

## به‌گزینی راه‌های رفع مسائل در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی بر پایهٔ تقوا در آموزه‌های قرآنی\* ♦

جواد عطاران<sup>1</sup>؛ سید مهدی الوانی<sup>2</sup>  
حسن زارعی متین<sup>3</sup>؛ علی‌نقی امیری<sup>4</sup>؛ علی‌راد<sup>5</sup>

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی راه‌های رفع مسائل در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی بر پایهٔ تقوا در آموزه‌های اجتماعی قرآن کریم انجام شد. **روش:** جامعهٔ آماری این تحقیق را خبرگان و فقهای برگزیدهٔ دینی تشکیل می‌دهند که از بین آنها بر اساس روش ترکیبی (کیفی - کمی)، 21 نفر برای گردآوری اطلاعات در مرحلهٔ اول (هفت نفر برای مصاحبه عمیق و 14 نفر برای تشکیل پنج جلسهٔ کانونی) و 12 نفر در مرحلهٔ دوم (توزیع پرسشنامه و شناسایی اهمیت و اولویت راه‌ها) برگزیده شدند. **یافته‌ها:** تجزیه و تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی مهم‌ترین راه‌های رفع مسائل فرهنگی در پرتو آیات قرآن کریم و تفاسیر معتبر شیعی شد. بر این اساس، 1659 آیهٔ بیانگر راه‌های رفع مسئله در قالب 97 کد و دو بُعد نظری و عملی ارائه شد. **نتیجه‌گیری:** پس از انجام آزمونهای دوجمله‌ای و فریدمن در نرم‌افزار اس.بی.اس. اس. نسخهٔ 20، 82 کد به عنوان مهم‌ترین راه‌ها برای رفع مسائل فرهنگی مستخرج از آیات قرآن کریم شناسایی و اولویت‌بندی شدند.

**واژگان کلیدی:** قرآن، مسائل فرهنگی، راه‌های مسائل فرهنگی، خط‌مشی‌گذاری فرهنگی.

♦ دریافت مقاله: 96/02/04؛ تصویب نهایی: 96/11/30

\* برگرفته از رساله دکتری جواد عطاران

1. دکتری مدیریت دولتی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری (نویسنده مسئول) / نشانی: ایران، قم، جاده قدیم، پردیس فارابی دانشگاه تهران / شماره: 02188649820 / Email: Attaranjavad@yahoo.com
2. دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه کالیفرنیا، جنوبی، استاد، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.
3. دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران.
4. دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران.
5. دکتری قرآن و متون اسلامی، دانشگاه علوم حدیث قم، دانشیار، دانشکده علوم حدیث.

## الف) مقدمه

محور اصلی ایده علوم، خطمشی مسئله‌محوری است؛ پیش فرضی که مدعی است خطمشی عمومی، واکنشی راه حل‌محور به مسائل اجتماعی است (دانایی‌فرد، 1387: 8). امروزه اهمیت تصمیم‌گیری و خطمشی‌گذاری فرهنگی در جوامع نوین و سازمانهای بزرگ به منظور رفع مسائل فرهنگی جامعه برای مدیران کلان و خطمشی‌گذاران پوشیده نیست و خطمشی‌گذاران می‌دانند که پس از شناخت دقیق مسئله عمومی و شناسایی راه‌حلهای احتمالی و انتخاب معیار سنجش درست، مهم‌ترین گام در فرایند خطمشی‌گذاری، انتخاب راه حل اصلاح است. لذا دانشمندان علوم خطمشی، مرحله انتخاب اصلاح را مرحله تصمیم‌گیری می‌نامند. (لوانی، 1371)

این مبحث (انتخاب اصلاح) در حوزه فرهنگی به دلیل سطح و میزان اثرگذاری آن بر سازمان و جامعه، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چراکه تمام اعمال انسانها به عنوان مهم‌ترین عنصر در جوامع، تحت تأثیر فرهنگی است که آن را آموخته و با آن بزرگ شده‌اند. «دانشمندان حوزه فرهنگ سازمانی معتقدند که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد. به همین دلیل، مهم‌ترین وظیفه مدیریت عالی سازمان را شکل‌دهی و مدیریت فرهنگ سازمانی می‌دانند» (زارعی‌متین، 1392: 299). لذا می‌توان مهم‌ترین وظیفه حاکمیت را نیز مدیریت فرهنگ جامعه نام برد. از طرفی، اهمیت خطمشی‌گذاری فرهنگی در جوامع نوین و سازمانهای بزرگ برای مدیران کلان پوشیده نیست و می‌دانند که اولین و مهم‌ترین گام در فرایند خطمشی‌گذاری، شناخت دقیق مسئله عمومی است. اگر بخواهیم از منظر مفهومی و نظری مجموعه دغدغه‌هایی را که مدیران فرهنگی کشور با آن روبرویند بیان کنیم، می‌توان گفت که مهم‌ترین پرسش خطمشی‌گذاران فرهنگی این است که: مسئله فرهنگی ما چیست؟ از کجا می‌آید؟ و ما چگونه به مسئله‌ها دسترسی پیدا کنیم؟ آیا نقطه عزیمت خطمشی‌گذاری و برنامه‌ریزی یک مسئله است یا آنکه از آرمان و اهداف غایی آغاز می‌شود؟ (فاضلی، 1393: 2). با کمی تأمل در این پرسشها، ضرورت انتخاب راه‌حلهای اصلاح نهفته است. لذا انتخاب راه حل اصلاح که همان مرحله تصمیم‌گیری است، یکی از مهم‌ترین مراحل در فرایند خطمشی‌گذاری است.

اگر چه در شناسایی راه حل اصلاح برای رفع مسئله‌های فرهنگی در فرایند خطمشی‌گذاری، تکنیکها و روشهای علمی فراوانی وجود دارد، اما شناخت سیاستگذاران از یک جامعه آرمانی می‌تواند در کنار روش تحقیق علمی و به طور مستقیم در چهارمین گام از فرایند خطمشی‌گذاری (به‌گزینی راه حل یا انتخاب راه حل اصلاح) نیز بسیار اثرگذار باشد. قرآن به عنوان کامل‌ترین و آخرین کتاب آسمانی، تصویری روشن از جامعه آرمانی را برای الگوگیری در ارائه راه‌حلهای فرهنگی پیشنهاد می‌دهد و همگان می‌دانیم که قرآن کتابی آسمانی است که برای پاسداشت مرزهای عقلانیت و انسانیت به قلب پیامبر (ص) نازل شده و سبب قوام عالمگیر دینی به نام اسلام در پهنه هستی شده است. علاوه بر این، آنچه مبرهن است این است که قرآن کریم محدود به زمان و مکان نبوده و از تمامی رهنمودهای آن می‌توان برای حل مسائل جوامع مختلف در دوره‌های متفاوت زمانی استفاده کرد. چه بسا در صدر اسلام پیامبر اکرم (ص) با مصائب و مشکلات بسیار شدیدتر و پیچیده‌تری از دنیای کنونی ما درگیر بوده‌اند و وقتی خداوند متعال تمسک به قرآن را راه حلی جامع برای حل مشکلات مردم در آن برهه زمانی توأم با مشکلات عدیده

## 5 ♦ به‌گزینی راه حل‌های رفع مسائل در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی ...

می‌دانند. بنابر این، قطعاً اکنون نیز کاربرد رهنمودهای قرآن کریم را می‌توان در مسائل کشور مشاهده کرد. بر این اساس، تحقیق حاضر در صدد است تا راه حل‌های مطرح شده در قرآن کریم برای رفع مسئله‌های فرهنگی را به روش‌های علمی و با بهره‌گیری از خبرگان امر، احصا و تبیین کرده و در ادامه، از بین راه حل‌های احتمالی، راه حل‌های اصلح را با توجه به شرایط کنونی کشور معرفی کند.

### ب) مبانی نظری تحقیق

#### 1. فرهنگ و فرهنگ سازمانی

فرهنگ، مجموعه‌ای از آداب و رسوم، اعتقادات، اخلاق، مذهب، هنر و قوانین است. در تعریف فرهنگ یک ملت اشاره شده است که کلیه مظاهر معنوی و عوامل مادی حیات یک ملت، فرهنگ آن ملت نامیده می‌شود (دیویس،<sup>1</sup> 1373: 240). تعریف فرهنگ سازمانی در قالب مشخصی امکان‌پذیر نیست. به عبارت دیگر؛ تعریفی از این مفهوم که به طور عام مورد پذیرش باشد، وجود ندارد (شریف‌زاده، 1385: 14). ریچارد موریس فرهنگ سازمانی را اعتقادات نسبتاً ثابت ارزشها و ادراکات مشترک که به وسیله اعضای سازمان حفظ می‌شود، تعریف کرده است (گرای،<sup>2</sup> 2007: 28). جورج گوردن نیز فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از فرضیات و ارزشهای سازمان می‌داند که به طور گسترده رعایت شده و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌شود (فرانکتل،<sup>3</sup> 1383: 397). فرهنگ یک سازمان، باورها، نگرشها، فرضیات و انتظارات مشترکی را در بر می‌گیرد که در نبود یک قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را هدایت می‌کند؛ در اکثر سازمانها، اغلب موقعیتهای مدیریتی این چنین است. فرهنگ می‌تواند منبع نیرومندی از هویت، هدف مشترک و رهنمود انعطاف‌پذیر باشد (آرمسترانگ،<sup>4</sup> 1380: 74). فرهنگ سازمانی به شخصیت یا روح یک سازمان اشاره دارد (کیلن،<sup>5</sup> 1985). علاوه بر این، انعکاس‌دهنده ارزشها، روشهای رهبری و سیاستهاست (کرون و کوین،<sup>6</sup> 2011). فرهنگ سازمانی از شخصیت سازمان، شامل مفروضات، ارزشها و فورم‌ها تشکیل شده که نشانه‌های هویدای اعضای سازمان و رفتارشان است و به وسیله اعضای آن سازمان درک می‌شوند (مک‌نامارا<sup>7</sup> و همکاران، 2002). از دیدگاه محققان این پژوهش، فرهنگ سازمانی بازتاب دیدگاه یا بیانیه مأموریت سازمان است که در قالب اصول و ارزشهایی که مجموعه سازمان بدان باور و اعتقاد دارند، متجلی شده و عینیت می‌یابد. با توجه به اینکه امروزه همه حاکمیتها از طریق سازمانها، قانونگذاری و نهادسازی و اجرای خط‌مشی‌های خویش را پیش می‌برند و جامعه چیزی جدای از مجموع سازمانهای آن نیست، لذا مدیریت فرهنگ سازمانها منجر به مدیریت فرهنگ جامعه خواهد شد. در تأیید این ادعا، اتریونی<sup>8</sup> دانشمند حوزه

---

1. Davis

2. Gray

3. Frankental

4. Armstrong

5. Kilmann

6. Cameron & Quin

7. Mcnamara

8. Etzioni

## 6 ♦ مدیریت در دانشگاه اسلامی 15

جامعه‌شناسی می‌گوید: «ما در سازمانها به دنیا می‌آییم، در سازمانها تحصیل می‌کنیم و اغلب اوقات زندگی خود را به کار در سازمانها مشغولیم». جامعه ما جامعه بوروکراتیک یا جامعه سازمانی نامیده می‌شود. (موزیس، 1385: 7)

### 2. فرهنگ در دین مبین اسلام

اسلام با محور قرار دادن توحید الهی و نفی طاغوتها و با تکیه بر ارزشهای مستند به آیات و روایات معصومین(ع)، از دیگر فرهنگها متمایز است و کارآمدی فرهنگ خویش را در خصوصیات ذیل می‌داند:

**یک) توحیدمداری:** قرآن برنامه عینی دوری از شرک بر محور توحید در جامعه اسلامی است و مثالهای قرآن از زندگی پیامبران(ع) مصداق بارز آنهاست. ساختار جامعه اسلامی باید از این کتاب اخذ شود و اگر به این رفتارها توجه نشود، دیگران از آن بهره خواهند برد. (معرفت، 1380: 93)

**دو) همراهی دانش با بینش:** در فرهنگ اسلامی، دانش در کنار بینش و حکمت قرار دارد. فرهنگی کامل است که متشکل از دو عنصر پر ارج علم و حکمت باشد. در این فرهنگ، دانش و بینش و حکمت، مقدمه آبادانی زمین‌اند. چه بسیارند کشورهایی که منابع طبیعی فراوان دارند، ولی به علت نداشتن علم و بینش یا یکی از آنها، در ذلت سلطه‌پذیری یا فقر به سر می‌برند. در اسلام به دنبال علم و بینش، تقوا می‌آید. بینش و تقوا اساس کار بوده و به علم جهت می‌دهند و مسیر شکوفایی آن را روشن می‌سازند. فرهنگ اسلامی درصدد توسعه دانش و بینش و فراگیر شدن تقوا در جامعه است. (موسوی همدانی، 1381: 27)

**سه) ولایت‌مداری:** در فرهنگ اسلامی، معیار و میزان و ملاک رفتارها در هر عصر، الگوی رفتاری امام و رهبر الهی همان عصر است. ولایت در فرهنگ اسلامی، روحی است که همبستگی و اتحاد در جامعه اسلامی حول آن می‌چرخد. امامت چون هسته مرکزی و نگه‌دارنده و نظم‌دهنده، کنترل‌کننده گردش چرخهای جامعه و بازدارنده از حرکتهای انحرافی است.

**چهار) تکلیف‌مداری:** انسان در فرهنگ اسلامی عبث و بیهوده خلق نشده، بلکه از خلقت انسان هدفی دنبال می‌شود و اسلام برای رسیدن به این هدف، الگوها و شیوه‌های زندگی و در نهایت فرهنگ خاصی را معرفی می‌کند و مجاز نمی‌شمارد که انسان هر امری را انجام دهد، بلکه او را مکلف به انجام کارهایی می‌کند که هویتی اصیل و شیوه‌ای خاص و سالم دارند تا هدف از آفرینش او تأمین شود.

**پنج) حق‌مداری و حق‌گرایی:** در فرهنگ اسلامی همه چیز بر محور واقعیت و حق می‌چرخد. اسلام، حق و واقعیت در زندگی آدمی را در چیزهایی می‌داند که او را به تعالی و کمال برساند. در این فرهنگ، هم به محتوای عمل و هم به شیوه عمل و هم ابزار آن توجه می‌شود. این فرهنگ هیچ وقت هدف، ابزار حرکت و شیوه‌های گزینشی را توجیه و تأیید نمی‌کند. (نوابی، 1382: 145)

### 3. خط‌مشی‌گذاری عمومی

**یک) مفهوم و تعاریف:** *توماس دای*<sup>1</sup> خط‌مشی عمومی را «هر آنچه که حکومتی انتخاب می‌کند تا انجام دهد یا انجام ندهد» توصیف می‌کند (هاولت و رامش،<sup>2</sup> 1380:7). صاحب‌نظر دیگری خط‌مشی‌های عمومی را اصولی می‌داند که مراجع ذی‌صلاح در کشور وضع و به‌عنوان الگو و راهنما، اقدامات و فعالیت‌های لازم را در جامعه راهبری می‌کنند (الوانی، 1371:22). ویلیام جنکینز در سال 1978 خط‌مشی عمومی را مجموعه تصمیمات متعامل بازیگر یا گروهی از بازیگران سیاسی در خصوص انتخاب اهداف و ابزار دستیابی به آنها در شرایط مشخص به شرط آنکه این تصمیمات قانوناً در چارچوب اختیارات بازیگران اتخاذ شده باشند، می‌داند. وی بر خلاف *توماس دای* که خط‌مشی را یک انتخاب می‌داند، آن را فرایندی شامل یک سلسله اقدامات در نظر می‌گیرد که از زمان احساس مشکل عمومی (مرحله نهفتگی مشکل) شروع می‌شود و تا ارزیابی از اجرای خط‌مشی ادامه می‌یابد و صرفاً اتخاذ یک تصمیم نیست. *جیمز اندرسون*<sup>3</sup> نیز خط‌مشی را مجموعه اقدامات هدف‌مدار بازیگر یا بازیگران برای برخورد با مشکل یا مسئله عمومی مد نظر توصیف می‌کند. (اندرسون،<sup>4</sup> 1984:3)

به‌طور کلی، خط‌مشی عمومی، اصولی کلی‌اند که از ارزش‌های حاکم بر جامعه، ایدئولوژی و ساختار اجتماعی و سیاسی موجود در کشور نشأت گرفته، به‌عنوان الگوی اصلح در عملکردها و اقدامات جامعه به کار می‌روند. بدین ترتیب؛ ارزشها، جهان‌بینی و ساخت اجتماعی - سیاسی موجود در جامعه، اجزای تشکیل‌دهنده خط‌مشی عمومی‌اند. به عبارت دیگر؛ خط‌مشی عمومی، الگوی کلی فعالیت‌های دولت در یک زمینه خاص و دارای هدف و مقصود است. (بوچهدز،<sup>5</sup> 1985:29)

**دو) فرایند خط‌مشی‌گذاری:** بعد از گذشت 50 سال از ارائه نخستین مدل فرایند خط‌مشی‌گذاری *هارولد لاسول*، نویسندگان تلاش‌های زیادی برای بهبود بخشیدن به فرم اولیه فرایند انجام دادند و برای تشریح هر مرحله، از برجسیهای مختلف استفاده کردند. *هاولت و رامش* در سال 2003، فرایند خط‌مشی‌گذاری را به پنج مرحله دستور‌گذاری؛ شکل‌گیری، تهیه و تدوین؛ تصمیم‌گیری؛ اجرا و ارزیابی تقسیم کردند (جدول 1). (قلی‌پور و غلامپور آهنگر، 1392:48)

---

1. *Tomas Daye*  
2. *Howlett & Ramesh*  
3. *Anderson*  
4. *Anderson*  
5. *Buchhdz*

## جدول 1: مراحل پنج‌گانه چرخه خط‌مشی و ارتباط آنها با حل مشکل کاربردی

مراحل چرخه خط‌مشی	مراحل حل مشکل کاربردی	
دستور‌گذاری	تشخیص مشکل	1
تنظیم خط‌مشی	پیشنهاد راه حلها	2
تصمیم‌گیری	انتخاب راه حل	3
اجرای خط‌مشی	به اجرا درآوردن راه حل	4
ارزیابی خط‌مشی	نظارت و کنترل نتایج	5

در یک جمع‌بندی، دیگر مراحل خط‌مشی‌گذاری را می‌توان به شرح ذیل توصیف کرد:

مرحله اول: تدوین و تنظیم:

- گام اول: شناخت، درک و بیان مسئله یا مشکل؛
- گام دوم: تعیین دستورکار؛
- گام سوم: تجزیه و تحلیل و گزینه‌سازی؛
- گام چهارم: انتخاب گزینه؛
- گام پنجم: طراحی سیاست.

مرحله دوم: اجرا و به کارگیری خط‌مشی

مرحله سوم: ارزیابی خط‌مشی

مرحله چهارم: خاتمه خط‌مشی. (قلی‌پور، 1390: 124)

مشاهده می‌شود که پس از شناخت مسئله، اولین و اساسی‌ترین گام در فرایند خط‌مشی‌گذاری، پیشنهاد راه‌حلهای احتمالی و در ادامه، انتخاب راه حل اصلح است که در این پژوهش درصدد تبیین آن هستیم.

#### 4. خط‌مشی‌گذاری (سیاست‌گذاری) فرهنگی

در اصول سیاست فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مصوب سال 1371/5/20 شورای عالی انقلاب فرهنگی، تعریف ذیل از سیاست فرهنگی مبنا قرار گرفته است (الوانی و شریف‌زاده، 1391: 38): سیاست فرهنگی، در حقیقت همان توافق رسمی و اتفاق نظر مسئولان و متصدیان امور در تشخیص، تدوین و تعیین مهم‌ترین اصول و اولویتهای لازم‌الرعایه در حرکت فرهنگی است. سیاست فرهنگی را می‌توان اصول راهنمای کارگزاران فرهنگی و مجموعه علایم و نشانه‌هایی دانست که مسیر حرکت را نشان می‌دهند. به عبارت دیگر؛ نوعی دستورالعمل فرهنگی است که روشنگر حرکت است. بنابر این، سیاست فرهنگی معاهده‌ای است که سلسله‌ای از اولویتهای اصول و فروع یک حرکت فرهنگی را «رسمیت» می‌دهد و هم‌فکری و هم‌جهتی را با همکاری و هماهنگی توأم می‌کند؛ میثاقی است ملهم از آرمانها و اعتقادات، ناظر بر تجربه‌ها و واقعیات، محدود به ظرفیتهای و امکانات، توجه به آینده و اهداف بعید و قریب، که به هر حال در ظل و ذیل قانون اساسی قرار گرفته است.

## 9 ♦ به‌گزینی راه حل‌های رفع مسائل در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی ...

سیاست فرهنگی یا «سیاست‌گذاری فرهنگی» شامل همه اقدامهایی است که از سوی دولت، نهادهای خصوصی و اتحادیه‌های اجتماعی، برای سمت‌دهی توسعه نمادین، برآوردن نیازهای فرهنگی در مردم و دستیابی به توافقی درباره شکلی از نظم یا دگرگونی اجتماعی انجام می‌شود. به عبارت ساده‌تر، سیاست فرهنگی شامل اصول مکتوب و غیر مکتوبی است که از سوی برنامه‌ریزان برای ایجاد تغییر در وضع موجود و دستیابی به اهداف مطلوب در حوزه‌های مختلف فرهنگی تدوین می‌شود و به اجرا درمی‌آید (صالحی امیری و عظیم دولت‌آبادی، 1386: 179). با عنایت به اینکه «فرهنگ، مبدا همه خوشبختی‌ها و بدبختی‌های یک ملت است» (امام خمینی، 1377، ج 3: 306) و با توجه به اینکه آینده فرهنگها عمیقاً بستگی به سیاستهای فرهنگی دولتها دارد، لذا برای دستیابی به پیشرفت همه‌جانبه کشور و سازمان، ارائه یک سیستم خط‌مشی‌گذاری فرهنگی مناسب، جایگاه خاصی می‌یابد. (پورعزت و همکاران، 1391: 136)

### 5. راه حلها در مدل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی

بدلیل‌ها طبق نظر کوهن<sup>1</sup> و همکاران (1972) بر اساس مدل سطل زباله - که مدعی است راه حل بر مسئله مقدم است - یا از قبل موجودند یا بر مبنای پارادایم نسبتاً جدیدتر طراحی و ایجاد می‌شوند (هاولت،<sup>2</sup> 2011: 3؛ جانسن،<sup>3</sup> 2000). در هر دو صورت، راهبردها و رویکردهایی، چه برای ساخت راه حل و چه برای انتخاب راه حل، از میان بدیل‌های گوناگون وجود دارد. اینکه یک راه حل چگونه ساخته می‌شود، یکی از موضوعات تحقیق مورد علاقه دانشگاهیان است که اغلب با استفاده از علوم شناختی به سراغش رفته‌اند و توفیقاتی هم در این زمینه کسب شده است. آنچه در این زمینه می‌توان گفت، این است که افراد (خبرگان) الگوهای درباره مشکل در ذهن خود دارند که صحت و دقت آنها بستگی به مشخصات فردی، سطح تجربه، میزان درگیری فرد با مشکل و بسیاری مشخصات دیگر دارد. افراد با اتکا به چنین الگوهای ذهنی‌ای به مشکل می‌نگرند و بسته به الگوی ذهنی‌شان، مسئله را قابل حل یا غیر قابل حل می‌بینند و راهبردهایی که برای حل آن مشکل ارائه می‌دهند نیز بستگی به همین الگوی ذهنی دارد (گیک،<sup>4</sup> 1986). گیک بر اساس سطح خودآگاهی راه حل‌یاب، دو گونه کلی از راهبردهای حل مسئله را معرفی می‌کند: راهبردها یا راهبردهای عادی و راهبردهای ابرشناختی. او راهبردهای ابرشناختی را برای ساخت راه‌حلهایی مناسب می‌بیند که فرایند آن بستگی کامل به الگوی ذهنی راه حل‌یاب دارد و از این رو، آن را به مثابه جعبه سیاه تلقی می‌کند. همچنین راهبردهای عادی را برای انتخابهایی مناسب می‌داند که وابستگی‌شان به الگوهای ذهنی کمتر از راهبردهای شناختی است و کاملاً قابل انجام به صورت واضح و مشخص‌اند.

برخی راهبردها را هم که می‌توان از آنها با عنوان «راهبردهای مدیریتی» یاد کرد، به بهبود راه حلها و نیز افزایش سرعت دستیابی به آنها می‌انجامند. راهبرد اول که بر مبنای یادگیری بنا شده، به ترسیم الگوهای ذهنی راه حل‌یابان کمک می‌کند که با این کار، هم ایرادهای این الگوها را می‌توان مشاهده کرد و هم می‌توان با استفاده از مدل‌سازی

---

1. Cohen  
2. Howlett  
3. Jonassen  
4. Gick

در نرم‌افزارهای تحلیل پویایی‌های سیستم، به بررسی اثرات و پیامدهای راه حل انتخاب پرداخت و با اصلاح الگوهای ذهنی و اعمال آنها در مدل‌های ساخته‌شده، به بهترین راه‌حلهای ممکن دست یافت (استرمن،<sup>1</sup> 2000: 7). راهبرد دوم نیز نقش سرعت‌دهی به دستیابی به راه‌حلهای را بازی می‌کند. این راهبرد، همان تعیین ضرب‌الاجل یا مهلت است. با این کار، کارایی به طرز شگفت‌آور افزایش می‌یابد. مسائلی که می‌توانند تا هر زمان ادامه داشته باشند، ذهنها را خیلی متوجه حل خود نمی‌کنند؛ چرا که هر زمان می‌توان به آنها پرداخت. بنابر این، خیلی در اولویت قرار نمی‌گیرند یا در بهترین حالت، وقت کمی برای حل آنها صرف می‌شود (کریستنسن - اسزالانسی،<sup>2</sup> 1980). این راهبرد به تازگی نیز بسیار محبوبیت یافته است و می‌توان از آن به عنوان معجزه دقیقه 90 نام برد که اثربخشی آن در مدیریت جلساتی که حتماً باید به راه‌حلهای و نتایجی دست یابند، تأیید شده است. (شفر و مولایناتان،<sup>3</sup> 2013: 11)

پارگامنت<sup>4</sup> و همکاران (1988) بر مبنای میزان توجه به عامل دین، سه سبک را برای حل مسئله معرفی کرده‌اند. اولین سبک، تسلیم است که در آن، فرد به دنبال راه حل نمی‌گردد. شعار این دسته از افراد این است که «خدا برایم تصمیم می‌گیرد و تنها کاری که باید بکنم این است که منتظر نشانه‌ای از سوی او بنشینم تا بفهمم که چه باید بکنم». دسته دوم خودگردانها هستند و بر این باورند که «خدا من را روی زمین گذاشته و مهارت و قدرت کافی برای حل مشکلاتم را به من داده است». این سبک را نمی‌توان ضد دین دانست، بلکه فرد در این سبک، فعالانه به دنبال حل مشکلاتش می‌گردد و بر پایه اعتقاد به آزادی و دسترسی به منابع لازم برای حل مشکلات، شخصاً به دنبال بهترین امکان است. سبک سوم با نام «مشارکتی»، خدا را شریک خود قلمداد می‌کند که پایه‌پای فرد، در راه حل مسئله گام برمی‌دارد. این دسته از افراد به ندای درونی اعتقاد دارند و در درون خود با خدای خود صحبت می‌کنند تا این ندای درونی بیدار شود و الهام‌گونه آنان را راهنمایی کند. در این سبک، نه فرد و نه خدا، هیچ‌کدام نقش منفعل ندارند. این نویسندگان، سبک مشارکتی را دیدگاهی سازگارتر با دیدگاه دینی می‌دانند.

راهبرد دیگری که برای حل مشکلات مطرح می‌شود، با توجه به نوع مسائلی است که راه حل‌یاب با آنها مواجه و در نتیجه مجبور می‌شود با تغییر نقش به حل آنها بپردازد. گاهی مسئله از جنسی است که به خلاقیت در ارائه راهکار نیاز دارد و نیاز است که راه حل‌یاب در نقش یک کارآفرین ظاهر شود. گاهی مسئله از نوع اختلالی است که روند یا فرایندی جاری اتفاق افتاده است و راه حل‌یاب باید نقش رفع‌کننده آن اختلال را داشته باشد. گاهی مسئله از نوعی است که نیاز به تخصیص منابع دارد و صرفاً با این کار حل می‌شود. در اینجا راه حل‌یاب باید به دنبال راهی برای تأمین و تخصیص منابع برای رفع آن مسئله بگردد؛ بنابر این، نقش تخصیص‌دهنده منابع را پیدا می‌کند.

1. Sterman

2. Christensen-Szalanski

3. Shafir & Mullainathan

4. Pargament



## 11 ♦ به‌گزینی راه‌حلهای رفع مسائل در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی ...

گاهی هم مسئله از جنسی است که باید با طرفها و ذی‌نفعان مختلف مذاکره شود تا آنان به یک اجماع دست یابند. در اینجا، راه‌حل‌یاب نقش مذاکره‌کننده را پیدا می‌کند. (هیکس،<sup>1</sup> 1991: 32)

### ج) پیشینه تجربی تحقیق

در جدول 2 به برخی از جدیدترین و مرتبط‌ترین تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده در حوزه مربوط به این پژوهش و نتایج آنها به صورت خلاصه اشاره شده است.

جدول 2: خلاصه‌ای از نتایج تحقیقات انجام شده در حوزه‌های مرتبط به پژوهش

محققان	عنوان پژوهش	خلاصه‌ای از نتایج
همایون و جعفری هفتخوانی، 1386	درآمدی بر مفهوم و روش سیاست‌گذاری فرهنگی؛ درس‌هایی برای سیاست‌گذاران	دستیابی به چالش‌های موجود در سیاست‌گذاری فرهنگی کشور از جمله: - ضعف در تعریف مسائل فرهنگی - درک متفاوت از وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ کشور - عدم گفت‌وگو برای سیاستها - اجرای ضعیف و غیر عقلایی سیاستهای فرهنگی - ناکارآمدی اداری نظام مدیریت فرهنگی کشور - فقدان نظریه فرهنگی بومی مورد اجماع (بی نظریه گی فرهنگی) - فقدان انسجام و هماهنگی در سطح کلان - کمیت ناپذیری در ارزیابی سیاستهای فرهنگی - تفسیر پذیری اهداف سیاست فرهنگی به دلیل عدم وجود محکی جامع برای ارزیابی سیاستها - فقدان متدولوژی شامل شناخت دقیق و تصریح مسئله به عنوان مهم‌ترین بخش از فرایند خط‌مشی‌گذاری و تفسیح و تشریح اهداف
هادوی‌نژاد و همکاران، 1390	پیش‌فرضها و ارزشهای فرهنگ سازمانی اسلامی: پژوهشی در چارچوب مدل فرهنگ سازمانی شاین	معرفی پیش‌فرضها و ارزشهای فرهنگ سازمانی اسلامی در قالب نمونه اعلی (نوع آرمانی اسلامی) مستخرج از بررسی تاریخی پدیده با رجوع به منابع معتبر اسلامی. ارزشها در رابطه با ارتباط وجودی انسان سازمانی با غیب، نبی، اولی‌الامر و رهبری سازمان، مؤمنان، شیاطین، نفس و طبیعت و نعمتهای الهی تعریف شده‌اند.
پورعزت و الوانی، 1383	مبانی منطقی طراحی سیستم خط‌مشی‌گذاری دولتی برای تحقق عدالت حق‌مدار (بر	1. با استفاده از روش تحلیل منطقی بدون رویکرد ایدئولوژیک به متون دینی می‌توان به مجموعه‌ای از اصول و مبانی منطقی دست یافت که می‌توانند مبنای خط‌مشی‌گذاری حق‌مدار باشند. در این مطالعه برای نمونه نهج‌البلاغه مبنای عمل قرار گرفته است.

<p>2. وجوه و ابعاد اصلی سیستم خط‌مشی‌گذاری حتمدار علوی عبارتند از: تأمین امنیت کامل، رفاه نسبی و آگاهی کافی برای همه آحاد جامعه از اهداف اصلی این سیستم است، این سیستم ملتزم به شناسایی دقیق و مصر به احقاق حقوق «حقه همه آحاد جامعه» است، در فراگرد اجرای خط‌مشی در سیستم خط‌مشی‌گذاری حتمدار علوی نسبت به رعایت انصاف و عدالت در کلیه مراحل اجرایی تعهد وجود دارد.</p>	<p>اساس نهج البلاغه)</p>	
<p>دین و آموزه‌های دینی، به ویژه اسلام، تأثیر ویژه‌ای بر ایجاد و شکل‌گیری سرمایه اجتماعی دارد. لذا می‌توان با نظریه‌های بدیع، آموزه‌های این دین را در خصوص سرمایه اجتماعی شناسایی و استخراج کرد. در همین راستا، در مطالعه حاضر سنجه‌های مربوط به سازه سرمایه اجتماعی در دو شکل ساختی و شناختی (عینی و ذهنی) و در دو سطح خرد و کلان استخراج شده تا بر اساس آن، دستگاه مفهومی مرتبط تهیه و تدوین شود.</p>	<p>سرمایه اجتماعی در آموزه‌های اسلامی</p>	<p>علینی، 1391</p>
<p>به‌کارگیری پارادایم جدید طراحی در خط‌مشی‌گذاری در قالب طراحی بسته‌ابزارهایی که به رفع یا کاهش یک مسئله عمومی کمک می‌کنند.</p>	<p>Designing Public Policies: Principles and Instruments</p>	<p>هاولت، 2011</p>
<p>تبیین این موضوع که در خط‌مشی‌گذاری گاهی راه حل بر مسئله مقدم است؛ یا از قبل موجودند یا بر مبنای پارادایم نسبتاً جدیدتر طراحی و ایجاد می‌شوند.</p>	<p>Toward a Design Theory of Problem Solving</p>	<p>جناسن، 2000</p>
<p>بدیل‌ها در خط‌مشی‌گذاری و در عمل، اغلب بر اساس مدل سطی زباله انتخاب و به عنوان راه حل برای حل مسئله به کار گرفته می‌شوند.</p>	<p>A Garbage Can Model of Organizational Choice</p>	<p>کوهن و همکاران، 1972</p>
<p>در فرایند خط‌مشی‌گذاری نظر خبرگان بسیار مؤثر است. خبرگان الگوهایی درباره مشکل در ذهن خود دارند که صحت و دقت آنها بستگی به مشخصات فردی، سطح تجربه و میزان درگیری با مشکل و بسیاری مشخصات دیگر دارد. افراد با اتکا به چنین الگوهای ذهنی‌ای به مشکل می‌نگرند و بسته به الگوی ذهنی‌شان، مسئله را قابل حل یا غیر قابل حل می‌بینند و راهبردی که برای حل مشکل در فرایند خط‌مشی‌گذاری ارائه می‌دهند، بستگی به این الگوی ذهنی دارد.</p>	<p>Problem-Solving Strategies</p>	<p>گیک، 1986</p>
<p>در انتخاب راه حل برای رفع مسئله در فرایند خط‌مشی‌گذاری عقلایی از راهبرد تحلیل هزینه - منفعت استفاده می‌شود.</p>	<p>A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies</p>	<p>بیچ و میچل<sup>1</sup>، 1978</p>
<p>تبیین کارکرد راهبرد تحلیل مشارکتی یا روش مسئله توزیع شده، در انتخاب راه حل اصلح در خط‌مشی‌گذاری.</p>	<p>Negotiating as a Metaphor for Distributed Problem Solving</p>	<p>دیویس و اسمیت<sup>1</sup>، 1981</p>

به‌گزینی راه‌حلهای رفع مسائل در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی ... ♦ 13

نحوه سرعت‌دهی در دستیابی به راه‌حلهای تبیین و تعیین ضرب‌الاجل یا مهلت در کارایی در فرایند خط‌مشی‌گذاری.	A Further Examination of the Selection of Problem-Solving Strategies: The Effects of Deadlines and Analytic Aptitudes	کریستنسن - اسزالانسکی، 1980
بر مبنای میزان توجه به عامل دین، سه سبک برای حل مسئله در فرایند تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری معرفی شده است: سبک تسلیم، سبک خودگردانها و سبک مشارکتی.	Religion and the Problem-Solving Process: Three Styles of Coping	پارگامنت و همکاران، 1988
تبیین ضرورت تغییر نقشهای مختلف تصمیم‌گیرنده و خط‌مشی‌گذار در حل مسئله (شامل نقشهای کارآفرین، رفع‌کننده اختلال، تخصیص‌دهنده منابع، مذاکره‌کننده به منظور اجماع).	Problem Solving in Business and Management	هیکس، 1991

**د) سؤالات تحقیق و فرایند انجام کار**

**1. سؤالات تحقیق**

با توجه به مطالب مطروحه، سؤالات اصلی در این پژوهش عبارتند از:

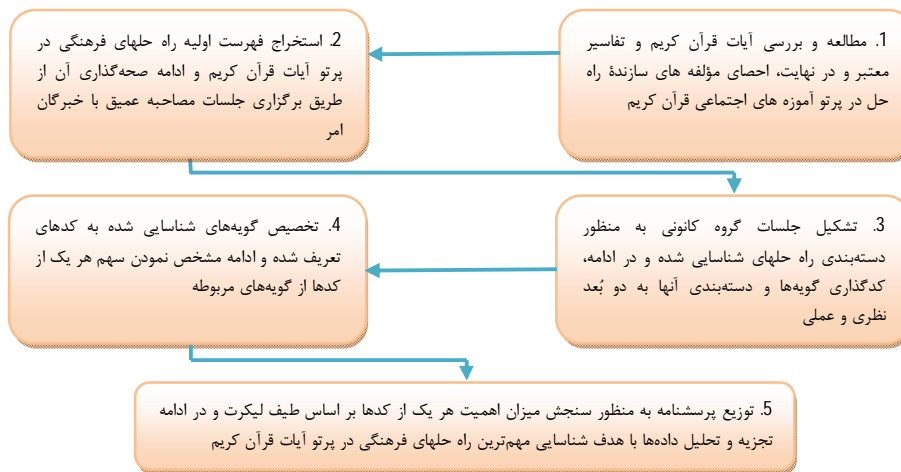
**سؤال اول:** راه‌حلهای احتمالی در مدل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با توجه به آموزه‌های اجتماعی قرآن کریم کدامند؟

**سؤال دوم:** طبقه‌بندی راه‌حلهای مدل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با توجه به آموزه‌های اجتماعی قرآن کریم چگونه است؟

**سؤال سوم:** ترتیب اولویت‌های راه‌حلهای مدل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با توجه به آموزه‌های اجتماعی قرآن کریم چگونه است؟ (راه‌حلهای اصلاح کدامند؟)

**2. فرایند انجام تحقیق**

برای پاسخ به سؤالات پژوهش، فرایند مندرج در شکل 1 به عنوان الگوی انجام کار مدنظر قرار گرفت. همان‌طور که مشاهده می‌شود، برای انجام این تحقیق پنج گام اساسی طی شده است.



### هـ) روش شناسی تحقیق

با توجه به هدف تحقیق که شناسایی، دسته بندی و اولویت بندی راه حل های مربوط به مسائل فرهنگی در مدل خط مشی گذاری فرهنگی با توجه به آموزه های اجتماعی قرآن کریم است، پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی - توسعه ای و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، در مرحله اول توصیفی - تحلیلی و در مراحل بعدی توصیفی از نوع پیمایشی محسوب می شود. توصیفی - تحلیلی بودن مرحله اول به این دلیل است که در این پژوهش در پی کاوش نوع آرمانی راه حل های فرهنگی و مشتقات آن در سطح پیش فرضها و باورها هستیم؛ لذا به جای بررسی تاریخی پدیده، با رجوع به قرآن کریم و تفاسیر معتبر، مؤلفه های اصلی پدیده مورد بررسی را استخراج کرده، در ادامه از طریق مصاحبه های عمیق و ایجاد گروه های کانونی، مؤلفه های شناسایی شده، پیش بینی، کشف، طبقه بندی، تلخیص و کدگذاری شدند. در مرحله دوم نیز به منظور تأیید کدهای مستخرجه به عنوان راه حل های فرهنگی و اولویت بندی میزان اهمیت هر یک از آنها (و شناسایی راه حل های اصلح)، از روش توصیفی - پیمایشی استفاده شده است.

همچنین از منظر گردآوری داده ها، با توجه به ماهیت تحقیق و قطعیت داده ها، پژوهش حاضر از نوع ترکیبی (کیفی - کمی) است. مصاحبه ها در مرحله کیفی بر اساس روش کفایت داده ها (اشباع نظری داده ها) با هفت نفر از خبرگان امر ترتیب داده شد. سپس با استفاده از تحلیل محتوا از نوع «تحلیل تم»، کدگذاری گویه ها و تقسیم بندی آنها به دو بُعد عملی و نظری در دستور کار قرار گرفت. در بخش کمی، فهرست کدها و گویه های مربوط به هر یک از کدها در قالب طیف لیکرت پنج نقطه ای در اختیار 12 تن از خبرگان قرار گرفت و از ایشان درخواست شد که میزان اهمیت هر یک از کدها در حل مسائل فرهنگی را با انتخاب یکی از گزینه ها مشخص کنند. بر این اساس، در نهایت میزان اهمیت و همچنین ترتیب اولویت هر یک از کدها در حل مسائل فرهنگی مشخص شد.

## و) یافته‌های پژوهش

در این قسمت، تحلیل‌های جامعی انجام شده است که به دلیل محدودیت در حجم مقاله، امکان ارائه آنها در این نگارش میسر نبود. کلیه تحلیلها به همراه شواهد و مستندات، در فصل چهارم رساله دکتری نویسنده مسئول با عنوان «طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در آموزه‌های اجتماعی قرآن بر پایه تقوا» در دانشگاه تهران قابل مشاهده و استفاده است. در ادامه خلاصه‌ای از نتایج نهایی این بخش ارائه شده است.

### 1. یافته‌های بخش کیفی

#### مرحله اول: شناسایی، احصا و دسته‌بندی راه حلها

در این بخش، ابتدا مطالعه و بررسی اسناد و مدارک، شامل مطالعه قرآن و تفاسیر نمونه و المیزان به منظور شناسایی آیاتی که در آن به بیان راه حل پرداخته است، در دستور کار قرار گرفت. در این مرحله، 1659 آیه بیانگر راه حلها شناسایی شد که طی هفت جلسه مصاحبه عمیق با خبرگان امر، نسبت به صحه‌گذاری آنها اقدام و تمامی آیات شناسایی شده به عنوان راه حل‌های احتمالی برای حل مسائل فرهنگی تأیید شدند.

#### مرحله دوم: کدگذاری گویه‌ها و تقسیم‌بندی آنها به دو بُعد نظری و عملی

در این بخش، ابتدا گویه‌های شناسایی شده در قالب 97 کد نهایی (پس از ترکیب کردن کدهای مشابه) تعریف و در ادامه، هر یک از کدها در قالب دو بُعد نظری (باورها و ارزشها) و عملی (رفتارها و مصنوعات) تقسیم‌بندی شدند. گفتنی است که جلسات کانونی متعدد به منظور اخذ تأیید کدها از خبرگان و ترکیب کدهای مشابه ترتیب داده شده است؛ به این ترتیب که نتایج حاصل از داده‌های مرحله قبل در پنج جلسه گروه کانونی با 14 نفر از خبرگان در گروه‌های هفت نفره و یک جلسه گروه کانونی از ترکیب دو گروه به تعداد 9 نفر و احصا و ترکیب کدها، بررسی شد.

#### مرحله سوم: تخصیص گویه‌ها (راه حلها) به کدهای مربوطه و محاسبه فراوانی هر یک

در این مرحله، هر یک از گویه‌ها یا راه حل‌های شناسایی شده به کدهای تعریف شده تخصیص داده شد تا تعداد و نسبت فراوانی هر یک از کدها، به منظور شناسایی مهم‌ترین راه حلها و مقایسه با نظرات خبرگان در پرسشنامه برای تکرارپذیری آزمون (پایایی) مشخص شود. با توجه به محاسبات انجام شده در این مرحله و پس از مشخص شدن سهم هر یک از کدها از راه حل‌های شناسایی شده، کدهایی که بالاترین اولویت (فراوانی) را در مقایسه با سایر کدها داشته و در واقع سهم بیشتری از راه حل‌های شناسایی شده را به خود اختصاص داده‌اند، مشخص شدند. از این رو، از بین تمامی کدها، به ترتیب کدهای شماره 1، 13، 29، 2، 6، 50 و ... بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده‌اند. به تعبیر دیگر؛ این کدها مهم‌ترین و پرتکرارترین راه حل‌های شناسایی شده از آیات قرآن کریم‌اند. در قسمت بعد، جداول مقایسه‌ای به منظور مقایسه اولویت کدها در بخش کیفی و کمی ارائه شده است.

## 2. یافته‌های بخش کتبی

## مرحله اول: شناسایی میزان اهمیت هر یک از کدها (آزمون دوجمله‌ای)

در این بخش، فهرست کدها و گویه‌های مربوط به هر یک از کدها در قالب طیف لیکرت پنج نقطه‌ای در اختیار 12 تن از خبرگان قرار گرفت و از ایشان درخواست شد که میزان اهمیت هر یک از کدها را در حل مسائل فرهنگی، با انتخاب یکی از گزینه‌ها مشخص کنند. پس از گردآوری اطلاعات و ورود داده‌ها به نرم‌افزار اس.پی.اس.اس نسخه 20، از آزمون دوجمله‌ای (معادل ناپارامتریک آزمون تی) برای مشخص شدن میزان اهمیت هر یک از کدها استفاده شد. در ادامه، وضعیت هر کدام از کدهای شناسایی شده با استفاده از این آزمون بررسی و تحلیل خواهد شد. گفتنی است که به دلیل تعداد بالای کدها و به منظور رعایت اختصار، به صورت نمونه در جدول 2، تحلیل‌های مربوط به سه کد ارائه شده است. این کدها وضعیت متفاوتی دارند و نتایج حاصل از آنها را می‌توان به سایر کدها تعمیم داد.

جدول 2: نتایج آزمون دوجمله‌ای برای بررسی وضعیت هر یک از کدهای شناسایی شده

شرح	گروه	طبقه	فراوانی	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معناداری
کد 1	گروه 1	$3 \geq$	0	0/00	0/5	0,000
	گروه 2	$3 <$	12	1		
	کل		12	1		
کد 31	گروه 1	$3 \geq$	4	0/33	0/5	0,388
	گروه 2	$3 <$	8	0/67		
	کل		12	1		
کد 22	گروه 1	$3 \geq$	10	0/83	0/5	0,018
	گروه 2	$3 <$	2	0/17		
	کل		12	1		

**نکته:** مقصود از گروه 1 در جدول 2، آن بخش از خبرگان‌اند که اهمیت کد مذکور را کوچک‌تر یا مساوی با متوسط (عدد 3 وسط طیف لیکرت) دانسته‌اند و گروه 2، اشاره به خبرگانی دارد که میزان اهمیت آن کد را بیش از حد متوسط تشخیص داده‌اند. از این رو در آزمون دوجمله‌ای، نظرات این دو گروه از خبرگان در خصوص هر کد با هم مقایسه می‌شود. لذا کدهایی با اهمیت محسوب می‌شوند که اولاً، تعداد نظرات موافق (بیش از 3) در خصوص آنها بالاتر از تعداد نظرات مخالف (کوچک‌تر یا مساوی 3) باشد؛ ثانیاً، این اختلاف معنادار باشد (عدد معناداری یا همان Sig کمتر از 0/05 باشد).

✓ **کد 1:** تقویت ایمان و یقین به خداوند، پیامبران، عالم غیب و معاد و کتاب خدا- خداوند را در همه حال ناظر دانستن - تردید نداشتن به آیات الهی - تکذیب نکردن آیات الهی - همه چیز را از خداوند دانستن - خداوند را بهترین پناه دانستن - خداوند را ناظر گفتار و اعمال خود دیدن - ایمان به نعمت و فضل پروردگار - عالم را محضر خدا دیدن - مسلمان بودن - مؤمن بودن - به یاد قیامت بودن و یادآوری قیامت - برگزیدن خداوند - ایمان به علم

## 17 ♦ به‌گزینی راه حل‌های رفع مسائل در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی ...

خداوند از ضمیر نهان و آشکار انسانها - نزدیک احساس کردن قیامت - ایمان به عالم غیب و معجزه - توجه به آیات الهی برای آرام گرفتن دل - ایمان به دیدار پروردگار در قیامت - خداوند را کارساز و سبب کار دانستن - فراخواندن دیگران به سوی خدا با حکمت و اندرز نیکو - پیشی نگرفتن از فرامین الهی - پرهیز از تردید در قیامت - خداوند را بهترین شفیع قرار دادن. همان‌طور که مشاهده می‌شود، اولاً، عدد معناداری کمتر از  $0/05$  است ( $0/000$ )؛ لذا فرض صفر آزمون دوجمله‌ای مبنی بر متوسط بودن میزان اهمیت این کد رد می‌شود. ثانیاً، تمامی خبرگان میزان اهمیت این کد (راه حل) را بالاتر از حد متوسط دانسته‌اند (12 نفر). از این رو، اهمیت کد شماره 1 مسجل شده و با اطمینان بالا (95 درصد) می‌توان ادعا کرد که کد شماره 1 به عنوان راه حلی برای مسائل فرهنگی شناخته می‌شود.

✓ **کد 31:** قصاص قاتل و در صورت عفو، ستاندن دیه. همان‌طور که مشاهده می‌شود، عدد معناداری بیشتر از  $0/05$  است ( $0/388$ )؛ لذا نمی‌توان فرض صفر آزمون دوجمله‌ای مبنی بر متوسط بودن میزان اهمیت این کد را رد کرد. از این رو، استنباط می‌شود که از دید خبرگان مشارکت‌کننده در این پژوهش، میزان اهمیت کد شماره 31 به عنوان راه حلی برای مسائل فرهنگی، در حد متوسط است.

✓ **کد 22:** محزون نبودن برای منحرفان و کافران. همان‌طور که مشاهده می‌شود، اولاً، عدد معناداری کمتر از  $0/05$  است ( $0/018$ )؛ لذا فرض صفر آزمون دوجمله‌ای مبنی بر متوسط بودن میزان اهمیت این کد رد می‌شود. ثانیاً، تعداد 10 نفر از خبرگان میزان اهمیت این کد (راه حل) را کوچک‌تر یا مساوی با حد متوسط دانسته‌اند در حالی که فقط 2 نفر از خبرگان میزان اهمیت آن را بیش از 3 تشخیص داده‌اند. از این رو، اهمیت کد شماره 22 مسجل نشده و با اطمینان بالا (95 درصد) می‌توان ادعا کرد که کد شماره 22 به عنوان راه حلی برای مسائل فرهنگی شناخته نمی‌شود.

اکنون متناسب با تحلیلهای ارائه‌شده در خصوص سه کد 1، 31 و 22، می‌توان وضعیت هر یک از کدهای شناسایی‌شده در قسمت کیفی (تحلیل محتوا) را محاسبه کرد (رجوع شود به جدول 59 از فصل 4 رساله دکتری نویسنده مسئول). نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از مجموع 97 کد (راه حل اولیه)، 82 کد با اهمیت شناخته شده است. علاوه بر این، مشخص شد که میزان اهمیت 9 کد در حد متوسط است. در نهایت، شش کد نیز بی‌اهمیت شناسایی شده و از فرایند تحلیل خارج شدند.

### مرحله دوم: شناسایی ترتیب اولویت هر یک از کدها (آزمون فریدمن)

به منظور شناسایی ترتیب اولویت هر یک از 82 کدی که در مرحله قبل با اهمیت شناخته شدند، از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج این آزمون دارای دو خروجی است. همان‌طور که در جدول 3 مشاهده می‌شود، طبق نتایج خروجی اول، کای دو ( $\chi^2$ ) محاسبه شده  $550/768$ ، درجه آزادی 81 و عدد معناداری  $0/000$  است. از آنجا که عدد معناداری کمتر از پنج درصد است، فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان 95 درصد رد می‌شود. رد فرضیه  $H_0$  نشان می‌دهد که حداقل یک زوج از رتبه‌های اهمیت کدها با هم نابرابر است. خروجی دوم آزمون فریدمن در جدول 3 که در بر دارنده میانگین رتبه کدهاست، ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، به سبب تعداد بسیار بالای کدها، 20

18 ♦ مدیریت در دانشگاه اسلامی 15

مورد اول که بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده و از اهمیت بسیار بالایی برخوردارند، عنوان شده است. با توجه به نتایج به دست آمده، ترتیب اهمیت کدهای شناسایی شده از خبرگان امر به این صورت است: کد 1، کد 13، کد 9، کد 2، کد 29، کد 50، کد 6 و ...

جدول 3: نتایج آزمون فریدمن برای بررسی ترتیب اولویت کدهای شناسایی شده به عنوان راه حل برای مسائل فرهنگی

کد	گویه‌ها	میانگین رتبه	اولویت
کد 1	تقویت ایمان و یقین به خداوند، پیامبران، عالم غیب و معاد و کتاب خدا- خداوند را در همه حال ناظر دانستن- تردید نداشتن به آیات الهی- تکذیب نکردن آیات الهی- همه چیز را از خداوند دانستن- خداوند را بهترین پناه دانستن- خداوند را ناظر گفتار و اعمال خود دیدن- ایمان به نعمت و فضل پروردگار- عالم را محضر خدا دیدن- مسلمان بودن- مؤمن بودن- به یاد قیامت بودن و یادآوری قیامت- برگزیدن خداوند- ایمان به علم خداوند از ضمیر نهان و آشکار نمانها- نزدیک احساس کردن قیامت- ایمان به عالم غیب و معجزه- توجه به آیات الهی برای آرام گرفتن دل- ایمان به پندار پروردگار در قیامت- خداوند را کارساز و سبب کار دانستن- فراخواندن دیگران به سوی خدا با حکمت و اندرز یکو- پیشی نگرستن از فرامین الهی- پرهیز از تردید در قیامت- خداوند را بهترین شفیع قرار دادن	74/38	اول
کد 13	توکل بر خدا- طلب خشنودی خدا و قرب به او- کافی دانستن خداوند برای کمک در مقابل مشکلات و کافران و فریب قدرت کافران را نخوردن- توکل بر خدا در لغزشهایی که در ایمان حاصل می‌شود- اندوهگین نبودن در سختی‌ها- دوری از استعانت از غیر خدا- خداوند را بهترین وکیل و کارساز دانستن- خداوند را بهترین داور دانستن- خداوند را بهترین یاری کننده و هدایت کننده قرار دادن- استعانت از خداوند- دعا کردن- تمسک جستن به خداوند و کتاب او- داشتن شکیبایی و پایداری در دین- صبر و پایداری در امور و عجله نداشتن- پناه بردن به خداوند- خداوند را تنها یاور دیدن- فروتنی در برابر پروردگار- سستی نکردن در هنگام جهاد- سستی نکردن در همه امور- شکیبایی در جنگ و سختی‌ها و پایداری در مقابل دشمنان- ثابت قدم بودن در همراهی با مؤمنان- تسلیم اراده خداوند بودن- چنگ زدن به ریسمان الهی- اجرای کار نیک را فقط از خدا خواندن (توفیق‌طلبی از خداوند)- سفارش یکدیگر به صبر و شکیبایی- صبر و استقامت در بنیوایی، بیماری و جنگ- خدا را یاور اعمال مومنانه خود دیدن	71/42	دوم
کد 9	پرهیزگاری در همه امور- تقرب جستن به خداوند- تقوایبستگی	71/38	سوم
کد 2	تقویت ایمان و یقین به پیامبران و حجتهای خدا روی زمین- یاری پیامبران- برگزیدن پیامبر و اولی الامر و امام به عنوان بهترین ولی و الگو- خشنود بودن به اجرای امر پیامبران و اولی الامر- پیشقدم شدن در اطاعت از فرامین پیامبران و ولی الامر- پیروی از فرامین پیامبران و حجت الهی- پیشی نگرستن بر فرامین پیامبر و اولی الامر- پرهیز از نافرمانی بر فرامین پیامبر و اولی الامر	71/21	چهارم
کد 29	فرمانبرداری از خداوند و پیامبران و وحی- راضی بودن به قضای الهی- اسلام آوردن- پیمودن راه راست و الهی- پرهیز ز خیانت به خداوند و پیامبرش- تسلیم امر الهی- اطاعت از خداوند- یاری خداوند- جلب خوشنودی خداوند- نفروختن آیات الهی- رضایت به آنچه خداوند مقرر کرده- رعایت حدود و احکام الهی- پیروی از پیامبر و قرآن برای هدایت- فرمانبرداری از خدا و رسولش- پاسخ به ندای خداوند- فدا کردن جان برای رضای خداوند- هدایت مردم برای رضای خداوند- در خدمت خداوند بودن به جای توجه به امور دنیوی- پیروی از پیامبران و یاری آنان- پیروی از آیین خنیف حضرت ابراهیم- مرگ و شهادت در راه خدا- پیروی از قرآن- توجه به کلام خداوند- پیروی از راه راست- گوش جان دادن به صدای قرآن- عمل کردن به دستورات قرآن	70/09	پنجم
کد 50	عبرت گرفتن- پند گرفتن از آیات خداوند- پند گرفتن از قرآن- عبرت گرفتن از سرگذشت عصیانگران، مشرکان، ستمگران، کافران و تکذیب کنندگان- عبرت گرفتن از اقوام گذشته و تاریخ- شنیدن و به کارگیری پندهای پروردگار- انجام سفر برای عبرت گرفتن- اندرز گرفتن از سخنان پروردگار و آیات قرآن	67/41	ششم
کد 6	ترس از خدا و داشتن ووع- ترس از روز قیامت- ترس از آتش جهنم- ترس از عذاب الهی- ترسیدن فقط از خدا و ترسیدن از غیر خدا و مشرکان و دشمنان- شجاعت- خواندن خداوند با حالت بیم و امید	66/49	هفتم



به‌گزینی راه‌حلهای رفع مسائل در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی ... ♦ 19

کد 10	66/11	هشتم	روحیه شکرگذاری داشتن - یاد خدا بودن - یاد خدا هنگام فراهم بودن زمینه گناه - یاد خدا در همه حال - یادآوری نعمتهای خداوند - سپاسگذاری از خداوند - شکر نعمت کردن - ستودن و یاد کردن خدا به پاکی - یاد کردن خدا به بزرگی - یادآوری رحمت خداوند - خواندن خدا در نهان آشکار با حالت تضرع و فروتنی - خواندن خدا با حالت امید و بیم - یاد کردن خدا هنگام وسوسه شیطان - یاد کردن برای آرامش - تسبیح خداوند - نام خدا را بردن هنگام قربانی و استفاده از نعمتها - ستایش و تسبیح خداوند - ستایش خداوند در صبح، میانه روز و شب - شاکر و قانع بودن - نگریستن به نعمتهای الهی و بند گرفتن از آنان
کد 4	64/80	نهم	میداشتن به بخشایش خداوند در صورت توبه - امید به رحمت خداوند در صورت توبه - توبه و استغفار از گناه - توبه از پرتا - طلب آموزش از خداوند - سبقت گرفتن بر یکدیگر برای آموزش پروردگار - ترک گناه - ترک ناشایستی‌ها - بازگشتن به سوی خداوند - پاک شدن از آلودگی‌ها و گناه - استغفار در سحرگاهان - توبه از روی اخلاص
کد 79	60/22	دهم	پیروی از دانایان و پرهیز از پیروی از نادانان - ترویج دانایی - طلب خرد و بصیرت از خداوند - استفاده از دلیل و برهان عقلی در امور و برای اثبات حقانیت
کد 19	59/38	یازدهم	ایمان به خدا و معاد و عمل صالح بهم - عمل شایسته - عمل کردن به آنچه خداوند نازل کرده است - بنده صالح بودن - مصلح بودن
کد 3	57/95	دوازدهم	اتفاق کردن - اتفاق کردن از اموال زیادی - اتفاق بدون منت و چشم داشت - زکات دادن - بخشایش اموال - اتفاق برای رضای خدا از روی یقین و اعتماد - پرهیز از راندن فقیر - اتفاق کردن از بهترین اموال - اتفاق و نذر کردن - صدقه دادن در پنهان - اتفاق از هر آنچه که دوست می‌دارید - اتفاق هم در توانگری و هم در تنگدستی - رعایت خمس غنیمت - اعتدال در بخشش مال - کمک به محرومان - اطعام کردن مساکین، یتیمان و اسیران برای خدا - آزاد کردن بنده و انسانهای دربند
کد 8	53/46	سیزدهم	برپاداشتن نماز و عبادت - رکوع و سجود در مقابل پروردگار - انجام فریض حج و عمره - روزه گرفتن در روزهای واجب - تکبیر گفتن به پروردگار - پاسخ به ندای خداوند - پرستش و عبارت خداوند - مراقبت از عبادات و نمازهای خویش - خواندن خداوند با نامهای نیکویش - خواندن نماز با صدای مناسب و میانه - خشوع در نماز - سجده و قیام (عبادت) در شب - ادا کردن نماز روزهای جمعه و رها کردن داد و ستد - شب زنده داری و عبادت خداوند
کد 20	52/56	چهاردهم	میل و اشتیاق به نیکی داشتن - نیکی به پدر و مادر و خویشاوندان - سبقت گرفتن در نیکی کردن به مومنان - انجام کار نیک با اشتیاق و رقت - نیکوکاری در همه امور - میانجگری در کارهای نیک - انجام کار نیک در پنهان و آشکار - انجام هر کار نیک برای خداوند - به نیکی فرمان دادن و ترویج نیکی - کردار نیک - پرهیز از آزار پدر، مادر و مومنان - مهربانی با پدر مادر و مومنان - شتاب کردن در انجام کار نیک - پاک کردن بدی‌ها با انجام کارهای نیک -
کد 63	52/07	پانزدهم	دوری از نفاق و منافق - اندرز دادن منافق - دوستی نکردن با منافقان - پیروی نکردن از مشرکان - رها کردن کافران - دوری از کسانی که در انجام تکلیف عذر آورده اند و سوگند دروغ خورده اند - پیروی نکردن از نادان - پرهیز از پیروی از گمراهان - پرهیز از پشتیبانی گنهکاران - تحت تأثیر کافران قرار نگرفتن - تأثیر نپذیرفتن از افرادی ایمان - پرهیز از کار بیهوده و باطل - پرهیز از گناهان بزرگ و کوچک - پرهیز از تردید در قیامت - کوشش در راه خداوند - همنشینی نکردن با کسانی که آیات خدا را انکار کردند یا به مصخره گرفتند - پرهیز از بدی - پرهیز از پیروی از پدران و مادران و پشتیبان مشرک - همنشینی نکردن با کافران - پرهیز از دوستی نکردن با کسانی که با خدا و پیامبرش به مخالفت پرداختند.
کد 5	48/00	شانزدهم	ترس داشتن از شکستن قسم وفای به عهد - امین بودن - امانتداری - ادای امانت - وفای به قسم و در صورت ناچار بودن به شکستن قسم پرداخت کفاره آن - پرهیز از خیانت در امانت - وفای به عهد حتی با مشرکانی که با شما دشمنی نمی‌کنند - وفای به عهد با خداوند - نفروختن پیمان با خدا به بهای اندک - درست قول بودن - ادا کردن نذر و دین و مراعات ماتنها و پیمانها - ادا کردن حق خویشاوندان و مساکین و درماندگان
کد 17	45/26	هفدهم	بازداشتن مردم از فساد در زمین - فساد نکردن در زمین - پرهیز از فساد در روی زمین - پرهیز از فحشا (زنا، دزدی و...) - پرهیز از کم فروشی - پرهیز از ترساندن مومنان و بازداشتن آنها از راه خداوند - پرهیز از دروغ بستن به خداوند - پرهیز از بدی
کد 12	43/73	هجدهم	شریک قرار ندادن برای خدا در امور - دوری از شرک و پرستش غیر خدا - پرهیز از سجده و رکوع بر غیر خدا - پرهیز از شرک و عمل شرک آلود و خداپاکی دیگر - پرهیز از هر نوع بت سازی و بت پرستی

نوزدهم	41/19	کد 28 اخلاص در اطاعت، عبادت و نیکوکاری - اخلاص در دینداری، ایمان گرویدن به دین اسلام با اخلاص - خالص کردن بیت و رفتار و عبادت و دینداری برای خداوند - پاک دلی - پاکی و اخلاص در ایمان و عمل
بیستم	39/52	کد 71 رعایت عدل در همه امور - فرمانروایی با عدالت - حکم کردن به عدالت و بر اساس کتاب خدا - رفتار با عدالت - دیگران و مردم را به عدل فرمان دادن - داوری به عدالت - داوری به حق - پیروی از حق - سفارش یکدیگر به حق - شهادت دادن - گواهی به عدل و عدالت - رعایت عدالت در معیار و پیمان و وزن - رعایت عدالت در سخن - رعایت عدالت در تمام امور
$\chi^2 = 550.768$ d.f = 96 Sig = 0.000		

در نهایت، همان‌طور که در جدول 4 مشاهده می‌شود، ترتیب اولویت هر یک از کدها که به وسیله خبرگان امر مشخص شده است، تا حد زیادی با ترتیب اولیبتی که در مرحله کیفی مشخص شد قرابت دارد. به عبارت دیگر؛ از دید خبرگان امر نیز کدهایی که بالاترین فراوانی را در بین گویه‌های شناسایی شده به خود اختصاص داده‌اند، از اهمیت بالایی برخوردارند و به عنوان راه حل‌های اصلح برای مسائل فرهنگی شناخته می‌شوند.

جدول 4: مقایسه اولویت هر یک از کدها در بخش کیفی و کتی

کد	اولویت در بخش کیفی	اولویت در بخش کتی	کد	اولویت در بخش کیفی	اولویت در بخش کتی
کد 1	اول	اول	کد 19	دوازدهم	یازدهم
کد 13	دوم	دوم	کد 3	سیزدهم	دوازدهم
کد 9	دهم	سوم	کد 8	یازدهم	سیزدهم
کد 2	چهارم	چهارم	کد 20	چهاردهم	چهاردهم
کد 29	سوم	پنجم	کد 63	پانزدهم	پانزدهم
کد 50	پنجم	ششم	کد 5	بیستم و یکم	شانزدهم
کد 6	هشتم	هفتم	کد 17	نوزدهم	هفدهم
کد 10	ششم	هشتم	کد 12	شانزدهم	هجدهم
کد 4	هفتم	نهم	کد 28	بیست و چهارم	نوزدهم
کد 79	نهم	دهم	کد 19	هجدهم	بیستم

## ز) بحث و نتیجه‌گیری

تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاهها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مده نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد که این امر حکایت از اهمیت بسیار بالای فرهنگ سازمانی در موفقیت سازمان دارد. با توجه به بوروکراتیک بودن جامعه امروزی ما، لذا مدیریت فرهنگ سازمانی منجر به مدیریت فرهنگ جامعه خواهد شد. به بیان دقیق‌تر، چنانچه فرهنگ در سازمانها مطابق الگوی فرهنگ مطلوب برگرفته از آموزه‌های قرآنی باشد، فرهنگ جامعه نیز مدیریت خواهد شد. از طرفی، مطابق نظر دانشمندان حوزه رفتار سازمانی، مهم‌ترین وظیفه

## 21 ♦ به‌گزینی راه حل‌های رفع مسائل در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی ...

مدیریت عالی سازمان، شکل‌دهی و مدیریت فرهنگ سازمانی است. در همین راستا، فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان و به دنبال آن جامعه تأثیر می‌گذارد. با توجه به اهمیت نقش راه حل‌ها (به ویژه راه حل‌های اصلاح) برای رفع مسائل در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در پرتو آموزه‌های اجتماعی قرآن کریم، پژوهش حاضر با هدف شناسایی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی این راه حل‌ها انجام شد. از این رو، پس از تبیین مفهوم راه حل‌ها و شناسایی مؤلفه‌ها و طبقات آن، راه حل‌ها از آیات مختلف قرآن کریم و تفاسیر معتبر استخراج و صحت و دقت آن توسط خبرگان امر تأیید شد. نتایج تجربه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده از منابع مختلف نشان داد که در 1659 آیه قرآن کریم به اشکال مختلف به راه حل‌ها برای رفع مسائل فرهنگی اشاره شده که می‌توان آنها را در قالب دو دسته عملی (رفتارها و مصنوعات) و نظری (باورها و ارزشها) تقسیم‌بندی کرد. با توجه به تعداد بسیار بالای راه حل‌ها، لازم بود که موارد نزدیک به هم در دسته‌های مشابه قرار گیرند. بر این اساس، مبتنی بر روش تحلیل محتوا از نوع تحلیل تم، راه حل‌های شناسایی شده در قالب 97 کد نهایی تعریف و در ادامه، هر یک از آیات بیان‌کننده راه حل در قالب دو بعد نظری و عملی تقسیم‌بندی شد.

سپس هر یک از گویه‌ها یا راه حل‌های شناسایی شده به کدهای تعریف شده تخصیص داده شد تا تعداد و نسبت فراوانی هر یک از کدها به منظور شناسایی مهم‌ترین راه حل‌ها و مقایسه با نظرات خبرگان در پرسشنامه برای تکرارپذیری آزمون (پایایی) مشخص شود. پس از این اقدامات، در بخش کمی پرسشنامه‌ای بسته با هدف تبیین میزان اهمیت هر یک از راه حل‌های احتمالی شناسایی شده (در قالب کد) به صورت طیف لیکرت پنج نقطه‌ای تدوین شد و در اختیار خبرگان امر و علمای دینی قرار گرفت. خروجی این مرحله منجر به تأیید اهمیت 82 کد از مجموع 97 کد شناسایی شده شد. در نهایت نیز آزمون فریدمن، ترتیب اولویت هر یک از 82 کد مستخرجه از مرحله قبل را مشخص کرد و مهم‌ترین راه حل‌ها برای رفع مسائل فرهنگی در پرتو آیات قرآن کریم استخراج شد.

بدیهی است که یکی از مهم‌ترین گام‌ها در حل مسائل فرهنگی (پس از شناسایی دقیق مسائل)، شناسایی و به‌گزینی صحیح راه حل‌های رفع مسائل است. این موضوع می‌تواند در سطوح مختلف جهانی، کشوری، صنعتی، سازمانی، فردی و... مورد توجه قرار گیرد. اگر مسائل موجود در سطح کشور و سازمان‌های فعال در آن به نحو صحیح شناسایی شود، به طور طبیعی چارچوب و مسیر کلی برای حل آنها دقیق‌تر تدوین خواهد شد. در این مسیر، نتایج برآمده از این پژوهش می‌تواند بسیار راهگشا باشد. اهمیت نتایج این پژوهش زمانی بیشتر می‌شود که بدانیم تمامی راه حل‌های شناسایی شده در پرتو آیات قرآن کریم و تفاسیر معتبر شیعی بوده که تا حد بسیار زیادی با رویکردهای دینی و اجتماعی کشور ایران سازگار است. از طرفی، توماس دای خط‌مشی عمومی را «هر آنچه که حکومتی انتخاب می‌کند تا انجام دهد یا انجام ندهد» توصیف می‌کند؛ لذا متناسب با این چارچوب، نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند چراغ راه خط‌مشی‌گذاران و دست‌اندرکاران حوزه فرهنگ در سطح ملی و سازمانی برای شناسایی اصلاح‌ترین راه حل‌ها به منظور برطرف کردن مسائل فرهنگی جاری سازمانی و طبیعتاً فرهنگ جامعه باشد.

با توجه به موارد مطروحه، پیشنهاد می‌شود تمامی سازمانهایی که به نوعی با تصمیمات متخذه در حوزه مسائل و راه‌حلها برای برطرف کردن مسائل فرهنگی جامعه در ارتباط بوده و ذی‌صلاح محسوب می‌شوند، گویه‌ها (راه‌حلها) و کدهای مستخرجه در این پژوهش را به عنوان الگویی جامع، علمی و در عین حال اسلامی مد نظر قرار داده، از آنها در قالب کاتالیزوری که می‌تواند هرچه سریع‌تر راه‌حل‌های کارآمد برای برطرف کردن مسائل فرهنگی جامعه و سازمان پیشنهاد کند، استفاده کنند. به طور ویژه مد نظر قرار دادن 20 کدی که بالاترین اولویت را به خویش اختصاص داده و در واقع در حل مسائل فرهنگی نقش بسیار پررنگی ایفا می‌کنند، می‌بایست در دستور کار قرار گیرد و وضعیت هر یک از این کدها و امکان استفاده از آنها برای حل مسائل فرهنگی در سازمان مربوطه بررسی شود.

علاوه بر این، همان‌طور که اشاره شد پس از شناسایی مسائل فرهنگی و آشنایی با چالش‌های موجود در این زمینه، می‌بایست با استفاده از راه‌حل‌های اصلح زمینه را برای برطرف کردن مسائل فراهم کرد. بر این اساس با توجه به راه‌حل‌های مستخرجه در این پژوهش در پرتو آیات قرآن کریم بر پایه تقوا پیشنهاد می‌شود:

- تمام خط‌مشی‌های فرهنگی در کشور به صورت یکپارچه با تمرکز بر تقویت اولویتهای احصاشده از راه‌حل‌های اصلح، طراحی و تدوین و اجرا شود تا تقوای پیشگی در جامعه، فرهنگ غالب جامعه شود.
- طراحی و پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد کارگزاران؛ به طوری که ملاک ارزشیابی کارکنان و مدیران بخش عمومی و گزینش و انتخاب مدیران علاوه بر تخصص حرفه‌ای، میزان التزام عملی در به کارگیری راه‌حل‌های اصلح در نظر گرفته شود.
- طراحی و پیاده‌سازی سیستمی در زمینه رشد معنوی منابع انسانی بر پایه راه‌حل‌های اصلح برگرفته از یافته‌های این پژوهش به منظور بهسازی و ارتقای کارکنان بخش عمومی.
- در ارزیابی پیامدهای خط‌مشی‌های فرهنگی کشور و به منظور تحقق فرهنگ مطلوب، ملاک ارزیابی میزان تحقق تقوا پیشگی (به کارگیری راه‌حل‌های اصلح) قرار گیرد.
- ملاک ارزشیابی کارکنان و مدیران بخش عمومی و گزینش و انتخاب مدیران علاوه بر تخصص حرفه‌ای، میزان التزام عملی در به کارگیری راه‌حل‌های اصلح در نظر گرفته شود.
- چنانچه در مسائل فرهنگی در جامعه بتوانیم خط‌مشی‌های مبتنی بر راه‌حل‌های اصلح طراحی و تدوین کنیم، به دلیل تعالی‌بخش بودن این‌گونه خط‌مشی‌ها، در نتیجه محدودکننده و بازدارنده از ایجاد مسائل خواهد بود؛ به گونه‌ای که نه تنها منجر به حل برخی از مسائل فرهنگی شده، بلکه منجر به منحل شدن و عدم ایجاد بسیاری از مسائل فرهنگی دیگر نیز خواهد شد.

علاوه بر این پیشنهاد می‌شود به منظور تکمیل مباحث مطروحه در این پژوهش، محققان در تحقیقات آتی موضوعات ذیل را در دستور کار خویش قرار دهند:

- استخراج و اولویت‌بندی مسائل در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی مبتنی بر آیات قرآن کریم (این موضوع به نوعی در بخش دیگری از رساله دکتری نویسنده مسؤل در دستور کار بوده است).

به‌گزینی راه حل‌های رفع مسائل در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی ... ♦ 23

- شناسایی و استخراج مهم‌ترین مسائل و راه حل‌های فرهنگی بر اساس سایر کتب آسمانی و در ادامه، مقایسه نتایج برآمده از آنها با نتایج حاصل از این پژوهش.
- طراحی و ارائه ابزاری استاندارد برای سنجش وضعیت فعلی فرهنگ اسلامی در جامعه و سازمان به منظور کمک به سیاستگذاران فرهنگی برای پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی مطلوب.
- شناسایی مقوله‌های رفتاری تا مرحله کدهای رفتاری به تفکیک هر یک از طبقات تقوا در مرحله ارزیابی پیامدهای یک خط‌مشی فرهنگی.
- بررسی مقایسه‌ای یافته‌های این تحقیق که صرفاً بر اساس آموزه‌های قرآنی احصا شده با آموزه‌های برگرفته از احادیث معتبر شیعی.
- شناسایی ابزارهایی نوین و کاربردی با بهره‌گیری از هنر هشتم برای تبیین و تقویت نظری آموزه‌های مطرح‌شده در انتخاب راه حل اصلح؛ یعنی هر کد به عنوان یک تم (مضمون) راهبردی در نظر گرفته شود و برای اجرایی شدن هر تم در رفتار کارکنان و شهروندان، ابزارهایی مناسب در سطح نظری و عملی تقوایشگی، شناسایی و نحوه به کارگیری آن ارائه شود.
- در پایان از مجموعه مهم‌ترین محدودیتهای این تحقیق می‌توان به دشواری‌های مربوط به برگزاری جلسات متعدد و هماهنگی با فقهای تراز اول دینی در کنار حجم بسیار بالای شاخصها و مؤلفه‌های مربوط به راه حل‌ها در آیات قرآن کریم اشاره کرد که دشواری‌های مربوط به جمع‌آوری داده‌ها را به همراه داشته و زمان زیادی را به خود اختصاص دادند.



## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (1380). راهبردهای مدیریت منابع انسانی. ترجمه خدایار ایبلی. تهران: فرا.
- الوانی، سید مهدی (1371). مدیریت عمومی. تهران: نی، چ پنجم.
- الوانی، سید مهدی و فتاح شریف‌زاده (1391). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران، دانشگاه علامه طباطبایی.
- امام خمینی، سید روح‌الله (1377). صحیفه امام. تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره) - نشر عروج.
- پورعزت، علی‌اصغر و سید مهدی الوانی (1383). «مبانی منطقی طراحی سیستم خط‌مشی‌گذاری دولتی برای تحقق عدالت‌حق‌مدار (بر اساس نهج‌البلاغه)». دانشور (ویژه مقالات مدیریت 2)، دوره یازدهم، ش 5: 38-11.
- پورعزت، علی‌اصغر؛ شهلا باقری میاب، محمدرضا باقری و محمدمهدی مظاهری (1391). «سیستم خط‌مشی‌گذاری آینده‌نگر با استفاده از هم‌افزایی مدلها». راهبرد فرهنگ، ش 22.
- دانایی‌فرد، حسن (1387). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران. تهران: سمت.
- دیویس، استانیلی (1373). مدیریت فرهنگ سازمان. ترجمه ناصر میرسیاسی. تهران: مروارید.
- زارعی‌متین، حسن (1392). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران: آگه.
- شریف‌زاده، کاظم (1385). مدیریت و فرهنگ سازمانی. [بی‌جا]: نشر قومی، چ سوم.
- صالحی امیری، سیدرضا و امیر عظیم دولت‌آبادی (1386). مبانی سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی. تهران: پژوهشکده تحقیقات استراتژیک، مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- علینی، محمد (1391). سرمایه اجتماعی در آموزه‌های اسلامی. قم: بوستان کتاب.
- فاضلی، نعمت‌اله (1393). مسئله چیست؟ مسئله‌شناسی فرهنگی با رویکرد مطالعات فرهنگی. تهران: دفتر مطالعات فرهنگی.
- فرانکتل، پیتر (1383). «مسئولیت اجتماعی شرکت». ارتباطات شرکتی، 6: 23-8.
- قلی‌پور، رحمت‌اله (1390). تصمیم‌گیری سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: سمت.
- قلی‌پور، رحمت‌اله و ابراهیم غلامپور آهنگر (1392). فرایند سیاست‌گذاری عمومی در ایران. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، اداره انتشارات و مجله.
- معرفت، محمد (1380). عناصر کارآمدی فرهنگ از نگاه قرآن، مشهد، نشر آستان قدس رضوی.
- موزلیس، نیکوس (1385). سازمان بوروکراسی. ترجمه حسن میرزائی اهرنجانی. تهران: دانشگاه تهران.
- موسوی همدانی، سید محمدباقر (1381). ترجمه تفسیر المیزان. تهران: فرهنگ اسلامی.
- نوایی، علی‌اکبر (1382). «کارآمدی فرهنگ اسلامی». اندیشه حوزه، ش 29: 24-11.
- هادوی‌نژاد، مصطفی؛ ولی‌الله نقی‌پورفر و حسن دانایی‌فرد (1390). «پیش‌فرضها و ارزشهای فرهنگ سازمانی اسلامی». دانشور رفتار مدیریت و پیشرفت، ش 2-47.
- هاوالت، مایکل و ام. رامش (1380). مطالعه خط‌مشی عمومی. ترجمه عباس منوریان و ابراهیم گلشن. تهران: [بی‌نا].
- همایون، محمدهادی و نادر جعفری هفتخوانی (1386). «درآمدی بر مفهوم و روش سیاست‌گذاری فرهنگی: درس‌هایی برای سیاست‌گذاران». اندیشه مدیریت، سال دوم، ش 2.
- Alini, M. (2012). *Social Capital in Islam Teachings*. Qom: Bustane Ketab. [In Persian]

- Alvani, S.M. & F. Sharifzad (2012). **Public Policy Making Process**. Tehran: Allame Tabatabaee University Publications. [in Persian]
- Alvani, S.M. (1992). **Public Management**. Tehran: Nashre Ney, 32nd edition. [in Persian]
- Anderson, J.E. (1984) **Public Policy Making: An Introduction**, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Armstrong, M. (2001). **Human Resource Management Strategies**. Translated by K. Abily. Tehran: Fara Publications. [In Persian]
- Beach, L.R. & T.R. Mitchell (1978). “**A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies**”. *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3: 439-449.
- Buchhdz, R.A (1985). **Essentials of Public Policy for Management**, N.J: Prentice - Hall. Inc.
- Cameron, K.S. & R.E. Quinn (2011). **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. Reading, MA: Jossey Bass.
- Christensen-Szalanski, J.J.J. (1980). “**A Further Examination of the Selection of Problem-Solving Strategies: The Effects of Deadlines and Analytic Aptitudes**”. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25: 107-122.
- Cohen, M.D.; J.G. March & J.P. Olsen (1972). “**Garbage Can Model of Organizational Choice**”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1: 1-25.
- Danaee Fard, H. (2008). **Public Administration Challenges in Iran**. Tehran: Samt Publications. [In Persian]
- Davis, R. & R.G. Smith (1981). “**Negotiating as a Metaphor for Distributed Problem Solving**”. *Artificial Intelligence Memo*, No. 624: 1-43.
- Davis, S. (1994). **Organization Culture Management**. Translated by N. Mirsepasi. Tehran: Morvarid Publications. [In Persian]
- Fazeli, N. (2014). **What Is Issue? Understanding Cultural Issues through Cultural Studies Perspective**. Tehran: Cultural Studies Office. [In Persian]
- Frankental, Peter (2004). “**Corporate Social Responsibility**”. *Corporate Communications*, Vol. 6: 8-23. [In Persian]
- Gholi Pour, R. & A. Gholam Pour Ahangar (2013). **Public Policy Making in Iran**. Tehran: Studies Institute of MAjles Shoraye Eslami. [In Persian]
- Gholi Pour, R. (2011). **Organizational Decision-making and Public Policy Making**. Tehran: Samt. [In Persian]
- Gick, M.L. (1986). “**Problem-Solving Strategies**”. *Educational Psychologist*, 21(1&2): 99-120.
- Gray, D.H. (2007). “**Standards of Corporate Responsibility are Changing**”. *Financial Analysts Journal*, 27(5): 28-42.
- Hadavi-Nejad, M.; V.A. Naghi-Purfar & H. Danaee-Fard (2011). “**Assumptions and Values of Islamic Organizational Culture**”. *Daneshvare Raftare Modiriyat va Pishraft*, P. 2-47. [In Persian]
- Hicks, M.J. (1991). **Problem Solving in Business and Management**. London: Chapman & Hall.
- Homayoun, M. & N. Jafari Haftkhani (2007). “**Introduction to Cultural Policy Making Concept and Method: Lessons for Policy Makers**”. *Journal of Management Thinking*, 2 (2): 41-60. [In Persian]

- Howlett, M. (2011). **Designing Public Policies: Principles and Instruments**. Abington: Routledge.
- Howlett, M., & Ramesh, M. (2001). **Studying Public Policy**. Translated by A. Bazargan & A. Golshani. Tehran: Public Administration Education Institute. [In Persian]
- Jonassen, D.H. (2000). “**Toward a Design Theory of Problem Solving**”. *ETR & D Journal*, Vol. 48, No. 4: 63-85.
- Khomeini, S.R. (1998). **Scriptures of Imam**. Vol. 3. Tehran: Collecting and Publication of Imam Khomeini’s Records Institution. [In Persian]
- Kilman, R.H. (1985). **Beyond the Quick Fix: Management Five Tracts to Organizational Success**. San Francisco: Jossey\_boss
- Ma’refat, M.M. (1380). **Elements of Culture Efficiency from Quran Perspective**. Mashhad: Astan Ghods Razavi Publications. In Persian.
- McNamara, G.; H. Moon & P. Bromiley (2002). “**Banking on Commitment: Intended and Unintended Consequences of an Organization’s Attempt to Attenuate Escalation of Commitment**”. *Academy of Management Journal*. 45: 443-452.
- Mozilis, N. (2006). **Organization and Bureaucracy**. Translated by H. Mirzai Ahranjani. University of Tehran Publication. [In Persian]
- Mussavi Hamedani, S.M.B. (2002). **Tarjomeye Tafssire Al-mizan**. Tehran: Farhange Eslami Publications. [In Persian]
- Navaee, A.A. (2003). “**Efficiency of Islamic Culture**”. *Andisheye Hoze Magazine*, Vol. 29: 11-24. [In Persian]
- Pargament, K.I.; J. Kennell, W. Hathaway, N. Grevengoed, J. Newman & W. Jones (1988). “**Religion and the Problem-Solving Process: Three Styles of Coping**”. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 27 (1): 90-104.
- Pour-ezzat, A.A.; Sh. Bagheri Miyab & M. Mazaheri (2012). “**A Futuristic Policy Making System through Models Synergies**”. *Rahborde Farhang*, 22 (10): 21-40. [in Persian]
- Pur-ezzat, A.A. & S.M. Alvani (2004). “**Logical Foundations of Designing Public Policymaking for Establishing Truth Justice (Based on Nahj-al-balaghe)**”. *Daneshvare Raftar*, Vol. 11, No. 5: 11-38. [In Persian]
- Salehi Amiri, R. & A. Azimi Dolat-abadi (2007). **Foundations of Cultural Policy Making and Planning**. Tehran: Institute of Strategic Researches, Majma Tashkhis Maslehat Nezam. [In Persian]
- Shafir, E. & S. Mullainathan (2013). **Scarcity: Why having too little means so much**. New York: Times Books.
- Sharif-zade, K. (2006). **Management and Organizational Culture**. Tehran: Qomes Publications. [In Persian]
- Sterman, J.D. (2000). **Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World**. New York: McGraw-Hill.
- Zare’I Matin, H. (2013). **Advanced Organizational Behavior Management**. Tehran: Agah Pulications. [in Persian]

