

Identifying the Dimensions of the Cultural Capacity Building Model with an Wmphasis on Social Aspects in the Implementation of Public Policies in the Social Security Organization (from the Perspective of Experts and Specialists)

Saranaz Ghobadifar¹, Sanjar Salajeghe², Hojjat Babaei³, Alireza Peyvand⁴,
Samaneh Mehdi Zadeh⁵

Received:Feb, 17.2025: Accepted: Nov,8.2025

DOI: 10.22034/scm.2025.507239.1852

Abstract

The aim of this study is to identify the dimensions of the cultural capacity-building model with an emphasis on social aspects in the implementation of public policies within the Social Security Organization, using thematic analysis. This research adopts a mixed-methods approach, being both developmental-applied in terms of purpose and survey-based in terms of nature and style. Data collection methods include a combination of library and field studies, with tools such as document reviews, interviews with experts, and questionnaires. The validity and reliability of the interviews were confirmed with an acceptable percentage. The research sample comprises 17 university professors, public policy experts, capacity-building specialists, and senior managers of the Social Security Organization. Purposeful sampling was used, and NVIVO version 11 software was employed for coding and analysis of interview data.

¹ PhD Student in Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran. social.ghobadifar@yahoo.com

² Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran (Corresponding Author).s.salajeghe@iauk.ac.ir

³ Assistant Professor, Department of Psychology, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran. alirezapeyvand@gmail.com

⁴ Assistant Professor, Department of Mathematics, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran. babaeihojjat@gmail.com

⁵ Assistant Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. s.mehdizadeh@iauctb.ac.ir

The results obtained from the open coding of qualitative data led to the extraction of 85 initial codes, 26 basic themes, and 9 organizing themes, which are as follows: "Approval of convergent and cohesive policies centered on organizational culture," "Political independence of the organization within a participatory culture framework," "Establishing social justice based on equality and transparency culture," "Smart social security in line with digital culture development," "Attention to environmental changes and cultural adaptation of the organization," "Reforming the culture of social security," "Belief in cultural transformation and innovation," "Networking within the organization centered on interaction and cooperation culture," and "Establishing a monitoring and feedback system based on organizational learning culture."

Key words: Cultural Capacity Building, Public Policy Implementation, Content Analysis Method, Social Security Organization.

Introduction

The implementation of public policy, as one of the fundamental pillars of solving social problems in organizations and governments, is a complex and multifaceted process that faces numerous challenges, including structural inconsistencies, lack of human and financial resources, socio-cultural resistance, and unintended effects of policies that can reduce the effectiveness of the policy. The implementation of public policies in the Social Security Organization, as a vital institution in the country's welfare system, plays a significant role in achieving social justice and providing insurance and medical support for different segments of society. The organization's continuous exposure to the problem of "imbalance of resources and expenditures" and "financial instability" is a serious threat to the sustainability of its performance and continuous provision of services. The lack of cultural capacity building, strengthening of social foundations, and reform policies in that organization (increasing the retirement age, adjusting insurance premium rates, and expanding insurance coverage for platform jobs) will face serious challenges and increase the failure of policy implementation. The possible benefits of the research include achieving effective cultural capacity-building functions in the social security organization; cultural alignment and alignment among stakeholders, managers, and employees of the organization in order to effectively implement policies; improving the level of interactions and communications between managers and employees of the organization in the effective implementation of policies; and preventing conflicts

of interest among members of society with the mission, goals, and duties of that organization. In this regard, the main research question is posed as follows:

What are the dimensions and components of the cultural capacity-building model with an emphasis on social aspects in the implementation of public policies in the social security organization?

Methodology

In this study, in order to identify the dimensions of the cultural capacity-building model with an emphasis on social aspects in the implementation of public policies in the Social Security Organization, the codes and themes of the research variables were first identified through document studies and interviews with experts. Then, the fuzzy Delphi technique was used to finalize the list of dimensions and components (refining and modifying). The research has a mixed approach and is developmental-applied in terms of purpose, survey in terms of nature and style, and its statistical population includes university professors, experts in the field of socio-cultural policy-making and capacity-building, and senior managers of the Social Security Organization who had the information required for the research. One of the characteristics of the experts is that their work experience is related to policy-making and socio-cultural capacity-building and they have at least 15 years of teaching and work experience. Interviewees were selected based on the research objectives, and the sample size for the qualitative part of the research was determined to be 17 people, who were selected using purposive sampling.

Discussion and Results

In order to identify the dimensions related to the cultural capacity building model with an emphasis on social aspects in the implementation of public policies in the Social Security Organization, after examining the theoretical foundations of the research and open coding of the collected qualitative data, 85 primary codes, 26 basic themes, and 9 organizing themes were extracted. Among the organizing themes, the most codes are related to the theme of "adopting convergent and cohesive policies centered on organizational culture," and in examining the validity of the model, the theme of "reforming the culture of social security" explains a larger part of the model.

Conclusion

Efforts to improve the capacity to implement the Social Security Organization's policies must be accompanied by planning and constructive and sustainable changes in the organizational and management structure, and by efficiency and effectiveness in restructuring the organizational and management structure in formulating and implementing the Social Security Organization's policies, in order to strengthen other indicators.

Funding

This article has no financial support.

Authors' Contribution

Given that this article is an extract from a doctoral dissertation, the contribution and role of the first author was as a thesis student, the second author as the first supervisor, the third author as the second supervisor, the fourth author as the first advisor, and the fifth author as the second advisor. All advisors have approved the content of the manuscript and agree with all aspects of the work.

Conflict of Interest

The authors declare that they have no conflicts of interest regarding the authorship or publication of this article.

Acknowledgments

The authors would like to thank all those who helped in conducting this research, especially those who assessed the quality of the article.

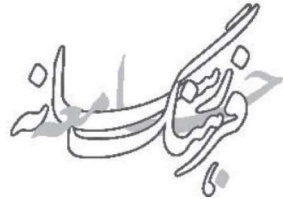
BiBliography:

- Alvani, M., & Sholouiri, M. (2016). *Public policy implementation: Theoretical perspectives and practical solutions* (1st ed., p. 274). Tehran: Public Administration Training Center of the Presidency. [In Persian]
- Amiri, A. N., Zare, H., Danaeifard, H., & Bani Asad, R. (2023). Designing a model for policy-making capacity in the Islamic Consultative Assembly. *Majlis & Rahbord*, 30(113), 57–100. [In Persian]
- Annan-Prah, E. C., & Andoh, R. P. (2023). Effects of customised capacity building on employee engagement, empowerment, and learning in Ghanaian local government institutions. *Public Administration and Policy*, 26(2), 228–241.

- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Azmat, F., Ferdous, A. S., Wali, F., Muttakin, M. B., & Haque, M. Z. (2024). Does actors' engagement with capacity-building training programs enable delivery of SDG-aligned public services? The case of senior public officials. *Journal of Service Theory and Practice*.
- Boustanz Zarr, J., Rahmanseresht, H., Sharifzadeh, F., & Taghavifard, M. T. (2022). A model for intelligent implementation of public policies in government organizations. *Iranian Journal of Management Sciences*, 17(65), 29-51. [In Persian]
- Capano, G., & Lepori, B. (2024). Designing policies that could work: understanding the interaction between policy design spaces and organizational responses in public sector. *Policy Sciences*, 57(1), 53-82.
- Dehbalaei, M., Memarzadeh Tehran, G. R., & Daneshfard, K. (2023). Key factors for evaluating the implementation of urban sustainable development policy within the framework of the Sixth Development Plan. *Geographical Research Quarterly*, 38(2), 161-170. [In Persian]
- Esmailpour, N., Mahmoudi, V., & Esmailpour, F. (2020). Investigating the state of social capacity building in urban neighborhoods and its relationship with participation in the regeneration of deteriorated textures (Case study: Fahadan neighborhood, Yazd). *Journal of Urban and Regional Development Planning*, 3(5), 143-181. [In Persian]
- Faliza, N., Asfahani, A., & Fahrizal, E. (2024). COMMUNITY EMPOWERMENT IN BUILDING SUSTAINABLE AND DIGNIFIED COMMUNITY EDUCATION. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(4), 1861-7868.
- General Policies of Social Security*. (n.d.). Islamic Consultative Assembly Research Center. Retrieved from <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1747360> [In Persian]
- Geva-May, I., & Fontaine, G. (2024). Challenges of policy implementation and the comparative method. In *Handbook of Public Policy Implementation* (pp. 264-274). Edward Elgar Publishing.
- Ghaderi, Z., Fakhari, S., Shekari, F., & Saberi, M. (2024). Community capacity building and indigenous tourism in Iran. *Anatolia*, 1-16.
- Haag, M., Hurka, S., & Kaplaner, C. (2024). Policy complexity and implementation performance in the European Union. *Regulation & Governance*.
- Hashimy, S. Q., Jahromi, A., Hamza, M., Naaz, I., Nyamwero, N. B., & HT, B. (2023). Nurturing Leadership and Capacity Building for Success: Empowering Growth. *International Journal of Rehabilitation & Special Education*, 3(2).
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.

- Imani, A. M., & Ahang, F. (2021). Community-based development: Analysis of factors affecting the community-based implementation of policies. *Journal of Governance and Development*, 1(3), 169–190. [In Persian]
- Islamic Consultative Assembly Research Center (Social Studies Office). (2023). *The social nature of the budget: A social analysis of the budgeting system in Iran 1403 (2024)*. Retrieved from <https://rc.majlis.ir/fa> [In Persian]
- Islamic Consultative Assembly Research Center (Social Studies Office). (2023). *Series of system analysis and simulation reports (1): Solutions for enhancing the sustainability of pension funds*. Retrieved from <https://rc.majlis.ir/fa> [In Persian]
- Islamic Consultative Assembly Research Center (Social Studies Office). (2022). *Unsustainability of pension funds (2): Series of dynamics reports on the country's challenges*. Retrieved from <https://rc.majlis.ir/fa> [In Persian]
- Islamic Consultative Assembly Research Center, Social Studies Office (Welfare and Social Security Group). (2024). *Examining the state of the Civil Servants Pension Fund (challenges and solutions)*. Retrieved from <https://rc.majlis.ir/fa> [In Persian]
- Kaufmann, D., Kuenzler, J., & Sager, F. (2020). How (not) to design and implement a large-scale, interdisciplinary research infrastructure. *Science and Public Policy*, 47(6), 818–2.
- Knill, C., Steinebach, Y., & Zink, D. (2024). How policy growth affects policy implementation: bureaucratic overload and policy triage. *Journal of European Public Policy*, 31(2), 324–351.
- Lee, J. D., Meadan, H., Oyunbaatar, E., & Amar, A. (2024). Strategies for capacity building in a low-resource setting: Stakeholders' voices. *Autism*, 28(1), 162-173.
- Limberg, J., Knill, C., & Steinebach, Y. (2022). Condemned to complexity? Growing state activity and complex policy systems. *Governance*. 10.1111/gove.12684
- Manouchehri Rad, R. (2020). Presenting a model for developing a specialized social security culture (Case study: Cross-cultural relations between the government and the Social Security Organization of Iran). *Social Security Quarterly*, 15(3), 33–77. [In Persian]
- Rajabzadeh, A., Mortazavi, M., Doustar, M., & Akhondi, N. (2020). Development of a conceptual framework for organizational capacity building in higher education to respond to society's expectations: A thematic analysis approach. *Organizational Resource Management Research*, 10(2), 45–73. [In Persian]
- Ranadewa, K. A. T. O., & Siriwardena, M. (2021). Enabling lean through human capacity building: an investigation of small and medium contractors. *Built Environment Project and Asset Management*, 11(4), 594-610.
- Riazi, M. (2024). Examining financing and sustainability of insurance funds (with emphasis on the Social Security Organization). *Social Security Organization Quarterly*, 20(3), 13–40. [In Persian]
- Sager, F., Mavrot, C., & Keiser, L. R. (Eds.). (2024). *Handbook of Public Policy Implementation*. Edward Elgar Publishing.

- Salehi Nozar, A., Yaghoubi, N., & Keykha, A. (2021). Capacity building of local communities in community-based crisis management: Investigating the role of cultural factors. *Crisis Management*, 10(2), 57–69. [In Persian]
- Shahsavari Ghoogheri, E., Ziaedini, M., Haddavi Nejad, M., & Tabali, H. (2023). A model for enhancing the implementation capacity of safety, health and environment policies in industries and mines (Case study: Industries and mines of Kerman province). *Public Policy Making in Management*, 14(49), 53–73. [In Persian]
- Shaidpour, A., & Aghasi, S. (2011). Cultural capacity building: A key factor for cultural-political development. *Political and International Research*, 3(9), 131–139. [In Persian]
- Soleimani, A., Pourezzat, A. A., & Esmaeili Givi, M. R. (2020). Identifying key factors influencing the future policies of the Social Security Organization of Iran. *Iranian Journal of Futures Studies*, 9, 148–172. [In Persian]
- Suh, H. & Yang, J. (2021). Global uncertainty and Global Economic Policy Uncertainty: Different implications for firm investment. *Economics Letters*, 200, 109767.
- Supramaniam, M., Di Masso, M., & García Sastre, A. (2011). Lessons learnt and challenges with regard to social capacity building: Heat-related hazards–droughts, forest fires and heat waves in Southern Europe. CapHaz-Net WP7 Report. Institute for Environmental Sciences and Technology (ICTA), Autonomous University of Barcelona, Spain (available at: http://caphaznet.org/outcomes-results/CapHaz-Net_WP7_Report.pdf).
- Taormina, R. M., Massey, T., Walker-Egea, C., Sowell, C., Rigg, K. K., Simmons, C., & Tran, Q. (2023). Building capacity to create community change (BC4): A model to support successful program planning and implementation. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102225.
- The Budget Law of the Whole Country for the Year 1403 (2024)*. (n.d.). National Database of Laws and Regulations. Retrieved from <https://dotic.ir/news> [In Persian]
- The Seventh Development Plan Law of the Country*. (n.d.). National System of Laws and Regulations of the Islamic Republic of Iran. Retrieved from <https://qavanin.ir/Law/TreeText/?IDS=15033449572675229448> [In Persian]
- Thomann, E., van Engen, N., & Tummers, L. (2018). The necessity of discretion: A behavioral evaluation of bottom-up implementation theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(4), 583–601.
- Vahedi, M. (2020). Capacity building. *Encyclopedia of Applied Scientific Training*. [In Persian]



سال چهاردهم / زمستان ۱۴۰۴

مقاله پژوهشی

شناسایی ابعاد مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی (از منظر کارشناسان و متخصصان)

سارانا ز قبادی فر^۱، سنجر سلاجقه^۲، حجت بابایی^۳، علیرضا پیوند^۴، سمانه مهدی زاده^۵

تاریخ دریافت: ۰۳/۱۱/۲۹، تاریخ تایید: ۰۴/۸/۱۷

DOI: [10.22034/scm.2025.507239.1852](https://doi.org/10.22034/scm.2025.507239.1852)

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی با روش تحلیل مضمون است. این پژوهش دارای رویکردی آمیخته و از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از حیث ماهیت و سبک، پیمایشی است. روش گردآوری اطلاعات از ترکیب مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی بوده و ابزار گردآوری اطلاعات با مراجعه به مستندات، مصاحبه برگزیدگان و پرسش‌نامه است که روایی و پایایی مصاحبه با درصد مقبول به تأیید رسید. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۷ نفر از اساتید دانشگاه، صاحب‌نظران در زمینه خط‌مشی‌گذاری عمومی، ظرفیت‌سازی و مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی می‌باشد. روش نمونه‌گیری هدفمند و به‌منظور استخراج و تحلیل کدهای مربوط به مصاحبه با برگزیدگان از نرم‌افزار NVIVO ویراست ۱۱ استفاده شد. نتایج به‌دست‌آمده از کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری‌شده منجر به استخراج ۸۵ کد اولیه، ۲۶ مضمون پایه و ۹ مضمون سازمان‌دهنده شد که عبارت‌اند از: «تصویب خط‌مشی‌های همگرا و انسجام‌بخش با محوریت فرهنگ سازمانی»، «استقلال سیاسی سازمان در چارچوب فرهنگ مشارکتی»، «برقراری عدالت اجتماعی مبتنی بر فرهنگ برابری و شفافیت»، «تأمین اجتماعی هوشمند در راستای توسعه فرهنگ دیجیتال»، «توجه به تحولات محیطی و انطباق فرهنگی سازمان»، «اصلاح فرهنگ تأمین اجتماعی»، «اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری فرهنگی»، «شبکه‌سازی در سازمان با محوریت فرهنگ تعامل و همکاری» و «ایجاد نظام پایش و بازخوردگیری مبتنی بر فرهنگ یادگیری سازمان».

واژه‌های کلیدی: ظرفیت‌سازی فرهنگی، اجرای خط‌مشی عمومی، روش تحلیل مضمون و سازمان تأمین اجتماعی.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. ghobadifar@yahoo.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول):

s.salajeghe@iauk.ac.ir

^۳ استادیار، گروه روانشناسی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. alirezapeyvand@gmail.com

^۴ استادیار، گروه ریاضی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. babaihojjat@gmail.com

^۵ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. s.mehdizadeh@iauctb.ac.ir

مقدمه

در دنیای پیچیده و پویای سازمانی و حکومتی معاصر، دولت‌ها برای مواجهه با چالش‌های اجتماعی و مدیریت مؤثر مسائل جامعه، به سازوکارهای خطمشی عمومی وابسته‌اند. این خطمشی‌ها، به‌عنوان ابزارهایی استراتژیک، با هدف ارائه راه‌حل‌های ساختاریافته و هماهنگ برای مشکلات پیچیده اجتماعی طراحی و اجرا می‌شوند (گومی و فونتین^۱، ۲۰۲۴). خطمشی عمومی با گذشت زمان تکامل یافته است، اما پیچیدگی‌های محیطی، تغییرات مستمر متغیرهای اجتماعی، سیاسی، فناوری و مدیریتی و عدم اطمینان‌های موجود، اجرای آن‌ها را به حوزه‌ای غنی برای مطالعه رفتار جمعی و ساخت اجتماعی تبدیل کرده است. موفقیت و اثربخشی خطمشی به همان اندازه که به فرآیند اجرا بستگی دارد، به طراحی و تدوین خطمشی که در ابتدای فرآیند اجرا قرار دارد نیز بستگی دارد (ساگر و همکاران^۲، ۲۰۲۴).

اجرای خطمشی عمومی، به‌عنوان یکی از ارکان اساسی حل مسائل اجتماعی در سازمان‌ها و دولت‌ها، فرآیندی پیچیده و چندوجهی است که با چالش‌های متعددی از جمله ناهماهنگی‌های ساختاری، کمبود منابع انسانی و مالی، مقاومت‌های فرهنگی-اجتماعی و اثرات ناخواسته خطمشی‌ها مواجه است که می‌توانند اثربخشی خطمشی را تحت تأثیر قرار داده و کاهش دهند (نیل و همکاران^۳، ۲۰۲۳). وجود رویکردهای متعدد در اجرای خطمشی نشان می‌دهد با تغییرات محیطی، سازوکار اجرا نیز تغییر کرده و خطمشی‌گذاران و مجریان تغییر مستمر محیط را به‌عنوان یک واقعیت پذیرفته و آن را در مراحل مختلف تدوین، اجرا و ارزیابی خطمشی مورد توجه قرار داده‌اند. تغییرات مستمر متغیرهای اجتماعی، سیاسی، فناوری و مدیریتی سبب شده است خطمشی‌های عمومی در شرایط عدم اطمینان و پیچیدگی تصمیم‌گیری و اجرا شوند (بوستان‌زر و همکاران، ۱۴۰۱). برخلاف دیدگاه سنتی که اجرا را فرآیندی مکانیکی و غیرسیاسی می‌دانست، امروزه مشخص شده است که مجریان خطمشی، به‌عنوان بازیگرانی فعال با ارزش‌ها و منافع خاص، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی نتایج آن دارند (کافمن و همکاران^۴، ۲۰۲۰). این بازیگران، شامل مقامات منتخب و گروه‌های ذی‌نفع، با اعمال اختیار خود می‌توانند تغییرات اساسی در خطمشی‌های مصوب ایجاد کنند، که این امر

1 Geva-May & Fontaine

2 Sager et al

3 Knill et al

4 Kaufmann et al

اجرا را به فرآیندی سیاسی و پویا تبدیل می‌کند (کاپانو و لیپوری^۱، ۲۰۲۴). در همین راستا، موفقیت خطمشی‌ها نه تنها به طراحی دقیق آن‌ها، بلکه به ظرفیت‌های اجرایی و هماهنگی بین تدوین و اجرا وابسته است و فقدان ظرفیت‌سازی مناسب می‌تواند به مشکلات اجرایی منجر شده و عملکرد کلی خطمشی را تضعیف نماید (لیم‌برگ و همکاران^۲، ۲۰۲۲).

اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی، به‌عنوان نهادی حیاتی در نظام رفاهی کشور، نقش بسزایی در تحقق عدالت اجتماعی و تأمین حمایت‌های بیمه‌ای و درمانی برای اقشار مختلف جامعه ایفا می‌کند. این سازمان، به دلیل گستردگی خدمات و تنوع گروه‌های ذی‌نفع، با چالش‌های متعددی در فرآیند طراحی و پیاده‌سازی خطمشی‌ها مواجه است که بر اثرگذاری و اثربخشی برنامه‌های آن تأثیرگذار است. مواجهه مستمر این سازمان با مشکل «ناترازی منابع و مصارف» و «ناپایداری مالی» تهدیدی جدی برای پایداری عملکرد و ارائه مستمر خدمات آن محسوب می‌شود. بر اساس تحقیقات مرکز پژوهش‌های مجلس (۱۴۰۲) مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ایجاد وضعیت ناپایداری در صندوق تأمین اجتماعی، عدم انجام اصلاحات پارامتریک همزمان با تحولات جمعیتی، تصویب قوانین سخاوتمندانه و متعارض با اصول و محاسبات بیمه‌ای که تشدیدکننده ناترازی مالی صندوق‌ها بوده و مدیریت ناکارآمد اعلام شده است. بعلاوه، ریاضی (۱۴۰۳) دلایل ناپایداری مالی سازمان را تصویب خطمشی‌ها و برنامه‌های مغایر با اصول صندوق‌های بازنشستگی و بار مالی قابل توجه آن می‌داند. در همین راستا، تصویب خطمشی معافیت‌های بیمه‌ای، به‌عنوان مهم‌ترین عامل اثرگذار بر منابع سازمان تأمین اجتماعی، و بازنشستگی‌های پیش از موعد، به‌عنوان کلیدی‌ترین سیاست تأثیرگذار بر مصارف این سازمان، مطرح است. تصویب قوانین بازنشستگی پیش از موعد کارکنان دولت مصوب ۱۳۸۶، سامان‌دهی معافیت‌های بیمه‌ای اقشار خاص مشمول بند «ز» تبصره (۱۷) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور، بازنشستگی مشاغل سخت و زیان‌آور با احتساب ۱٫۵ برابری سوابق کاری و حذف شرط سنی برای برخی بیمه‌شدگان، متناسب‌سازی حقوق بازنشستگان بر اساس جزء (۲) بند (ر) ماده (۲۸) قانون برنامه هفتم توسعه و... از عواملی هستند که باعث خروج زود هنگام بیمه‌پردازی، کاهش جریان مالی ورودی و افزایش جریان خروجی سازمان تأمین اجتماعی می‌شود.

¹ Capano & Lepori

² Limberg et al

این موارد در تضاد آشکار با بندهای (۳) و (۴) سیاست‌های کلی تأمین اجتماعی ابلاغی مقام معظم رهبری است که بر ضرورت تأمین منابع پایدار مالی برای اجرای خطمشی‌ها تأکید دارد، چرا که اجرای خطمشی‌ها بدون در نظر گرفتن منابع مالی مناسب، با اصول حکمرانی مطلوب مغایرت دارد. اجرای قوانین فوق‌الاشاره از محل منابع داخلی سازمان، در شرایط ناترازی مالی موجود، ریسک‌های جدی برای این صندوق بین‌نسلی به همراه دارد و به تبع آن نرخ پشتیبانی را که یکی از شاخص‌های مهم پایداری مالی است نیز کاهش می‌دهد. بررسی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۳) درباره نحوه توزیع اعتبارات بیمه‌های اجتماعی میان صندوق‌های بیمه‌گر در سال‌های اخیر، نشان‌دهنده وجود تبعیض معنادار در تخصیص منابع است. برای مثال، در سال ۱۴۰۲ سهم اعتبارات اختصاص‌یافته به سازمان تأمین اجتماعی در حوزه بیمه‌های اجتماعی تنها پنج درصد بوده است، در صورتی که این سازمان بیشترین تعداد بازنشستگان و متنوع‌ترین گروه‌های ذی‌نفع را تحت پوشش دارد. این عدم توازن در توزیع منابع نه تنها نشانه‌ای بارز از بی‌عدالتی در فرآیند خطمشی‌گذاری است، بلکه نمایانگر فقدان رویکردی جامع، منصفانه و پایدار در نظام بودجه‌ریزی کشور نیز می‌باشد.

تلاش‌های ناظر بر اجرای خطمشی یا برنامه‌ها با اهداف ایجاد ظرفیت و توانمندسازی افراد و گروه‌های خاص اجتماعی نمونه بسیار عالی است که نشان می‌دهد چگونه اجرای خطمشی‌ها می‌تواند به تغییر روابط اجتماعی منجر شود و این تغییرات حاصل در روابط اجتماعی به تغییرات دیگری در بخش‌های مختلف منجر خواهد شد. در سطح سازمانی نیز، اتخاذ یک رویکرد تحول‌آمیز برای ظرفیت‌سازی به‌عنوان بخشی از استراتژی‌های گسترده‌تر سازمانی می‌تواند به سازمان‌های غیردولتی و سایر بازیگران جامعه مدنی کمک کند تا از مفاهیم «ارائه خدمات» به سمت تمرکز بر سازمان و رسیدگی به علل ساختاری آسیب‌پذیری تغییر کنند (تومن و همکاران^۱، ۲۰۱۸). مطالعات پیشین نشان داده‌اند که ظرفیت‌سازی در سازمان‌ها می‌تواند منجر به بهبود عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی، ارتقای تعاملات سازمانی و تقویت فرهنگ سازمانی شود و به‌عنوان کاتالیزوری برای تغییر مثبت و توسعه در جوامع و صنایع باشند.

در ایران، نظام رفاه و تأمین اجتماعی با سابقه‌ای یک‌صدساله، همگام با تحولات جهانی این حوزه، به‌ویژه در دوران پهلوی اول و دوم، بر ظرفیت‌سازی در زمینه‌هایی چون حمایت از نیروی کار، بیمه کارگران، تسهیلات برای کارکنان دولت و ارائه خدمات به اقشار آسیب‌پذیر متمرکز

¹ Thomann et al

بوده است. پس از انقلاب اسلامی، این نظام با تأکید بر ارزش‌های جدید، به گسترش بیمه خدمات درمانی، ساماندهی و ضابطه‌مندی و بهبود شرایط زندگی نیازمندان پرداخته است. ظرفیت‌سازی فرهنگی و سازمانی، به‌عنوان بخشی از استراتژی‌های کلان، نقش مهمی در افزایش اثربخشی خط‌مشی‌ها و بهبود عملکرد نظام تأمین اجتماعی دارد. با این حال، چالش‌های موجود در فرآیند ظرفیت‌سازی، به‌ویژه در مدیریت مؤثر ذی‌نفعان و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی، همچنان مشهود است. این مسئله به‌عنوان یکی از نیازهای اساسی برای بهبود عملکرد و افزایش کارایی و اثربخشی این نهاد در خدمت‌رسانی به جامعه و ضرورت بازنگری جدی در خط‌مشی‌های اجرایی، تخصیص منابع و طراحی سازوکارهای عادلانه و پایدار در تأمین مالی قوانین را بیش از پیش برجسته می‌نماید.

در غیاب ظرفیت‌سازی فرهنگی، تقویت بنیان‌های اجتماعی و سیاست‌های اصلاحی در سازمان تأمین اجتماعی همچون (افزایش سن بازنشستگی، تعدیل نرخ حق بیمه و گسترش پوشش بیمه‌ای مشاغل پلتفرمی) با چالش‌های جدی در مرحله اجرا مواجه خواهند شد و احتمال شکست آن‌ها افزایش می‌یابد. اهمیت پرداختن به این موضوع بر اساس مطالعات مرکز پژوهش‌های مجلس (۱۴۰۳) از آن‌جا ناشی می‌شود که ناپایداری مالی صندوق تأمین اجتماعی صرفاً یک مسئله اقتصادی نیست، بلکه ریشه در ساختارهای فرهنگی و اجتماعی جامعه دارد. الگوهایی نظیر فرهنگ وابستگی به دولت، مقاومت اجتماعی در برابر اصلاحات ساختاری و ضعف آگاهی عمومی نسبت به الزامات پایداری نظام رفاهی، از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز این وضعیت به شمار می‌آیند. این واقعیت، ضرورت پرداختن به پیوند میان عوامل فرهنگی و ابعاد اجتماعی به منظور پایداری نظام تأمین اجتماعی را برجسته می‌سازد.

با توجه به مراتب پیش‌گفت، هدف از پژوهش حاضر ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی و ارائه مدل به‌صورت مطالعه موردی در سازمان تأمین اجتماعی است. با بررسی تحقیقات داخلی و خارجی مشخص شد اغلب تحقیقات به بحث خط‌مشی‌گذاری عمومی، مدل‌های اجرای خط‌مشی‌ها و ظرفیت خط‌مشی پرداخته‌اند و در این زمینه تحقیقات زیادی وجود دارد؛ اما مطالعه‌ای که ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی و تأثیر این فرایند بر اجرای خط‌مشی عمومی در سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان (بزرگ‌ترین سازمان بیمه‌گر با پوشش بیمه‌ای بیش از نیمی از جمعیت کل کشور) را مورد بررسی قرار دهد، صورت نپذیرفته است.

برخی از فواید احتمالی آنی و آتی پژوهش، دستیابی به کارکردهای مؤثر ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر ابعاد اجتماعی در راستای اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی؛ هم‌سویی و هم‌راستایی فرهنگی در بین ذی‌نفعان (بیمه‌شدگان؛ کارفرمایان و شرکای اجتماعی)، مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی به‌منظور اجرای مؤثر خط‌مشی‌ها، ارتقای سطح تعاملات و ارتباطات بین مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی در اجرای مؤثر خط‌مشی‌ها و همچنین جلوگیری از ایجاد تعارض منافع در بین آحاد جامعه (ذی‌نفعان و شرکای اجتماعی) با رسالت، اهداف و وظایف در آن سازمان است.

به‌عبارتی دیگر، خلأ تحقیقاتی که این پژوهش قصد دارد آن را پر کند، این است که چگونه می‌توان با ظرفیت‌سازی فرهنگی در میان مدیران، کارکنان و ذی‌نفعان سازمان و نیز تقویت توان اجرای خط‌مشی‌ها، چالش‌های موجود در اجرای خط‌مشی‌های عمومی این حوزه را به حداقل رساند و وضعیت پایداری مالی و ناترازی منابع و مصارف سازمان را بهبود بخشید. این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال اصلی است که:

ابعاد و مؤلفه‌های مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی کدام است؟

مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

ظرفیت‌سازی^۱

یک تکنیک مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و کمک به استفاده بهینه از ظرفیت فردی و توانایی‌های گروهی آن‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی است و خلاقیت، کیفیت زندگی کاری، روحیه کار تیمی کارکنان و در نهایت اثربخشی سازمانی را تقویت می‌کند؛ زیرا مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، ایده‌های خوب و اجرا را ترویج می‌کند (آنان پرا و آندو، ۲۰۲۳). به بیان دیگر می‌توان گفت فرآیند یادگیری سازمانی و فردی که در آن مهارت‌سازی، شبکه‌سازی و عملکرد در راستای افزایش دانش موجب بهره‌وری، پیشرفت و توسعه افراد شاغل در سازمان می‌شود (واحدی، ۱۳۹۹).

^۱ Capacity building

ظرفیت‌سازی فرهنگی^۱

یک فرآیند مستمر است که به مردم، سازمان‌ها و انجمن‌های فرهنگی و سیاسی کمک می‌کند تا با تغییرات مفید هماهنگ شده و با تغییرات غیرسازنده محیط فرهنگی و سیاسی به‌طور مناسب مقابله کنند. نتایج و پیشرفت این فرآیند از طریق مأموریت، اهداف مشخص، منابع و پایداری آن تأمین می‌شود (رشیدپور و آفاسی، ۱۳۹۰). به بیان دیگر ظرفیت‌سازی فرهنگی یک فرآیند اجتماعی است که در سطوح مختلف و با مشارکت بازیگران گوناگون رخ می‌دهد (تلاشی چندسطحی) و هدف آن ایجاد ظرفیت‌های فردی، سازمانی، جمعی و نهادی است. این مفهوم چندسطحی تا حدی پیچیده و مبهم است و شامل هر دو بعد هنجاری-تجویزی و تحلیلی-مفهومی می‌شود (سوپرامانیام و همکاران^۲، ۲۰۱۱: ۳۹). به عبارتی فرآیند، حمایت از افراد و نهادهای اجتماعی برای شناسایی و پاسخ بهتر به نیازهایشان در واحدهای اجتماعی است و شامل ایجاد فرصت‌های آموزشی از طریق تجربه‌ها و ارتقای آگاهی، اعتماد و توانمندسازی آن‌ها برای مشارکت کامل در جامعه می‌شود (اسماعیل‌پور و همکاران، ۱۳۹۹).

اجرای خط‌مشی عمومی^۳

اجرای خط‌مشی یک تصمیم سیاسی عمده است که معمولاً در راستای شکل‌گیری قانون اتخاذ می‌شود و می‌تواند شامل دستورهای مهم و تصمیمات قضایی نیز باشد. این تصمیم با شناسایی مشکلات مختلف، تعیین اهداف و ساختار بندی فرآیند اجرا به روش‌های گوناگون همراه است. فرآیند اجرا با تصویب قوانین و سیاست‌های اصلی آغاز می‌شود و با تصمیمات نهادهای اجرایی، شناسایی آثار واقعی پیش‌بینی شده و پیش‌بینی نشده، تبعیت گروه‌های هدف، سنجش پیامدها و آثار^۴ مورد انتظار و در نهایت بازنگری و اصلاح قانون اولیه ادامه می‌یابد (الوانی و شلویری، ۱۳۹۵). به بیان دیگر اجرای خط‌مشی، مرحله‌ای از فرآیند خط‌مشی است که پس از به تصویب رسیدن خط‌مشی و جنبه قانونی پیدا کردن، اتفاق می‌افتد. این مرحله در واقع اجرای قانون است که در آن سازمان‌ها و کارکنان با تلاش، اهداف یک برنامه (خط‌مشی) را به نتیجه مطلوب و مثبت می‌رساند (سو و یانگ^۵، ۲۰۲۱).

^۱ Cultural capacity building

^۲ Supramaniam & et al

^۳ Implementing public policy

^۴ Impacts

^۵ Suh & Yang

مطالعات پیشین

نویسنده و سال	عنوان	نتیجه‌گیری
امیری و همکاران (۱۴۰۲)	طراحی الگوی ظرفیت ختمشی‌گذاری در مجلس شورای اسلامی	زیرساخت‌های ظرفیت‌سازی، غنی‌سازی ظرفیت ختمشی‌ها و ظرفیت ختمشی‌های ارتقایافته و همچنین محیط حاکم بر ظرفیت ختمشی‌ها از عناصر شکل‌دهنده الگو هستند که توجه و عملیاتی‌سازی آن‌ها به وضع قوانین مادر و تقویت کارویژه‌های مجلس شورای اسلامی منجر می‌شود.
شهسواری گوغری و همکاران (۱۴۰۲)	مدل ارتقای ظرفیت اجرای ختمشی‌های ایمنی، بهداشت و محیط زیست در صنایع و معادن	اجرای قوانین و استانداردها و ختمشی‌ها زیر نظر اشخاص ذی‌صلاح، تدوین و اجرای ختمشی‌ها و برنامه‌های عملی، فرهنگ سازمانی، حمایت سازمان در تدوین و اجرای ختمشی، حضور مداوم خبرگان و ایجاد یکپارچگی ساختار سازمانی، موجب ارتقای ظرفیت اجرای ختمشی می‌شود.
ایمانی و آهنگ (۱۴۰۰)	توسعه اجتماع‌محور: واکاوری عناصر مؤثر بر اجرای اجتماع‌محور ختمشی‌ها	اجرای اجتماع‌محور ختمشی‌ها در سه مرحله پیش‌ران‌های اجرایی (ویژگی‌های ختمشی؛ شرایط فیزیکی-مالی، سرمایه اجتماعی-انسانی، فضای ذهنی ارزشی، بسترهای قانونی-سیاسی)، ظرفیت‌سازهای اجرایی (تدوین برنامه راهبردی مناسب؛ حمایت‌یابی رسانه‌ای؛ ارتقای ظرفیت‌های مشارکت اجتماع؛ گفت‌وگو سازی) و توانمندسازی اجرایی (عملکرد مؤثر تسهیل‌گران؛ مسئولیت‌پذیری اجتماعی بخش خصوصی؛ کنش‌های حمایتی عاطفی اجتماع؛ کنش‌های حمایتی ابزاری اجتماع؛ کنش‌های حمایتی اطلاعاتی اجتماع و کنش‌های حمایتی بازخوردی) پیاده‌سازی می‌شوند.
صالحی نوذر و همکاران (۱۴۰۰)	ظرفیت‌سازی جوامع محلی در مدیریت بحران اجتماع‌محور: بررسی نقش عوامل فرهنگی	نقش عوامل فرهنگی در ظرفیت‌سازی مدیریت بحران اجتماع‌محور شامل سه بعد قبل از بحران (آموزش و آگاهی؛ سرمایه اجتماعی و فرهنگی؛ مشارکت نظری؛ سرمایه معنوی)، حین بحران (مشارکت عملی، ارتباطات، مدیریت احساسات مردم) و پس از بحران شامل (خاطرات جمعی، مشارکت اجتماعی، رسانه جمعی و هویت‌بخشی) است.
سلیمانی و همکاران (۱۳۹۹)	شناسایی عوامل کلیدی تأثیرگذار در ختمشی‌های آینده سازمان تأمین اجتماعی ایران	با توجه به شناسایی میزان سیاست‌زدگی و توجه به سبک‌های مدیریتی به‌عنوان دو عامل کلیدی تأثیرگذار در حوزه ختمشی‌های آینده سازمان تأمین اجتماعی، می‌توان نتیجه‌گیری نمود که موفقیت این سازمان در گرو این مسئله است که ختمشی‌گذاران پرهیز از رفتارهای سیاسی و افزایش استفاده از سبک‌های مدیریتی را مبنای ختمشی‌گذاری آینده تأمین اجتماعی قرار دهند.

نویسنده و سال	عنوان	نتیجه‌گیری
منوچهری راد (۱۳۹۹)	ارائه الگوی توسعه فرهنگ تخصصی تأمین اجتماعی (مورد مطالعه): روابط میان فرهنگی حاکمیت و سازمان تأمین اجتماعی ایران)	موفقیت خط‌مشی‌های نظام بازنشستگی بر پایه توسعه فرهنگ تخصصی را می‌توان در سه لایه: پایبندی حاکمیت به عوامل بنیادین گفتمان تأمین اجتماعی، فهم و شناخت صحیح آن و شکل‌گیری نظام حکمروایی گفتمان‌محور تبیین کرد.
رجب زاده و همکاران (۱۳۹۹)	توسعه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی سازمانی بخش آموزش عالی جهت پاسخگویی به انتظارات جامعه: رویکرد تحلیل مضمون	به این نتیجه رسیدند که ظرفیت‌سازی سازمانی پنج مضمون اصلی توسعه راهبردی، ساختاری، سیستمی و فرایندی، فرهنگی، منابع و زیرساخت‌ها و یک مضمون پاسخگویی اجتماعی به‌عنوان پیامد پدیده مورد مطالعه دارند.
عظمت و همکاران ۱ (۲۰۲۵)	آیا مشارکت بازیگران در برنامه‌های آموزشی ظرفیت‌سازی، ارائه خدمات عمومی همسو با اهداف توسعه پایدار را امکان‌پذیر می‌کند؟	مشارکت شناختی، عاطفی و رفتاری در برنامه‌های آموزشی تخصصی متمرکز بر SDG، بازیگران اصلی را قادر می‌سازد تا بازیگران دیگر و اعضای جامعه را در شبکه‌ها درگیر کرده و موجب تسهیل ارائه خدمات عمومی همسو با اهداف توسعه پایدار شوند. این مشارکت منجر به تأثیر تحول‌آفرین ظرفیت‌سازی در سطوح خرد (فردی)، میزو (سازمانی) و ماکرو (اجتماعی) می‌شود. در این مطالعه عوامل بازدارنده مانند مسائل حاکمیت سیستمیک (فساد، دخالت سیاسی، عدم پاسخگویی و شفافیت، محدودیت‌های منابع و نیروی انسانی ماهر، کمبود منابع مالی و زیرساخت‌ها) و عوامل تسهیل‌کننده مانند تعهد قوی به دستور کار پایداری، ادغام در برنامه استراتژیک، مشارکت جمعی و قدرت یا موقعیت مجریان برای ارائه خدمات عمومی شناسایی شدند.
لی و همکاران ۲ (۲۰۲۴)	استراتژی‌های ظرفیت‌سازی در یک محیط کم‌منابع: صداهای ذی‌نفعان	استراتژی‌های ظرفیت‌سازی ذی‌نفعان شامل آموزش برای مراقبین و سایر ذی‌نفعان برای افزایش توانایی آن‌ها در ارائه خدمات بهتر بود. سه مضمون از این مطالعه پدیدار شد که شامل: مشارکت (تشکیل روابط متقابل و مشارکتی با یکدیگر)، حمایت (حمایت والدین و مرجع قانون‌گذاری) و در نهایت ظرفیت‌سازی (آموزش برای ذی‌نفعان متنوع، از جمله مراقبین و متخصصان) بود.
تائورمینا و	ظرفیت‌سازی برای	مداخلات مبتنی بر جامعه با اهداف بهبود نتایج فردی و ایجاد

¹ Azmat et al² Lee et al

نویسنده و سال	عنوان	نتیجه‌گیری
دیگران (۲۰۲۳)	ایجاد تغییر اجتماعی: مدلی برای پشتیبانی از برنامه‌ریزی و اجرای موفق برنامه‌ها	تغییرات اجتماعی پیچیده هستند و سازمان‌ها باید ظرفیت لازم برای اجرای مؤثر این مداخلات را داشته باشند یا بتوانند آن را ایجاد کنند. یافته‌ها پنج حوزه را شناسایی کرد که عبارتند از: ۱- پشتیبانی اداری، ۲- رهبری، ۳- چشم‌انداز و مأموریت، ۴- توسعه مشارکت، ۵- مشارکت اجتماعی. قدرت در هر حوزه ظرفیت سازمان‌های گیرنده را برای تأثیرگذاری بر زندگی شرکت‌کنندگان و پیشرفت به سمت هدف ایجاد تغییر اجتماعی افزایش داد.
هاشمی و همکاران (۲۰۲۳)	پرورش رهبری و ظرفیت‌سازی برای موفقیت: تقویت رشد	با بررسی تعامل بین رهبری و ظرفیت‌سازی، پتانسیل تحول‌آمیز تجهیز افراد و تیم‌ها با مهارت‌های لازم، دانش و ذهنیت برای سازگاری، نوآوری و شکوفایی آشکار می‌شود. با سرمایه‌گذاری در توسعه و حمایت از افراد، سازمان‌ها می‌توانند پتانسیل کامل خود را آزاد کنند و فرهنگی از تعالی ایجاد کنند. رهبری مؤثر نوآوری، همکاری و انعطاف‌پذیری را تقویت می‌کند و به تیم‌ها اجازه می‌دهد تا با چالش‌ها مقابله کنند و فرصت‌ها را غنیمت بشمارند. علاوه بر این، ابتکارات ظرفیت‌سازی ابزارها، دانش و مهارت‌های لازم را برای سازگاری با چشم‌اندازی در حال تغییر فراهم می‌کنند. از طریق این تلاش‌های ترکیبی، افراد و سازمان‌ها می‌توانند نه تنها به اهداف خود دست یابند بلکه کاتالیزوری برای تغییر مثبت در جوامع و صنایع خود نیز باشند.

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که بیشتر آن‌ها بر شناسایی عوامل مؤثر بر اجرا و طراحی مدل‌های توسعه و ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌ها متمرکز بوده‌اند (امیری و همکاران؛ شهسواری گوغری و همکاران، ۱۴۰۱؛ ایمانی آهنگ، ۱۴۰۰). همچنین، مطالعاتی به شناسایی عوامل اثرگذار بر خط‌مشی‌ها، ارائه الگویی برای توسعه فرهنگ تخصصی، و تحلیل اجرای این خط‌مشی‌ها در سازمان تأمین اجتماعی پرداخته‌اند (سلیمانی و همکاران؛ منوچهری‌راد، ۱۳۹۹). عوامل مؤثر بر ظرفیت‌سازی شامل کیفیت و تناسب زیرساخت‌ها، هماهنگی و مشارکت سازمانی، انعطاف‌پذیری، حمایت مراجع قانونی و تأکید ویژه بر نقش رهبری است. افزون بر این، مطالعات قبلی نشان داده‌اند که ظرفیت‌سازی در سازمان‌ها به بهبود کارایی، تقویت مهارت‌های کارکنان، گسترش تعاملات انسانی، ارتقای فرهنگ سازمانی و افزایش سازگاری با شرایط متغیر محیطی منجر می‌شود. این فرآیند به‌عنوان عاملی کلیدی در تسریع تغییرات مثبت و پیشبرد توسعه در جامعه و صنعت نقش ایفا می‌کند (عظمت و

همکاران، ۲۰۲۵؛ لی و همکاران، ۲۰۲۴؛ تائورمینا و همکاران؛ هاشمی و همکاران، ۲۰۲۳). اما در ادبیات پژوهشی مطالعه‌ای در مورد ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی و به‌ویژه سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان بزرگ‌ترین نهاد بیمه‌گر با پوشش بیش از نیمی از جمعیت کشور انجام نشده است.

سوالات تحقیق

۱. ابعاد مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟
۲. اعتبار ابعاد مدل به چه میزان است؟

روش پژوهش

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی به روش تحلیل مضمون است. این پژوهش برحسب هدف، بنیادی-کاربردی و از منظر جمع‌آوری داده‌ها آمیخته (کیفی-کمی)، برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها یا ماهیت، پیمایشی است. به‌منظور تبیین ابعاد مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خطمشی‌های عمومی، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. ابتدا کدها و مضامین متغیرهای پژوهش از طریق مطالعات اسنادی (مراجعه به اسناد و مدارک مکتوب از قبیل کتب، مجلات و ...) و مصاحبه با خبرگان (اساتید دانشگاه، صاحب‌نظران حوزه خطمشی‌گذاری عمومی، ظرفیت‌سازی، و مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی) شناسایی شدند. سپس برای نهایی‌سازی فهرست ابعاد و مؤلفه‌ها (پالایش و اصلاح)، از تکنیک دلفی فازی بهره گرفته شد. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید دانشگاه، صاحب‌نظران حوزه خطمشی‌گذاری، ظرفیت‌سازی و مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی است که با حداقل ۱۵ سال سابقه کاری، تسلط نظری و تجربه عملی، اطلاعات لازم برای پژوهش را در اختیار داشتند. حجم نمونه ۱۷ نفر و به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزارهای اندازه‌گیری مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه بوده است. مصاحبه‌های انجام‌شده به‌صورت نیمه‌ساختارمند، بنابر مقتضیات شخصیتی، رفتاری و زمان مصاحبه‌ها (بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه)، انجام شد. از مصاحبه چهاردهم به

بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد. به این معنا که نمونه‌گیری پژوهش در مصاحبه پانزدهم به اشباع رسید، اما برای اطمینان با دو تن دیگر از خبرگان مصاحبه ادامه پیدا کرد. همچنین پرسشنامه دلفی فازی به‌منظور تأیید عوامل استخراج‌شده از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان مذکور طراحی شده است. این پرسشنامه نوع خاصی از پرسشنامه است که شامل سؤال‌های جمعیت‌شناختی و تخصصی بوده است، برای دریافت اطلاعات لازم از خبرگان و با هدف نهایی‌سازی فهرست کدها و مضامین مرتبط با مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی طراحی و اجرا شده است. بدین منظور، در این پرسشنامه از مقیاس درجه‌بندی ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. عبارت‌های مورد استفاده در این پرسشنامه به «کاملاً مناسب، مناسب، نسبتاً مناسب، نامناسب، کاملاً نامناسب» طراحی شده است که به‌ترتیب دارای ارزش ۱ الی ۵ هستند. این پرسشنامه شامل ۸۵ سؤال می‌باشد.

جدول ۱. گروه‌بندی سؤالات پرسشنامه الگوی پژوهش

شماره سؤال‌ها	تعداد سؤال‌ها	ابعاد
۱ تا ۱۱	۱۱	تصویب خط‌مشی‌های همگرا و انسجام‌بخش با محوریت فرهنگ سازمانی
۱۲ تا ۲۱	۱۰	استقلال سیاسی سازمان در چارچوب فرهنگ مشارکتی
۲۲ تا ۳۱	۱۰	برقراری عدالت اجتماعی مبتنی بر فرهنگ برابری و شفافیت
۳۲ تا ۴۰	۹	تأمین اجتماعی هوشمند در راستای توسعه فرهنگ دیجیتال
۴۱ تا ۴۹	۹	توجه به تحولات محیطی و انطباق فرهنگی سازمان
۵۰ تا ۶۰	۱۱	اصلاح فرهنگ تأمین اجتماعی
۶۱ تا ۶۶	۶	اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری فرهنگی
۶۷ تا ۷۶	۱۰	شبکه‌سازی در سازمان با محوریت فرهنگ تعامل و همکاری
۷۷ تا ۸۵	۹	ایجاد نظام پایش و بازخوردگیری مبتنی بر فرهنگ یادگیری سازمانی

روایی بخش کیفی از طریق ارائه نتایج به‌دست‌آمده به آزمون‌شوندگان (خبرگان پژوهش) بررسی شد؛ به‌طوری‌که اگر آن‌ها نیز یافته‌ها را مورد تأیید قرار دهند، می‌توان نسبت به روایی پژوهش بیشتر مطمئن شد. به‌منظور تعیین روایی بخش کمی پرسشنامه پژوهش، از روایی

محتوا استفاده شده است. برای سنجش روایی محتوایی^۱ پرسشنامه از نظرات ۳ نفر از همان خبرگانی که در ساخت مدل مشارکت داشته‌اند، بهره گرفته شده است. بدین ترتیب که با ارسال پرسشنامه برای آن‌ها، از آن‌ها درخواست شد که نظرات خود در خصوص سؤال‌های پرسشنامه و تناسب آن‌ها را با سؤالات پژوهش با استفاده از گزینه‌های کاملاً نامناسب، نامناسب، نسبتاً مناسب، مناسب، کاملاً مناسب که به ترتیب دارای ارزش عددی معادل ۰٪، ۲۵٪، ۵۰٪، ۷۵٪، ۱۰۰٪ هستند، ارائه نمایند.

جدول ۲. روایی محتوا متغیرهای پژوهش

x.P _x	P _x	F	X	ظرفیت‌سازی فرهنگی با تاکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰	۰	کاملاً نامناسب
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰	۰/۲۵	نامناسب
۰/۰۵۸	۰/۱۱۵	۳۰	۰/۵	نسبتاً مناسب
۰/۱۴۱	۰/۱۸۸	۴۹	۰/۷۵	مناسب
۰/۶۹۶	۰/۶۹۶	۱۸۱	۱	کاملاً مناسب
۰/۸۹۵				کل

برای سنجش پایایی در این پژوهش از روش پایایی بازآزمون^۲ استفاده شد که به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. این شاخص را می‌توان زمانی محاسبه کرد که یک کدگذار یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری کرده باشد. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هرکدام از مصاحبه‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری می‌شوند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن پژوهش محاسبه می‌شود. در هرکدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند (هولستی^۳، ۱۹۶۹). مقدار پایایی در بخش کیفی پژوهش ۰/۷۴۱ محاسبه شده است.

$$\text{پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}}$$

^۱ Content Validity

^۲ Re-Test Reliability

^۳ Holsti

جدول ۳. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	متون و مصاحبه	تعداد کدها	کدهای مورد توافق	پایایی (درصد)
۱	مصاحبه ۱	۱۷	۶	۰/۷۰۵
۲	مصاحبه ۲	۲۳	۸	۰/۶۹۵
۳	مصاحبه ۳	۲۲	۹	۰/۸۱۸
	جمع کل	۶۲	۲۳	۰/۷۴۱

در این پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی بهره گرفته شده است. داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار NVivo 11 مورد تحلیل و پردازش قرار گرفته‌اند.

یافته‌های پژوهش

گام‌های فرآیند تحلیل مضمون (یافته‌های کیفی پژوهش)

در این پژوهش برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوی موجود در داده‌های کیفی پیرامون معیارها و شاخص‌های مبحث مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. این روش که ماهیت تفسیری دارد، فرآیندی است که به وسیله آن می‌توان داده‌های پراکنده متن را به داده‌های غنی و تفضیلی تبدیل نمود. با اقتباس از روش آتراید-استرلینگ (۲۰۰۱)، فرآیند انجام این پژوهش در سه مرحله انجام شد که عبارتند از:

- **نخست: خرد کردن متن و کدگذاری پاره‌گفتارها:** به منظور خرد کردن متن و کدگذاری اولیه، ابتدا چارچوبی برای طبقه‌بندی انتخاب شد. چارچوب غالب در کدگذاری اولیه و استخراج مضامین پایه، توصیفی داده‌محور بود. لذا ابتدا کدهای اولیه و سپس مضامین پایه بر اساس داده‌های تحقیق مورد شناسایی قرار گرفتند. چارچوب انتزاع مضامین سازمان‌دهنده نظریه‌محور بود؛ لذا واژه‌ها بر اساس نظریه‌ها و تحقیقات گزینش شد. در گام نخست، پس از مشخص شدن چارچوب، از متن مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، کدگذاری باز داده‌محور انجام شد.
- **دوم: اکتشاف شبکه مضامین از متن:** در گام دوم، با مرتب کردن کدها بر اساس مشابهت‌های معنایی، دسته‌بندی و پایین‌ترین سطح مضمون (مضامین پایه) استخراج شد.

- **سوم: یکپارچه کردن اکتشافها و ارائه الگو:** در گام سوم، بر اساس مشابتهای کاربردی مضامین پایه، هرچند مضمون در یک دسته به نام مضمون سازماندهنده قرار گرفت.
- **دسته‌بندی کدهای پژوهش بر اساس یک مضمون انتزاعی:** در گام آخر این مرحله، با انتزاع یک مضمون حاکم بر کل مضامین به‌عنوان مضمون فراگیر، تدوین نهایی جدول مضامین سه‌گانه انجام گرفت.

گام‌های اجراشده شناسایی کدها و مضامین مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی

خلاصه مراحل اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای استخراج‌شده، ادغام کدهای اولیه و استخراج مضامین پایه، دسته‌بندی مضامین پایه به مضامین سازمان‌دهنده، دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده به مضمون فراگیر، مربوط به مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی، در جدول شماره ۴ بیان شده است.

جدول ۴. تحلیل مضامین سه‌گانه مربوط به مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه	ردیف
مضمون فراگیر مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی	تصویب خط‌مشی‌های همگرا و انسجام‌بخش با محوریت فرهنگ سازمانی	فرهنگ گفت‌وگو سازمانی	ایجاد هویت مشترک	۱
			ارتباط و هماهنگی کامل بین عناصر مختلف اجرای خط‌مشی	۲
			توجه به تأثیر تجربه‌های گذشته بر تعاملات امروز	۳
		اصلاح ساختاری سازمان	تعیین چشم‌انداز کارآمد و مطلوب	۴
			راهبرد سازی و تدوین برنامه راهبردی	۵
			تمرکززدایی و یکپارچگی با سایر عناصر اجرا	۶

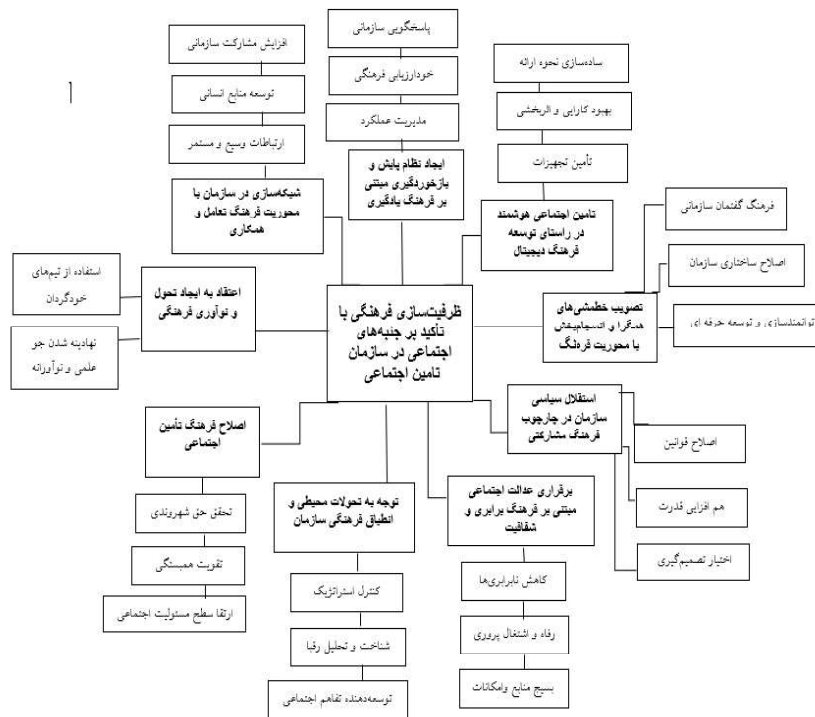
ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۷	شناسایی موانع و برنامه‌ریزی برای رفع آن			
۸	تخصیص منابع برای رهبری و رشد کارکنان	توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای سازمان		
۹	هوشمند سازی فرایندهای اداری			
۱۰	شناخت توانایی‌های بالقوه			
۱۱	وجود منشور اخلاقی مشترک			
۱۲	ایجاد شفافیت در قوانین	اصلاح قوانین و مقررات		
۱۳	بازنگری در قوانین قدیمی			
۱۴	استقرار سیستم مالی شفاف			
۱۵	پرهیز از رقابت سیاسی در سازمان	هم‌افزایی قدرت سازمان		
۱۶	پرهیز از دخالت‌های بی‌جا			
۱۷	انتصابات درون‌سازمانی			
۱۸	پیشبرد اهداف به نفع گروه‌های ذینفع			
۱۹	دادن آزادی عمل واقعی به مدیران و کارکنان	اختیار در تصمیم‌گیری		
۲۰	بهبود قواعد تصمیم‌گیری			
۲۱	جلوگیری از اتلاف وقت مدیران			
۲۲	برقراری عدالت جنسیتی	کاهش نابرابری‌ها		
۲۳	تقویت سیستم‌های انگیزشی و تشویقی			
۲۴	توزیع عمودی درآمد بین طبقات و اقشار			
۲۵	جامعیت بیمه درمان	رفاه و اشتغال‌پروری		
۲۶	اصلاح صندوق‌های بازنشستگی			
۲۷	ایجاد عدالت اقتصادی			

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۲۸	انجام کمک‌های خیرخواهانه	بسیج منابع و امکانات		
۲۹	محرومیت‌زدایی			
۳۰	مساعده‌های اجتماعی، حمایتی			
۳۱	برنامه برای رفع تبعیض ناروا در بهره‌مندی از منابع عمومی			
۳۲	کاهش هزینه‌های خدمات عمومی	ساده‌سازی نحوه ارائه خدمات به مشتریان		
۳۳	کاهش مراجعات حضوری به سازمان			
۳۴	توسعه و بهبود استانداردهای ارائه خدمات			
۳۵	واکنش منعطف به تقاضاها	بهبود کارایی و اثربخشی		تامین اجتماعی هوشمند در راستای توسعه فرهنگ دیجیتال
۳۶	تعامل دیجیتال برای رشد شفافیت			
۳۷	ارتقاء سطح پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی به مردم			
۳۸	اتصال به شبکه ملی اطلاعات و توسعه	تأمین تجهیزات زیرساخت‌های ارتباطی و فناوری اطلاعات		
۳۹	توسعه فرهنگ دیجیتال			
۴۰	مدیریت بودجه در دسترس سازمان برای تأمین زیرساخت			
۴۱	بسترسازی برای کارآفرینی سازمانی	کنترل استراتژیک سازمان		توجه به تحولات محیطی و انطباق فرهنگی سازمان
۴۲	مردمی‌سازی اقتصاد			
۴۳	فعال‌سازی بخش خصوصی			
۴۴	اطمینان از پاسخگویی به همه ذی‌نفعان	شناخت و تحلیل رقبا		
۴۵	بررسی تغییر در استراتژی رقبا			
۴۶	توجه به پیشران‌های			

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر	
۶۶	گسترش تجربه کارمندان				
۶۷	تلاش برای حفظ استقلال	ارتباطات وسیع و مستمر	شبکه‌سازی در سازمان با محوریت فرهنگ تعامل و همکاری		
۶۸	مبادله و گردش اطلاعات				
۶۹	شبکه پایگاهی برای تبادل فکر و عمل				
۷۰	وجود افراد حمایت‌کننده				
۷۱	جذب انسان‌های رشد یافته و رشد دهنده	توسعه منابع انسانی			
۷۲	نهادینه‌سازی دانش فرهنگی				
۷۳	توسعه اقتصادی در راستای بهره‌وری نیروی کار				
۷۴	فرهنگ همکاری و کار گروهی	افزایش مشارکت سازمانی			
۷۵	یکپارچگی در عین استقلال				
۷۶	سازگاری با تنوع فرهنگی				
۷۷	دسترسی آسان و سریع به اطلاعات قابل‌اتکای شاخص‌های راهبردی و عملیاتی	مدیریت عملکرد	ایجاد نظام پایش و بازخوردگیری مبتنی بر فرهنگ یادگیری سازمانی		
۷۸	تضمین درستی کارکرد نظام‌های برنامه‌ریزی				
۷۹	کاهش خطا و افزایش دقت و بهره‌وری در نظام اجرایی				
۸۰	کاهش موانع ناخواسته و غیرمنتظره در مسیر پیشرفت	خودارزیابی فرهنگی			
۸۱	توانایی بیش‌تر در غلبه بر ترس از اشتباه، رقابت، یا تعارض				
۸۲	افزایش احترام و فهم متقابل بین اشخاص				
۸۳	وجود ساز و کار شکایت و پاسخ	پاسخگویی سازمانی			

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۸۴	وضوح مسئولیت‌های سازمانی			
۸۵	تعیین استانداردهای عملکردی			

نتایج نشان داد مفاهیم استخراج شده مربوط به مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی شامل ۸۵ گد اولیه، ۲۶ مضمون پایه و ۹ مضمون سازمان‌دهنده می‌باشد که تشکیل‌دهنده مدل پژوهش هستند.



شکل ۱. شبکه نهایی مضمون‌های مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی

بررسی اعتبار کدهای اولیه مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی

با توجه به دیدگاه‌های ارائه‌شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی قطعی در دو مرحله کمتر از (۰/۱) باشد، بدین معنی است که خبرگان در زمینه کُد اولیه مورد پرسش به اجماع نظر رسیده‌اند. بررسی نتایج نشان می‌دهد خبرگان درباره ۷۶ کُد اولیه به اجماع نظر رسیده‌اند.

از سوی دیگر، چنانچه میانگین هر یک از کدهای اولیه در مرحله دوم نظرسنجی کمتر از حد آستانه (۰/۷) باشد، بایستی اقدام به حذف کُد اولیه موردنظر کرد. در بررسی‌های انجام‌شده، میانگین مرحله دوم چهار کُد اولیه به شماره‌های ۱۸، ۵۹، ۷۰ و ۷۸ کمتر از (۰/۷) بود؛ لذا کدهای اولیه مذکور از روند مطالعه حذف شدند.

همچنین نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد در کدهای اولیه شماره ۱۰، ۳۰، ۴۶، ۵۶ و ۶۶ اعضای گروه خبره به‌اتفاق نظر نرسیده‌اند و میزان اختلاف‌نظر در مراحل اول و دوم بیشتر از حد آستانه (۰/۱) بوده است؛ لذا نظرسنجی در خصوص کدهای اولیه فوق که در مرحله دوم به نتیجه نرسیده‌اند، در مرحله سوم ادامه می‌یابد.

جدول ۵. بررسی اختلاف دیدگاه خبرگان در مرحله اول و دوم (n=17)

شماره	کدها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	نتیجه
C1	ایجاد هویت مشترک	۰/۷۹۸	۰/۷۵۵	۰/۰۴۳	تأیید
C2	ارتباط و هماهنگی کامل بین عناصر مختلف اجرای خط‌مشی	۰/۷۰۳	۰/۷۶۹	۰/۰۶۶	تأیید
C3	توجه به تأثیر تجربه‌های گذشته بر تعاملات امروز	۰/۶۵۱	۰/۷۳۹	۰/۰۸۸	تأیید
C4	تعیین چشم‌انداز کارآمد و مطلوب	۰/۶۷۹	۰/۷۷۸	۰/۰۹۹	تأیید
C5	راهبرد سازی و تدوین برنامه راهبردی	۰/۶۹۷	۰/۷۴۴	۰/۰۴۸	تأیید
C6	تمرکززدایی و یکپارچگی با سایر عناصر اجرا	۰/۷۲۳	۰/۷۶۲	۰/۰۳۹	تأیید
C7	شناسایی موانع و برنامه‌ریزی برای رفع آن	۰/۷۲۰	۰/۷۵۰	۰/۰۳۰	تأیید
C8	تخصیص منابع برای رهبری و رشد	۰/۶۷۱	۰/۷۲۱	۰/۰۵۰	تأیید

شماره	کدها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	نتیجه
	کارکنان				
C9	هوشمند سازی فرایندهای اداری	۰/۷۶۰	۰/۷۶۰	۰/۱۰۰۰	تأیید
C10	شناخت توانایی‌های بالقوه	۰/۶۷۱	۰/۷۷۶	۰/۱۰۵	ارجاع به مرحله بعد
C11	وجود منشور اخلاقی مشترک	۰/۶۹۶	۰/۷۵۹	۰/۰۶۳	تأیید
C12	ایجاد شفافیت در قوانین	۰/۷۲۷	۰/۷۵۹	۰/۰۳۲	تأیید
C13	بازنگری در قوانین قدیمی	۰/۷۸۷	۰/۷۹۳	۰/۰۰۶	تأیید
C14	استقرار سیستم مالی شفاف	۰/۷۲۱	۰/۷۰۱	۰/۰۲۰	تأیید
C15	پرهیز از رقابت سیاسی در سازمان	۰/۷۱۰	۰/۷۹۴	۰/۰۸۴	تأیید
C16	پرهیز از دخالت‌های بی‌جا	۰/۷۸۱	۰/۷۹۶	۰/۰۱۵	تأیید
C17	انتصابات درون‌سازمانی	۰/۷۲۹	۰/۸۰۶	۰/۰۷۷	تأیید
C18	پیشبرد اهداف به نفع گروه‌های ذینفع	۰/۷۰۸	۰/۶۹۸	۰/۰۱۰	رد
C19	دادن آزادی عمل واقعی به مدیران و کارکنان	۰/۶۹۷	۰/۷۱۵	۰/۰۱۸	تأیید
C20	بهبود قواعد تصمیم‌گیری	۰/۷۶۰	۰/۷۶۹	۰/۰۰۹	تأیید
C21	جلوگیری از اتلاف وقت مدیران	۰/۶۶۳	۰/۷۲۹	۰/۰۶۷	تأیید
C22	برقراری عدالت جنسیتی	۰/۶۸۰	۰/۷۶۴	۰/۰۸۵	تأیید
C23	تقویت سیستم‌های انگیزشی و تشویقی	۰/۷۲۶	۰/۷۸۲	۰/۰۵۶	تأیید
C24	توزیع عمودی درآمد بین طبقات و اقشار	۰/۷۷۰	۰/۷۹۵	۰/۰۲۵	تأیید
C25	جامعیت بیمه درمان	۰/۷۰۵	۰/۷۷۸	۰/۰۷۳	تأیید
C26	اصلاح صندوق‌های بازنشستگی	۰/۷۵۲	۰/۷۰۷	۰/۰۴۵	تأیید
C27	ایجاد عدالت اقتصادی	۰/۷۵۹	۰/۷۰۸	۰/۰۵۱	تأیید
C28	انجام کمک‌های خیرخواهانه	۰/۶۷۷	۰/۷۶۸	۰/۰۹۱	تأیید
C29	محرومیت‌زدایی	۰/۶۹۸	۰/۷۴۶	۰/۰۴۸	تأیید
C30	مساعدهت‌های اجتماعی، حمایتی	۰/۶۴۰	۰/۷۹۵	۰/۱۵۵	ارجاع به مرحله بعد
C31	برنامه برای رفع تبعیض ناروا در بهره‌مندی از منابع عمومی	۰/۷۵۷	۰/۷۰۷	۰/۰۴۹	تأیید
C32	کاهش هزینه‌های خدمات عمومی	۰/۶۷۰	۰/۷۳۴	۰/۰۶۴	تأیید
C33	کاهش مراجعات حضوری به سازمان	۰/۷۶۱	۰/۷۹۹	۰/۰۳۸	تأیید

شماره	کدها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	نتیجه
C34	توسعه و بهبود استانداردهای ارائه خدمات	۰/۶۸۹	۰/۷۲۱	۰/۰۳۲	تأیید
C35	واکنش منعطف به تقاضاها	۰/۶۶۳	۰/۷۱۹	۰/۰۵۵	تأیید
C36	تعامل دیجیتال برای رشد شفافیت	۰/۷۲۴	۰/۷۴۹	۰/۰۲۶	تأیید
C37	ارتقاء سطح پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی به مردم	۰/۷۲۲	۰/۷۸۱	۰/۰۵۸	تأیید
C38	اتصال به شبکه ملی اطلاعات و توسعه	۰/۶۶۳	۰/۷۶۱	۰/۰۹۸	تأیید
C39	توسعه فرهنگ دیجیتال	۰/۶۸۳	۰/۷۸۱	۰/۰۹۸	تأیید
C40	مدیریت بودجه در دسترس سازمان برای تأمین زیرساخت	۰/۷۱۰	۰/۷۱۲	۰/۰۰۲	تأیید
C41	بسترسازی برای کارآفرینی سازمانی	۰/۶۷۵	۰/۷۵۲	۰/۰۷۷	تأیید
C42	مردمی سازی اقتصاد	۰/۶۶۴	۰/۷۰۲	۰/۰۳۸	تأیید
C43	فعال سازی بخش خصوصی	۰/۷۵۴	۰/۷۳۸	۰/۰۱۶	تأیید
C44	اطمینان از پاسخگویی به همه ذی‌نفعان	۰/۷۱۱	۰/۷۱۷	۰/۰۰۷	تأیید
C45	بررسی تغییر در استراتژی رقبا	۰/۶۷۸	۰/۷۲۷	۰/۰۴۹	تأیید
C46	توجه به پیشران‌های محیطی	۰/۶۸۷	۰/۷۹۰	۰/۱۰۳	ارجاع به مرحله بعد
C47	آگاهی جامعه از فعالیت‌ها و فرصت‌های مشارکت آزادانه	۰/۷۰۱	۰/۷۱۳	۰/۰۱۲	تأیید
C48	تحول مثبت در راستای بهبود شرایط اجتماعی	۰/۷۰۵	۰/۷۵۳	۰/۰۴۸	تأیید
C49	ارزش قائل شدن برای تنوع	۰/۷۲۰	۰/۷۸۶	۰/۰۶۶	تأیید
C50	شناخت نیازهای مردم	۰/۷۳۵	۰/۷۷۸	۰/۰۴۳	تأیید
C51	مطالبه گری شهروندان	۰/۶۸۹	۰/۷۰۷	۰/۰۱۸	تأیید
C52	حفظ کرامت انسانی	۰/۷۴۲	۰/۸۰۵	۰/۰۶۳	تأیید
C53	جامعیت خدمات ضروری	۰/۷۱۳	۰/۷۴۳	۰/۰۳۱	تأیید
C54	پوشش همگانی و فراگیر شاغلان	۰/۷۲۵	۰/۷۷۰	۰/۰۴۵	تأیید
C55	جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی	۰/۶۷۵	۰/۷۴۱	۰/۰۶۶	تأیید
C56	توجه به اصل سه‌جانبه گرایی	۰/۶۸۷	۰/۷۹۰	۰/۱۰۳	ارجاع به مرحله بعد

شماره	کدها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	نتیجه
C57	تلاش جهت حفظ وحدت در جامعه	۰/۶۶۵	۰/۷۴۸	۰/۰۸۳	تأیید
C58	فقرزدایی	۰/۷۴۸	۰/۸۰۲	۰/۰۵۴	تأیید
C59	اعتمادسازی و ایجاد احساس تعلق افراد جامعه به سازمان	۰/۷۵۷	۰/۶۹۴	۰/۰۶۳	رد
C60	احترام به ارزش‌ها و هنجارهای جامعه	۰/۶۹۴	۰/۷۶۰	۰/۰۶۶	تأیید
C61	تشکیل انجمن‌های خبرگی و کانون تفکر	۰/۷۶۵	۰/۸۰۶	۰/۰۴۱	تأیید
C62	فرهنگ تسهیم دانش سازمان	۰/۷۱۲	۰/۷۷۲	۰/۰۶۰	تأیید
C63	استفاده از نیروهای خلاق	۰/۷۱۲	۰/۷۵۶	۰/۰۴۴	تأیید
C64	ایجاد اعتماد دوجانبه میان مدیران و کارکنان	۰/۶۶۳	۰/۷۴۷	۰/۰۸۴	تأیید
C65	آموزش اعضا رهبران و عوامل مرتبط با تیم	۰/۷۴۹	۰/۷۲۵	۰/۰۲۴	تأیید
C66	گسترش تجربه کارمندان	۰/۶۶۳	۰/۷۹۹	۰/۱۳۶	ارجاع به مرحله بعد
C67	تلاش برای حفظ استقلال	۰/۷۱۴	۰/۷۵۰	۰/۰۳۶	تأیید
C68	مبادله و گردش اطلاعات	۰/۷۴۵	۰/۸۰۲	۰/۰۵۷	تأیید
C69	شبکه پایگاهی برای تبادل فکر و عمل	۰/۶۶۰	۰/۷۱۱	۰/۰۵۱	تأیید
C70	وجود افراد حمایت‌کننده	۰/۷۵۴	۰/۶۴۶	۰/۱۰۸	رد
C71	جذب انسان‌های رشد یافته و رشد دهنده	۰/۷۲۵	۰/۷۹۲	۰/۰۶۷	تأیید
C72	نهادینه‌سازی دانش فرهنگی	۰/۷۳۰	۰/۸۰۴	۰/۰۷۴	تأیید
C73	توسعه اقتصادی در راستای بهره‌وری نیروی کار	۰/۷۱۵	۰/۷۲۲	۰/۰۰۷	تأیید
C74	فرهنگ همکاری و کار گروهی	۰/۶۴۰	۰/۷۳۵	۰/۰۹۵	تأیید
C75	یکپارچگی در عین استقلال	۰/۶۹۸	۰/۷۲۶	۰/۰۲۸	تأیید
C76	سازگاری با تنوع فرهنگی	۰/۶۶۷	۰/۷۴۸	۰/۰۸۲	تأیید
C77	دسترسی آسان و سریع به اطلاعات قابل‌اتکای شاخص‌های راهبردی و عملیاتی	۰/۷۲۶	۰/۷۲۲	۰/۰۰۵	تأیید
C78	تضمین درستی کارکرد نظام‌های برنامه‌ریزی	۰/۷۴۸	۰/۶۹۴	۰/۰۵۴	رد

شماره	کدها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	نتیجه
C79	کاهش خطا و افزایش دقت و بهره‌وری در نظام اجرایی	۰/۶۸۲	۰/۷۴۸	۰/۰۶۶	تأیید
C80	کاهش موانع ناخواسته و غیرمنتظره در مسیر پیشرفت	۰/۷۱۳	۰/۷۴۲	۰/۰۳۰	تأیید
C81	توانایی بیش‌تر در غلبه بر ترس از اشتباه، رقابت، یا تعارض	۰/۷۷۰	۰/۷۷۵	۰/۰۰۵	تأیید
C82	افزایش احترام و فهم متقابل بین اشخاص	۰/۷۲۶	۰/۷۹۷	۰/۰۷۱	تأیید
C83	وجود ساز و کار شکایت و پاسخ	۰/۶۵۶	۰/۷۲۳	۰/۰۶۸	تأیید
C84	وضوح مسئولیت‌های سازمانی	۰/۷۰۷	۰/۷۴۷	۰/۰۴۰	تأیید
C85	تعیین استانداردهای عملکردی	۰/۷۰۹	۰/۷۵۱	۰/۰۴۲	تأیید

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد شبکه نهایی مضمون‌های استخراج‌شده شامل ۸۵ گد اولیه، ۲۶ مضمون پایه و ۹ مضمون سازمان‌دهنده می‌باشد که ۹ گد به تأیید خبرگان نرسید و از مدل حذف شدند. مضامین سازمان‌دهنده «تصویب خط‌مشی‌های همگرا و انسجام‌بخش با محوریت فرهنگ سازمانی»، «استقلال سیاسی سازمان در چارچوب فرهنگ مشارکتی»، «برقراری عدالت اجتماعی مبتنی بر فرهنگ برابری و شفافیت»، «تأمین اجتماعی هوشمند در راستای توسعه فرهنگ دیجیتال»، «توجه به تحولات محیطی و انطباق فرهنگی سازمان»، «اصلاح فرهنگ تأمین اجتماعی»، «اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری فرهنگی»، «شبکه‌سازی در سازمان با محوریت فرهنگ تعامل و همکاری»، «ایجاد نظام پایش و بازخوردگیری مبتنی بر فرهنگ یادگیری سازمانی»، مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی را در سازمان تأمین اجتماعی تشکیل می‌دهند.

در راستای نتایج حاصل از این سؤال، در پژوهش ده‌بالایی و دانش‌فرد (۱۴۰۲) مشخص شد عوامل کلیدی ارزیابی اجرای خط‌مشی شامل شش مؤلفه اصلی اهداف و استانداردهای خط‌مشی، منابع و ابزارهای خط‌مشی، مجریان خط‌مشی، سازمان مجری و عوامل غیرقابل کنترل (عوامل برون‌سازمانی) است. نیل و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود بیان نمودند از عوامل مؤثر در اجرای خط‌مشی‌ها، تصویب خط‌مشی‌های جدید بدون توسعه ظرفیت‌های اجرایی

آن‌هاست که منجر به ایجاد اضافه‌بار اجرایی در سازمان‌های اجراکننده خطمشی و به تبع آن غربالگری اجرای خطمشی می‌شود. دو عامل آسیب‌پذیری اضافه‌بار اجرایی در سازمان و جبران اضافه‌بار اجرایی در سازمان منجر به غربالگری اجرای خطمشی است. در مطالعه رانادوا و همکاران^۱ (۲۰۲۱)، مهارت‌های کار تیمی، تفکر انتقادی، رهبری، مهارت‌های ارتباطی، اخلاق کاری، دانش و نگرش‌های مثبت به‌عنوان ظرفیت‌های انسانی ناب برای شرکت‌های کوچک و متوسط شناسایی شدند.

همچنین در شناسایی ابعاد مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی در اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی، از مضامین سازمان‌دهنده: «تصویب خطمشی‌های همگرا و انسجام‌بخش با محوریت فرهنگ سازمانی» با تحقیقات عظمت و همکاران، هاشمی و همکاران (۲۰۲۳)، لی و همکاران (۲۰۲۴)؛ «توجه به تحولات محیطی و انطباق فرهنگی سازمان» با پژوهش‌های انجام‌گرفته توسط ایمانی و آهنگ (۱۴۰۰)، امیری و همکاران و شهسواری گوغری و همکاران (۱۴۰۲)؛ «اصلاح فرهنگ تأمین اجتماعی» با تحقیقات منوچهری‌راد، رجب‌زاده و همکاران (۱۳۹۹) و شهسواری گوغری و همکاران (۱۴۰۲)؛ «شبکه‌سازی در سازمان با محوریت فرهنگ تعامل و همکاری» با پژوهش‌های صورت‌گرفته توسط عظمت و همکاران، تائورمینا و همکاران (۲۰۲۳)، لی و همکاران (۲۰۲۴) و صالحی‌نوذری و همکاران (۱۴۰۰)؛ و «ایجاد نظام پایش و بازخوردگیری مبتنی بر فرهنگ یادگیری» با تحقیق فوربرگر و همکاران (۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد.

بعلاوه، در ادامه نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش روشن شد ابعاد فرهنگی و اجتماعی در اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی از اهمیت زیادی برخوردار است. به‌ویژه، تصویب خطمشی‌های همگرا و انسجام‌بخش با محوریت فرهنگ سازمانی می‌تواند به تقویت ظرفیت اجرای خطمشی‌ها کمک نماید. تلاش برای ارتقای ظرفیت اجرای خطمشی‌های سازمان تأمین اجتماعی باید با برنامه‌ریزی و تغییرات سازنده و پایدار در ساختار سازمان و مدیریت و با کارآمدی و اثربخشی در بازسازی ساختار سازمان و مدیریت در تدوین و اجرای خطمشی‌های سازمان تأمین اجتماعی همراه باشد تا به تقویت شاخص‌های دیگر بینجامد. در این راستا، مدیران باید توانایی‌هایی برای مدیریت انسجام داخلی سازمان داشته باشند تا سازمان بتواند به‌طور مؤثر با محیط بیرونی سازگار شود. انسجام سازمانی به‌عنوان پیش‌نیاز در

^۱ Ranadewa et al

این سازگاری، علی‌الخصوص در فرآیند خط‌مشی‌گذاری و همچنین اجرا، به‌وسیله مهارت‌های روان‌شناختی و بهبود رابطه صمیمی بین اعضای سازمان می‌تواند تقویت شود. در نهایت، تحلیل روابط و تعاملات میان ابعاد گوناگون اجرای خط‌مشی‌های عمومی، به‌ویژه از منظر اثربخشی و ارزشیابی، نقش مؤثری در شفاف‌سازی چالش‌ها و تقویت انسجام درونی سازمان‌ها ایفا می‌کند. این فرآیند می‌تواند به تحقق اهداف خط‌مشی‌ها کمک کرده و در نهایت به بهبود وضعیت رفاهی و اجتماعی منجر شود.

توانایی و تأثیرگذاری سازمان تأمین اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی با بهره‌گیری از منابع موجود جهت هدایت بازیگران عرصه خط‌مشی‌گذاری به‌منظور تدوین و اجرای خط‌مشی‌های مطلوب در زمینه تأمین اجتماعی، این موضوع را نمایان می‌سازد که توسعه و رشد ظرفیت اجرای خط‌مشی سازمان در حوزه تأمین اجتماعی با موفقیت همراه بوده است. اصلاح و بهبود فرهنگ سازمانی تأمین اجتماعی از طریق پذیرش تحول، تدوین چشم‌انداز مشترک و تقویت یادگیری سازمانی محقق می‌شود. تدوین اصولی و واقع‌بینانه خط‌مشی‌ها توسط نهادهای قانون‌گذار می‌تواند با ایجاد اعتماد در مجربان و ذی‌نفعان خط‌مشی‌ها، زمینه ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سازمان تأمین اجتماعی را مهیا سازد.

خط‌مشی‌گذاری مدیریت فرهنگی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های مرتبط با امور فرهنگی می‌تواند در ایجاد و نهادینه‌کردن ارزش‌های سازنده فرهنگی در کشور نقش اساسی ایفا نمایند. متأسفانه این امر در ایران ناشناخته مانده و به نقش و اهمیت فرهنگ به‌مثابه یک اهرم کارساز در بهبود رفتار اجتماعی و سازمانی توجهی نشده است. تا زمانی که به موضوع ظرفیت‌سازی در بخش فرهنگ عمومی، سطح و نوع سازمانی که مدیران امور فرهنگی باید کسب کنند توجه نشود و به مدیریت فرهنگی به‌مثابه یک حرفه و برنامه استراتژیک نگریسته نشود، نمی‌توان به توسعه پایدار امیدوار بود. در این‌باره نه‌تنها برقراری همکاری نزدیک بین وزارتخانه‌ها و مراکز درگیر و موظف در امور خط‌مشی‌گذاری مدیریت فرهنگی سازمان‌ها لازم است، بلکه با توجه به ساختار مدیریتی در نظام اداری کشور، وجود یک سازمان متولی ضروری است تا همه امور مرتبط با آن را مدیریت نماید.

حفظ استقلال سیاسی در چارچوب فرهنگ مشارکتی، همگرایی درونی در سازمان تأمین را شکل می‌دهد. توسعه این همگرایی درون‌سازمانی به‌منظور بازسازی ساختار سازمانی ارگانیک و به‌دور از اداره قبیله‌ای اهمیت زیادی دارد؛ زیرا در حال حاضر کنترل آشکار و ملموس در

سازمان با مدیرعامل، هیئت‌مدیره و هیئت‌امنا است؛ اما کنترل‌های پنهان و غیرملموس دولت در برخی موارد موجب از بین رفتن استقلال سیاسی، واگرایی درونی سازمان و توسعه و استمرار این نفوذ نابجا است. پیشنهاد می‌شود مراجع سیاست‌گذاری، هیئت وزیران و مجلس با پرهیز از تحمیل اقدامات شتابان و سیاست‌زده به سازمان تأمین اجتماعی، از وقوع و تشدید بحران در سازمان پیشگیری نمایند که در پژوهش سلیمانی و همکاران (۱۳۹۹) مطرح شده است.

با توجه به نتایج حاصل، پیشنهاد می‌شود:

- مدیران سازمان با در نظر گرفتن اهداف راهبردی (پایداری مالی و بهبود خدمات) نسبت به تدوین برنامه‌های عملیاتی در سطوح استانی و ستادی اقدام کنند. با سامان‌دهی فعالیت‌های پراکنده، از انجام برنامه‌های بخشی و جزیره‌ای اجتناب ورزند و با رویکردی منسجم، یکپارچه و کل‌نگر، بستر توسعه حکمرانی شبکه‌ای با محوریت فرهنگ، تعامل و همکاری را در سازمان فراهم آورند.
- مدیران عالی سازمان با تأثیرگذاری بر فرآیندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در سطوح کلان و نهادی، با هدف ایجاد بستری مناسب در راستای قوانین و محاسبات بیمه‌ای^۱ برای اجرای کارآمد، به تقویت توان اجرایی سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها اهتمام ورزند.
- بر اساس نظریه سرمایه فرهنگی بوردیو^۲، ظرفیت‌سازی فرهنگی تنها از طریق سیاست‌های اطلاع‌رسانی یا مالی تحقق نمی‌یابد؛ بلکه نیازمند تغییر نگرش‌ها، انتقال ارزش‌ها و نهادینه‌سازی دانش اجتماعی است. مدیران سازمان تأمین اجتماعی با تقویت سرمایه فرهنگی در سطوح مختلف جامعه می‌توانند مشارکت اجتماعی را افزایش داده و زمینه موفقیت اصلاحات ساختاری را فراهم سازند.

در سطح خرد: به‌منظور تقویت سرمایه فرهنگی فردی کارکنان و ذی‌نفعان (بیمه‌شدگان، کارفرمایان و بازنشستگان)، با برگزاری کارگاه‌ها و کلاس‌های آنلاین، افراد را به درک چگونگی تأثیر فرهنگ محلی بر پذیرش خدمات بیمه‌ای ترغیب نمایند.

در سطح میانی: با نهادسازی فرهنگی از طریق ایجاد واحد فرهنگی و پیاده‌سازی سیستم‌های دیجیتال برای جمع‌آوری نظرات فرهنگی ذی‌نفعان (اپلیکیشن‌های نظرسنجی محلی)، اجرای خط‌مشی‌ها را با بازخوردهای جامعه تطبیق داده و مورد ارزیابی قرار دهند.

^۱ Actuarial Science

^۲ Bourdieu

در سطح کلان: با ادغام فرهنگ اجتماعی در خط‌مشی‌های ملی، از طریق همکاری با وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، برنامه‌های رسانه‌ای برای ترویج ارزش‌های اجتماعی راه‌اندازی نمایند. و در نهایت، با اهتمام و جدیت، بسترهای لازم به‌منظور تسهیل در اجرای اثربخش خط‌مشی‌های عمومی را فراهم سازند.

منابع

- الوانی، مهدی؛ شلویری، محمد. (۱۳۹۵). *اجرای خط‌مشی عمومی: دیدگاه‌های نظری و راهکارهای عملی*. ویرایش اول. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست‌جمهوری، ص ۲۷۴.
- امیری، علینقی؛ زارع، حمید؛ دانایی‌فرد، حسن؛ بنی‌اسد، رضا. (۱۴۰۲). «طراحی الگوی ظرفیت خط‌مشی‌گذاری در مجلس شورای اسلامی». *مجله مجلس و راهبرد*، ۳۰ (۱۱۳)، ۱۰۰-۵۷.
- اسمعیل‌پور، نجما؛ محمودی، وحید؛ اسمعیلی‌پور، فاطمه. (۱۳۹۹). «بررسی وضعیت ظرفیت‌سازی اجتماعی در محلات شهری و رابطه آن با مشارکت در بازآفرینی بافت‌های فرسوده (نمونه موردی: محله فهادان یزد)». *مجله برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای*، ۳ (۵)، ۱۸۱-۱۴۳.
- ایمانی، عبدالمجید؛ آهنگ، فرحناز. (۱۴۰۰). «توسعه اجتماع‌محور: واکاوی عناصر مؤثر بر اجرای اجتماع‌محور خط‌مشی‌ها». *مجله حکمرانی و توسعه*، ۳۱ (۳)، ۱۹۰-۱۶۹.
- بوستان‌زر، جمال؛ رحمان‌سرشت، حسین؛ شریف‌زاده، فتاح؛ تقوی‌فرد، محمدتقی. (۱۴۰۱). «مدل اجرای هوشمند خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی». *علوم مدیریت/یران*، ۱۷ (۶۵)، ص ۵۱-۲۹.
- دهبالایی، محمد؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ دانش‌فرد، کرم‌الله. (۱۴۰۲). «عوامل کلیدی ارزیابی اجرای خط‌مشی توسعه پایدار شهری در چارچوب برنامه ششم». *فصلنامه تحقیقات جغرافیایی*، ۳۸ (۲)، ۱۶۱-۱۷۰.
- رجب‌زاده، آرمین؛ مرتضوی، مهدی؛ دوستار، محمد؛ آخوندی، نسرين. (۱۳۹۹). «توسعه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی سازمانی بخش آموزش عالی جهت پاسخگویی به انتظارات جامعه: رویکرد تحلیل مضمون». *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱۰ (۲)، ۴۵-۷۳.
- شیدپور، علی؛ آقاسی، سعید. (۱۳۹۰). «ظرفیت‌سازی فرهنگی: عامل کلیدی در راستای توسعه فرهنگی-سیاسی». *تحقیقات سیاسی و بین‌المللی*، ۳ (۹)، ۱۳۱-۱۳۹.
- سلیمانی، عباس؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ اسماعیلی‌گیوی، محمدرضا. (۱۳۹۹). «شناسایی عوامل کلیدی تأثیرگذار در خط‌مشی‌های آینده سازمان تأمین اجتماعی ایران». *آینده‌پژوهی/یران*، ۹، ۱۴۸-۱۷۲.

سیاست‌های کلی تأمین اجتماعی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

<https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1747360>

شهسواری‌گوغری، احسان؛ ضیاء‌الدینی، محمد؛ هادوی‌نژاد، مصطفی؛ تابلی، حمید. (۱۴۰۲). «مدلی برای ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های ایمنی، بهداشت و محیط زیست در صنایع و معادن (مورد مطالعه: صنایع و معادن استان کرمان)». *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۱۴ (49)، ۷۳-۵۳.

صالحی‌نوذر، اسما؛ یعقوبی، نورمحمد؛ کیخا، عالمه. (۱۴۰۰). «ظرفیت‌سازی جوامع محلی در مدیریت بحران اجتماع‌محور: بررسی نقش عوامل فرهنگی». *مدیریت بحران*، ۱۰ (2)، ۶۹-۵۷.

قانون برنامه هفتم توسعه کشور، سامانه ملی قوانین و مقررات جمهوری اسلامی ایران.

<https://qavanin.ir/Law/TreeText?IDS=15033449572675229448>

قانون بودجه سال ۱۴۰۳ کل کشور، پایگاه ملی اطلاع‌رسانی قوانین و مقررات. <https://dotic.ir/news>
منوچهری‌راد، رضا. (۱۳۹۹). «ارائه الگوی توسعه فرهنگ تخصصی تأمین اجتماعی (مورد مطالعه: روابط میان فرهنگی حاکمیت و سازمان تأمین اجتماعی ایران)». *فصلنامه تأمین اجتماعی*، ۱۵ (3)، ۳۳-۷۷.

ریاضی، محسن. (۱۴۰۳). «بررسی تأمین مالی و پایداری صندوق‌های بیمه‌ای (با تأکید بر سازمان تأمین اجتماعی)». *فصلنامه سازمان تأمین اجتماعی*، ۲۰ (۳)، ۱۳-۴۰.

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (دفتر مطالعات اجتماعی). *ماهیت اجتماعی بودجه: تحلیلی*

<https://rc.majlis.ir/fa> . ۱۴۰۳ . *اجتماعی درباره نظام بودجه‌ریزی در ایران*

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (دفتر مطالعات اجتماعی). *سلسله گزارش‌های تحلیل و شبیه‌سازی سیستمی (۱): راهکارهای ارتقای پایداری صندوق‌های بازنشستگی*. ۱۴۰۳.

<https://rc.majlis.ir/fa>

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (دفتر مطالعات اجتماعی). *ناپایداری صندوق‌های بازنشستگی*

(۲): *سلسله گزارش‌های پویایی‌شناسی چالش‌های کشور*. ۱۴۰۲. <https://rc.majlis.ir/fa>

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات اجتماعی (گروه رفاه و تأمین اجتماعی). *بررسی*

وضعیت صندوق بازنشستگی کشوری (چالش‌ها و راهکارها). ۱۴۰۳. <https://rc.majlis.ir/fa>

واحدی، مرجان. (۱۳۹۹). «ظرفیت‌سازی». *«اتشنامه آموزش‌های علمی-کاربردی*.

Alvani, M., & Sholouiri, M. (2016). *Public policy implementation: Theoretical perspectives and practical solutions* (1st ed., p. 274). Tehran: Public Administration Training Center of the Presidency. [In Persian]

Amiri, A. N., Zare, H., Danaeifard, H., & Bani Asad, R. (2023). Designing a model for policy-making capacity in the Islamic Consultative Assembly. *Majlis & Rahbord*, 30(113), 57-100. [In Persian]

- Annan-Prah, E. C., & Andoh, R. P. (2023). Effects of customised capacity building on employee engagement, empowerment, and learning in Ghanaian local government institutions. *Public Administration and Policy*, 26(2), 228-241.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Azmat, F., Ferdous, A. S., Wali, F., Muttakin, M. B., & Haque, M. Z. (2024). Does actors' engagement with capacity-building training programs enable delivery of SDG-aligned public services? The case of senior public officials. *Journal of Service Theory and Practice*.
- Boustan Zarr, J., Rahmanseresht, H., Sharifzadeh, F., & Taghavifard, M. T. (2022). A model for intelligent implementation of public policies in government organizations. *Iranian Journal of Management Sciences*, 17(65), 29-51. [In Persian]
- Capano, G., & Lepori, B. (2024). Designing policies that could work: understanding the interaction between policy design spaces and organizational responses in public sector. *Policy Sciences*, 57(1), 53-82.
- Dehbalaei, M., Memarzadeh Tehran, G. R., & Daneshfard, K. (2023). Key factors for evaluating the implementation of urban sustainable development policy within the framework of the Sixth Development Plan. *Geographical Research Quarterly*, 38(2), 161-170. [In Persian]
- Esmailpour, N., Mahmoudi, V., & Esmailpour, F. (2020). Investigating the state of social capacity building in urban neighborhoods and its relationship with participation in the regeneration of deteriorated textures (Case study: Fahadan neighborhood, Yazd). *Journal of Urban and Regional Development Planning*, 3(5), 143-181. [In Persian]
- Faliza, N., Asfahani, A., & Fahrizal, E. (2024). COMMUNITY EMPOWERMENT IN BUILDING SUSTAINABLE AND DIGNIFIED COMMUNITY EDUCATION. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(4), 1861-7868.
- General Policies of Social Security*. (n.d.). Islamic Consultative Assembly Research Center. Retrieved from <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1747360> [In Persian]
- Geva-May, I., & Fontaine, G. (2024). Challenges of policy implementation and the comparative method. In *Handbook of Public Policy Implementation* (pp. 264-274). Edward Elgar Publishing.
- Ghaderi, Z., Fakhari, S., Shekari, F., & Saberi, M. (2024). Community capacity building and indigenous tourism in Iran. *Anatolia*, 1-16.
- Haag, M., Hurka, S., & Kaplaner, C. (2024). Policy complexity and implementation performance in the European Union. *Regulation & Governance*.

- Hashimy, S. Q., Jahromi, A., Hamza, M., Naaz, I., Nyamwero, N. B., & HT, B. (2023). Nurturing Leadership and Capacity Building for Success: Empowering Growth. *International Journal of Rehabilitation & Special Education*, 3(2).
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Imani, A. M., & Ahang, F. (2021). Community-based development: Analysis of factors affecting the community-based implementation of policies. *Journal of Governance and Development*, 1(3), 169-190. [In Persian]
- Islamic Consultative Assembly Research Center (Social Studies Office). (2023). *The social nature of the budget: A social analysis of the budgeting system in Iran 1403* (2024). Retrieved from <https://rc.majlis.ir/fa> [In Persian]
- Islamic Consultative Assembly Research Center (Social Studies Office). (2023). *Series of system analysis and simulation reports (1): Solutions for enhancing the sustainability of pension funds*. Retrieved from <https://rc.majlis.ir/fa> [In Persian]
- Islamic Consultative Assembly Research Center (Social Studies Office). (2022). *Unsustainability of pension funds (2): Series of dynamics reports on the country's challenges*. Retrieved from <https://rc.majlis.ir/fa> [In Persian]
- Islamic Consultative Assembly Research Center, Social Studies Office (Welfare and Social Security Group). (2024). *Examining the state of the Civil Servants Pension Fund (challenges and solutions)*. Retrieved from <https://rc.majlis.ir/fa> [In Persian]
- Kaufmann, D., Kuenzler, J., & Sager, F. (2020). How (not) to design and implement a large-scale, interdisciplinary research infrastructure. *Science and Public Policy*, 47(6), 818-2.
- Knill, C., Steinebach, Y., & Zink, D. (2024). How policy growth affects policy implementation: bureaucratic overload and policy triage. *Journal of European Public Policy*, 31(2), 324-351.
- Lee, J. D., Meadan, H., Oyunbaatar, E., & Amar, A. (2024). Strategies for capacity building in a low-resource setting: Stakeholders' voices. *Autism*, 28(1), 162-173.
- Limberg, J., Knill, C., & Steinebach, Y. (2022). Condemned to complexity? Growing state activity and complex policy systems. *Governance*. 10.1111/gove.12684
- Manouchehri Rad, R. (2020). Presenting a model for developing a specialized social security culture (Case study: Cross-cultural relations between the government and the Social Security Organization of Iran). *Social Security Quarterly*, 15(3), 33-77. [In Persian]
- Rajabzadeh, A., Mortazavi, M., Doustar, M., & Akhondi, N. (2020). Development of a conceptual framework for organizational capacity building in higher education to respond to society's expectations: A thematic analysis approach. *Organizational Resource Management Research*, 10(2), 45-73. [In Persian]
- Ranadewa, K. A. T. O., & Siriwardena, M. (2021). Enabling lean through human capacity building: an investigation of small and medium contractors. *Built Environment Project and Asset Management*, 11(4), 594-610.

- Riazi, M. (2024). Examining financing and sustainability of insurance funds (with emphasis on the Social Security Organization). *Social Security Organization Quarterly*, 20(3), 13–40. [In Persian]
- Sager, F., Mavrot, C., & Keiser, L. R. (Eds.). (2024). *Handbook of Public Policy Implementation*. Edward Elgar Publishing.
- Salehi Nozar, A., Yaghoubi, N., & Keykha, A. (2021). Capacity building of local communities in community-based crisis management: Investigating the role of cultural factors. *Crisis Management*, 10(2), 57–69. [In Persian]
- Shahsavari Ghoogheri, E., Ziaedini, M., Haddavi Nejad, M., & Tabali, H. (2023). A model for enhancing the implementation capacity of safety, health and environment policies in industries and mines (Case study: Industries and mines of Kerman province). *Public Policy Making in Management*, 14(49), 53–73. [In Persian]
- Shaidpour, A., & Aghasi, S. (2011). Cultural capacity building: A key factor for cultural-political development. *Political and International Research*, 3(9), 131–139. [In Persian]
- Soleimani, A., Pourezat, A. A., & Esmaili Givi, M. R. (2020). Identifying key factors influencing the future policies of the Social Security Organization of Iran. *Iranian Journal of Futures Studies*, 9, 148–172. [In Persian]
- Suh, H. & Yang, J. (2021). Global uncertainty and Global Economic Policy Uncertainty: Different implications for firm investment. *Economics Letters*, 200, 109767.
- Supramaniam, M., Di Masso, M., & García Sastre, A. (2011). Lessons learnt and challenges with regard to social capacity building: Heat-related hazards–droughts, forest fires and heat waves in Southern Europe. CapHaz-Net WP7 Report. Institute for Environmental Sciences and Technology (ICTA), Autonomous University of Barcelona, Spain (available at: http://caphaznet.org/outcomes-results/CapHaz-Net_WP7_Report.pdf).
- Taormina, R. M., Massey, T., Walker-Egea, C., Sowell, C., Rigg, K. K., Simmons, C., & Tran, Q. (2023). Building capacity to create community change (BC4): A model to support successful program planning and implementation. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102225.
- The Budget Law of the Whole Country for the Year 1403 (2024)*. (n.d.). National Database of Laws and Regulations. Retrieved from <https://dotic.ir/news> [In Persian]
- The Seventh Development Plan Law of the Country*. (n.d.). National System of Laws and Regulations of the Islamic Republic of Iran. Retrieved from <https://qavanin.ir/Law/TreeText/?IDS=15033449572675229448> [In Persian]
- Thomann, E., van Engen, N., & Tummers, L. (2018). The necessity of discretion: A behavioral evaluation of bottom-up implementation theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(4), 583–601.
- Vahedi, M. (2020). Capacity building. *Encyclopedia of Applied Scientific Training*. [In Persian]