماعی نیروهای مسلح                | ۶ | ارتقاء منزلت و جایگاه اجتماعی نیروهای مسلح در صورت مشارکت پذیر بودن آنان معنی دیگری پیدا خواهد کرد.                                                       | P1,P2,P6,P12,...  |
| ۱۴) افزایش آینده‌پژوهی مسائل جامعه در بین نیروهای مسلح        | ۵ | افزایش آینده‌پژوهی مسائل جامعه در بین نیروهای مسلح از نتایج مشارکت و هم‌افزایی بین نیروها است.                                                            | P4,P5,P9,P11,...  |
| ۱۵) کمک کردن در شرایط موردنیاز به سایر سازمان‌ها              | ۸ | وقتی مشارکت در بین نیروها نهادینه بشود. در آن صورت می‌توان شاهد درخواست کمک کردن در شرایط موردنیاز از سایر سازمان‌ها به آنان باشیم.                       | P2,P3,P9,P10,...  |
| ۱۶) ارتقاء سطح کیفیت و کارآمدی فعالیت‌های اجتماعی             | ۵ | ارتقاء سطح کیفیت و کارآمدی فعالیت‌های اجتماعی نمونه‌ای از بهره‌گیری از ظرفیت نیروهای مسلح با رویکرد ارتقاء مشارکت است.                                    | P1,P4,P6,P8,...   |

هدف این مرحله، برقراری رابطه بین ابعاد (مقولات) تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است. این کار بر اساس یک الگو و سرمشق جامع و کلی موسوم به مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا تئوری فرایند اجتماعی مورد مطالعه را راحت‌تر توسعه دهد. اساس فرایند ارتباط دهی در کدگذاری محوری بر تمرکز و تعیین یک مقوله به عنوان مقوله محوری یا اصلی قرار داشته و سپس سایر مقولات، به عنوان مقولات فرعی، ذیل عناوین مختلف مدل پارادایم به مقوله اصلی ارتباط داده می‌شوند [۲۰]. درواقع الگوی مفهومی مناسب مربوط به سؤال اول پژوهش (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای الگوی ارتقاء مشارکت نیروهای چهارگانه ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی کدام اند؟) به صورت کدگذاری محوری نتایج در شکل ۱ بیان شده است

#### ۴-۳ کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی):

در این مرحله می‌توان مطابق با شکل ۲ مدل ترسیمی ارائه شده برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش (الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی چگونه است؟) نظریه و توضیح ارائه داد. پژوهش حاضر درصدد بود که با بهره‌گیری از روش کیفی به مطالعه طراحی الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی بپردازد که بر اساس آن منجر به ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی می‌شود. به طوری که برای بعد "شرایط علی" ۳ مؤلفه شامل: ۱- عوامل سازمانی، ۲- عوامل اجتماعی، ۳- عوامل مدیریتی انتخاب شد. برای بعد "پدیده محوری" ۱ مؤلفه شامل: ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح انتخاب شد. برای بعد "عوامل مداخله‌ای" ۲ مؤلفه شامل ۱- عوامل داخلی، ۲- عوامل خارجی انتخاب شد. برای بعد "عوامل زمینه‌ای" ۲ مؤلفه شامل: ۱- عوامل محیطی، ۲- عوامل قانونی انتخاب شد. برای بعد "راهبردها" ۳ مؤلفه شامل ۱- راهبرد کوتاه مدت، ۲- راهبرد میان مدت، ۳- راهبرد بلندمدت انتخاب شد. برای بعد "پیامدها" ۳ مؤلفه شامل: ۱- پیامدهای فردی، ۲- پیامدهای سازمانی، ۳- پیامدهای اجتماعی انتخاب شد. همان گونه که گفته شد، هدف از کاربرست روش داده بنیاد، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (بر اساس نتایج دو مرحله پیشین کدگذاری)، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل سامانمند به دیگر طبقه‌ها ربط داده و آن روابط را در الگوی یک روایت ارائه می‌کند و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌نماید. در این مرحله، پژوهشگر برحسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه، به صورت ترسیمی، نظریه نهایی را متجلی می‌سازد. با توجه به اینکه هدف از مطالعه حاضر، ارائه الگوی مناسب برای ارتقاء مشارکت

کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی است. این پژوهش، ضمن بررسی دیدگاه‌ها و تجارب خبرگان مدیریت، به ارائه الگوی موصوف همت گماشته است. نتایج پژوهش به‌منظور پاسخ به سؤالات، منجر به شکل‌گیری مدلی گردید که شامل شش بعد اصلی شامل بستر، شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و پیامدها مدنظر قرار می‌داد. همچنین بین شرایط علی، زمینه حاکم و شرایط مداخله‌گر ارتباطی نهفته است؛ این ارتباط بر این نکته دلالت دارد که شاید بتوان چنین تحلیل کرد که شرایط علی بر زمینه حاکم و شرایط مداخله‌گر نیز اثرگذار است هرچند این تحلیل قابل تأمل است ولی پذیرش آن نیازمند انجام پژوهشی جداگانه است.

#### ۴-۴-۴-۴ قضایای تئوریک پیشنهادی بر اساس الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی گذاری دفاعی:

قضایای تئوریک، روابط کلی بین طبقه محوری و سایر طبقات را نشان می‌دهند و به‌طوری‌که درنهایت به نتیجه و پیامد منجر خواهند شد. قضایا شامل روابط و ساختار مفهومی هستند که در نظریه مطرح در شکل ۳ بیان شده است، در این پژوهش بر اساس روایت پژوهش و الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی گذاری دفاعی، ۶ قضیه به شرح زیر مطرح می‌شوند. از آنجا که تئوری داده بنیاد به تولید روابط مفهومی منجر می‌شود، هر یک از قضایای زیر در قالب فرضیه در پژوهش آتی قابل بررسی و سنجش هستند.

قضیه ۱: عوامل سازمانی (مأموریت، چشم‌انداز و تعیین اهداف)؛ عوامل اجتماعی (ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های ارتباطی، داشتن تجربه سودمند بودن مشارکت، داشتن احساس مشارکت واقعی و داشتن روحیه بالا برای مشارکت) و عوامل مدیریتی (نگرش و سبک رهبری فرماندهان، نهادینه کردن فرهنگ کار تیمی توسط فرماندهان، ایجاد تعهد سازمانی و داشتن دغدغه منافع سازمانی، توجه به ارزش‌های هرکدام از نیروهای چهارگانه، شفاف‌سازی و ایجاد اعتماد در بین نیروهای چهارگانه، تحلیل شرایط واقعی سازمان در بین نیروهای چهارگانه، انتقادپذیر بودن فرماندهان، داشتن دیدگاه راهبردی و آینده‌نگرانه، پذیرش و داشتن باور اهمیت مشارکت، رویکرد حرفه‌ای تعامل با سایر نیروها، کاهش سیاسی کردن امور فنی و تخصصی، فراهم کردن سازوکارهای جلب ارتقاء مشارکت، متقاعد کردن سایر نیروها برای ارتقاء مشارکت، برنامه‌ریزی جهت تعیین میزان ارتقاء مشارکت و ریسک‌پذیری برای اجرای خط‌مشی گذاری مشارکتی) به‌عنوان شرایط علی بر مقوله محوری ارتقاء مشارکت نیروهای چهارگانه ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی گذاری دفاعی تأثیرگذار هستند.

قضیه ۲: گسترش اخلاق بین کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح، احترام و تکریم سایر افکار و نظرات

بین کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح و نوع‌دوستی و برابری بین کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح از بخش‌های اصلی ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح است، ارتقاء مشارکت نیروهای چهارگانه ستاد کل نیروهای مسلح به‌عنوان مقوله محوری بر راهبردهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت (قضیه ۵) مؤثر خواهد بود.

قضیه ۳: عوامل داخلی (سن مشارکت‌کنندگان، دین و مذهب مشارکت‌کنندگان، نژاد و قومیت مشارکت‌کنندگان، تحصیلات مشارکت‌کنندگان، شغل مشارکت‌کنندگان از نظر صف و ستاد بودن آنان، فرهنگ‌سازمانی مشارکت، میزان مشارکت سازمانی و عدالت سازمانی در بین نیروهای چهارگانه و توجه به اهمیت آنان) و عوامل خارجی (ارتباطات برون‌سازمانی در بین نیروهای چهارگانه، رسانه‌ها و نقش آن در گسترش مشارکت در بین نیروهای چهارگانه، رقابت بین نیروهای چهارگانه جهت تصدی مراکز خط‌مشی‌گذاری، جغرافیای محیط مشارکت در بین نیروهای چهارگانه، حوادث و پیش‌ران‌های محیطی و اقدامات بین‌المللی) به‌عنوان شرایط مداخله‌گر بر راهبردهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت مؤثر خواهد بود.

قضیه ۴: عوامل محیطی (اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی) و عوامل قانونی (نبود قانون مناسب، ضعف در اجرا، نبود بازخورد، نبود سازوکار تغییر قوانین و ضعف در بازنگری قوانین) به‌عنوان شرایط زمینه‌ای بر راهبردهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت مؤثر خواهد بود.

قضیه ۵: ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی پیامد و نتیجه راهبردهای کوتاه‌مدت (اقدامات ادراکی، اقدامات انگیزشی و اقدامات رفتاری)، راهبردهای میان‌مدت (اقدامات پژوهشی، اقدامات اجتماعی و اقدامات اقتصادی) و راهبردهای بلندمدت (اقدامات فرهنگی، اقدامات قانونی) است.

قضیه ۶: ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌گذاری دفاعی به‌طور خاص با این موارد مشخص می‌شوند: پیامدهای فردی (افزایش رضایت‌مندی و آرامش در بین کارکنان، مشکل‌یابی از طریق مشارکت کارکنان، افزایش اعتماد کارکنان به سازمان و پیوند عمیق و روزافزون آن‌ها، شنیدن مسائل و مشکلات کارکنان توسط فرماندهان، حفظ شأن و جایگاه کارکنان، برقراری عدالت در بین کارکنان، کاهش تمایل به ترک خدمت، حفظ مالکیت فکری مشارکت‌کنندگان، همنوایی و همراهی کارکنان با مراکز خط‌مشی‌گذاری دفاعی، پاسخگویی به نیازهای فردی مشارکت‌کنندگان، جذب و حفظ نخبگان سازمانی و افزایش خبرگان خط‌مشی‌گذار در بین نیروهای مسلح)، پیامدهای سازمانی (افزایش رضایت‌مندی و آرامش در بین کارکنان، شفافیت در اقدامات سازمانی، شایسته‌سالاری، رفع مشکلات موجود در بین سازمان در کوتاه‌ترین زمان و با صرف کمترین هزینه، کاهش هزینه‌های سازمانی، بهبود عملکرد نیروها در مانورها و رزمایش‌ها، تسهیل اجرای خط‌مشی‌های دفاعی، بهبود

کیفیت خدمات ارائه شده در بین نیروها، افزایش بهره‌وری و راندمان کاری سازمان، توجه به مبانی و ارزش‌های سیاسی حاکم بر سازمان، پایداری و حفظ وضع موجود، توسعه همه‌جانبه سازمان در ابعاد چندگانه، پیوند بین محیط علمی و مراکز خط‌مشی‌گذاری دفاعی، ایجاد کانون‌های تفکر مبتنی بر جذب نخبگان، شورونشاط علمی در بین نیروهای چهارگانه، کاهش فساد در سازمان، کاهش تصمیمات فردی و جناحی، ارتقاء پاسخگویی مسئولان، تحقق اهداف و برنامه‌های سازمانی، پیش‌بینی و تسریع روند کارها، تعیین خط‌مشی‌های دفاعی مناسب سازمان و شناساندن انحرافات برنامه‌ها و خط‌مشی‌های اجرایی) و پیامدهای اجتماعی (امنیت پایدار، افزایش آرامش جامعه از وجود نیروهای مسلح، کاهش آسیب‌های اجتماعی، کاهش تحرکات نیروهای فرا منطقه‌ای، افزایش بازدارندگی رزمایشات و تحرکات نیروها، افزایش علاقه‌مندی در بین نیروهای مسلح، کاهش فشارهای دیپلماسی و سیاسی، افزایش حضور کارکنان وظیفه در مراکز نظامی، افزایش تمایل بخش خصوصی به همکاری با نیروهای مسلح، گسترش نقش نیروهای مسلح در فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی، افزایش تولید محتوای محصولات فرهنگی و اجتماعی نیروهای مسلح، گسترش مدل‌های ارتباط با مراکز خط‌مشی‌گذاری دفاعی، ارتقاء منزلت و جایگاه اجتماعی نیروهای مسلح، افزایش آینده‌پژوهی مسائل جامعه در بین نیروهای مسلح، کمک کردن در شرایط موردنیاز به سایر سازمان‌ها و ارتقاء سطح کیفیت و کارآمدی فعالیت‌های اجتماعی).

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان در خط‌مشی‌های دفاعی در ستاد کل نیروهای مسلح با استفاده از روش تحقیق کیفی صورت گرفت است. الگوی مستخرج از تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش در بخش کدگذاری انتخابی در قالب شش مقوله اصلی و ۱۰۶ مقوله فرعی طراحی شد. داده‌های پژوهشی در خصوص گستره مفهومی، بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی، راهبردهای مربوط به پدیده و پیامدهای الگوی ارتقاء مشارکت نیروهای چهارگانه ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی در این بخش بررسی و تحلیل شده است. اگرچه مطالعات و پژوهش‌های خیلی محدودی نه تنها به بررسی الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی پرداخته نشده است، بلکه همچنان تعریف و یا رویکرد جامعی در مورد الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی وجود ندارد و در هیچ‌یک از الگوهای ارائه شده به ابعاد، مهارت‌ها و فعالیت‌های موردنیاز برای الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی به گونه جامع و کامل پرداخته نشده است، مطالعات انجام شده ماهیتاً قیاسی بودند و در بیشتر موارد، صرفاً به شناسایی ابعادی از این پدیده‌ها با تبیین برخی از

مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر فرآیند الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی و در مواردی به نگرش سنجی فرماندهان یا کارشناسان پرداخته‌اند. در این پژوهش، کاوش فرآیند ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی با رویکرد اکتشافی و استقرایی، مدنظر پژوهشگران بوده است. یافته‌های این مطالعه حاکی از ۶ مقوله کلی و ۱۰۶ مقوله فرعی است که پس از تحلیل یافته‌ها طی فرآیند کدگذاری باز و محوری در الگوی مدل پارادایمی ابعاد متفاوت الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی را بازتاب می‌کند، نتایج به‌دست‌آمده با بخشی از نتایج گزارش‌شده 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.

## ۵-۱-پیشنهاده‌ها

در راستای یافته‌های پژوهش اگرچه حمایت سازمانی، فرهنگ مشارکتی در ابتدای راه و در کانون فرایند الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی است، یعنی برنامه‌های مطلوب که با مشارکت و همفکری فرماندهان همسو با تحولات نوین جهانی در جهت بالنده نمودن فرماندهان طراحی و اجرا شود و هدف نهایی اجرای آن تربیت فرماندهان توانمند و خلاق باشد. به‌احتمال‌زیاد، تجربه فرماندهان از شرکت در برنامه‌هایی که در راستای رفع نیازهای آنان طراحی نگردیده و به‌درستی اجرا نشده است، باعث شده است که تدوین برنامه منسجم با مشارکت خودشان مهم‌ترین دغدغه و اولویت آنان در راه رشد و بالندگی باشد. افزایش اقدامات طراحی الگوی ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی اساسی‌ترین راه‌حل دستیابی به رویکردها و رویه‌های آموزشی مؤثر، کارآمد و اثربخش به‌منظور پاسخگویی به نیازهای سازمان و جامعه، آماده‌سازی کارکنان برای محیط‌ها و موقعیت‌های اجتماعی و شغلی در آینده است. جایگاه و اهمیت حیاتی کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح و تأثیر آن‌ها بر فرایندها و پیامدهای دفاعی منجر به توجه به تقویت افزایش سطح کمی و کیفی ارتقاء مشارکت آنان در خط‌مشی‌های دفاعی شده است. همچنین 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 در خط‌مشی‌های دفاعی را داشته باشند. لذا، باید با اتخاذ خط‌مشی‌های مقرراتی، این حضور را تقویت نمایند و از دانش و همکاری‌های همه‌جانبه و بهره‌گیری از ظرفیت نیروهای چهارگانه در ایجاد خط‌مشی‌های دفاعی و سپس در ارزیابی فرایندها و برنامه‌های اجراشده بهره ببرند تا درنهایت به اهداف کلان خط‌مشی‌های دفاعی و امنیت پایدار ارائه‌شده در قالب اسناد ملی نائل گردند. در این زمینه، تدوین برخی قوانین جدید، ارائه اطلاعات در راستای شفاف‌سازی وضعیت مشارکت و شرایط وضع خط‌مشی‌ها، ایجاد برخی مکانیزم‌های تسهیل حضور در ایجاد و ارزیابی خط‌مشی‌ها، مانند مکانیزم‌های مشارکتی الکترونیکی، ارائه مشوق‌ها برای حضور بیشتر و حمایت‌های مالی و اعتباری جهت پیش برد اهداف و برنامه‌های خود

در راستای ارتقاء مشارکت کارکنان ستاد کل نیروهای مسلح در خط‌مشی‌های دفاعی، از پیشنهادهای این مطالعه است. درنهایت پیشنهاد می‌گردد بر اساس روش مالتی گرندد و مدل ساختاری به تحلیل یافته‌های این پژوهش اقدام شود.

## تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافع از سوی نویسندگان گزارش نشده است.

## تشکر و قدردانی

از تمامی دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه پدافند هوایی خاتم النبیه (ص) که در این پژوهش به عنوان نمونه پژوهش حضور داشتند، تشکر و قدردانی مینماییم.

## ۶. منابع

- [1] 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.
- [2] W. Wirtz Bernd, P. Daiser, B. Binkowska, E-participation: a strategic framework, International Journal of Public Administration, 41:1, 1-12, 2018.
- [۳] ف. مهرگان، ا. فقیهی، ن. میرسپاسی، نقش مشارکت سیاسی و نظام دموکراتیک در شکل‌دهی فرهنگ سیاسی (مورد مطالعه: شهروندان کرد در منطقه کردستان عراق) خط‌مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۹ (۲): ۱۹-۱، ۱۳۹۷.
- [۴] س. قاری سید فاطمی، حقوق بشر در جهان معاصر، درآمدی بر مباحث نظری: مفاهیم، مبانی، قلمرو و منابع، تهران، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های حقوقی شهر دانش، ۱۳۹۷.
- [۵] م. سلیمانی خوئینی، ک. دانش‌فرد، ر. نجف‌بیگی، الگوی اقتضایی شناسایی مسائل عمومی در فرایند خط‌مشی گذاری ایران با تأکید بر عوامل پیش‌ران. مدیریت دولتی، ۱۱ (۴): ۵۵۶-۵۳۰، ۱۳۹۸.
- [۶] ف. علی‌پور، م. رحیمیان، ع. سدیری جواد، تأثیر بیگانه‌پنداری کارکنان نسبت به کار و خط‌مشی‌های سازمان بر نگرش‌ها و رفتارهای آنان. فرایند مدیریت و توسعه، ۳۴ (۳): ۸۷-۱۱۲، ۱۴۰۰.
- [۷] ص. جمشیدی، ز. امینی سابق، ا. ساده، ن. شیخ‌الاسلام کندلوسی، طراحی مدل اجرای خط‌مشی‌های عمومی در شرکت‌های دولتی پروژه محور نفتی. فرایند مدیریت و توسعه، ۳۴ (۲): ۱۵۰-۱۲۷، ۱۴۰۰.
- [۸] ح. رودساز، و. قربانی زاده، ا. شادمهری، س. سید موسوی، تبیین الگوی بومی توسعه مشارکت الکترونیک در سیاست گذاری ایران. سیاست گذاری عمومی، ۲ (۴): ۸۱-۱۰۴، ۱۳۹۷.

[۹] ح. گرجی پور، و. خاشعی، ع. اسلامبولچی، ع. اصغری صارم، الگوی ارزشیابی فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد مطالعه کیفی اسناد فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مدیریت دولتی، ۱۱(۱): ۷۲-۴۷، ۱۳۹۸.

[10] J. C . Day, Effective public participation is fundamental for marine conservation—lessons from a large-scale MPA. Coastal Management, 45(6), 470-486, 2017.

[۱۱] س. الوانی، تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی‌های دولتی، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۹۵.

[۱۲] و. قربانی زاده، ر. معتضدیان، د. حسین پور، ع. رهبر، سناریوهای آینده‌ی مشارکت عمومی در خط‌مشی‌گذاری ایران، فصلنامه مطالعات راهبردی مدیریت، شماره ۴۵: ۲۰۴-۱۸۱، ۱۴۰۰.

[۱۳] ه. سوداگر، ع. امیری، س. امامی، واکاوی و تحلیل مفهوم خط‌مشی عمومی: ماهیت، صفات و غایت. مدیریت دولتی، ۱۰(۴): ۵۲۷-۵۰۶، ۱۳۹۷.

[14] P. Sabatier, Towards better theories of the policy process. Political Science and Politics June, 1991.

[۱۵] ر. قلی پور، و. بیگی، ع. سعدآبادی، تحلیلی بر خط‌مشی راهکارهای اجرایی گسترش فرهنگ عفاف و حجاب: آسیب‌شناسی اجرا با رویکردی فازی. مدیریت دولتی، ۱۹(۱): ۱۳۶-۱۰۷، ۱۳۹۶.

[۱۶] د. حسین پور، ج. معدنی، کاربرد رویکرد خط‌مشی‌گذاری تعاملی در تدوین الگوی مبارزه با پول‌شویی. مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۷۳-۹۸، ۱۳۹۸.

[۱۷] ف. رهنورد، ح. علی پور، ف. دهدار، ح. خلیلی، الگوی رابطه حکومت و مردم در ایران: رویکرد نهادی مدیریت دولتی، ۱۱(۱): ۴۷-۲۷، ۱۳۹۸.

[۱۸] ه. ثنائی پور، فرا تحلیل مطالعات سیاست‌گذاری کارآفرینی در ایران: تجربیات گذشته و چشم‌اندازهای آینده. مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۰(۳۹): ۴۲۰-۳۸۹، ۱۳۹۹.

[۱۹] ع. آذر، ف. خسروانی، ر. جلالی، تحقیق در عملیات نرم، رویکردهای ساختاردهی مسئله. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۵.

[۲۰] ح. عابدی جعفری، م. تسلیمی، ا. فقیهی، م. شیخ‌زاده، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲): ۱۹۸-۱۵۱، ۱۳۹۰.

[۲۱] ا. حاجی پور، ل. فروزنده ح. دانایی‌فرد، ا. فانی، طراحی الگوی آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی عمومی در ایران. فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۵(۵۸): ۲۳-۱، ۱۳۹۴.

[۲۲] ح. اصلی پور، ه. خان محمدی، تحلیل ساختاری تفسیری سیاست‌گذاری در موضوعات راهبردی سطح ملی (مورد مطالعه: مسائل زیست‌محیطی کشور). بهبود مدیریت، ۱۲(۴۱): ۴۴-۲۵، ۱۳۹۷.

[۲۳] ج. کرسول، پ. کلارک، روش‌های پژوهش ترکیبی، ترجمه: ع. کیامنش، ج. سرایی. تهران: انتشارات آییژ، ۱۳۹۰.

- [۲۴] د. رمضانپور، م. عبدالحمید، ع. رضائیان، ارائه الگوی عوامل مؤثر بر مشارکت نخبگان در فرایند تدوین خط‌مشی‌های عمومی نظام جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، زمستان، ۱۳۹۸.
- [۲۵] ر. قلی‌پور، ح. دانایی‌فرد، ع. امیری، م. عطاردی، مفهوم‌پردازی پدیده شکاف خط‌مشی در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی، مجلس و راهبرد، ۲۲(۸۱): ۹۱-۱۲۵، ۱۳۹۴.
- [۲۶] ز. شیخ‌بگلو، ک. تیمورنژاد، ح. گیوریان، ی. عباس‌زاده‌سهرن، ارائه مدل مشارکت ذی‌نفعان در خط‌مشی‌گذاری عمومی در سازمان غذا و دارو وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، فصلنامه فرهنگ و ارتقای سلامت فرهنگستان علوم پزشکی، سال ۴، شماره ۴، زمستان ۹۹: ۴۹۸-۴۸۸، ۱۳۹۹.
- [۲۷] س. رضوی‌نژاد، ح. ملک‌محمدی، درآمدی تحلیلی بر مسئله‌شناسی در سیاست‌گذاری امنیتی، مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۸(۲۷): ۲۹۶-۲۷۹، ۱۳۹۷.
- [۲۸] س. الوانی، ف. شریف‌زاده، فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۸۳.
- [۲۹] س. فتحی، ج. میرزاپوری‌ولوکلا، بررسی تأثیر پایگاه اقتصادی اجتماعی بر مشارکت اجتماعی مورد پژوهش (جوانان شهر بابل)، مطالعات جامعه‌شناختی جوانان، ۷(۲۲): ۸۷-۱۰۰، ۱۳۹۵.
- [۳۰] ع. پورعزت، ه. سوداگر، ع. سعدآبادی، م. هاشمی‌کاسوایی، شاخص‌های اولویت‌بندی عادلانه مسائل عمومی، اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۱۳(۲ (پیاپی ۲۶)): ۱۳۹-۱۳۸، ۱۳۹۸.
- [۳۱] ک. دانش‌فرد، فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران، انتشارات صفار، ۱۳۹۵.
- [۳۲] و. محمودی، ش. نیری، ع. پورعزت، بازپردازی شاخص‌های توسعه قابلیت‌های انسانی در پرتو فرمان امام علی (ع) به مالک‌اشتر. مدیریت بازرگانی، ۶(۱): ۱۸۶-۱۶۷، ۱۳۹۳.
- [۳۳] ی. حجازی، ف. عربی، عوامل مؤثر در جلب مشارکت سازمان‌های غیردولتی در حفاظت از محیط‌زیست، فصلنامه محیط‌شناسی، ش ۴۷، ۱۳۸۷.
- [34] A. Innes, The Political Economy of State Capture in Central Europe. JCMS: Journal of Common Market Studies, 52(1), 88-104, 2014.
- [35] 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.
- [36] D. Carpenter, D. A. Moss, (Eds), Preventing regulatory capture: Special interest influence and how to limit it. Cambridge University Press, 2013.
- [37] É. Monnet, S. Pagliari, S. Vallée, , Europe between financial repression and regulatory capture (No. 2014/08). Bruegel Working Paper, 2014
- [38] 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.
- [39] 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.
- [40] 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.
- [41] T. Makinde , Problems of policy implementation in developing nations: The Nigerian experience. *Journal of Social sciences*, 11(1), 63-69, 2005.