

چکیده

هدف پژوهش طراحی و اعتبارسنجی مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی است. پژوهش دارای رویکردی آمیخته است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه و پرسشنامه بود. جامعه آماری در بخش کیفی اساتید دانشگاه و مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی بودند و حجم نمونه ۱۷ نفر بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری بخش کمی مدیران و کارشناسان سازمان تأمین اجتماعی ایران به تعداد ۳۰۲۹ نفر بودند. حجم نمونه براساس جدول کوهن ۱۷۶ نفر بود که به صورت خوشه‌ای دومرحله‌ای انتخاب شده‌اند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS، NVIVO، SMART PLS استفاده گردید. نتایج داده‌های کیفی منجر به استخراج ۸۵ کد اولیه، ۲۶ مضمون پایه و ۹ مضمون سازمان دهنده گردید. نتایج نشان می‌دهد مضمون‌های سازمان‌دهنده «تصویب خط‌مشی‌های همگرا و انسجام درون‌سازمانی»، «استقلال سیاسی سازمان»، «برقراری عدالت اجتماعی»، «اجرای اصول دولت الکترونیک در سازمان»، «توجه به تحولات محیطی»، «اصلاح فرهنگ تأمین اجتماعی»، «اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری»، «شبکه‌سازی در سازمان» و «ایجاد نظام پایش و بازخوردگیری» مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی را در سازمان تأمین اجتماعی تشکیل می‌دهند. همچنین نتایج نشان می‌دهد مضمون سازمان دهنده «اصلاح فرهنگ تأمین اجتماعی» بخش بیشتری از مدل پژوهش را تبیین می‌کند. ایجاد سازمان‌های دارای ظرفیت فرهنگی و اجتماعی به معنی تغییر طرز فکر افراد درباره سایر فرهنگ‌ها، نحوه ارتباط و شیوه کار آنها است که باید در دستور کار سازمان تأمین اجتماعی قرار گیرد.

■ واژگان کلیدی

اعتبارسنجی، ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی، اجرای خط‌مشی‌های عمومی، سازمان تأمین اجتماعی.

طراحی و اعتبارسنجی مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی

در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی

ساراناژ قبادی فر

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

سنجر سلاجقه

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول)
(s.salajeghe@iauk.ac.ir)

علیرضا پیوند

استادیار، گروه روانشناسی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
(alirezapeyvand@gmail.com)

حجت بابایی

استادیار، گروه ریاضی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
(babaeihojjat@gmail.com)

سمانه مهدی زاده

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

۱. بیان مسئله

دولت‌ها در همه جای دنیا موظف‌اند استاندارد قابل قبولی از زندگی را برای جمعیت خود تضمین کنند که این امر از طریق ایجاد، تدوین و اجرای خط‌مشی‌های عمومی محقق می‌شود. اگرچه نهادهای دولتی مختلفی در تدوین سیاست‌ها دخیل هستند، اما این کارکنان عمومی هستند که این خط‌مشی‌ها را به نفع مردم اجرا می‌کنند. دستیابی به برتری خدمات عمومی از نظر عملکرد، تدبیر و کارایی را تنها می‌توان از طریق مدیریت اطلاعات کارآمد و طرح‌های ظرفیت‌سازی برای رشد ملی به دست آورد (olowu, 2024: 13). خط‌مشی‌های عمومی با گذشت زمان توسعه یافته و تغییر می‌کند؛ البته با توجه به آشفتگی واقعیت، اوضاع پیچیده‌تر از این است. خط‌مشی می‌تواند با بی‌تفاوتی خط‌مشی‌گذاران مسئول مواجه شود و هرگز اجرا نشود، با مخالفت عوامل اجرایی مواجه شود، اثرات منفی ناخواسته ایجاد کند، توسط جمعیت هدف مورد اعتراض قرار گیرد، بدون تصمیمات رسمی اتفاق بیفتد و ... (Sager & et al, 2024: 1). اجرای خط‌مشی، یک فرآیند به همان اندازه مهم در تدوین خط‌مشی در زمینه دستیابی به اهداف خط‌مشی است. اگرچه یک خط‌مشی بسیار خوب و منظم تنظیم شده باشد اما اگر به درستی اجرا نشود، هرگز هدف آن محقق نخواهد شد. اجرای خط‌مشی مرحله‌ای پیشرفته پس از تدوین آن است که راه دستیابی به اهداف مورد انتظار به وضوح در آن صورت‌بندی شده است (Emmertson & Guevara, 2024: 309). اگرچه یک موسسه در اجرای خط‌مشی نشان‌دهنده وضعیت عدم اطمینان اجرا است. هیچ تضمینی وجود ندارد که خط‌مشی‌های مناسب امروز برای فردای مشخص کاربرد داشته باشد. درحقیقت رابطه بین تصمیم‌گیری و اجرا خیلی ظریف و دقیق است. اگرچه اجرا بعد از فرآیند تصمیم‌گیری اتفاق می‌افتد، اما اجرای خط‌مشی تحت تأثیر جزئیاتی از خط‌مشی عمومی است که قبل از آن اتفاق می‌افتد (Zhou & et al, 2021: 74). در واقع، بخش بزرگی از مشکلات خط‌مشی‌گذاری، نه در مرحله مطالعه و تدوین، بلکه در مرحله پیاده‌سازی و اجرا نمایان می‌شوند (مختاریان پور، ۱۳۹۶: ۱۰۵).

به دلیل نقش فزاینده دولت در کشورهای کمتر توسعه یافته، توجه ویژه‌ای به اصلاح و بهبود ظرفیت‌گذاری در این کشورها شده و اصلاح اداره امور عمومی در رأس برنامه‌های توسعه اجتماعی قرار گرفته است. ناتوانایی دستگاه دولتی برای به حداکثر رساندن اهداف، شرایط خدمات عمومی ضعیف، ناتوانی یا انعطاف‌ناپذیری کارکنان، سازمان‌های مجزا با ویژگی‌های ساختاری متمرکز و کاملاً سلسله‌مراتبی، مدیریت اقتدارگرا، فقدان ظرفیت مالی،

اقتصادی و مدیریت عمومی و سطح پایین شفافیت و مسئولیت، محدودیت‌هایی ایجاد کرده که باید بخش دولتی ظرفیت خود را توسعه دهد. ظرفیت‌سازی برای دولت اغلب به‌عنوان ابزاری برای ارائه کمک در انجام وظایفشان به بهترین شکل است که شامل ایجاد توانایی دولت در بودجه، جمع‌آوری درآمد، ترویج تعامل مدنی، ایجاد و اجرای خط‌مشی‌ها، شفافیت، پاسخگویی و مبارزه با فساد است. در همین راستا ظرفیت‌سازی و توسعه ظرفیت از دهه ۱۹۵۰ بخشی از ادبیات کمک به توسعه بوده است (رجب‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۸۷). در حالی که مشارکت جامعه به‌عنوان یک وسیله و یک هدف توسعه جامعه شناخته می‌شود، ظرفیت جامعه به‌عنوان محوری برای ترویج مشارکت و اطمینان از اجرای مؤثر مداخلات توسعه‌ای دیده می‌شود (Zhelyazkova & et al, 2024: 445). ظرفیت‌سازی به ایجاد حس مالکیت، افتخار و مسئولیت در جامعه کمک می‌کند، زیرا افراد به‌طور فعال در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند و این مشارکت منجر به تعهد قوی‌تر شده و تضمین می‌کند که دیدگاه‌ها، نیازها و آرزوهای محلی در نظر گرفته شود و برای ترویج توسعه پایدار و رشد بلندمدت نیز در جوامع ضروری است (Ghaderi & et al, 2024: 7). ظرفیت‌سازی به افراد اجازه می‌دهد تا مهارت‌های لازم برای رشد و ایفای نقش‌های خودمختار در توسعه و تجدید جوامع خود را به دست آورند (Annan-Prah & Andoh, 2023: 233) و البته ظرفیت‌سازی فراتر از افراد است که شامل تقویت ظرفیت سازمان‌ها و نهادها می‌شود و ممکن است شامل بهبود ساختارهای حکومتی، فرآیندهای عملیاتی، برنامه‌ریزی استراتژیک و ایجاد یک فرهنگ حمایتی باشد که رشد و نوآوری را ارتقا می‌دهد (Hashimy & et al, 2023: 32).

امروزه سرنوشت کشورها کاملاً با تحولاتی که در عرصه فرهنگ در سطوح ملی و فراملی رخ می‌دهد پیوند خورده است. نگاه عمیق به وضعیت سازمان‌ها این نکته را برجسته می‌کند که باوجود همه تلاش‌ها و برنامه‌ریزی‌ها از سوی مدیریت سازمان‌ها، همه آنها به یک‌میزان موفق نبوده‌اند و عامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها، عاملی پیچیده، کم سروصدا و پنهان اما به‌شدت قدرتمند است که می‌تواند سرچشمه‌ای برای حرکت و پویایی یا مانعی در راه رسیدن به پیشرفت به شمار آید. این پدیده نیرومند فرهنگ است (رجبی فرجاد و علی‌پور، ۱۴۰۱: ۱۰۴). در طراحی و اجرای خط‌مشی، فرهنگ به‌طور گسترده به‌عنوان عاملی اثرگذار بر پذیرش گزینه‌های خط‌مشی در زمینه دیدگاه‌ها و دستورالعمل‌های اجرا، تفاوت باورها و هنجارها در مورد هدف یا اثرات اجرا، بار تحمیل شده یا اعتبار ارزیابی‌های اجرا لحاظ می‌شود (Geva-May & Fontaine, 2024: 268). خط‌مشی‌گذاران اغلب نقش‌های فرهنگ‌سازمانی

موجود، هنجارها، ساختار غیررسمی و زمان لازم را برای تطبیق با شیوه‌های جدیدی که سازمان‌ها را آماده می‌کنند با چالش‌های اجرای خط‌مشی روبه‌رو شوند یا آنچه را که در مراحل اولیه اجرای سیاست اتفاق می‌افتد که در تعیین موارد بعدی مهم است، دست‌کم می‌گیرند؛ بنابراین، آنها باید از چالش‌های مدیران و مجریان، وقتی که آنان مستقیماً درگیر روند اجرا می‌شوند، آگاه باشند (Allen & et al, 2020: 47).

علاوه‌براین، خطر نشان می‌شود که سازمان‌های عمومی همگی یکسان نیستند، بنابراین برنامه‌های ظرفیت‌سازی باید متناسب با نیازها و شرایط خاص آنها باشند؛ بنابراین، فرآیند ظرفیت‌سازی باید بومی باشد نه خارجی (UNDP, 2009). همچنین با در نظر گرفتن رویکرد فرهنگی مناسب ظرفیت‌سازی ضمن تشویق یادگیری مداوم، ارتباط و هماهنگی میان ذی‌نفعان مختلف افزایش می‌یابد. تنش یادگیری بین گروه‌های فرهنگی مختلف ممکن است با ایجاد اختلال در تعامل و ارتباطات بین گروه‌ها، شرایط بحران‌های آینده را تشدید کند (Sager & et al, 2024: 44).

سازمان تأمین اجتماعی به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای رفاه اجتماعی کشور، مسئولیت سنگینی در ارائه خدمات بیمه‌ای، درمانی و بازنشستگی به طیف وسیعی از جمعیت شاغل و بازنشسته دارد و نقش مؤثری در اجرای خط‌مشی‌های عمومی دولت در حوزه عدالت اجتماعی ایفا می‌کند. با این حال، این سازمان در مسیر تحقق مأموریت‌های خود با چالش‌های ساختاری و مالی جدی روبروست. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، موضوع متناسب‌سازی حقوق بازنشستگان غیرحداقل‌بگیر است که در سال‌های اخیر به یکی از مطالبات اصلی این قشر تبدیل شده است. مطابق با جزء (۲) بند (ر) ماده (۲۸) قانون برنامه هفتم توسعه، سازمان تأمین اجتماعی مکلف شده است که طی سه سال نخست برنامه، در راستای اجرای ماده (۹۶) قانون تأمین اجتماعی، نسبت به متناسب‌سازی مستمری بازنشستگان غیرحداقل‌بگیر اقدام کند. این در حالی است که منابع مشخصی برای اجرای این تکلیف در نظر گرفته نشده و در مقابل، دربند (ر) تبصره (۶) قانون بودجه ۱۴۰۳، منابع حاصل از یک واحد درصد مالیات بر ارزش افزوده صرفاً برای متناسب‌سازی حقوق بازنشستگان لشکری، کشوری و صندوق فولاد تعیین شده است؛ در نتیجه سازمان تأمین اجتماعی از این منبع کلان بی‌بهره مانده است. این تصمیم، در حالی اتخاذ شده که مالیات بر ارزش افزوده توسط تمام اقشار جامعه، از جمله بیمه‌شدگان و بازنشستگان تأمین اجتماعی، پرداخت می‌شود؛ اما بهره‌برداری از آن تنها در اختیار گروهی خاص قرار دارد، که این امر منجر به نوعی بی‌عدالتی ساختاری در تخصیص

منابع عمومی شده است. همچنین، بر اساس بندهای (۳) و (۴) سیاست‌های کلی تأمین اجتماعی ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، اجرای سیاست‌ها و قوانین بدون تأمین منابع پایدار مالی، مغایر با اصول حکمرانی مطلوب در حوزه تأمین اجتماعی است. تأمین منابع متناسب‌سازی از محل منابع داخلی سازمان، در شرایطی که این سازمان با ناترازی شدید منابع و مصارف مواجه است، نرخ پشتیبانی صندوق را نیز کاهش داده و ریسک‌های جدی برای آینده صندوق ایجاد می‌کند. طبق تحقیقات مرکز پژوهش‌های مجلس (۱۴۰۳) بررسی نحوه توزیع اعتبارات در خصوص بیمه‌های اجتماعی بین صندوق‌های بیمه‌گر در سال‌های اخیر نشان‌دهنده تبعیض معناداری است. به‌عنوان نمونه، در سال ۱۴۰۲، سهم اعتبارات اختصاص‌یافته به بازنشستگان کشوری ۵۹ درصد، لشکری ۳۲ درصد و سازمان تأمین اجتماعی تنها ۵ درصد بوده است، در حالی که سازمان تأمین اجتماعی بیشترین تعداد بازنشستگان و متنوع‌ترین گروه‌های ذی‌نفع را در برمی‌گیرد. این عدم توازن در تخصیص منابع نه‌تنها نشانه‌ای از بی‌عدالتی در سیاست‌گذاری است، بلکه نشانگر عدم وجود رویکرد جامع و منصفانه در نظام بودجه‌ریزی کشور است.

باوجود حساسیت موضوع متناسب‌سازی مستمری بازنشستگان و تأثیر آن بر عدالت اجتماعی، پایداری مالی صندوق‌ها، و رضایت عمومی، به نظر می‌رسد که در ادبیات سیاست‌گذاری و پژوهش‌های دانشگاهی، توجه کافی به ابعاد مقایسه‌ای و تحلیلی این مسئله، به‌ویژه در زمینه تبعیض در تخصیص منابع میان صندوق‌های بازنشستگی و پیامدهای آن برای سازمان تأمین اجتماعی، نشده است. همین‌طور، خلاء در مطالعات موجود، ضرورت پرداختن به این موضوع از منظر سیاست‌گذاری مالی و اجتماعی را بیش‌ازپیش آشکار می‌سازد. در این میان، یکی از ابعاد کمتر مورد توجه در تحلیل و اجرای خط‌مشی‌های عمومی سازمان تأمین اجتماعی، ظرفیت فرهنگی اجتماعی موجود در میان ذی‌نفعان کلیدی شامل کارکنان سازمان، بیمه‌شدگان، کارفرمایان و سایر گروه‌های هدف است. درک درست از ظرفیت‌های فرهنگی و اجتماعی این گروه‌ها، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت اجرای سیاست‌ها ایفا می‌کند؛ چرا که هم‌سویی خط‌مشی‌ها با ارزش‌ها، باورها و نگرش‌های حاکم بر ذی‌نفعان، مشارکت، پذیرش و اثربخشی آنها را افزایش می‌دهد. اگرچه مطالعات پیشین به اهمیت ظرفیت‌سازی، تأثیر استراتژی‌های ظرفیت‌سازی بر عملکرد، توسعه توانایی منابع انسانی در ادارات محلی، نیازهای ظرفیت منابع انسانی در مجامع منطقه‌ای، پرداخته‌اند با این حال، به‌رغم اهمیت نظری و تجربی ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی، به نظر

می‌رسد این مقوله در بافتار سازمان تأمین اجتماعی، به‌ویژه در پژوهش‌های داخلی، به‌صورت جامع و نظام‌مند بررسی نشده است. فقدان شناخت دقیق از وضعیت موجود این ظرفیت‌ها می‌تواند منجر به تدوین و اجرای خط‌مشی‌هایی شود که با زمینه‌های فرهنگی جامعه هدف و فرهنگ سازمانی هم‌راستا نبوده و در نتیجه با مقاومت کارکنان، کاهش مشارکت ذی‌نفعان و افت اثربخشی خط‌مشی‌ها روبه‌رو گردد. از آنجاکه سازمان تأمین اجتماعی با تحولات سریع محیطی و مطالبات اجتماعی متغیر مواجه است، ارتقای ظرفیت فرهنگی اجتماعی از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی یادگیرنده، مبتنی بر ارزش‌های مشترک، تعامل سازنده و نوآوری، می‌تواند زمینه‌ساز بهبود عملکرد و افزایش انعطاف‌پذیری این نهاد باشد. این موضوع نه‌تنها در سطح کاربردی اهمیت دارد، بلکه از منظر توسعه دانش در حوزه‌های مدیریت تغییر، خط‌مشی‌گذاری و توسعه سازمانی نیز دارای ارزش نظری است و می‌تواند الگویی برای سایر نهادهای عمومی مشابه فراهم آورد. در همین راستا، این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال اساسی است که: مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی برای اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی دارای چه مؤلفه‌ها و ابعادی است، هر یک از این مؤلفه‌ها چگونه و تا چه اندازه بر اجرای خط‌مشی‌ها در این سازمان تأثیر می‌گذارند؟

۲. پیشینه پژوهش

مطالعات گوناگونی مبنی بر ظرفیت‌سازی و اجرای خط‌مشی‌های عمومی صورت پذیرفته که در ادامه به ادبیات تجربی داخلی و خارجی مرتبط با پژوهش در جدول شماره ۱ پرداخته می‌شود.

جدول ۱. مطالعات انجام‌شده در زمینه موضوع مورد بحث

نتیجه‌گیری	عنوان	نویسنده / سال
<p>پنج مضمون اصلی و هجده مضمون سازمان دهنده شامل توسعه استراتژی (هدایت و رهبری، منابع مالی، تدوین و پشتیبانی از برنامه‌های اجراء استقلال سازمانی)؛ زیرساخت‌های سازمانی (نیروی انسانی، جذب و گزینش کارکنان، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، نظام ارتباطی، مهارت فنی)؛ فرهنگ و جو سازمانی (پذیرش تغییر، چشم‌انداز مشترک، یادگیری سازمانی)؛ تعامل و مشارکت سازمانی (ساختار حمایت از مشارکت، مشارکت در برنامه‌ریزی و اجرای خط‌مشی، همکاری فعال در اجراء)؛ انگیزه اجراء (سازگاری و واکنش مناسب، تشویق بازیگران اجراء) بر ارتقای ظرفیت سازمانی در اجرای خط‌مشی مؤثر است. همچنین عوامل شناسایی شده نه تنها منجر به ظرفیت‌سازی در سازمان می‌شود بلکه اجرای خط‌مشی را نیز تسهیل می‌نماید.</p>	<p>ظرفیت‌سازی سازمانی برای اجرای خط‌مشی‌های مبارزه با قاچاق کالا و ارز</p>	<p>جاوید و همکاران (۱۴۰۲)</p>
<p>مؤلفه‌های استخراج شده شامل: ۱- بازسازی ساختار سازمان با لحاظ خط‌مشی‌های سازمان ۲- به‌کارگیری تکنولوژی‌های نوظهور ۳- آموزش اثربخش مجریان ۴- اختصاص بودجه ۵- استفاده از ضمانت اجرایی قوی ۶- توجه به نیازها و شرایط هر منطقه در مرحله تدوین خط‌مشی ۷- توجه به ارتقاء مشارکت شهروندان و ذینفعان ۸- توجه به پیوستگی وظایف و اهداف در تدوین و اجراء ۹- استفاده از ظرفیت شرکاء اجتماعی و برنامه‌های مرتبط با برون‌سپاری و کاهش تصدی‌گری ۱۰- ایجاد انگیزه در بین مجریان خط‌مشی‌ها از طریق مشوق‌های مالی و ارتقاء سازمانی ۱۱- استفاده از ابزارهای مناسب از قبیل مشوق‌های مالیاتی و تسهیلات بانکی بودند. مؤلفه بازسازی ساختار سازمان و مدیریت سازمان دارای بیشترین و شاخص ارتقاء نظام آموزش و مشارکت کمترین میزان اثرگذاری بر دیگر شاخص‌های ارتقای ظرفیت اجرای این خط‌مشی‌ها بود. در نهایت تدوین اصولی و واقع‌بینانه خط‌مشی‌ها در سازمان می‌تواند زمینه ارتقاء ظرفیت اجرای آنها را مهیا سازد.</p>	<p>طراحی مدلی برای ارتقاء ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سازمان راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای</p>	<p>حیدری (۱۴۰۲)</p>

نتیجه‌گیری	عنوان	نویسنده / سال
<p>نتایج پژوهش نشان داد که اجرای قوانین و استانداردها و خط‌مشی‌ها زیر نظر اشخاص ذی‌صلاح، تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها و برنامه‌های عملی، فرهنگ‌سازمانی، حمایت سازمان در تدوین و اجرای خط‌مشی، حضور مداوم خبرگان، ایجاد یکپارچگی ساختار سازمانی، موجب ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی می‌شود.</p>	<p>مدلی برای ارتقاء ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های ایمنی، بهداشت و محیط‌زیست در صنایع و معادن</p>	<p>شهسواری گوغری و همکاران (۱۴۰۲)</p>
<p>با توجه به شناسایی میزان سیاست‌زدگی و توجه به سبک‌های مدیریتی به‌عنوان دو عامل کلیدی تأثیرگذار در حوزه خط‌مشی‌های آینده سازمان تأمین اجتماعی، می‌توان نتیجه‌گیری نمود که موفقیت این سازمان در گرو این مسئله است که خط‌مشی‌گذاران پرهیز از رفتارهای سیاسی و افزایش استفاده از سبک‌های مدیریتی را مبنای خط‌مشی‌گذاری آینده تأمین اجتماعی قرار دهند.</p>	<p>شناسایی عوامل کلیدی تأثیرگذار در خط‌مشی‌های آینده سازمان تأمین اجتماعی ایران</p>	<p>سلیمانی و همکاران (۱۳۹۹)</p>
<p>نتایج پژوهش بر این نکات تأکید دارد، محیط درونی سازمان، اخلاق‌گرا سیستم، توجه به جعبه سیاه اجرای خط‌مشی و عوامل محیطی مؤثر بر سیاست‌های سازمان. در مجموع می‌توان گفت که مؤلفه‌های اجرای خط‌مشی در واقع نشان‌دهنده ظرفیت‌های لازم برای اجرای مناسب یک خط‌مشی در تأمین اجتماعی است و نادیده گرفتن چنین ظرفیت‌هایی پیامدهای منفی به دنبال خواهد داشت.</p>	<p>تحلیلی بر پیاده‌سازی خط‌مشی‌های تأمین اجتماعی در جمهوری اسلامی ایران</p>	<p>رحیمی مقدم و همکاران (۱۳۹۹)</p>
<p>نتایج پژوهش نشان داد ظرفیت‌سازی فرهنگی فرآیندی دائمی برای کمک به سازمان‌ها و انجمن‌های فرهنگی و سیاسی برای ارتقاء و تطبیق با تغییرات مفید و مقابله کارآمد با تغییرات غیر سودمند محیط فرهنگی سیاسی است که نتایج و ارتقاء این فرآیند از طریق توجه به مأموریت، اهداف اختصاصی، منابع و پایداری فراهم می‌آید.</p>	<p>ظرفیت‌سازی فرهنگی عامل کلیدی در راستای توسعه فرهنگی-سیاسی</p>	<p>رشید پور و آغاسی (۱۳۹۰)</p>

نتیجه‌گیری	عنوان	نویسنده / سال
<p>تنوع در اولویت‌بندی خط‌مشی را می‌توان با ترکیب سه عامل اصلی: ۱- فرصت‌های انتقال تقصیر (سرزنش) ۲- بسیج منابع خارجی ۳- تعهد مقامات اجرایی برای جبران بارگذاری (اضافه‌بار) توضیح داد. یافته‌ها نشان داد که سطح اولویت‌بندی خط‌مشی نه تنها تحت تأثیر عواملی است که برای یک سازمان خارجی هستند، مانند بازی‌های سرزنش سیاسی یا اهرم سیاسی یک سازمان برای بسیج منابع خارجی، بلکه تحت تأثیر پویایی‌های درون‌زا که تعهد یک سازمان را تعیین می‌کنند نیز هست (کاهش اضافه‌بار). تلاش برای تقویت هماهنگی بین بوروکراسی‌های مسئول تدوین خط‌مشی و مسئولان اجرای خط‌مشی می‌تواند به کاهش پتانسیل اضافه‌بار اداری کمک کند. در انتها تأکید می‌شود این تحلیل به یک طبقه خاص از نهادهای اداری اشاره دارد، که معمولاً وظایف جدید در آنها ماهیت دائمی دارند. بنابراین، اضافه‌بار از این واقعیت ناشی می‌شود که بار دائماً انباشته می‌شود و به تعداد وظایف موجودی که سازمان باید انجام دهد می‌افزاید (مانند اجرای خط‌مشی عمومی)؛ برعکس، چالش‌های اضافه‌بار ناشی از انباشت ثابت بار برای سازمان‌هایی که با وظایف یک‌بارمصرف سروکار دارند، کمتر محتمل است، یعنی وظایفی که پس از انجام آنها مانند توسعه خط‌مشی یا ارزیابی خط‌مشی از جدول اجرایی خارج می‌شوند.</p>	<p>بارگذاری (اضافه‌بار) بوروکراتیک و تریاژ (اولویت‌بندی) خط‌مشی سازمانی: مطالعه تطبیقی سازمان‌های اجرایی در پنج کشور اروپایی</p>	<p>زینک و همکاران^۱ (۲۰۲۴)</p>

نتیجه‌گیری	عنوان	نویسنده/ سال
<p>یافته‌ها شامل: ۱- افزایش مشارکت و مشارکت اعضای جامعه در فرآیند آموزشی ۲- توسعه و اجرای موفق برنامه‌های آموزشی مرتبط با فرهنگ؛ که منجر به ایجاد برنامه‌های آموزشی شد که علاوه بر همسویی با هویت فرهنگی جامعه، نیازها و چالش‌های خاص آنها را نیز برطرف می‌کردند ۳- پیشرفت قابل توجهی در ایجاد ساختارهای آموزشی پایدار در جامعه ۴- افزایش وقار و عزت‌نفس در بین اعضای جامعه و تقویت توانایی افراد سبب شد که آنان به هویت و مشارکت خود افتخار کنند. نتایج این ابتکار، یک مورد قانع‌کننده برای استفاده مداوم از رویکردهای مشارکتی در توسعه آموزشی ارائه داد و بر اهمیت مشارکت جامعه در ایجاد سیستم‌های آموزشی که هم مؤثر و هم از نظر فرهنگی طنین‌انداز هستند، تأکید کرد.</p>	<p>ظرفیت‌سازی جامعه در ساختن آموزش پایدار و باوقار جامعه</p>	<p>فالیزا و همکاران^۱ (۲۰۲۴)</p>
<p>این پژوهش PIC^۴ را به عنوان توانایی بازیگران دولتی برای دستیابی به اهداف ختمشی تعریف و اهمیت ظرفیت و محدودیت‌های بازیگران را در پیش‌بینی نتایج اجرای ختمشی برجسته می‌کند. عوامل مؤثر بر PIC به چهار گروه طبقه‌بندی می‌شود: ۱- اتاق اجرای ختمشی ۲- جاه‌طلبی ۳- سرمایه ۴- روش‌ها. یافته‌ها شامل: ۱- اتاق اجرای ختمشی به‌طور قابل توجهی بر PIC تأثیر می‌گذارد و عوامل اجتماعی تأثیر بیشتری نسبت به عوامل طبیعی دارند ۲- جاه‌طلبی اجرای ختمشی پیش‌بینی‌کننده (ظرفیت اجرای ختمشی) بالاتر است ۳- سرمایه اجرای ختمشی بر روش اجرای ختمشی و PIC تأثیر می‌گذارد و این تأثیر عمدتاً در سرمایه پولی و سرمایه دانش و فناوری وجود دارد ۴- روش اجرای اقتدارگرا تأثیر منفی کمی دارد، درحالی‌که روش‌های اجرای تشویقی و همکاری می‌توانند به‌طور قابل توجهی PIC را بهبود بخشند ۵- روش اجرای همکاری و مشارکتی می‌تواند به‌طور مؤثرتری PIC را بهبود بخشد. درنهایت مدل RACM به عنوان یک چارچوب تحقیقاتی سیستماتیک و جامع برای PIC عمل می‌کند.</p>	<p>همکاری: یک مدل RACM^۳ برای ظرفیت اجرای ختمشی</p>	<p>یانگ و همکاران^۲ (۲۰۲۴)</p>

1. Faliza& et al.
 2. Yang &et al.
 3. Room - Aspiration - Capital - Method .
 4. Planning implementation capacity.

نتیجه‌گیری	عنوان	نویسنده / سال
<p>هدف این پژوهش شناسایی عوامل حیاتی مؤثر بر ظرفیت‌سازی و خلق ارزش سازمان‌های غیردولتی مستقر در هند به منظور کمک به سیاست‌گذاران در زمینه ظرفیت‌سازی بود. ۱۲ عامل حیاتی را که بر ظرفیت‌سازی سازمان‌های غیردولتی در چهار بعد تأثیر می‌گذارند، شناسایی نمود که عبارت‌اند از: ۱- کفایت و مناسب بودن زیرساخت‌ها، صلاحیت‌های کارکنان، جمع‌آوری کمک‌های مالی، فعالیت‌های حرفه‌ای و منابع فنی ۲- هماهنگی و مشارکت ذینفعان بر همکاری دولت و سازمان‌ها، تطبیق ارائه خدمات با روندهای خارجی، اعضای هیئت‌مدیره فعال و متعهد و مشارکت ذینفعان ۳- انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بر تنظیم روندهای خارجی و استفاده از فرصت‌ها ۴- توانایی تشخیص تغییر در محیط خارجی، توانایی بهره‌برداری از فرصت‌ها در محیط خارجی، تأکید بر تأثیر و خلق ارزش بر بهبود شرایط</p>	<p>عوامل حیاتی برای ظرفیت‌سازی سازمان‌های غیردولتی فعال در بخش معلولیت ذهنی در هند: یک رویکرد TISM-MIC-MAC</p>	<p>راجان و همکاران^۱ (۲۰۲۴)</p>
<p>مداخلات مبتنی بر جامعه (CBIs)^۴ با اهداف بهبود نتایج فردی و ایجاد تغییرات اجتماعی؛ پیچیده هستند و سازمان‌ها باید ظرفیت لازم برای اجرای مؤثر CBIs را داشته باشند یا بتوانند آن را ایجاد کنند. یافته‌ها پنج حوزه را شناسایی کرد که عبارت‌اند 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.</p>	<p>ساخت ظرفیت (BC^۲) برای ایجاد تغییر اجتماعی: مدلی برای پشتیبانی از برنامه‌ریزی و اجرای موفق برنامه‌ها</p>	<p>تاوورمینا و همکاران^۲ (۲۰۲۳)</p>

1. Rajan & et al.
2. Taormina & et al.
3. Building capacity.
4. Community-based interventions.

نتیجه‌گیری	عنوان	نویسنده / سال
<p>داده‌ها ۱۴ عنصر ایجاد اعتماد را نشان دادند که توسط سه مضمون به دست آمد: ۱- ایجاد روابط و مشارکت ۲- تجسم ارزش‌های اصلی قابل اعتماد بودن (ویژگی‌هایی مانند شفاف بودن) ۳- به اشتراک گذاشتن تصمیم‌گیری، حمایت از خودمختاری و رفع موانع اعتماد (مانند ایجاد چشم‌اندازی مشترک و اهداف و رفع نابرابری‌های سیستماتیک). همچنین بررسی‌ها نشان داد که: (۱) ایجاد اعتماد باید هم در فرهنگ سازمانی و هم در تعاملات مشارکت با جامعه گنجانده شود (۲) ایجاد اعتماد زمان و صبر نیاز دارد و باید به طور مداوم کسب شود (۳) ایجاد اعتماد مستلزم اقدامات آگاهانه و عمدی از سوی سازمان‌ها، رهبری، سرپرستان و کارکنان است (۴) بی‌اعتمادی تاریخی باید مستقیماً مورد بررسی قرار گیرد (۵) ایجاد اعتماد یک تأثیر مهم و خاص، مستقل از مأموریت، برنامه‌ریزی یا خدمات یک سازمان است.</p>	<p>ایجاد اعتماد: بازتاب‌های رهبری در مورد ظرفیت‌سازی و مشارکت جامعه در یک ابتکار بزرگ شهری</p>	<p>لنزی‌نگ و همکاران^۱ (۲۰۲۳)</p>
<p>با بررسی تعامل بین رهبری و ظرفیت‌سازی، پتانسیل تحول آمیز تجهیز افراد و تیم‌ها با مهارت‌های لازم، دانش و ذهنیت برای سازگاری، نوآوری و شکوفایی آشکار می‌شود. استراتژی‌ها و رویکردهای توسعه رهبری که ظرفیت‌سازی را تقویت می‌کنند شامل مربیگری، برنامه‌های آموزشی و سیستم‌های پشتیبانی سازمانی و نقش حیاتی رهبری آینده‌نگر در پرورش فرهنگ یادگیری مداوم، توانمندسازی و انعطاف‌پذیری بررسی گردید. 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.</p>	<p>پرورش رهبری و ظرفیت‌سازی برای موفقیت: تقویت رشد</p>	<p>هاشمی و همکاران^۲ (۲۰۲۳)</p>

1. Lansing & et al.
2. Hashimi & et al.

نتیجه‌گیری	عنوان	نویسنده / سال
<p>نتایج نشان داد که روش‌های توسعه فرهنگی جامعه می‌تواند ظرفیت جامعه را از طریق افزایش مشارکت مؤثر افراد در تصمیم‌گیری، تشویق مشارکت و مالکیت مردم محلی در پروژه‌های گردشگری و فراهم آوردن فضایی برای مذاکره و تعامل متقابل ارتقا دهد. چهار مولفه ظرفیت جامعه و استراتژی‌های تقویت آنها عبارت‌اند از: ۱- حس تعلق ۲- سطح تعهد به جامعه ۳- توانایی حل مشکلات جمعی ۴- دسترسی به منابع در سطوح فردی و اجتماع. در نهایت این یافته‌ها بر اهمیت رویکردهای مشارکتی و مبتنی بر فرهنگ در تقویت ظرفیت جامعه و در نهایت رفاه جامعه تأکید می‌کنند.</p>	<p>توسعه فرهنگی جامعه: بررسی پیوندهای بین هنر آفرینی جمعی، ظرفیت‌سازی و گردشگری پایدار مبتنی بر جامعه</p>	<p>معیریان^۱ و همکاران (۲۰۲۲)</p>
<p>یافته‌ها شامل: ۱- هم‌تراز کردن استراتژیک با اولویت‌های سازمانی ۲- ضرورت ایجاد زیرساخت جدید ۳- ایجاد یک پایه قوی و پایدار شامل جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های باکیفیت و ایمن، آموزش ۴- تصمیم‌گیری از طریق یک لنز پیچیده (بدین معنی که هنگامی که با پیچیدگی مواجه می‌شوید، پاسخ طبیعی تلاش برای ساده کردن آن پیچیدگی است تا اینکه آن را در قبول و با آن کار کنید) ۵- ایجاد، تقویت و پرورش مشارکت‌ها (شامل توسعه ائتلاف‌ها و تقویت مشارکت‌ها) ۶- درک تأثیرات سیستمی بر پایداری ۷- اهمیت رهبری. در نهایت پیشنهاد می‌شود که یادگیری جمعی و ایجاد یک ادبیات قوی‌تر در زمینه تقویت ظرفیت تحقیقات می‌تواند به سازمان‌های بهداشتی و شرکای آنها کمک کند تا گام‌های قابل توجهی در جهت ادغام تحقیق و مراقبت برای یک سیستم بهداشتی مؤثرتر، کارآمدتر و ... بردارند.</p>	<p>درس‌های آموخته‌شده از یک ابتکار ظرفیت‌سازی تحقیقات اداره بهداشت</p>	<p>تریتن و همکاران^۲ (۲۰۱۹)</p>

۱۰۳

با مطالعه پژوهش‌های قبلی مشخص شد آنها به طراحی مدل‌های توسعه و ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌ها پرداخته‌اند. همچنین شناسایی عوامل اثرگذار در خط‌مشی‌ها و تحلیل اجرای آنها در سازمان تأمین اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. مضافاً عوامل مؤثر بر ظرفیت‌سازی شامل: کیفیت و مناسب بودن زیرساخت‌ها، هماهنگی و مشارکت، اعتماد،

1. Moayerian et al.
2. Trytten et al.

انعطاف‌پذیری، بهره‌برداری از فرصت‌ها، اجرای برنامه‌های آموزشی هم‌راستا با فرهنگ و توجه و تقویت رهبری مطرح گردیده‌اند. گذشته از این مطالعات قبلی نشان دادند که توانایی بازیگران دولتی در اجرا به‌عنوان ظرفیت اجرای خط‌مشی مطرح است و ظرفیت‌سازی می‌تواند در سازمان‌ها منجر به افزایش کارایی، توسعه تعاملات انسانی، ارتقای فرهنگ سازمانی گردد و به‌عنوان عاملی تسریع‌گر در ایجاد تغییرات مثبت و توسعه در جامعه و صنعت ایفای نقش نماید (Faliza & et al, 2024; Rajan & et al, 2024; Hashimy & et al, 2023; Taormina & et al, 2022; Lansing & et al, 2023; Moayerian & et al, 2022). اما در ادبیات پژوهشی مطالعه‌ای در مورد ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی و به‌ویژه سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان بیمه‌گر با پوشش بیش از نیمی از جمعیت کشور انجام‌نشده است.

۱۰۴

۳. چارچوب مفهومی

اجرای خط‌مشی عمومی فرآیندی است که در آن، برنامه‌ها یا خط‌مشی‌ها به‌مورد اجرا درمی‌آید. مرحله‌ای که نشان می‌دهد طرح‌ها چگونه عملی می‌شوند. اجرای خط‌مشی به عملیات و اقدامات سازمان‌ها و مؤسسات مجری و چگونگی انجام دادن آنها اطلاق می‌شود. این عملیات و اقدامات موجب پیاده‌سازی برنامه‌ها و رویه‌های تعیین‌شده در مرحله شکل‌گیری خط‌مشی می‌گردد، اجرای خط‌مشی در واقع اجرای قانون است که در آن سازمان‌ها و کارکنان با تلاش خود، اهداف یک برنامه یا خط‌مشی را به نتایج مطلوب و مثبت متصل می‌کنند (حسین پور و همکاران، ۱۴۰۲: ۷۶)

ظرفیت‌سازی

به‌عنوان «شایستگی افراد، نهادهای بخش عمومی، نهادهای بخش خصوصی، سازمان‌های جامعه مدنی و جوامع محلی برای مشارکت در فعالیت‌ها به شیوه‌ای پایدار برای تأثیرات توسعه مثبت مانند کاهش فقر، بهبود کیفیت حکمرانی یا دستیابی به اهداف توسعه هزاره» تعریف می‌شود. محققان بین سه سطح ظرفیت‌سازی تمایز قائل می‌شوند: فردی، سازمانی و نهادی. در سطح فردی، تأکید بر توانایی‌های فنی و تحلیلی، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و دانش است. در سطح سازمانی، ظرفیت‌سازی از طریق تقویت فرآیندها و سیاست‌هایی که به گروه‌ها، تیم‌ها یا واحدها می‌پردازند، محقق می‌شود. ظرفیت‌سازی به توانایی افراد، سازمان‌ها، جوامع، دولت‌ها و جوامع برای رسیدگی به مشکلات جمعی و ایجاد منافع بلندمدت برای شهروندان اشاره

دارد. این سه سطح عمیقاً درهم‌تنیده شده‌اند: ظرفیت‌سازمانی بر ظرفیت افراد بنا می‌شود، و ظرفیت نهادی از ظرفیت دو سطح دیگر حمایت می‌کند (یا مانع آن می‌شود). بنابراین، بر ماهیت نظام‌مند ظرفیت‌سازی با مجموعه‌ای از اهداف ظرفیتی (منابع؛ مهارت‌ها و دانش؛ سازمان؛ سیاست و قدرت؛ انگیزه‌ها) تأکید می‌شود که می‌توان آنها را نسبت به هر یک از این سه سطح متمایز کرد، در حالی که همپوشانی نیز دارند (Weber & et al, 2024:52-53). ظرفیت‌سازی به طور خاص به کمک‌هایی اشاره دارد که به نهادها، به‌ویژه جوامع در کشورهای کمتر توسعه‌یافته که نیاز به توسعه مهارت یا شایستگی خاصی دارند، ارائه می‌شود. اجماع عمومی این است که در ظرفیت‌سازی، ظرفیت بیشتر توسط خود جوامع ایجاد می‌شود، چه در بخش عمومی، چه گاهی اوقات در بخش خصوصی یا سازمان‌های غیردولتی (Ahmad & et al, 2023: 211).

۱۰۵

ظرفیت‌سازی اجتماعی

یکی از اجزای ضروری در توسعه اجتماعی و عبارت است از فرآیند حمایت از افراد و نهادهای اجتماعی به‌منظور کمک به آنها در شناسایی و پاسخگویی بیشتر به نیازهایشان در واحدهای اجتماعی. این فرآیند شامل ایجاد فرصت‌های آموزشی برای مردم از طریق تجارب و ارتقای آگاهی و اعتماد و توانمندسازی آنها برای مشارکت همه‌جانبه در اجتماع است (اسماعیل‌پور و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۵۲).

ظرفیت‌سازی فرهنگی

ظرفیت‌سازی فرهنگی به معنای بکارگیری فرآیند ظرفیت‌سازی برای بخش فرهنگ و مجموعه سازمان‌های فرهنگی کشور است. باوجود تغییرات شتابان فرهنگ محیطی پیروزی‌های دیروز بر باد می‌روند و با پیدایش یک دگرگونی پیش‌بینی‌نشده همه‌چیز با شتاب نابود می‌گردد. گروه این‌گونه لحظه‌ها را نقطه چرخش استراتژیک نامیده است. با این وصف چنین رخدادی در دست مدیران فرهنگی هوشیار یک فرصت طلایی در راستای توسعه و اشاعه فرهنگی است که با بکارگیری درست این فرصت به‌عنوان نیروی مثبت می‌تواند مدیران را در زمره برندگان و نیرومندانتر از پیش درآورد و تنها مدیران مستعد و خلاق و یا به عبارتی دارندگان بینش استراتژیک از امکان بهره‌گیری از آن برخوردارند که از آنان به عنوان «مدیران فرهنگی ظرفیت‌ساز» تعبیر می‌شود (رشید پور و آغاسی، ۱۳۹۰: ۱۳۳).

۴. روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش به منظور طراحی و اعتبارسنجی مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی، ابتدا کدها و مضامین متغیرهای پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (مراجعه به اسناد و مدارک مکتوب از قبیل کتب، مجلات و...) و مصاحبه با خبرگان مورد شناسایی قرار گرفته است. در نهایت نیز به منظور بررسی اعتبار مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی از طریق عوامل استخراج‌شده در فرآیند تحلیل مضمون و بررسی قابلیت کاربرد مدل طراحی‌شده، الگوی مربوط در جامعه هدف مورد آزمون قرار گرفت. بر این اساس پژوهش بر حسب هدف، از نوع بنیادی-کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها به دلیل ماهیت اکتشافی - تأییدی موضوع از نوع آمیخته (کمی و کیفی) می‌باشد. ابتدا در بخش کیفی با هدف شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق با خبرگان گردآوری و تحلیل مضمون انجام شد. نتایج این تحلیل (شامل کدها، مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده) به‌طور مستقیم مبنای طراحی ابزار پرسشنامه در بخش کمی قرار گرفت. بنابراین، بخش کیفی به‌عنوان مرحله اکتشافی و شکل دهنده چارچوب مفهومی عمل کرده و به طراحی مدل مفهومی اولیه کمک کرد. سپس در بخش کمی، اعتبارسنجی مدل مفهومی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در محیط SMART PLS انجام شد. همچنین بر حسب زمان گردآوری داده، مقطعی (به دلیل عدم امکان رصد تغییرات در طول زمان و تأثیرپذیری نتایج از شرایط محیطی زمان گردآوری داده‌ها) و به لحاظ ماهیت پژوهش، پیمایشی است.

جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل اساتید دانشگاه، صاحب‌نظران در زمینه خط‌مشی‌گذاری و ظرفیت‌سازی فرهنگی و اجتماعی و مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی می‌باشد. حجم نمونه پژوهش شامل ۱۷ نفر است که با روش نمونه‌گیری هدفمند، انتخاب شدند. ویژگی‌های خبرگان پژوهش شامل موارد زیر می‌باشد:

- تجربه کاری خبرگان با حوزه فعالیت‌های خط‌مشی‌گذاری و ظرفیت‌سازی فرهنگی و اجتماعی؛

- وجود خبرگانی از سمت‌های مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی؛

- وجود خبرگان دانشگاهی و دارای تحصیلات آکادمیک مرتبط در برابر خبرگان حرفه‌ای؛

- تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی.

جدول ۲. مشخصات خبرگان پژوهش

شماره خبره	جنسیت	سابقه کار	تحصیلات	تخصص
۱	مرد	۱۹	کارشناسی ارشد	مدیریت اجرایی
۲	زن	۱۸	دکتری	اقتصاد
۳	مرد	۱۶	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی
۴	زن	۱۷	دکتری	مدیریت دولتی
۵	مرد	۲۷	کارشناسی ارشد	علوم تربیتی
۶	زن	۲۱	دکتری	خط‌مشی‌گذاری
۷	مرد	۱۶	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی
۸	زن	۲۶	دکتری	علوم اجتماعی
۹	مرد	۲۱	دکتری	جامعه‌شناسی
۱۰	مرد	۲۵	کارشناسی ارشد	علوم تربیتی
۱۱	مرد	۲۲	دکتری	مدیریت دولتی
۱۲	مرد	۲۸	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی
۱۳	زن	۱۸	دکتری	جامعه‌شناسی
۱۴	مرد	۱۹	دکتری	مدیریت دولتی
۱۵	مرد	۲۱	دکتری	خط‌مشی‌گذاری
۱۶	زن	۲۵	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی
۱۷	مرد	۲۸	کارشناسی ارشد	مدیریت اجرایی

۱۰۷

جامعه‌آماری در بخش کمی، شامل کلیه مدیران و کارشناسان سازمان تأمین اجتماعی ایران هستند (۳۰۲۹ نفر). حجم نمونه در بخش کمی (بررسی اعتبار مدل) با توجه به جدول کوهن ۱۷۶ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری خوشه‌ای دومرحله‌ای بوده است. بدین صورت که ابتدا از بین ۳۱ مرکز استان کشور ایران، ۵ مرکز استان به صورت تصادفی انتخاب شده است، در نهایت کلیه مدیران و کارشناسان سازمان تأمین اجتماعی در هر مرکز استان به عنوان حجم جامعه انتخاب شده‌اند.

جدول ۳. جامعه آماری بخش کمی پژوهش

ردیف	استان	حجم جامعه	نمونه آماری (اعتبار مدل)
۱	کرمان	۴۳۱	۳۶
۲	هرمزگان	۲۶۴	۳۲
۳	تهران	۱۲۸۶	۶۶
۴	خراسان رضوی	۷۴۸	۲۶
۵	کرمانشاه	۳۰۰	۱۶
	جمع کل	۳۰۲۹	۱۷۶

۱۰۸

ابزارهای اندازه‌گیری در این پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه بوده است. مصاحبه‌های نیمه ساختارمند به منظور شناسایی ابعاد مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی مدنظر قرار گرفت. در این پژوهش در مجموع با ۱۷ نفر از خبرگان مصاحبه 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. پرسشنامه پژوهش به منظور بررسی اعتبار مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی تنظیم شده است. این پرسشنامه شامل ۷۶ سؤال می‌باشد (۹ سؤال در فرآیند خیره سنجی حذف شده است)؛ شیوه نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت بود. ۹ بعد اصلی این پرسشنامه تصویب خط‌مشی‌های همگرا و انسجام درون‌سازمانی، استقلال سیاسی سازمان، برقراری عدالت اجتماعی، اجرای اصول دولت الکترونیک در سازمان، توجه به تحولات محیطی، اصلاح فرهنگ تأمین اجتماعی، اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری، شبکه‌سازی در سازمان و ایجاد نظام پایش و بازخورد گیری می‌باشد.

جدول ۴. گروه‌بندی سؤالات پرسشنامه سنجش اعتبار متغیرهای پژوهش

شماره سؤال‌ها	تعداد سؤال‌ها	ابعاد
۱ تا ۱۰	۱۰	تصویب خط‌مشی‌های همگرا و انسجام درون‌سازمانی
۱۱ تا ۱۹	۹	استقلال سیاسی سازمان
۲۰ تا ۲۸	۹	برقراری عدالت اجتماعی
۲۹ تا ۳۷	۹	اجرای اصول دولت الکترونیک در سازمان
۳۸ تا ۴۵	۸	توجه به تحولات محیطی
۴۶ تا ۵۴	۹	اصلاح فرهنگ تأمین اجتماعی
۵۵ تا ۵۹	۵	اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری
۶۰ تا ۶۸	۹	شبکه‌سازی در سازمان
۶۹ تا ۷۶	۸	ایجاد نظام پایش و بازخورد‌گیری

۱۰۹

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

به‌منظور محاسبه روایی بخش کمی از شاخص کایزر، میجر، الکین استفاده‌شده است. بر اساس یافته‌های جدول ۳، مقدار KMO در باب مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی نمونه‌گیری برابر با $0/963$ بود که مقدار قابل قبولی است و با توجه به معناداری آزمون بارتلت ($p < 0/05$ -مقدار) شرایط لازم برای انجام تحلیل عاملی فراهم گردید.

جدول ۵. آزمون اعتبار و صحت نمونه‌گیری مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی

آزمون	آماره	درجه آزادی	p-مقدار
کایزر، میجر، الکین ^۱	۰/۹۶۳	-	-
آزمون کرویت بارلت ^۲	۲۶۰۶۴/۸۵۱	۲۸۵۰	۰/۰۰۱

برای سنجش روایی محتوایی^۳ پرسشنامه از نظرات ۵ 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 را در رابطه با 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 ۶. روایی محتوا متغیرهای پژوهش

x.Px	Px	F	X	ظرفیت‌سازی فرهنگی 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

پایایی بخش کمی مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شده و با توجه به اینکه مقادیر آلفای کرونباخ بالاتر از (۰/۷) قرار گرفته است. پایایی درونی تمامی بعدها مورد تأیید قرار گرفت.

1. Kaiser-Meyer-Olkin.
 2. Bartlett's Test of Sphericity.
 3. Content Validity.

جدول ۷. پایایی مضامین سازمان دهنده مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی

آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات	مضمون سازمان دهنده
۰/۷۹۰	۱۰	تصویب خط‌مشی‌های همگرا و انسجام درون‌سازمانی
۰/۷۱۶	۹	استقلال سیاسی سازمان
۰/۸۳۹	۹	برقراری عدالت اجتماعی
۰/۸۴۱	۹	اجرای اصول دولت الکترونیک در سازمان
۰/۸۳۰	۸	توجه به تحولات محیطی
۰/۷۷۶	۹	اصلاح فرهنگ تأمین اجتماعی
۰/۸۰۳	۵	اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری
۰/۹۲۰	۹	شبکه‌سازی در سازمان
۰/۸۷۸	۸	ایجاد نظام پایش و بازخورد گیری

برای سنجش پایایی در این پژوهش از روش پایایی باز آزمون^۱ و شاخص هولستی استفاده شد که به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد (Holsti, 1969: 34). مقدار پایایی در بخش کیفی پژوهش ۰/۷۴۱ محاسبه شده است.

جدول ۸. محاسبه پایایی بین دو گدگذار

ردیف	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

1. Re-Test Reliability.

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزارهای NVIVO ویراست ۱۱ و SPSS ویراست ۲۶ و SMART PLS ویراست ۳/۳ و EXCEL ویراست ۲۰۱۹ استفاده شده است.

۵. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوی موجود در داده‌های کیفی پیرامون معیارها و شاخص‌های مبحث مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی از روش تحلیل مضمون استفاده گردید. این روش که ماهیت تفسیری دارد، فرآیندی است که به وسیله آن می‌توان داده‌های پراکنده متن را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل نمود. با اقتباس از روش آتراید- استرلینگ^۱ (۲۰۰۱) فرآیند انجام این پژوهش در سه مرحله انجام شد که عبارت‌انداز:

۱۱۲

- خرد کردن متن و کدگذاری پاره‌گفتارها: به منظور خرد کردن متن و کدگذاری اولیه، ابتدا چارچوبی برای طبقه‌بندی انتخاب گردید. چارچوب غالب، در کدگذاری اولیه و استخراج مضامین پایه، توصیفی داده محور بود. لذا ابتدا کدهای اولیه و سپس مضامین پایه براساس داده‌های تحقیق مورد شناسایی قرار گرفتند. چارچوب انتزاع مضامین سازمان دهنده نظریه-محور بود، لذا واژه‌ها براساس نظریه‌ها و تحقیقات گزینش گردید. در گام نخست پس از مشخص شدن چارچوب، از متن مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه باز کدگذاری داده محور انجام شد.

- اکتشاف شبکه مضامین از متن: در گام دوم، با مرتب کردن کدها، بر اساس مشابهت‌های معنایی دسته‌بندی و پایین‌ترین سطح مضمون (مضامین پایه) استخراج گردید.

- یکپارچه کردن اکتشاف‌ها و ارائه الگو: در گام سوم، بر اساس مشابهت‌های کاربردی مضامین پایه، هرچند مضمون در یک دسته به نام مضمون سازمان دهنده قرار گرفت. خلاصه مراحل در جدول ۹ بیان شده است.

جدول ۹. تحلیل مضامین سه‌گانه مربوط به مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
مضمون فراگیر مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی	تصویب خط‌مشی‌های همگرا و انسجام درون‌سازمانی	فرهنگ گفت‌وگو سازمانی	ایجاد هویت مشترک - ارتباط و هماهنگی کامل بین عناصر مختلف اجرای خط‌مشی - توجه به تأثیر تجربه‌های گذشته بر تعاملات امروز
		اصلاح ساختاری سازمان	تعیین چشم‌انداز کارآمد و مطلوب - راهبرد سازی و تدوین برنامه راهبردی - تمرکززدایی و یکپارچگی با سایر عناصر اجرا - شناسایی موانع و برنامه‌ریزی برای رفع آن
		توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای سازمان	تخصیص منابع برای رهبری و رشد کارکنان - هوشمند سازی فرآیندهای اداری - شناخت توانایی‌های بالقوه - وجود منشور اخلاقی مشترک
	استقلال سیاسی سازمان	اصلاح قوانین و مقررات	ایجاد شفافیت در قوانین - بازنگری در قوانین قدیمی - استقرار سیستم مالی شفاف
		هم‌افزایی قدرت سازمان	پرهیز از رقابت سیاسی در سازمان - پرهیز از دخالت‌های بی‌جا - انتصابات درون‌سازمانی - پیش‌برد اهداف به نفع گروه‌های ذینفع
		اختیار در تصمیم‌گیری	دادن آزادی عمل واقعی به مدیران و کارکنان - بهبود قواعد تصمیم‌گیری - جلوگیری از اتلاف وقت مدیران

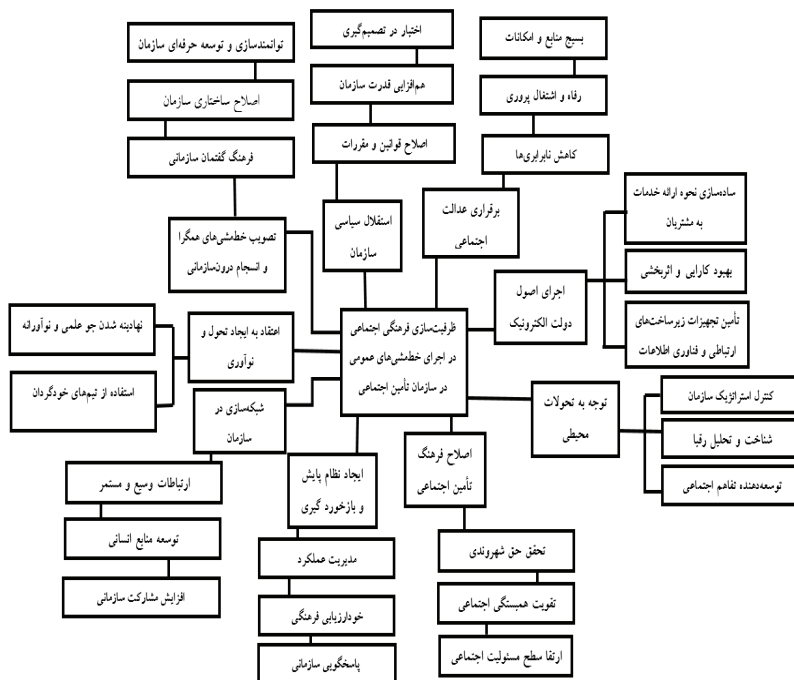
مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
مضمون فراگیر مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی	برقراری عدالت اجتماعی	کاهش نابرابری‌ها	برقراری عدالت جنسیتی- تقویت سیستم‌های انگیزی و تشویقی-توزیع عمودی درآمد بین طبقات و اقشار
		رفاه و اشتغال پروری	جامعیت بیمه درمان- اصلاح صندوق‌های بازنشستگی- ایجاد عدالت اقتصادی
		بسیج منابع وامکانات	انجام کمک‌های خیرخواهانه- محرومیت‌زدایی- مساعدت‌های اجتماعی، حمایتی- برنامه برای رفع تبعیض ناروا در بهره‌مندی از منابع عمومی
	اجرای اصول دولت الکترونیک در سازمان	ساده‌سازی نحوه ارائه خدمات به مشتریان	کاهش هزینه‌های خدمات عمومی- کاهش مراجعات حضوری به سازمان - توسعه و بهبود استانداردهای ارائه خدمات
		بهبود کارایی و اثربخشی	واکنش منعطف به تقاضاها- تعامل دیجیتال برای رشد شفافیت- ارتقاء سطح پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی به مردم
		تأمین تجهیزات زیرساخت‌های ارتباطی و فناوری اطلاعات	اتصال به شبکه ملی اطلاعات و توسعه- توسعه فرهنگ دیجیتال- مدیریت بودجه در دسترس سازمان برای تأمین زیرساخت
	توجه به تحولات محیطی	کنترل استراتژیک سازمان	بسترسازی برای کارآفرینی سازمانی- مردمی سازی اقتصاد - فعال سازی بخش خصوصی
		شناخت و تحلیل رقبا	اطمینان از پاسخگویی به همه ذی‌نفعان- بررسی تغییر در استراتژی رقبا- توجه به پیشران‌های محیطی
		توسعه‌دهنده تفاهم اجتماعی	آگاهی جامعه از فعالیت‌ها و فرصت‌های مشارکت آزادانه- تحول مثبت در راستای بهبود شرایط اجتماعی- ارزش قائل شدن برای تنوع

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
مضمون فراگیر مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی	اصلاح فرهنگ تأمین اجتماعی	تحقق حق شهروندی	شناخت نیازهای مردم - مطالبه‌گری شهروندان - حفظ کرامت انسانی
		تقویت همبستگی اجتماعی	جامعیت خدمات ضروری - پوشش همگانی و فراگیر شاغلان - جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی - توجه به اصل سه‌جانبه‌گرایی
		ارتقا سطح مسئولیت اجتماعی	تلاش جهت حفظ وحدت در جامعه - فقرزدایی - اعتمادسازی و ایجاد احساس تعلق افراد جامعه به سازمان - احترام به ارزش‌ها و هنجارهای جامعه
	اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری	نهادینه شدن جو علمی و نوآورانه	تشکیل انجمن‌های خبرگی و کانون تفکر - فرهنگ تسهیم دانش سازمان - استفاده از نیروهای خلاق
		استفاده از تیم‌های خودگردان	ایجاد اعتماد دوجانبه میان مدیران و کارکنان - آموزش اعضا رهبران و عوامل مرتبط با تیم - گسترش تجربه کارمندان
	شبکه‌سازی در سازمان	ارتباطات وسیع و مستمر	تلاش برای حفظ استقلال - مبادله و گردش اطلاعات - شبکه پایگاهی برای تبادل فکر و عمل
		توسعه منابع انسانی	وجود افراد حمایت‌کننده - جذب انسان‌های رشد یافته و رشد دهنده - نهادینه‌سازی دانش فرهنگی - توسعه اقتصادی در راستای بهره‌وری نیروی کار
		افزایش مشارکت سازمانی	فرهنگ همکاری و کار گروهی - یکپارچگی در عین استقلال - سازگاری با تنوع فرهنگی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
مضمون فراگیر مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی	ایجاد نظام پایش و بازخورد گیری	مدیریت عملکرد	دسترسی آسان و سریع به اطلاعات قابل‌اتکای شاخص‌های راهبردی و عملیاتی- تضمین درستی کارکرد نظام‌های برنامه‌ریزی- کاهش خطا و افزایش دقت و بهره‌وری در نظام اجرایی
		خودارزیابی فرهنگی	کاهش موانع ناخواسته و غیرمنتظره در مسیر پیشرفت- توانایی بیشتر در غلبه بر ترس از اشتباه، رقابت، یا تعارض- افزایش احترام و فهم متقابل بین اشخاص
		پاسخگویی سازمانی	وجود سازوکار شکایت و پاسخ- وضوح مسئولیت‌های سازمانی- تعیین استانداردهای عملکردی

چگونه می‌توان یک مدل برای ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی طراحی کرد؟

در نهایت پس از طی مراحل اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای استخراج‌شده، ادغام کدهای اولیه و استخراج مضمون‌های پایه، دسته‌بندی مضمون‌های پایه به مضمون‌های سازمان دهنده، دسته‌بندی مضمون‌های سازمان دهنده به مضمون فراگیر و تدوین نهایی مضمون‌های و ارائه بازخورد به مشارکت‌کنندگان، بازبینی و موضع‌گیری پژوهشگر، شبکه نهایی مضمون‌های استخراج و در شکل ۱ آورده شده است؛ نتایج نشان داد مفاهیم استخراج‌شده مربوط به مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی شامل ۸۵ کد اولیه، ۲۶ مضمون پایه و ۹ مضمون سازمان دهنده می‌باشد؛ که تشکیل دهنده مدل پژوهش هستند و از این تعداد ۹ کد پس از بررسی مجدد خبرگان مورد تأیید قرار نگرفت.



شکل ۱: شبکه نهایی مضمون‌های مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی

بررسی اعتبار مدل پژوهش

میزان روایی و پایایی مدل پیشنهادی ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی چگونه ارزیابی می‌شود؟

شاخص ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده (SRMR): شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده در مطالعات جدیدتر پیشنهاد گردید. هر چه این معیار به صفر نزدیک‌تر باشد نیکویی برازش مدل بالاتر است. اگر مقدار این شاخص کمتر از ۰/۰۸ باشد مناسب‌تر است. در تحقیق پیش‌رو مقدار این شاخص برای متغیر ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی ۰/۰۷۷ به دست آمد که نشان‌دهنده مناسبیت مدل است.

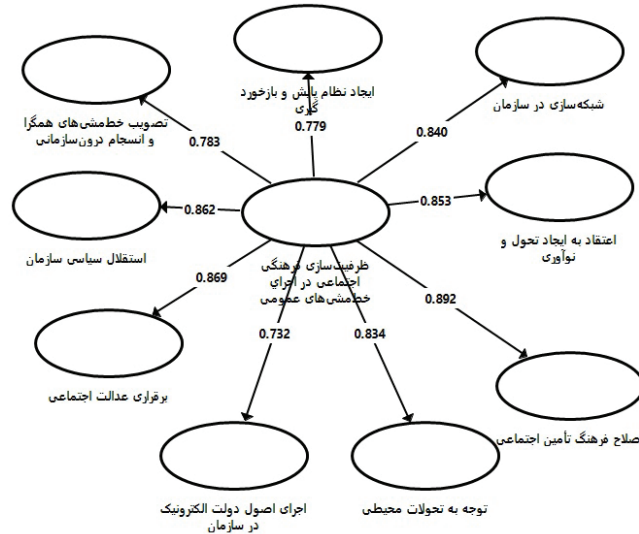
شاخص برازش مدل ساختاری (Q^2): این معیار که توسط گیسر^۱ (۱۹۷۵) معرفی شده است قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را مشخص می‌کند. به اعتقاد آنها مدل‌هایی که دارای برازش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زای مدل را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها تأثیر کافی بر یکدیگر گذاشته و از این راه سؤال‌ها به درستی تأیید شوند. هنسler و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند. نتایج جدول ۱۰ نشان می‌دهد شاخص‌های برازش مدل ساختاری متغیر ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سطح مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

جدول ۱۰. همگرایی ابزارهای اندازه‌گیری

مضمون سازمان دهنده	میانگین واریانس استخراج (AVE)	CV Red	CV Com	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)
تصویب خط‌مشی‌های همگرا و انسجام درون‌سازمانی	۰/۵۸۱	۰/۳۲۳	۰/۴۷۸	۰/۹۰۹	۰/۹۲۹
استقلال سیاسی سازمان	۰/۴۷۵	۰/۳۲۱	۰/۳۳۲	۰/۸۶۲	۰/۸۹۰
برقراری عدالت اجتماعی	۰/۴۵۹	۰/۳۲۱	۰/۳۱۸	۰/۸۵۱	۰/۸۸۳
اجرای اصول دولت الکترونیک در سازمان	۰/۴۵۳	۰/۲۲۰	۰/۳۱۲	۰/۸۴۷	۰/۸۸۰
توجه به تحولات محیطی	۰/۵۱۵	۰/۲۶۱	۰/۲۵۰	۰/۷۹۸	۰/۸۴۹
اصلاح فرهنگ تأمین اجتماعی	۰/۶۳۶	۰/۴۶۹	۰/۵۲۴	۰/۹۲۷	۰/۹۴۰
اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری	۰/۶۶۲	۰/۴۴۵	۰/۴۷۳	۰/۸۷۲	۰/۹۰۷
شبکه‌سازی در سازمان	۰/۵۲۶	۰/۳۴۲	۰/۳۹۴	۰/۸۸۴	۰/۹۰۸
ایجاد نظام پایش و بازخورد گیری	۰/۶۲۹	۰/۳۵۰	۰/۴۹۸	۰/۹۱۵	۰/۹۳۱
مقدار قابل قبول	> ۰/۴			> ۰/۶	> ۰/۶

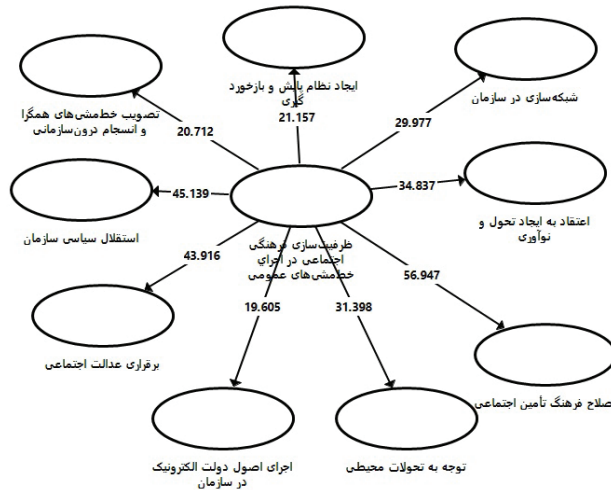
1. Geisser.

با توجه به برقراری پیش‌فرض‌های معادلات ساختاری، نتایج بررسی سؤال مذکور در نمودارهای ۱ و ۲ نمایش داده شده است.



۱۱۹

نمودار ۱. ضرایب معنی‌داری متغیر ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی (n=۱۷۶)



نمودار ۲. ضرایب معنی‌داری آماره t متغیر ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی (n=۱۷۶)

نتایج ارائه شده در جدول ۱۱ نشان می‌دهد مضمون‌های سازمان دهنده «تصویب خط‌مشی‌های همگرا و انسجام درون‌سازمانی»، «استقلال سیاسی سازمان»، «برقراری عدالت اجتماعی»، «اجرای اصول دولت الکترونیک در سازمان»، «توجه به تحولات محیطی»، «اصلاح فرهنگ تأمین اجتماعی»، «اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری»، «شبکه‌سازی در سازمان» و «ایجاد نظام پایش و بازخورد گیری» مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی را در سازمان تأمین اجتماعی تشکیل می‌دهند. همچنین نتایج ارائه‌شده نشان می‌دهد مضمون سازمان دهنده «اصلاح فرهنگ تأمین اجتماعی» بخش بیشتری از مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی را تبیین می‌کند.

جدول ۱۱. نتایج بررسی اعتبار مدل پژوهش

سؤال	ضریب مسیر	آماره t	p-مقدار
تصویب خط‌مشی‌های همگرا و انسجام درون‌سازمانی ← ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی	۰/۷۸۳	۲۰/۷۱۲	۰/۰۰۱
استقلال سیاسی سازمان ← ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی	۰/۸۶۲	۴۵/۱۳۹	۰/۰۰۱
برقراری عدالت اجتماعی ← ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی	۰/۸۶۹	۴۳/۹۱۶	۰/۰۰۱
اجرای اصول دولت الکترونیک در سازمان ← ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی	۰/۷۳۲	۱۹/۶۰۵	۰/۰۰۱
توجه به تحولات محیطی ← ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی	۰/۸۳۴	۳۱/۳۹۸	۰/۰۰۱
اصلاح فرهنگ تأمین اجتماعی ← ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی	۰/۸۹۲	۵۶/۹۴۷	۰/۰۰۱
اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری ← ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی	۰/۸۵۳	۳۴/۸۳۷	۰/۰۰۱
شبکه‌سازی در سازمان ← ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی	۰/۸۴۰	۲۹/۹۷۷	۰/۰۰۱
ایجاد نظام پایش و بازخورد گیری ← ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی	۰/۷۷۹	۲۱/۱۵۷	۰/۰۰۱

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج ارائه شده نشان می‌دهد مضمون‌های سازمان دهنده «تصویب خط‌مشی‌های همگرا و انسجام درون‌سازمانی»، «استقلال سیاسی سازمان»، «برقراری عدالت اجتماعی»، «اجرای اصول دولت الکترونیک در سازمان»، «توجه به تحولات محیطی»، «اصلاح فرهنگ تأمین اجتماعی»، «اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری»، «شبکه‌سازی در سازمان» و «ایجاد نظام پایش و بازخورد‌گیری» مؤلفه‌های مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی را در سازمان تأمین اجتماعی تشکیل می‌دهند.

از آنجایی که منابع خاص در هر سازمان همچون اطلاعات، بودجه، نیروی انسانی و... است؛ توانایی سازمان تأمین اجتماعی برای اجرای خط‌مشی‌های عمومی با به کار بردن منابع موصوف و دستیابی به منابع بیشتر و همچنین کنترل بر این منابع در جهت هدایت بازیگران عرصه خط‌مشی‌گذاری و افزایش اعمال قدرت تصمیم‌سازی و تأثیرگذاری بر نهادهای تصمیم‌گیر عمومی، این موضوع را نمایان می‌نماید که ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌ها با موفقیت همراه بوده است.

مضمون سازمان دهنده «اصلاح فرهنگ تأمین اجتماعی» بخش بیشتری از مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی را تبیین می‌کند؛ در این راستا می‌توان گفت که تغییر فرهنگ در هر سازمانی فرآیندی زمان‌بر و مداوم است و سازمان تأمین اجتماعی نیز از این اصل مستثنی نیست. تلاش‌های مدیریتی در ایجاد و توسعه ظرفیت اجرای خط‌مشی‌ها در سازمان تأمین اجتماعی با سرمایه‌گذاری و افزایش کیفیت شاخص حمایت سازمان در ارتقای نظام آموزش و مشارکت به عنوان فرهنگ عالی سازمان محقق می‌گردد؛ که این امر مطمئناً در کنار سایر بازیگران اجتماعی یعنی دولت و بخش خصوصی معنا می‌یابد. همچنین تغییر نگرش فرهنگی در سازمان تأمین اجتماعی با گنجاندن در برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی همسو با اهداف و چشم‌انداز نهایی سازمان تعریف و اجرایی می‌گردد، که با نتایج پژوهش تریتین و همکاران (۲۰۱۹) تطابق دارد. مضاف بر این، توجه به مقوله فرهنگ باید به یک نیاز و ضرورت در نظام، ساختار فکری و برنامه‌های در دستگاه‌های اجرایی کشور قرار گیرد. امور فرهنگی در کشورمان عمدتاً در ذیل سایر بخش‌های برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و اجرایی قرار دارد و این امر موجب شده این بخش گاه یک‌شبه مورد حمله و تعدیل در سازمان‌های مختلف قرار گیرد. در همین راستا نیاز است که در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری عمومی عنصر فرهنگ در کنار دیگر عناصر و شاخص‌ها

مورد توجه خاص قرار گیرد. در صورت مساعد بودن عوامل فرهنگی (همچون آگاهی ذینفعان و مجریان، نگرش مثبت به خط‌مشی‌های و اعتماد به سازمان) به عنوان عامل تسهیل‌گر می‌توانند به اجرای موفق خط‌مشی‌های کمک نمایند. به‌علاوه ایجاد چشم‌انداز مشترک در بین ذی‌نفعان موجب افزایش مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌ها، تشویق مشارکت و مالکیت آنها در خط‌مشی‌ها را فراهم می‌آورد و این مهم زمینه‌ساز اجرای مؤثرتر خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی است که با نتایج پژوهش‌های یانگ و همکاران؛ راجان و همکاران (۲۰۲۴) و تائورمینا و همکاران (۲۰۲۳) مطابقت دارد. البته نباید فراموش کرد که ایجاد ظرفیت مشارکت نیازمند منابع و مهارت است و به‌خودی‌خود اتفاق نمی‌افتد.

در راستای ماحصل یافته‌های پژوهش، مضمون سازمان دهنده «اصلاح فرهنگ» به‌عنوان با اهمیت‌ترین مضمون در سازمان تأمین اجتماعی، با نتایج پژوهش‌های شهسواری گوگری و همکاران؛ جاوید و همکاران (۱۴۰۲)، فالیزا و همکاران (۲۰۲۴)، لنزینگ و همکاران (۲۰۲۳)، معیریان و همکاران (۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد.

محدودیت‌های پژوهش

در هر پژوهش خصوصاً تحقیقات میدانی پژوهشگر با محدودیت‌هایی مواجه می‌گردد که تعدادی از این محدودیت‌ها قابل کنترل بوده که به منظور حذف و یا کاهش اثرات آنها تدابیری می‌اندیشد؛ اما تعدادی دیگر نیز وجود دارد که غیرقابل کنترل است. این پژوهش نیز از این امر مستثنی نبوده و دارای محدودیت‌هایی بدین شرح می‌باشد:

- کم بودن منابع علمی مرتبط و قابل استناد با موضوع پژوهش به‌خصوص منابع داخلی که براساس پیشینه پژوهشی صورت گرفته تاکنون هیچ‌گونه پژوهش داخلی که به‌صورت مستقیم به موضوع پژوهش حاضر پرداخته باشد یافت نشد؛

- دسترسی به خبرگان آشنا به موضوع این پژوهش و عدم استقبال خبرگان از انجام مصاحبه حضوری به‌خصوص در فاز تحلیل مضمون.

در پایان با امعان نظر به نتایج یاد شده، پیشنهادهای پژوهش به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- فراهم نمودن بستر مناسب به منظور شکل‌گیری سازمان مشارکتی، با توجه به گستردگی جامعه تحت پوشش و تنوع جغرافیایی خدمت‌گیرندگان و ذی‌نفعان؛

- تقویت حس تعلق اجتماعی ذی‌نفعان به سازمان تأمین اجتماعی و اجرای مؤثرتر خط‌مشی‌ها از طریق ایجاد فضاهایی برای ابراز نظرات و شکل‌گیری اتاق تعامل و گفتگو

که با به اشتراک گذاشتن عقاید و نظرات، اعتماد در بین اعضاء شکل گیرد و منجر به دسترسی بهتر افراد به منابع شده و موجب رشد و ارتقای آنان در یک محیط مبتنی بر احترام می‌گردد؛

- برقراری ارتباط مؤثر و تعامل دوسویه با ذی‌نفعان برون‌سازمانی، نهادهای حکمرانی همچون (دولت، قوه قضاییه، مجلس شورای اسلامی، وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی) با توجه به اصل سه‌جانبه‌گرایی^۱ در راستای اثرگذاری و جهت‌دهی بر تدوین خط‌مشی‌های مرتبط سازمان تأمین اجتماعی و بیمه‌های اجتماعی؛

- تقویت سطح تعهد اجتماعی از طریق مشارکت در فعالیت‌های فرهنگی جمعی و ترویج فرهنگ مشارکت در بین مجریان و ذی‌نفعان خط‌مشی. این مشارکت داوطلبانه می‌تواند به ایجاد پیوندهای اجتماعی قوی‌تر و افزایش تعهد جمعی به رفاه اجتماعی کمک نماید؛ - توسعه فرهنگ پاسخگویی و ایجاد باور و اثر پاسخگویی در موفقیت سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان یک سیاست و راهبرد استراتژیک؛

از آنجایی که موضوع اعتماد عمومی جامعه به سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان بزرگ‌ترین نهاد بیمه‌گر در کشور؛ یکی از عوامل مهم در جلب ارتقای سطح رضایتمندی ذی‌نفعان و متعاقب آن اجرای مؤثر خط‌مشی‌ها در این سازمان است و پاسخگویی از واجبات جلب اعتماد عمومی و سرمایه اجتماعی می‌باشد برای پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود ظرفیت‌سازی فرهنگی اجتماعی در این سازمان با تأکید بر اعتماد عمومی مورد مطالعه قرار گیرد. همچنین به منظور آزمون قابلیت تعمیم نتایج به سازمان تأمین اجتماعی این مطالعه در سطحی گسترده‌تر و در دیگر استان‌های کشور انجام شود.

۱. اصل سه‌جانبه‌گرایی حاصل مشارکت کارفرما، بیمه‌شده و دولت است. مشارکت سه‌جانبه این سه عضو در عرصه‌های مختلف سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری‌های کلان و تأمین مالی است.

منابع

۱. اسمعیل پور، نجم، محمودی، وحید، و اسمعیل پور، فاطمه (۱۳۹۷). بررسی وضعیت ظرفیت‌سازی اجتماعی در محلات شهری و رابطه آن با مشارکت در بازآفرینی بافت‌های فرسوده (نمونه موردی: محله فهادان یزد). فصلنامه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای. ۳(۵). ۱۴۳-۱۸۱.
۲. جاوید، سید داریوش، رحیمی، غلامرضا، و دانش فرد، کرم اله (۱۴۰۲). ظرفیت‌سازی سازمانی برای اجرای خط‌مشی‌های مبارزه با قاچاق کالا و ارز، نشریه علمی انتظام اجتماعی. ۱۵(۴). ۳۷-۶۶.
۳. حیدری، رحمان (۱۴۰۲). طراحی مدلی برای ارتقاء ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سازمان راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای. فصلنامه علمی جاده. ۳(۱۶). ۱۷۹-۲۰۰.
۴. حسین پور، داوود، الوانی، مهدی، اصلی پور، حسین، و قربانی پاچی، عقیل (۱۴۰۲). تحلیل چالش‌های اجرای خط‌مشی عمومی با تأکید بر مشارکت شهروندان) مورد مطالعه: قانون حفاظت و بهره‌برداری از جنگل‌های شمال کشور. فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت. ۱۴(۵۱). ۷۳-۸۷.
۵. رحیمی مقدم، فاطمه، امیری، مجتبی، صفری، حسین، و خوش‌چهره، محمد (۱۳۹۹). تحلیلی بر پیاده‌سازی خط‌مشی‌های تأمین اجتماعی در جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی. ۱۰(۴۰).
۶. رشید پور، علی، و آقاسی، سعید (۱۳۹۰). ظرفیت‌سازی فرهنگی عامل کلیدی در راستای توسعه فرهنگی-سیاسی، تحقیقات سیاسی و بین‌المللی. ۳(۹). ۱۳۱-۱۳۹.
۷. رجبزاده، آرمین، مرتضوی، مهدی، دوستار، محمد، و آخوندی، نسرين (۱۳۹۹). تحلیل محتوای ظرفیت‌سازی در بخش آموزش عالی جهت پاسخگویی به انتظارات جامعه، مجلس و راهبرد. ۲۸(۱۰۶). ۲۱۷-۱۸۳.
۸. رجبی فرجاد، حاجیه، و علی‌پور، علی‌رضا (۱۴۰۱). تأثیر اجرای خط‌مشی‌گذاری عمومی بر فرهنگ‌سازمانی. فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت. ۱۳(۴۵). ۱۰۳-۱۲۱.
۹. سلیمانی، عباس، پور عزت، علی‌اصغر، و اسماعیلی‌گیوی، محمدرضا (۱۳۹۹). شناسایی عوامل کلیدی تأثیرگذار در خط‌مشی‌های آینده سازمان تأمین اجتماعی ایران. آینده‌پژوهی ایران. ۹(۹). ۱۴۸-۱۷۲.
۱۰. سیاست‌های کلی تأمین اجتماعی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1747360>.
۱۱. شهسواری گوغری، احسان، ضیاءالدینی، محمد، هادوی نژاد، مصطفی، و تبابلی، حمید (۱۴۰۲). مدلی برای ارتقاء ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های ایمنی، بهداشت و محیط‌زیست در صنایع و معادن (مورد مطالعه: معادن و صنایع استان کرمان). خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت. ۱۴(۴۹). ۵۳-۷۳.
۱۲. قانون بودجه سال ۱۴۰۳ کل کشور، پایگاه ملی اطلاع‌رسانی قوانین و مقررات. <https://dotic.ir/news>.
۱۳. مختاریان پور، مجید (۱۳۹۶). طراحی شبکه اجرای تعاملی سیاست‌های فرهنگی کشور. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ. ۱۰(۴۰). ۹۵-۱۲۸.
۱۴. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (دفتر مطالعات اجتماعی). ماهیت اجتماعی بودجه: تحلیلی اجتماعی درباره نظام بودجه‌ریزی در ایران (۱۴۰۳). <https://rc.majlis.ir/fa>.
15. Ahmad, Z., Ammar, M., Siby, N., Bhadra, J., Sellami, A., & Al-Thani, N. J. (2023). Do research experience programs promote capacity building in Qatar: Investigating the trend

- and participation differences. *Heliyon*, 9(11). DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e22071.
16. Allen, P., Pilar, M., Walsh-Bailey, C., Hooley, C., Mazzucca, S., Lewis, C. C., Mettert, K. D., Dorsey, C. N., Purtle, J., Kepper, M. M., Baumann, A. A., & Brownson, R. C. (2020). Quantitative measures of health policy implementation determinants and outcomes: A systematic review. *Implementation Science*, 15(1), 47. <https://doi.org/10.1186/s13012-020-01007-w>.
 17. 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. <https://doi.org/10.1108/PAP-06-2022-0068>.
 18. Emmerton, A., & Guevara, J. R. (2024). Reimagining roads ahead: Harnessing the transformative potential of capacity building as education. *Prospects*, 54(2), 307-313. DOI: 10.1007/s11125-023-09673-6 (full link: <https://doi.org/10.1007/s11125-023-09673-6>).
 19. 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. DOI: 10.31004/cdj.v5i4.33348 (full link: <https://doi.org/10.31004/cdj.v5i4.33348>).
 20. 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. <https://doi.org/10.4337/9781800885905.00030>.
 21. Ghaderi, Z., Fakhari, S., Shekari, F., & Saberi, M. (2024). Community capacity building and indigenous tourism in Iran. *Anatolia*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/13032917.2024.2328108...>
 22. 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). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5235392>.
 23. Lansing, A. E., Romero, N. J., Siantz, E., Silva, V., Center, K., Casteel, D., & Gilmer, T. (2023). Building trust: Leadership reflections on community empowerment and engagement in a large urban initiative. *BMC Public Health*, 23(1), 1252. doi.org/10.1186/s12889-023-15860-z.
 24. Moayerian, N., McGehee, N. G., & Stephenson Jr, M. O. (2022). Community cultural development: Exploring the connections between collective art making, capacity building and sustainable community-based tourism. *Annals of Tourism Research*, 93, 103355. doi.org/10.1016/j.annals.2022.103355.
 25. Olowu, A. (2024). The Challenge of Capacity Building and Development in Nigeria's Public Sector. *African Renaissance*, 2024(si1), 11. doi.org/10.31920/2516-5305/2024/sin2a1.
 26. Rajan, R., Jain, M., & Dhir, S. (2024). Critical factors for capacity building of NGOs working in the intellectual disability sector in India: a TISM-MICMAC approach. *Journal of Asia Business Studies*, 18(4), 886-910. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2023-0061>.
 27. Sager, F., Mavrot, C., & Keiser, L. R. (Eds.). (2024). *Handbook of Public Policy Implementation*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800885905.00030>.
 28. 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. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102225>.
 29. Trytten, C., Wale, M., Hayes, M., & Holmes, B. (2019, September). Lessons learned from a health authority research capacity-building initiative. In *Healthcare Management Forum* (Vol. 32, No. 5, pp. 259-265). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/0840470419849468>.
 30. UNDP (2009), *Frequently Asked Questions: The UNDP Approach to Supporting Capacity Development*, United Nations Development Programme, New York, NY. http://content-ext.undp.org/aplaws_assets/2072460/2072460.pdf.

31. Weber, P., Krawczyk, K., Ezeonu, B. I., & Tuggle, F. (2024, January). How to leverage action research to develop context-specific capacity building for civil society organizations. In *Nonprofit Policy Forum* (Vol. 15, No. 1, pp. 49-69). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/npf-2022-0041>.
32. Yang, L., Wu, Y., Yue, Q., & Ma, Y. (2024). Working together: an RACM model of policy implementation capacity. *Global Public Policy and Governance*, 4(1), 56-85. <https://doi.org/10.1007/s43508-024-00087-4>.
33. Zhelyazkova, A., Thomann, E., Ruffing, E., & Princen, S. (2024). Differentiated policy implementation in the European Union. *West european politics*, 47(3), 439-465. <https://doi.org/10.1080/01402382.2023.2257963>.
34. Zhou, Kexuan, Kumar, Sanjay, Yu, Linhui, & Jiang, Xinlin. (2021). The economic policy uncertainty and the choice of entry mode of outward foreign direct investment: Cross-border M&A or Greenfield Investment. *Journal of Asian Economics*, 74, 101306. <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2021.101306>.
35. Zink, D., Knill, C., & Steinebach, Y. (2024). Bureaucratic overload and organizational policy triage: A comparative study of implementation agencies in five European countries. *Regulation & Governance*. <https://doi.org/10.1111/rego.12581>.