


Strategy for Prioritizing Issues in Leading Organizations (Case Study: ROYAN Research Institute)

Hashem Vaezi

PhD in Cultural Sociology from Allameh Tabataba'i University and Director of the Sociology Research Group of Development Studies Research Institute of (ACECR) Academic Center for Education, Culture, and Research, Tehran, Iran (Corresponding author).


vaezihashem@ut.ac.ir

 0009-0001-5064-044X

Abu Torab Talebi

Associate Professor, Department of Sociology, Faculty of Social Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

tatalebi@yahoo.com

 0000-0001-8483-1247

Ardeshir Entezari

Associate Professor, Faculty of Social Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.


entezari@atu.ac.ir

 0000-0002-8798-8511

Mohammad Reza Pourabedi

Assistant Professor, Department of Management, of The University of Science and Culture of (ACECR) Academic Center for Education, Culture, and Research, Tehran, Iran.

pourabedi@acecr.ac.ir

 0009-0009-5908-859X

Abstract

The subject of the article is the strategy of prioritizing issues in leading organizations and the "how" of its operationalization and application, with an emphasis on the findings obtained from a case study at the ROYAN Research Institute. The aim of the research is to identify the main challenges and issues and prioritize them at the level of ROYAN, and to separate the four departments of research, education, treatment, and support. The research method is qualitative and of the group discussion or focus group type, depending on the problem. Focus group research is based on facilitating an organized discussion with a group of selected individuals, because it is assumed that these individuals are representative of certain social classes and strata. The results of the research show that: The category of "welfare and economic problems and low salaries" with a score of 34380 is the most important challenge of ROYAN, The category of "need to encourage high-performing workers and separate them from low-performing workers" with a score of 30100 is the second challenge of ROYAN, This challenge is the second challenge of the first and third deputy departments and the third challenge of the second and fourth deputy departments. The category of "need to address the demands of the forces and listen to their voices" is also the third challenge of the ROYAN with a score of 30096. This challenge is the third challenge of the first, second, and third deputy departments, and the fifth challenge of the fourth deputy department.

Keywords: Problem prioritization strategy, Excellent organization, Organizational excellence, Consensus, Aggregation.

Extended abstract

Background and Purpose

In recent decades, Iranian society has been confronted with a growing accumulation of economic, socio-cultural, and organizational challenges. Numerous studies and policy documents indicate that despite the expansion and intensification of these issues, effective problem-solving has often remained limited. One of the key reasons for this shortcoming is the absence of a coherent system for identifying, categorizing, and prioritizing strategic issues, particularly within organizations. When multiple and interrelated problems coexist, the first essential step toward effective intervention is the systematic prioritization of issues and the alignment of organizational perspectives around them.

Leading organizations, due to their complexity and social responsibility, are especially in need of structured mechanisms for issue prioritization. This study focuses on developing and applying a strategy for prioritizing issues in leading organizations, using the ROYAN Research Institute—one of Iran's most prominent scientific and medical institutions—as a case study. The main purpose of the research is to identify the key challenges facing ROYAN and to prioritize them both at the organizational level and across its four main deputy sectors: research, education, treatment, and support.

Research Questions

The study seeks to answer the following central question: What are the main challenges and strategic issues of the ROYAN Research Institute at the organizational level and within each of its four deputy sectors, and how can these issues be prioritized based on their relative importance and prevalence?

Methodology

The research adopts a qualitative approach, employing the focus group (group discussion) method as its primary data collection technique. Focus group research is particularly suitable for exploring complex organizational issues, as it facilitates structured dialogue among selected participants who are assumed to represent key organizational strata. In this study, a comprehensive (census-based) sampling strategy was used. All senior managers and deputies of the four sectors of ROYAN participated in the focus group sessions. This approach significantly reduced potential bias in prioritization by ensuring that all relevant

managerial perspectives were included.

Data collection proceeded in two main stages. First, open-ended questions were used in group discussions to elicit the full range of perceived challenges and problems within the organization. These issues were then coded and categorized into four main domains: economic challenges, cultural challenges, structural-organizational challenges, and human resource challenges.

In the second stage, participants were asked to assess each identified issue based on two criteria: Degree of importance, and Degree of prevalence in the current organizational context.

Each criterion was scored on a five-point Likert scale. The final priority score for each issue was calculated by multiplying its importance score by its prevalence score, allowing for a systematic and comparable ranking of challenges across sectors.

Findings

The findings reveal that economic and welfare-related issues constitute the most critical challenges facing the ROYAN Research Institute. At the organizational level, the category of “welfare and economic problems and low salaries” emerged as the highest-priority challenge, receiving the highest composite score.

The second most critical challenge was identified as the “need to encourage high-performing employees and distinguish them from low-performing staff.” This issue ranked second overall and showed consistently high priority across multiple deputy sectors.

The third major challenge was the “need to address employees’ demands and actively listen to their concerns.” This issue ranked third at the organizational level and appeared among the top priorities in most deputy sectors, underscoring the importance of communication, participation, and responsiveness in organizational management.

Conversely, issues such as disparities between ROYAN faculty members and university faculty, delays in granting faculty status to some PhD holders despite prior agreements, and reductions in salaries linked to continued education were ranked among the least critical challenges. Sector-specific analyses further demonstrated that while the relative ranking of issues varied across the four deputies, economic pressures and human resource management concerns consistently dominated the top priority levels.

Discussion and Conclusion

The results highlight the central role of economic security, fair compensation, and human resource recognition in sustaining organizational excellence. In leading organizations like ROYAN, neglecting these issues not only undermines employee motivation and performance but also threatens long-term organizational stability and innovation capacity.

This study demonstrates that a structured issue-prioritization strategy—

grounded in consensus-building, participation, and systematic assessment—can provide decision-makers with a clear roadmap for intervention. By distinguishing between high-impact and low-impact challenges, managers can allocate resources more effectively and design targeted policies aligned with organizational realities.

In conclusion, the proposed prioritization framework offers a practical and replicable model for other leading organizations facing complex and multi-layered challenges. Integrating participatory methods such as focus groups with quantitative scoring mechanisms enhances both the legitimacy and the effectiveness of strategic decision-making processes.


Keywords: Issue prioritization strategy, Leading organization, Organizational excellence, Consensus, Aggregation, ROYAN Research Institute.

راهبرد اولویت‌بندی مسائل در سازمان‌های سرآمد (مورد مطالعه: پژوهشگاه رویان)^۱

هاشم واعظی

دانش‌آموخته دکتری جامعه‌شناسی فرهنگی دانشگاه علامه طباطبائی و مدیر گروه پژوهشی جامعه‌شناسی پژوهشکده مطالعات توسعه (سازمان جهاد دانشگاهی تهران)، تهران، ایران (نویسنده مسئول).


vaezihashem@ut.ac.ir

 0009-0001-5064-044X

ابوتراب طالبی

دانشیار دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.


tatalebi@yahoo.com

 0000-0001-8483-1247

اردشیر انتظاری

دانشیار دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.


entezari@atu.ac.ir

 0000-0002-8798-8511

محمدرضا پورعابدی

استادیار گروه مدیریت دانشگاه علم و فرهنگ جهاد دانشگاهی، تهران، ایران.

pourabedy@acecr.ac.ir

 0009-0009-5908-859X

چکیده

موضوع مقاله راهبرد فرهنگی اجتماعی اولویت‌بندی مسائل در سازمان‌های سرآمد و «چگونگی» عملیاتی‌سازی و کاربردی آن با تأکید بر یافته‌های به‌دست آمده از مطالعه موردی در پژوهشگاه رویان جهاد دانشگاهی می‌باشد. هدف پژوهش احصاء چالش‌ها و مسائل اصلی و همچنین اولویت‌بندی آنها در سطح پژوهشگاه رویان و به‌تفکیک معاونت‌های چهارگانه پژوهشی، آموزشی، درمان و پشتیبانی می‌باشد. روش پژوهش با توجه به مسئله آن، کیفی و از نوع بحث گروهی یا گروه‌مرکز می‌باشد. گروه‌مرکز از جمله روش‌های گردآوری داده‌ها در هر دو روش کمی و کیفی به‌شمار می‌رود. روش گروه‌مرکز به‌نوعی بحث گروهی اطلاق می‌شود که درصدد کاوش دسته‌ای از جریان‌های معین است. پژوهش گروه‌مرکز بر تسهیل بحثی سازمان‌یافته با گروهی از افراد انتخاب شده استوار است؛ زیرا تصور می‌شود این افراد نماینده برخی طبقه‌ها و قشرهای اجتماعی هستند. نتایج برآمده از پژوهش نشان می‌دهند که: مقوله «مشکلات رفاهی و اقتصادی و حقوق پایین» با نمره ۳۴۳۸۰ مهم‌ترین چالش پژوهشگاه می‌باشد. مقوله «نیاز به تشویق نیروهای پُرکار و تفکیک از نیروهای کم‌کار» نیز با نمره ۳۰۱۰۰ دومین چالش پژوهشگاه می‌باشد. این چالش دومین

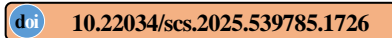
۱. برگرفته از رساله دکتری با عنوان «معنای کار نزد کارکنان پژوهشگاه رویان»

چالش معاونت‌های شماره یک و سه و سومین چالش معاونت‌های شماره دو و چهار نیز می‌باشد. مقوله «نیاز به رسیدگی به خواسته‌های نیروها و شنیدن حرف‌های آنها» نیز با نمره ۳۰۰۹۶ سومین چالش پژوهشگاه می‌باشد. این چالش سومین چالش معاونت‌های شماره یک و دو و سه و پنجمین چالش معاونت شماره چهار می‌باشد.

کم‌اهمیت‌ترین چالش‌های پژوهشگاه، مقوله‌های «وضعیت بهتر اعضای هیئت علمی دانشگاهی نسبت به اعضای هیئت علمی رویان» با نمره ۹۶۵۷ و مقوله «هیئت علمی نشدن برخی اعضا با مدرک دکتری علی‌رغم توافق قبلی» با نمره ۱۰۱۲۰ و مقوله «کاهش حقوق پژوهشگر در صورت ادامه تحصیل با همان وظایف قبل» با نمره ۱۳۴۶۲ می‌باشند.

کلیدواژه‌ها: راهبرد اولویت‌بندی مسائل، سازمان سرآمد، سرآمدی سازمانی، اجماع، اجتماع.

شاپای الکترونیک: ۲۵۸۸-۶۵۵X / پژوهشکده تحقیقات راهبردی / فصلنامه علمی راهبرد اجتماعی فرهنگی



مسئولیت مقاله از نظر محتوای علمی و نظرهای مطرح‌شده در متن آن، به عهده نویسندگان و یا نویسنده مسئول مقاله می‌باشد و مورد تأیید / عدم تأیید صاحب امتیاز نشر به راهبرد اجتماعی فرهنگی نمی‌باشد.

مقدمه و بیان مسئله

جامعه ایران در دهه‌های گذشته با مسائل بسیاری درگیر بوده است. در این راستا دیدگاه‌های مختلفی مطرح و مطالعاتی انجام شده است. از جمله مرکز پژوهش‌های راهبردی ریاست جمهوری یکصد مسئله اساسی را مشخص کرده است. بررسی مذکور نشان می‌دهد صرف نظر از مختصات جغرافیایی؛ مسائل اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی تقریباً در تمام استان‌های کشور از بیشترین درجه اهمیت برخوردارند. در برخی پژوهش‌های انجام شده «مسائل اقتصادی»، «نقصان جدی در عملکرد دستگاه قضا»، «فساد گسترده» و «کاهش سرمایه اجتماعی» به‌عنوان مهم‌ترین مسائل اجتماعی پیش‌روی کشور معرفی شده‌اند.

بخش مهمی از مسائل جامعه ایران در حوزه‌های فرهنگی اجتماعی و سیاست‌گذاری در این زمینه قرار دارد. گستردگی همراه با ناهماهنگی ساختارها و نهاد‌های فرهنگی، تغییر ارزشی، تعارض‌های هنجاری، تعارضات سبک زندگی، کاهش سرمایه اجتماعی از جمله این مسائل ذکر شده است. این مسائل بستری برای تحولات اجتماعی، سیاسی، زیست‌محیطی و... نیز بوده است. به نظر می‌رسد اعتصابات، اعتراضات و اغتشاشات اخیر (شهریور تا آذرماه ۱۴۰۱) کشور نیز بر بستر این مسائل فرهنگی رخ داده است. در پژوهش دیگری توسط پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات (۱۳۹۷)، چالش‌های اساسی جامعه ایران معرفی شده است. در پژوهش مذکور مسائلی مانند: ناکارآمدی سیستم در پاسخ به نیازهای مردم، شکاف بین دولت و مردم، کاهش سرمایه اجتماعی، تبعیض ناهماهنگی دستگاه‌های اداری شناسایی شده است.

به نظر می‌رسد علی‌رغم تشدید و تراکم مسائل اجتماعی فرهنگی، توفیق حل مسائل کم و حتی ناچیز بوده است. بخشی از این امر را می‌توان با عدم شناخت درست، عدم هماهنگی نظام سیاست‌گذاری و عدم اولویت‌بندی مسائل؛ مرتبط دانست. وقتی مسائل متعدد و با ابعاد مختلف وجود داشته باشد مهم‌ترین قدم بررسی و اولویت‌بندی مسائل در سطوح مختلف و تلاش برای هماهنگی بین نظام اولویت‌ها و هماهنگی افق‌ها برای حل مسئله است.

این وضعیت درون دستگاه‌های اداری - اجرایی، اعم از فرهنگی - اجتماعی، پزشکی و سلامت چگونه است؟ به اختصار می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین مسائل و چالش‌ها؛ تدوین نظام مسائل و اولویت‌بندی مسائل راهبردی از نظر مدیران و

نخبگان دستگاه‌های اجرایی با صلاحیت‌های تخصصی است. به عبارت دیگر پرسش قابل طرح در خصوص دستگاه‌های اداری - اجرایی این است که نظام مسائل و اولویت‌بندی آنها از نظر مدیران ارشد تخصصی دستگاه‌ها از چه وضعیتی برخوردار است؟ این وضعیت در خصوص مؤسسه‌ای خاص نظیر پژوهشگاه رویان که مورد مطالعه می‌باشد، چگونه است؟

۱. هدف و پرسش‌های پژوهش

مسئله پژوهش باید در قالب یک یا چند پرسش پژوهش مطرح شود که ماهیت و محدوده پژوهش را تعریف کنند. سه نوع اصلی پرسش‌های پژوهش وجود دارند؛ پرسش‌های «چیستی»، «چرایی» و «چگونگی» (بلیکی، ۱۳۹۲، ص. ۴۸). با توجه به مسئله و همچنین هدف پژوهش، پرسش پژوهش از نوع پرسش‌های «چیستی» بوده و در صدد ارائه پاسخ‌های توصیفی به پرسش پژوهش می‌باشد که به شکل زیر مطرح شده است:

۱-۱. هدف

احصاء چالش‌ها و مسائل اصلی و همچنین اولویت‌بندی آنها در سطح پژوهشگاه رویان و به تفکیک معاونت‌های چهارگانه پژوهشی، آموزشی، درمان و پشتیبانی.

۱-۲. پرسش

چالش‌ها و مسائل اصلی پژوهشگاه رویان در سطح پژوهشگاه و همچنین به تفکیک معاونت‌های چهارگانه پژوهشی، آموزشی، درمان و پشتیبانی کدام‌ها بوده و از چه اولویت‌بندی برخوردار می‌باشند؟

۲. پیشینه پژوهش

در مورد مسائل فرهنگی اجتماعی در ایران و اولویت‌بندی آنها، مطالعات متعددی در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی انجام شده است. با توجه به اینکه در دستیابی به اولویت‌ها و مسائل فرهنگی اجتماعی راهبردی، سه وجه مردم، اسناد بالادستی و مسئولین دستگاه‌های اجرایی کانون توجه می‌باشند؛ از هر کدام از مطالعات به یک مورد اشاره می‌شود.

شورای عالی انقلاب فرهنگی در سندی تحت عنوان «اهم مسائل و راهبردهای فرهنگی جهت تقویت سلامت و آرامش اجتماعی» (۱۴۰۱) علاوه بر تعیین

اولویت‌های فرهنگی به تقسیم کار ملی نیز پرداخته و به وظایف دستگاه‌های دولتی و البته استفاده از ظرفیت نهادهای غیردولتی نیز پرداخته است. در این مصوبه، اهم مسائل کشور به ترتیب اولویت به شرح زیر اعلام شده است: مسئله اول: ضعف دانش رسانه‌ای و فضای مجازی؛ مسئله دوم: ضعف فضای گفت‌وگو و کم‌توجهی به دانشجویان؛ مسئله سوم: تضعیف نشاط، اعتماد و تعلق ملی در نسل جوان؛ مسئله چهارم: ضعف در روایت‌سازی؛ مسئله پنجم: کم‌توجهی به طرح مسائل و مطالبات اجتماعی و مسئله ششم: غفلت از اولویت و فوریت مسائل فرهنگی اجتماعی.

کاظمی و عبدی (۱۳۹۸)، در گزارشی تحت عنوان «چالش‌های جامعه ایران؛ راهبردهای خروج از وضعیت» به چالش‌های جامعه ایران از دیدگاه ۱۱۹ نفر از نخبگان مؤثر در حوزه‌های مختلف پرداخته‌اند. این گزارش تأکید می‌کند که همه نخبگان مصاحبه شده از وضع موجود ناراضی و گویا در انتظار خبری بوده‌اند و نارضایتی‌های گسترده را پیش‌بینی می‌کردند. گزارش تأکید می‌کند که نخبگان ما نه تنها ناامیدند بلکه ریشه این ناامیدی در انفعال عمومی است (کاظمی و عبدی، ۱۳۹۸، ص. ۱۳۳ به نقل از کشاورز، ۱۴۰۲، ص. ۹۸). وقتی نخبگان سخن از امید به میان می‌آورند، این امید نه به شکل عملگرایانه و محتمل بلکه بیشتر در پوشش فلسفی و نظری بیان می‌شود (کاظمی و عبدی، ۱۳۹۸، ص. ۱۰۵ به نقل از کشاورز، ۱۴۰۲، ص. ۹۸).

شورای فرهنگ عمومی کشور در سال ۱۴۰۱ اقدام به نیازسنجی و اولویت‌بندی مسائل فرهنگ عمومی کشور نموده است. این شورا بر اساس موضوعات طرح شده در جلسات شورای فرهنگ عمومی، برنامه پیشنهادی وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی به دولت سیزدهم، برنامه پیشنهادی دبیر شورا و همچنین بررسی‌های کارگروه‌های کارشناسی شورا، به مجموعه موضوعاتی به عنوان «مسائل فرهنگی کشور» رسید. این ۲۸ عنوان فرهنگی، مورد نظرسنجی دو گروه برای تعیین اولویت‌ها قرار گرفت: الف) اعضای شورای فرهنگ عمومی کشور و ب) هیئت‌رئیس‌های شوراهای فرهنگ عمومی استان‌ها (متشکل از امام‌جمعه، استاندار و مدیرکل فرهنگ و ارشاد اسلامی). در نظرسنجی شورای فرهنگی عمومی کشور بر اساس فراوانی به‌دست‌آمده از بین ۲۸ اولویت، مهم‌ترین اولویت‌های اعلام شده (هشت اولویت اول) را به قرار زیر می‌توان دانست: ۱- مسائل حوزه خانواده، ۲- جوانی جمعیت و تمایل به فرزندآوری، ۳- الگوهای نشاط و فراغت جمعی، ۴- زیست‌عقیدانه، ۵- میل به مهاجرت، ۶- قانون‌گرایی، ۷- فرهنگ سازمانی، ۸- فرهنگ کار.

وجه مشخص یا وجه ممیزه این پژوهش نسبت به کارهای انجام شده از چند منظر قابل بررسی است. نخست: جامعه آماری. به این معنی که اولویت‌بندی چالش‌ها در درون سازمان (پژوهشگاه) صورت گرفته است، آن‌هم در دوسطح. هم در سطح پژوهشگاه و هم به تفکیک معاونت‌ها. عموماً پژوهش در درون سازمان‌ها به اساتید علم مدیریت واگذار شده و کمتر از منظر جامعه‌شناختی مورد مطالعه قرار گرفته است. تمایز بعدی در نحوه نمونه‌گیری است. نمونه‌گیری به کار بسته شده در این پژوهش از نوع مجموعه کامل یا جامع، از انواع نمونه‌گیری موارد خاص یا بی‌مانند می‌باشد. تمامی مدیران معاونت‌های چهارگانه به‌عنوان شرکت‌کننده در نمونه حضور داشته‌اند و به‌دلیل اولویت‌بندی چالش‌ها بر اساس نظر تمامی مدیران، احتمال خطا در اولویت‌بندی مسائل تقلیل یافته است. درنهایت روش مطالعه. در احصاء چالش‌ها و اولویت‌بندی آنها؛ هم‌زمان از روش کمی و کیفی بهره گرفته شده است.

۳. چهارچوب مفهومی

چهارچوب مفهومی به شبکه یا مجموعه‌ای از مفاهیم و ایده‌ها اطلاق می‌شود که محقق کیفی در فضای آن کار می‌کند (محمدپور، ۱۳۹۷، ص. ۵۴۴). در ادامه و به‌صورت مقدماتی به چهارچوب مفهومی بررسی چالش‌ها و مسائل فرهنگی اجتماعی اشاره می‌کنیم:

۳-۱. راهبرد (استراتژی)^۱

به معنی تعیین اهداف و طرح نمودن برنامه‌ای برای رسیدن به آنهاست. به‌بیان‌دیگر راهبرد، طرح نسبتاً درازمدتی است که برای نیل به یک هدف بلندمدت مشخص طراحی و تبیین می‌شود.

۳-۲. اهداف راهبردی^۲

منظور اهداف مشخص و نسبتاً بلندمدتی هستند که یک سیستم به‌منظور دستیابی به وضعیت مطلوب خود در آینده تعیین می‌کند. این اهداف به تحقق نتایج دقیق در بازه زمانی (۳ تا ۵ سال) اشاره دارد. اهداف راهبردی (استراتژیک) از اهداف سالانه، گسترده‌تر هستند؛ اما از اهداف بلندمدت، کوتاه‌تر هستند؛ بنابراین توجه به این نکته ضروری است که اهداف راهبردی با اهداف تاکتیکی که کوتاه‌مدت، خاص و متمرکز بر دستیابی به وظایف یا نقاط عطف خاصی هستند، متفاوت‌اند.

1. Strategy

2. Strategic goal

۳-۳. مسائل راهبردی^۱

مسائلی چالشی که ادراک شده و تبدیل به دغدغه گردیده، ناخوشایند و قابل حل تعریف می‌شود که دستیابی به هدف‌های مهم (اهداف راهبردی) را مختل می‌کنند. وجه ارتباطی، چندوجهی و بین بخشی دارند و نیازمند بسیج منابع و هماهنگی نیروها برای حل آنها می‌باشند.

مسائل راهبردی سطوح مختلف دارند: ۱- دستگاهی، ۲- بین‌دستگاهی و ۳- فرادستگاهی (ملّی).

۳-۴. مسائل فرهنگی اجتماعی^۲

به مشکلات و چالش‌هایی اطلاق می‌شود که از تعامل و تقاطع عوامل اجتماعی و فرهنگی در یک جامعه ناشی می‌شود. این مسائل اغلب بر افراد، هنجارها، ارزش‌ها و رفتارهای اجتماعی، نهادها و جوامع تأثیر می‌گذارد. آنها می‌توانند از منابع مختلف، از جمله شرایط اقتصادی، زمینه‌های تاریخی، و شیوه‌های فرهنگی ناشی شوند.

۳-۵. توسعه اجتماعی

توسعه اجتماعی در واقع بُعدی از توسعه است که بر کنش‌ها و واکنش‌های انسانی، نهادها و روابط اجتماعی تمرکز دارد. بهبود در وضعیت اجتماعی افراد جامعه در عرصه‌های گوناگونی از قبیل جامعه مدنی، مردم‌سالاری، عدالت اجتماعی، رفاه اجتماعی و سرمایه اجتماعی، از موضوعات محوری توسعه اجتماعی محسوب می‌شود (ازکیا و غفاری، ۱۳۸۸، ص. ۴۷). شاخص‌های متفاوتی جهت سنجش توسعه اجتماعی توسط اندیشمندان اجتماعی و جامعه‌شناسان ارائه شده است. مبارکی و همکاران (۱۴۰۲)، توسعه اجتماعی را با ابعاد چهارگانه سرمایه اجتماعی، عدالت اجتماعی، کیفیت زندگی و امنیت اجتماعی مورد سنجش قرار داده‌اند.

۳-۶. سرمایه اجتماعی

اصطلاح سرمایه اجتماعی، شیوه‌ای برای مفهوم‌سازی منابع نامحسوس اجتماعی، ارزش‌های مشترک و اعتماد که هرکدام از ما در زندگی روزمره با آن مواجه هستیم می‌باشد. بانک جهانی، سرمایه اجتماعی را به‌عنوان «ثروت نامرئی یک کشور» در نظر می‌گیرد و آن را دربرگیرنده نهادها و روابط و هنجارهایی می‌داند که تعاملات اجتماعی را شکل می‌-

1. Strategic issues

2. Socio-cultural problems & Socio-cultural issues

دهند (مکیان و دیگران، ۱۴۰۰، ص. ۱۸۴). از نظر بوردیو، سرمایه اجتماعی مجموعه منابع واقعی یا مجازی است که به واسطه مزیت پایدار شبکه‌ها و روابط سازمانی مستحکم و شناخت آگاهی‌های متقابل به افراد یا گروه‌ها تعلق می‌گیرد (علیزاده و دیگران، ۱۳۹۱، ص. ۱۴۹). از نظر رابرت پاتنام سرمایه اجتماعی را می‌توان به سه بخش اصلی تقسیم کرد: ۱- اعتماد، ۲- هنجارها و الزامات اجتماعی، ۳- شبکه‌های اجتماعی. مبارکی و همکاران (۱۴۰۲)، سرمایه اجتماعی را با سنجش‌های اعتماد اجتماعی، مشارکت اجتماعی، اخلاق توسعه؛ سنجیده‌اند که به ترتیب میانگین‌های ۴۲ درصد و ۶۳ درصد و ۵۵ درصد را در کشور نمایش می‌دهد.

۳-۷. مشارکت اجتماعی

مشارکت اجتماعی عبارت است از حضور نسبتاً پایدار و عنداللزوم عناصر سازنده جامعه، افراد، گروه‌ها، اجتماعات، نهادها و سازمان‌ها، در فرایندها، امور و فعالیت‌های اجتماعی. بر اساس این تعریف، حضور می‌تواند آگاهانه، ناآگاهانه، اختیاری و حتی اجباری تعریف شود. منظور از فرایندها، مراحل شکل‌گیری فعالیت‌های اجتماعی اعم از موقت و دائم و همچنین شکل‌گیری و تداوم نهادها و سازمان‌ها، گروه‌ها و سایر شکل‌بندی‌های اجتماعی است. منظور از امور اجتماعی آن چیزی است که بر اثر تعاملات عناصر سازنده جامعه پدیدار می‌شود همانند حقوق، فرهنگ، سیاست، اقتصاد و جامعه. از فعالیت‌های اجتماعی، آنچه از ایفای نقش‌های عناصر سازنده جامعه در محیط اجتماعی حاصل می‌شود، مراد است... نگرش تحلیلی به مشارکت اجتماعی نشان می‌دهد مشارکت اجتماعی مفهومی است که در دل خود چند مفهوم دیگر را مستتر دارد یا هم‌زمان بر چند مفهوم دیگر ناظر است و از ترکیب و ادغام آنها مشارکت اجتماعی هویت می‌یابد؛ بنابراین در اینجا علاوه بر تعریف لازم است به چند جزء سازنده دیگر این مفهوم هم توجه کرد. مشارکت به‌مثابه روش یا جهان بینی، موضوع مشارکت، اهداف مشارکت، مشارکت‌کننده، میدان مشارکت، آثار، پیامدها و نتایج مشارکت، کیفیت مشارکت، فرایندها و مراحل آمادگی برای مشارکت، پایدارسازی و نهادمندسازی مشارکت و مبانی نظری مشارکت از اجزای ذاتی یا مرتبط به مشارکت به‌صورت نوعی و مشارکت اجتماعی به شکل خاص آن است. تفکیک تحلیلی و مشخص کردن معنای هر یک از این عناصر زمینه را برای درک ابعاد و فضای معنایی مفهوم مشارکت اجتماعی که سطح انتزاع نسبتاً بالایی دارد، فراهم می‌کند (قیصری ۱۳۹۸، صص. ۳۹-۴۰).

۳-۸. اجماع و اجتماع

اجماع در ساده‌ترین و ابتدایی‌ترین تعریف به معنی اتفاق نظر بوده و در این مقاله با معنی توافق بر روی ارزش‌ها و هنجارها، قاعده‌ها و دستورالعمل‌ها، و توافقاتی که به کار برده می‌شود. اجتماع نیز به معنی گردهم آمدن و جمع شدن می‌باشد که عنصر محوری آن «ارتباط» بوده و در این مقاله به معنی ارتباط و گردهم آمدن افراد، گروه‌ها، نهادها، سازمان‌ها، دستگاه‌های اداری و اجرایی حول یک مسئله یا پیرامون مسائل می‌باشد.

۴. روش پژوهش

روش پژوهش با توجه به مسئله آن، کیفی و از نوع بحث گروهی یا گروه‌مرکز^۱ می‌باشد. گروه مرکز از جمله روش‌های گردآوری داده‌ها در هر دو روش کمی و کیفی به شمار می‌رود... روش گروه‌مرکز به نوعی بحث گروهی^۲ اطلاق می‌شود که درصدد کاوش دسته‌ای از جریان‌های معین است... در این شیوه، گروه روی یک بحث جمعی متمرکز می‌شود تا مسئله خاصی را به بررسی بگذارد. این روش شکل مشخصی از روش وسیع‌تر مصاحبه‌های گروهی برای کاربرد تعامل‌های گروهی جهت تولید داده است... پژوهش گروه‌مرکز بر تسهیل بحثی سازمان‌یافته با گروهی از افراد انتخاب شده استوار است؛ زیرا تصور می‌شود این افراد نماینده برخی طبقه‌ها و قشرهای اجتماعی (مانند مصرف‌کننده‌های یک محصول یا طبقه رأی‌دهنده‌ها) هستند (محمدپور، ۱۳۹۲، صص. ۱۵۱-۱۵۲). با توجه به هدف پژوهش که احصاء چالش‌ها و مسائل اصلی و همچنین اولویت‌بندی آنها در سطح پژوهشگاه رویان و به تفکیک معاونت‌های چهارگانه پژوهشی، آموزشی، درمان و پشتیبانی می‌باشد؛ مناسب‌ترین روش گروه مرکز خواهد بود. نظر به اهمیت و ضرورت استفاده از مشارکت اجتماعی یا اجماع و اجتماع در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در خصوص احصاء و اولویت‌بندی چالش‌ها و مسائل اصلی پژوهشگاه، تمامی مدیران پژوهشگاه رویان به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند. با لحاظ کردن میزان‌های کم و زیاد برای مفاهیم اجماع و اجتماع؛ ماتریسی ۲*۲ شکل گرفته و میزان مشارکت در درون یک دستگاه اداری - اجرایی و سازمان را نشان می‌دهد که در جدول (۱) نشان داده شده است. خود مفهوم مشارکت نیز در کنار مفاهیم اعتماد اجتماعی و اخلاق اجتماعی

1. Focus Group

2. Group Discussion

یکی از شاخص‌های سه‌گانه سرمایه اجتماعی است که می‌تواند اشکال هم‌نوایی و ناهم‌نوایی یا توافق و عدم توافق بر سر ارزش‌ها و هنجارها و... به خود گرفته و در نهایت منجر به هم‌افزایی (سینرژی) یا تعارض گردد.

جدول (۱): وضعیت مشارکت اجتماعی با توجه به مفاهیم اجماع و اجتماع

اجتماع	اجتماع	کم	زیاد
	اجماع	کم	زیاد
مشارکت اجتماعی	کم	زیاد	مشارکت اجتماعی

منبع: (محقق ساخته)

با در نظر گرفتن پرسش‌های بنیادین چهارگانه پژوهش در خصوص توصیف، تبیین، پیش‌بینی و مداخله در وضعیت واقعیت مورد مطالعه؛ مفاهیم اجماع و اجتماع و اکاوی شد. اجماع در توصیف: واقعیت مورد مطالعه از چه وضعیتی برخوردار است؟ شاخص‌ها کدام‌اند و از چه وضعیتی برخوردارند؟ اجماع در تبیین: توضیح در خصوص چرایی وقوع یک پدیده، رویداد و واقعیت تحت بررسی. اجماع در پیش‌بینی: موضوع مورد مطالعه، در آینده چه روندی را طی خواهد کرد؟ اجماع در مداخله: برای حفظ وضع موجود یا تغییر آن چه باید کرد؟ اجتماع در توصیف: ارتباط بین اندیشمندان و صاحب‌نظران (در اینجا مدیران) مرتبط با موضوع مورد مطالعه. اجتماع در تبیین: گفتگو و تشریح مساعی نخبگان و خبرگانی که از چرایی وقوع رویداد بحث می‌کنند. اجتماع در پیش‌بینی: برقراری ارتباط بین کسانی که در صدد آینده‌پژوهی و ارائه تصویری از آینده موضوع مورد مطالعه می‌باشند. اجتماع در مداخله: برگزاری نشست‌های تخصصی بین کارگزاران تغییر یا نگهداشت وضع موجود.

جدول (۲): وضعیت اجماع و اجتماع در بررسی واقعیت

اجماع	توصیف	تبیین		پیش‌بینی		مداخله	
		کم	زیاد	کم	زیاد	کم	زیاد
توصیف	کم						
	زیاد						
تبیین	کم						
	زیاد						
پیش‌بینی	کم						
	زیاد						

اجتماع		توصیف		تبیین		پیش‌بینی		مداخله	
اجماع		کم	زیاد	کم	زیاد	کم	زیاد	کم	زیاد
کم									
زیاد									

منبع: (محقق ساخته)

این مقاله درصدد بررسی وضعیت اجماع و اجتماع مدیران پژوهشگاه رویان بر سر مهم‌ترین مسائل و چالش‌های پژوهشگاه رویان در سطح توصیف و اولویت‌بندی آنها می‌باشد. ضمن دعوت از تمامی مشارکت‌کنندگان جهت پاسخگویی، در جلسات هم‌اندیشی توسط محقق و مشارکت‌کنندگان؛ در قالب سؤال باز پرسیده می‌شد که: مهم‌ترین مسائل و چالش‌های پژوهشگاه رویان از نظر شما کدام‌ها می‌باشند. بدین ترتیب ابتدا چالش‌ها و مسائل اصلی معاونت‌های چهارگانه رویان احصاء گردید. در ادامه هرکدام از مسائل و چالش‌های مطرح شده در قالب کدهای محوری چهارگانه دسته‌بندی شدند؛ به‌عنوان مثال؛ کد محوری چالش‌های اقتصادی؛ از ترکیب ۱۱ مقوله «مشکلات رفاهی و اقتصادی و حقوق پایین»؛ «قطع‌شدن اضافه کار تشویقی»؛ «ترک کار به‌خاطر شرایط بهتر اقتصادی در جاهای دیگر»؛ «عدم تناسب حقوق با حجم کار و تخصص»؛ «کاهش حقوق و مزایا در مقایسه با قبل»؛ «حقوق کم و عدم تأمین نیازهای اولیه پژوهشگران دانشجو»؛ «کاهش حقوق پژوهشگر در صورت ادامه تحصیل با همان وظایف قبل»؛ «توزیع نامناسب منابع مالی در پژوهشگاه»؛ «وضعیت بهتر هیئت علمی دانشگاهی نسبت به هیئت علمی رویان»؛ «کمبود مواد مورد نیاز پژوهش» و درنهایت «اثر تحریم‌ها و کاهش ارزش پول ملی بر تهیه مواد» انتزاع یافته است. چالش‌های بعدی نیز هرکدام از مقوله‌های متفاوتی منتزاع شده است. چالش‌های اقتصادی، فرهنگی، ساختاری و سازمانی و منابع انسانی؛ همراه با مقوله‌های اختصاص یافته به آن؛ هرکدام به تفکیک در جدول (۳) مشاهده می‌شود.

جدول (۳): مقوله‌های چالش‌های چهارگانه

کد محوری	کد باز	بسامد
چالش‌های اقتصادی	مشکلات رفاهی و اقتصادی و حقوق پایین	۱۵
	قطع‌شدن اضافه کار تشویقی	۱
	ترک کار به‌خاطر شرایط بهتر اقتصادی در جاهای دیگر	۹
	عدم تناسب حقوق با حجم کار و تخصص	۷

کد محوری	کد باز	بسامد
چالش‌های فرهنگی	کاهش حقوق و مزایا در مقایسه با قبل	۴
	حقوق کم و عدم تأمین نیازهای اولیه پژوهشگران دانشجوی	۷
	کاهش حقوق پژوهشگر در صورت ادامه تحصیل با همان وظایف قبل	۲
	توزیع نامناسب منابع مالی در پژوهشگاه	۲
	وضعیت بهتر هیئت علمی دانشگاهی نسبت به هیئت علمی رویان	۱
	کمبود مواد مورد نیاز پژوهش	۲
	اثر تحریم‌ها و کاهش ارزش پول ملی بر تهیه مواد	۴
	القاء موج ناامیدی از سوی همکاران	۱۴
	عدم ترک کار به‌خاطر عادت	۱
	کم‌شدن تعاملات بین فردی مدیران با نیروها به‌دلیل افزایش نیروها	۳
چالش‌های فرهنگی	کم‌رنگ‌شدن اِرق (عرق) به مجموعه رویان	۶
	القاء موج یأس و ناامیدی توسط برخی مدیران در جلسات	۲
	کم‌رنگ‌شدن اشتیاق و عشق به کار	۶
	کار از روی وظیفه و اجبار	۵
	کم‌رنگ‌شدن نگاه عبادت‌گونه در کار نسبت به هسته اولیه	۱
	کم‌رنگ‌شدن رابطه غیررسمی و صمیمی مدیریت با کارکنان نسبت به هسته اولیه	۳
	کم‌رنگ‌شدن اصول اخلاقی در مقایسه با هسته اولیه	۲
	نیاز به روابط ملی و بین‌المللی قوی‌تر	۱
	دیوان‌سالاری اداری موجب رکود علمی و اقتصادی و فرهنگی	۱
	مشکلات رفاهی و اقتصادی کارکنان به‌دلیل عدم تأمین اعتبارات رویان	۲
چالش‌های ساختاری سازمانی	عدم پذیرش رویان از سوی برخی سازمان‌ها و نهادها	۳
	نیاز به طراحی مجدد و استانداردسازی ساختار کالبدی مجموعه	۱
	مشکلات در بخش پذیرش بیماران	۱
	مشکل أخذ اعتبارات و مجوزها به‌دلیل عدم پذیرش برخی سازمان‌ها	۴
	عدم پذیرش کارشناس به‌عنوان مسئول طرح با وجود حجم بالای کار	۸
	درخواست کارهای غیرتخصصی و هیئتی از افراد	۲
	زمان‌بندی غیرواقعی و فشار برای انجام برخی کارها در مدت کوتاه	۳
	شفاف‌نبودن اِشیل حقوقی و تبعیض در پرداخت	۴
	خدشه‌دارشدن استقلال سازمانی	۲
	ایجاد مانع و طعنه‌زدن درون سازمانی و برون سازمانی	۴
چالش‌های منابع انسانی	مهارت پایین و مدرک‌گرایی نیروها	۵
	نیاز به رسیدگی به خواسته‌های نیروها و شنیدن حرف‌های آنها	۸
	اُفت عملکرد و بالا رفتن نرخ ترک کار نیروهای توانمند	۱۲

بسامد	کد باز	کد محوری
۲	نیاز به تخصصی‌تر شدن نیروهای انسانی در جایگاه شغلی	
۲	عدم ادامه مسیر علمی در رویان به دلیل عدم امکان رشد موقعیت شغلی	
۱۵	تبعیض در مورد نیروهای انسانی	
۶	حجم و فشار کاری بالا	
۱	نگاه رئیس و مرئوسی	
۱۵	توقع بالای نیروهای کار	
۷	هیئت علمی نشدن برخی اعضا با مدرک دکتری علی‌رغم توافق قبلی	
۱۳	نیاز به تشویق نیروهای پُرکار و تفکیک از نیروهای کم کار	
۳	عدم موفقیت و نرسیدن به اهداف شخصی موجب سرخوردگی و یا ترک کار	
۲۲۲	جمع بسامدها:	

منبع: (محقق ساخته)

جهت سنجش میزان اهمیت چالش‌ها و مسائل در وضعیت کنونی پژوهشگاه، جدول شماره (۴) که در زیر آورده شده؛ به تمامی مدیران در تمامی معاونت‌ها داده شده و از آنها درخواست گردید که بر اساس میزان اهمیت به صورت خیلی کم = ۱ و کم = ۲ و متوسط = ۳ و خیلی = ۴ و خیلی زیاد = ۵ نمره دهند. جدول ۴ نمونه تکمیل شده توسط یکی از مشارکت‌کنندگان می‌باشد.

جدول (۴): میزان اهمیت سنجه‌های عوامل مداخله‌گر (چالش‌ها) در وضعیت کنونی

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	بسامد	مدیر یک	میزان اهمیت سنجه در وضعیت کنونی		
					خیلی زیاد	خیلی	متوسط
		مشکلات رفاهی و اقتصادی و حقوق پایین	۱۵	۵	۵		
		قطع شدن اضافه کار تشویقی	۱	۵	۵		
		ترک کار به خاطر شرایط بهتر اقتصادی در جاهای دیگر	۹	۵	۵		
		عدم تناسب حقوق با حجم کار و تخصص	۷	۵	۵		
		کاهش حقوق و مزایا در مقایسه با قبل	۴	۵	۵		
		حقوق کم و عدم تأمین نیازهای اولیه پژوهشگران دانشجو	۷	نمی‌دانم	نمی‌دانم		

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	بسامد	مدیر یک	میزان اهمیت سنجه در وضعیت کنونی			
					خیلی زیاد	خیلی متوسط	کم	خیلی کم
		کاهش حقوق پژوهشگر در صورت ادامه تحصیل با همان وظایف قبل	۲	۵	۵			
		توزیع نامناسب منابع مالی در پژوهشگاه	۲	۵	۵			
		وضعیت بهتر هیئت علمی دانشگاهی نسبت به هیئت علمی رویان	۱	۳	۳		۳	
		کمبود مواد مورد نیاز پژوهش	۲	۵	۵			
		اثر تحریم‌ها و کاهش ارزش پول ملی بر تهیه مواد	۴	۵	۵			
		القاء موج ناامیدی از سوی همکاران	۱۴	۴	۴		۴	
		عدم ترک کار به‌خاطر عادت	۱	۳	۳		۳	
		کم‌شدن تعاملات بین فردی مدیران با نیروها به‌دلیل افزایش نیروها	۳	۴	۴		۴	
		کم‌رنگ‌شدن اِرق (عِرق) به مجموعه رویان	۶	۵	۵			
		القاء موج یأس و ناامیدی توسط برخی مدیران در جلسات	۲	۳	۳		۳	
		کم‌رنگ‌شدن اشتیاق و عشق به کار	۶	۵	۵			
		کار از روی وظیفه و اجبار	۵	۳	۳		۳	
		کم‌رنگ‌شدن نگاه عبادت‌گونه در کار نسبت به هسته اولیه	۱	۳	۳		۳	
		کم‌رنگ‌شدن رابطه غیررسمی و صمیمی مدیریت با کارکنان نسبت به هسته اولیه	۳	۳	۳		۳	
		کم‌رنگ‌شدن اصول اخلاقی در مقایسه با هسته اولیه	۲	۲	۲			۲

چالش‌های فرهنگی

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	بسامد	مدیر یک	میزان اهمیت سنجه در وضعیت کنونی			
					خیلی زیاد	خیلی متوسط	کم	خیلی کم
		نیاز به روابط مآلی و بین‌المللی قوی‌تر	۱	۵	۵			
		دیون‌سالاری اداری موجب رکود علمی و اقتصادی و فرهنگی	۱	۵	۵			
		مشکلات رفاهی و اقتصادی پرسنل به دلیل عدم تأمین اعتبارات روپان	۲	۵	۵			
		عدم پذیرش روپان از سوی برخی سازمان‌ها و نهادها	۳	۴	۴			
		نیاز به طراحی مجدد و استانداردسازی ساختار کالبدی مجموعه	۱	۵	۵			
		مشکلات در بخش پذیرش بیماران	۱	۵	۵			
		مشکل أخذ اعتبارات و مجوزها به دلیل عدم پذیرش برخی سازمان‌ها	۴	۵	۵			
		عدم پذیرش کارشناس به‌عنوان مسئول طرح با وجود حجم بالای کار	۸	۴	۴			
		درخواست کارهای غیرتخصصی و هیئتی از افراد	۲	۵	۵			
		زمان‌بندی غیرواقعی و فشار برای انجام برخی کارها در مدت کوتاه	۳	۵	۵			
		شفاف‌نبودن ایشل حقوقی و تبعیض در پرداخت	۴	۵	۵			
		خنده‌دارشدن استقلال سازمانی	۲	۳	۳		۳	
		ایجاد مانع و طعنه‌زدن درون سازمانی و برون سازمانی	۴	۴	۴			
		مهارت پایین و مدرک‌گرایی نیروها	۵	۵	۵			
		نیاز به رسیدگی به خواسته‌های نیروها و شنیدن	۸	۵	۵			

چالش‌های ساختاری سازمانی

چالش‌های منابع
انسانیعوامل مداخله-
۳

جدول (۵): میزان رواج مقوله‌های عوامل مداخله‌گر (چالش‌ها) در وضعیت کنونی

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	بسامد	میزان رواج مقوله‌ها در وضعیت کنونی				
				مدیر دو	خیلی زیاد	خیلی	متوسط	کم
	چالش‌های اقتصادی	مشکلات رفاهی و اقتصادی و حقوق پایین	۱۵	4	■			
		قطع شدن اضافه کار تشویقی	۱	2			■	
		ترک کار به‌خاطر شرایط بهتر اقتصادی در جاهای دیگر	۹	3		■		
		عدم تناسب حقوق با حجم کار و تخصص	۷	3		■		
		کاهش حقوق و مزایا در مقایسه با قبل	۴	3		■		
		حقوق کم و عدم تأمین نیازهای اولیه پژوهشگران دانشجو	۷	3		■		
		کاهش حقوق پژوهشگر در صورت ادامه تحصیل با همان وظایف قبل	۲					
		توزیع نامناسب منابع مالی در پژوهشگاه	۲	4	■			
		وضعیت بهتر هیئت علمی دانشگاهی نسبت به هیئت علمی رویان	۱	2			■	
		کمبود مواد مورد نیاز پژوهش	۲					
	اثر تحریم‌ها و کاهش ارزش پول ملی بر تهیه مواد	۴						
	چالش‌های فرهنگی	القاء موج ناامیدی از سوی همکاران	۱۴	4	■			
		عدم ترک کار به‌خاطر عادت	۱	3		■		
		کم‌شدن تعاملات بین‌فردی مدیران با نیروها به‌دلیل افزایش نیروها	۳	4	■			
		کم‌رنگ‌شدن ارق (عرق) به مجموعه رویان	۶	4	■			
		القاء موج یأس و ناامیدی توسط برخی مدیران در جلسات	۲	3		■		
		کم‌رنگ‌شدن اشتیاق و عشق به کار	۶	4	■			
		کار از روی وظیفه و اجبار	۵	4	■			
		کم‌رنگ‌شدن نگاه عبادت‌گونه در کار نسبت به هسته اولیه	۱	5	■			

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	بسامد	مدیر دو	میزان رواج مقوله‌ها در وضعیت کنونی			
					خیلی زیاد	خیلی	متوسط	کم
		کم‌رنگ شدن رابطه غیررسمی و صمیمی مدیریت با کارکنان نسبت به هسته اولیه	۳	4		■		
		کم‌رنگ شدن اصول اخلاقی در مقایسه با هسته اولیه	۲	3		■		
	جانش‌های ساختاری سازمانی	نیاز به روابط ملی و بین‌المللی قوی‌تر	۱	4		■		
		بوروکراسی اداری موجب رکود علمی و اقتصادی و فرهنگی	۱	5		■		
		مشکلات رفاهی و اقتصادی پرسنل به‌دلیل عدم تأمین اعتبارات رویان	۲	5		■		
		عدم پذیرش رویان از سوی برخی سازمان‌ها و نهادها	۳	5		■		
		نیاز به طراحی مجدد و استانداردسازی ساختار کالبدی مجموعه	۱	4		■		
		مشکلات در بخش پذیرش بیماران	۱	3		■		
		مشکل أخذ اعتبارات و مجوزها به‌دلیل عدم پذیرش برخی سازمان‌ها	۴	4		■		
		عدم پذیرش کارشناس به‌عنوان مسئول طرح با وجود حجم بالای کار	۸	4		■		
		درخواست کارهای غیرتخصصی و هیئتی از افراد	۲	3		■		
		زمان‌بندی غیرواقعی و فشار برای انجام برخی کارها در مدت کوتاه	۳	3		■		
		شفاف‌نبودن اِشیل حقوقی و تبعیض در پرداخت	۴	3		■		
		خداش‌دار شدن استقلال سازمانی	۲	2		■		
		ایجاد مانع و طعنه زدن درون سازمانی و برون سازمانی	۴	2		■		
		مهارت پایین و مدرک‌گرایی نیروها	۵	3		■		
	عوامل مداخله‌گر	نیاز به رسیدگی به خواسته‌های نیروها و شنیدن حرف‌های آنها	۸	4		■		
		آفت عملکرد و بالا رفتن نرخ ترک	۱۲	3		■		

جانش‌های منابع انسانی

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	بسامد	مدیر دو	میزان رواج مقوله‌ها در وضعیت کنونی			
					خیلی زیاد	خیلی متوسط	کم	خیلی کم
		کار نیروهای توانمند						
		نیاز به تخصصی‌تر شدن نیروهای انسانی در جایگاه شغلی	۲	۳		■		
		عدم ادامه مسیر علمی در رویان به دلیل عدم امکان رشد موقعیت شغلی	۲	۲			■	
		تبعیض در مورد نیروهای انسانی	۱۵	۳		■		
		حجم و فشار کاری بالا	۶	۳		■		
		نگاه رئیس و مرئوس	۱	۱				■
		توقع بالای نیروهای کار	۱۵	۳		■		
		هیئت علمی نشدن برخی اعضا با مدرک دکتری علی‌رغم توافق قبلی	۷	۳		■		
		نیاز به تشویق نیروهای پُرکار و تفکیک از نیروهای کم‌کار	۱۳	۵			■	
		عدم موفقیت و نرسیدن به اهداف شخصی موجب سرخوردگی و یا ترک کار	۳	۳		■		
		جمع بسامدها:	۲۲۲					

منبع: (محقق ساخته)

نمونه‌گیری: زمانی که از نمونه‌گیری در پژوهش‌های اجتماعی و رفتاری بحث می‌شود معمولاً بین نمونه‌های احتمالی و غیراحتمالی تمایز کلیدی برقرار می‌شود. عموماً این تصور وجود دارد که نمونه‌گیری احتمالی دقیق‌ترین رهیافت نمونه‌گیری مخصوصاً در پژوهش‌های آماری است؛ اما در پژوهش کیفی با توجه به بنیان‌های الگوواره‌ای آن مورد استفاده نبوده و اصولاً نامناسب و در تقابل با شالوده‌های فلسفی آن است. برخلاف پژوهش‌های کمی، پژوهش کیفی مبتنی بر نمونه‌گیری غیراحتمالی است که معمولاً آن را نمونه‌گیری معیارمحور یا هدفمند می‌خوانند (محمدپور، ۱۳۹۲، ص. ۲۷). نمونه‌گیری غیراحتمالی نوعی نمونه‌گیری است که بنیان آن احتمال ورود برابر و مساوی همه واحدها در طرح نمونه نیست. این نوع نمونه‌گیری در سه دسته نمونه‌گیری آسان، نمونه‌گیری سهمیه‌ای و نمونه‌گیری هدفمند دسته‌بندی می‌شود (محمدپور، ۱۳۹۲، ص. ۳۲). نمونه‌گیری کیفی، معیار -

محور یا هدفمند؛ طیفی از انواع و راهبردها را شامل می‌شود، که در انواع طرح‌های پژوهش کیفی مورد استفاده قرار گرفته و اهداف الگوواره‌ای پژوهش کیفی را برآورده می‌سازند و عبارت‌اند از: نمونه‌گیری جهت دستیابی به نمایایی و تطبیق‌پذیری، نمونه‌گیری متوالی و نمونه‌گیری موارد خاص یا بی‌مانند (محمدپور، ۱۳۹۲، ص. ۳۲). نمونه‌گیری موارد خاص یا بی‌مانند؛ دربرگیرنده آن دسته از راهبردهای نمونه‌گیری است که به انتخاب نمونه‌های خاص، غیرنوعی و متمایز می‌پردازند. راهبردهای مطرح در این نوع‌شناسی شامل نمونه‌گیری موردی شهودی یا مکاشفه‌ای، نمونه‌گیری مورد انتقادی، نمونه‌گیری موارد از نظر سیاسی مهم و نمونه‌گیری جامع (کامل یا مجموعه کامل) می‌باشد (محمدپور، ۱۳۹۲، ص. ۳۹). در نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری مجموعه کامل یا جامع؛ همه موارد، گروه‌ها، پدیده‌ها، واحدها و به‌طور کلی ابعاد مورد علاقه وارد طرح نمونه می‌شوند؛ بنابراین، این راهبرد می‌تواند نمایایی کیفی را تضمین نماید؛ زیرا همه موارد را دربرمی‌گیرد. باوجوداین، بسیار هزینه‌بردار و دشوار است (Johnson & Christensen, 2008, p. 244). چنانچه به مطالعه کیفی رفتار سازمانی کارکنان در یک سازمان می‌پردازید، با استفاده از این راهبرد نمونه‌گیری، شما همه موارد ممکن را انتخاب کرده و در پژوهش خود وارد کنید (محمدپور، ۱۳۹۲، ص. ۴۱). نمونه‌گیری به‌کار بسته‌شده در این پژوهش از نوع مجموعه کامل یا جامع، از انواع نمونه‌گیری موارد خاص یا بی‌مانند می‌باشد که خود یکی از شقوق سه‌گانه نمونه‌گیری کیفی، معیار - محور یا هدفمند بوده و در دسته‌بندی کلان نمونه‌گیری در زمره غیراحتمالی قرار می‌گیرد. تمامی مدیران معاونت‌های چهارگانه به‌عنوان شرکت‌کننده در نمونه حضور داشته‌اند. به‌عبارت‌دیگر جلسات بحث گروهی به تفکیک معاونت‌های چهارگانه و با مشارکت تمامی مدیران همان معاونت پس از هماهنگی با تک‌تک مشارکت‌کنندگان در زمانی از پیش تعیین‌شده برگزار می‌شد.

۵. یافته‌های پژوهش

مطالعه پیش‌رو بر آن بود تا با استفاده از نتایج پژوهش‌های موجود و مشارکت نخبگان دستگاه‌ها (معاونین و مدیران تخصصی پژوهشگاه رویان)؛ مسائل راهبردی معاونت‌های چهارگانه پژوهشگاه رویان را احصاء و در مرحله اول پنج اولویت کلان هر کدام از معاونت‌های چهارگانه را ارائه و در مرحله دوم مسائل کلان پژوهشگاه را مشخص نماید. پرسش پژوهش از نوع پرسش‌های «چیستی» بوده و مقاله در صد ارائه پاسخ‌های توصیفی به پرسش پژوهش بود که به شکل زیر مطرح شده است:

چالش‌ها و مسائل اصلی پژوهشگاه رویان در سطح پژوهشگاه و همچنین به تفکیک معاونت‌های چهارگانه پژوهشی، آموزشی، درمان و پشتیبانی کدام‌ها بوده و از چه اولویت‌بندی برخوردار می‌باشند؟

پس از سنجش میزان اهمیت و میزان رواج سنجه‌های عوامل مداخله‌گر (چالش‌ها) در وضعیت کنونی پژوهشگاه، از منظر همه مدیران تمامی معاونت‌ها؛ از طریق ضرب (*) نمره میزان اهمیت سنجه در نمره میزان رواج به دست آمده به تفکیک معاونت‌ها؛ نمره چالش‌ها به دست آمده و اولویت‌بندی گردید که در سطور و صفحات بعدی به تفکیک معاونت‌های چهارگانه ارائه می‌شود. در سطرهای پایینی در خصوص اولویت‌بندی چالش‌ها به تفکیک معاونت‌ها توضیح داده خواهد شد.

۵-۱. اولویت‌بندی چالش‌ها در معاونت شماره یک

از طریق ضرب (*) نمره میزان اهمیت سنجه در نمره میزان رواج به دست آمده در معاونت شماره یک، نمره و رتبه چالش‌ها مشخص گردید. همان‌گونه که در جدول (۶) ملاحظه می‌گردد، مقوله «مشکلات رفاهی و اقتصادی و حقوق پایین» با نمره ۱۳۳۲ مهم‌ترین چالش معاونت شماره یک از منظر معاون مربوطه و هفت مدیر آن معاونت می‌باشد. مقوله «نیاز به تشویق نیروهای پُرکار و تفکیک از نیروهای کم‌کار» با نمره ۱۲۹۵ دومین چالش و مقوله «نیاز به رسیدگی به خواسته‌های نیروها و شنیدن حرف‌های آنها» با نمره ۱۲۲۵ سومین چالش معاونت شماره یک می‌باشد. مقوله «هیئت علمی نشدن برخی اعضا با مدرک دکتری علی‌رغم توافق قبلی» با نمره ۴۶۲ و مقوله «وضعیت بهتر هیئت علمی دانشگاهی نسبت به هیئت علمی رویان» با نمره ۳۶۰ کم‌اهمیت‌ترین چالش معاونت شماره یک می‌باشد.

جدول (۶): اولویت‌بندی عوامل مداخله‌گر (چالش‌ها) در وضعیت کنونی معاونت شماره یک

ردیف	کد باز	بسامد	معاون ۱	میزان رواج چالش در وضعیت کنونی							میزان رواج	میزان اهمیت	نمره چالش‌ها	رتبه چالش	
				مدیر ۱	مدیر ۲	مدیر ۳	مدیر ۴	مدیر ۵	مدیر ۶	مدیر ۷					
۱	مشکلات رفاهی و اقتصادی و حقوق پایین	۱۵	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۳	۵	۳۶	۳۷	۱۳۳۲	۱
۲	نیاز به تشویق نیروهای پُرکار و تفکیک از نیروهای کم‌کار	۱	۵	۵	۴	۵	۵	۵	۵	۴	۵	۳۵	۳۷	۱۲۹۵	۲
۳	نیاز به رسیدگی به خواسته‌های نیروها و شنیدن حرف‌های آنها	۵	۴	۵	۴	۵	۵	۵	۴	۴	۵	۳۵	۳۵	۱۲۲۵	۳
۴	کم‌رنگ‌شدن اِرق (عرق) به مجموعه	۴	۵	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۳۵	۳۴	۱۱۹۰	۴
۵	عدم تناسب حقوق با حجم کار و تخصص	۱۵	۴	۵	۵	۳	۴	۴	۴	۴	۵	۳۴	۳۴	۱۱۵۶	۵
۶	مشکلات رفاهی و اقتصادی پرسنل به دلیل عدم تأمین اعتبارات	۶	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۵	۳۴	۳۴	۱۱۵۶	۵
۷	کم‌رنگ‌شدن اشتیاق و عشق به کار	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۳۵	۳۳	۱۱۵۵	۶
۸	اثر تحریم‌ها و کاهش ارزش پول ملی بر تهیه مواد	۱	۴	۳	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۳۴	۳۳	۱۱۲۲	۷
۹	نیاز به روابط ملی و بین‌المللی قوی‌تر	۵	۴	۵	۳	۴	۴	۴	۴	۳	۵	۳۵	۳۲	۱۱۲۰	۸
۱۰	آفت عملکرد و بالا رفتن نرخ ترک کار نیروهای توانمند	۲	۵	۳	۵	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۳۴	۳۲	۱۰۸۸	۹
۱۱	حجم و فشار کاری بالا	۳	۴	۵	۳	۴	۴	۴	۴	۳	۵	۳۲	۳۲	۱۰۲۴	۱۰
۱۲	القاء موج ناامیدی از سوی همکاران	۲	۵	۵	۲	۳	۴	۴	۴	۳	۵	۳۳	۳۱	۱۰۲۳	۱۱
۱۳	نیاز به تخصصی‌تر شدن نیروهای انسانی در جایگاه شغلی	۲	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۳	۵	۳۳	۳۱	۱۰۲۳	۱۱
۱۴	شفاف نبودن اِثِل حقوقی و تبعیض در پرداخت	۲	۴	۳	۵	۴	۵	۴	۴	۵	۵	۳۱	۳۲	۹۹۲	۱۲
۱۵	تبعیض در مورد نیروهای انسانی	۴	۳	۴	۵	۳	۵	۵	۴	۴	۴	۳۱	۳۲	۹۹۲	۱۲
۱۶	درخواست کارهای غیرتخصصی و هیئتی از افراد	۴	۴	۴	۳	۵	۵	۵	۴	۴	۵	۳۰	۳۲	۹۶۰	۱۳

ردیف	کد باز	بسامد	معاون ۱	میزان رواج چالش در وضعیت کنونی							میزان رواج	میزان اهمیت	نمره چالش‌ها	رتبه چالش	
				مدیر ۱	مدیر ۲	مدیر ۳	مدیر ۴	مدیر ۵	مدیر ۶	مدیر ۷					
۱۷	توقع بالای نیروهای کار	۱۵	۵	۴	۲	۳	۴	۴	۴	۳	۳	۲۸	۳۴	۹۵۲	۱۴
۱۸	عدم موفقیت و نرسیدن به اهداف شخصی موجب سرخوردگی و یا ترک کار	۸	۴	۲	۵	۳	۵	۵	۴	۳	۴	۳۰	۳۱	۹۳۰	۱۵
۱۹	کار از روی وظیفه و اجبار	۱۲	۳	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۵	۳۰	۳۰	۹۰۰	۱۶
۲۰	کم رنگ شدن نگاه عبادت گونه در کار نسبت به هسته اولیه	۲	۵	۵	۵	۱	۴	۴	۴	۳	۵	۳۱	۲۹	۸۹۹	۱۷
۲۱	نیاز به طراحی مجدد و استانداردسازی ساختار کالبدی مجموعه	۹	۳	۴	۴	۲	۴	۴	۴	۴	۵	۲۹	۳۱	۸۹۹	۱۷
۲۲	مشکلات در بخش پذیرش بیماران	۳	۵	۲	۴	۱	۴	۴	۴	۴	۵	۲۹	۳۱	۸۹۹	۱۷
۲۳	ترک کار به خاطر شرایط بهتر اقتصادی در جاهای دیگر	۸	۳	۳	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۵	۳۰	۲۹	۸۷۰	۱۸
۲۴	زمان بندی غیرواقعی و فشار برای انجام برخی کارها در مدت کوتاه	۶	۴	۴	۲	۳	۵	۴	۴	۴	۵	۲۹	۳۰	۸۷۰	۱۸
۲۵	مهارت پایین و مدرک گرایی نیروها	۴	۳	۴	۳	۳	۴	۴	۴	۳	۴	۲۹	۳۰	۸۷۰	۱۸
۲۶	ایجاد مانع و طعنه زدن درون سازمانی و برون سازمانی	۱	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۳۱	۲۸	۸۶۸	۱۹
۲۷	توزیع نامناسب منابع مالی در پژوهشگاه	۷	۳	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۲۸	۳۰	۸۴۰	۲۰
۲۸	قطع شدن اضافه کار تشویقی	۴	۳	۴	۲	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۲۹	۲۸	۸۱۲	۲۱
۲۹	کمبود مواد مورد نیاز پژوهش	۱	۴	۳	۳	۵	۵	۴	۴	۳	۳	۲۸	۲۹	۸۱۲	۲۱
۳۰	دیوان سالاری اداری موجب رکود علمی و اقتصادی و فرهنگی	۳	۳	۴	۲	۴	۴	۴	۴	۲	۴	۲۸	۲۹	۸۱۲	۲۱
۳۱	کاهش حقوق و مزایا در مقایسه با قبل	۱۳	۳	۵	۱	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۲۹	۲۷	۷۸۳	۲۲
۳۲	کم شدن تعاملات بین فردی مدیران با نیروها به دلیل افزایش نیروها	۶	۳	۴	۳	۲	۵	۴	۴	۳	۳	۲۷	۲۹	۷۸۳	۲۲
۳۳	مشکل اخذ اعتبارات و مجوزها به دلیل عدم پذیرش برخی سازمانها	۱	۴	۳	۳	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۲۹	۲۷	۷۸۳	۲۲

رتبه چالش	نمره چالش‌ها	میزان اهمیت	میزان رواج	میزان رواج چالش در وضعیت کنونی								معاون ۱	بسامد	کد باز	ردیف
				مدیر ۷	مدیر ۶	مدیر ۵	مدیر ۴	مدیر ۳	مدیر ۲	مدیر ۱					
۲۳	۷۲۸	۲۶	۲۸	۵	۲	۳	۵	۵	۴	نمی‌دانم	۴	۲	کاهش حقوق پژوهشگر در صورت ادامه تحصیل با همان وظایف قبل	۳۴	
۲۳	۷۲۸	۲۸	۲۶	۴	۴	۳	۳	۱	۲	۴	۵	۷	القاء موج یأس و ناامیدی توسط برخی مدیران در جلسات	۳۵	
۲۳	۷۲۸	۲۸	۲۶	۵	۳	۲	۴	۳	۲	۴	۳	۱	خنده‌دار شدن استقلال سازمانی	۳۶	
۲۳	۷۲۸	۲۶	۲۸	۴	۳	۳	۴	۴	۴	۳	۳	۷	عدم ادامه مسیر علمی در رویان به دلیل عدم امکان رشد موقعیت شغلی	۳۷	
۲۴	۷۰۴	۳۲	۲۲	۳	۳	۲	۴	۱	۳	۲	۴	۱	کم‌رنگ شدن اصول اخلاقی در مقایسه با هسته اولیه	۳۸	
۲۵	۷۰۲	۲۶	۲۷	۵	۳	۳	۳	۳	۲	۴	۴	۱۴	عدم ترک کار به خاطر عادت	۳۹	
۲۶	۶۷۶	۲۶	۲۶	۳	۳	۳	۴	۲	۴	۳	۴	۱	کم‌رنگ شدن رابطه‌ی غیررسمی و صمیمی مدیریت با کارکنان نسبت به هسته اولیه	۴۰	
۲۷	۵۹۸	۲۲	۲۶	۵	۲	۳	۵	۴	۳	نمی‌دانم	۴	۲	حقوق کم و عدم تأمین نیازهای اولیه پژوهشگران دانشجو	۴۱	
۲۸	۵۹۴	۲۷	۲۲	۵	۲	۳	۴	۱	۴	نمی‌دانم	۳	۲	عدم پذیرش کارشناس به عنوان مسئول طرح با وجود حجم بالای کار	۴۲	
۲۹	۵۷۵	۲۵	۲۳	۵	۳	۲	۳	۱	۳	۳	۳	۲	عدم پذیرش رویان از سوی برخی سازمان‌ها و نهادها	۴۳	
۲۹	۵۷۵	۲۵	۲۳	۳	۳	۳	۴	۲	۳	۲	۳	۳	نگاه رئیس و مرنوسی	۴۴	
۳۰	۴۶۲	۲۱	۲۲	۳	۲	۲	۵	نمی‌دانم	۲	۳	۵	۱	هیئت علمی نشدن برخی اعضا با مدرک دکتری علی‌رغم توافق قبلی	۴۵	
۳۱	۳۶۰	۲۰	۱۸	۲	۲	۲	۴	۳	۱	۱	۳	۲	وضعیت بهتر هیئت علمی دانشگاهی نسبت به هیئت علمی رویان	۴۶	

منبع: (محقق ساخته)

۵-۲. اولویت‌بندی چالش‌ها در معاونت شماره دو

در معاونت شماره دو نیز از طریق ضرب (*) نمره میزان اهمیت سنجه در نمره میزان رواج به دست آمده از منظر معاون مربوطه و هفت مدیر آن معاونت؛ نمره و رتبه چالش‌ها مشخص گردید. همان‌گونه که در جدول ۷ ملاحظه می‌گردد، دو مقوله «مشکلات رفاهی و اقتصادی و حقوق پایین» و همچنین «اثر تحریم‌ها و کاهش ارزش پول ملی بر تهیه مواد» هر دو با نمره ۱۴۴۳ مهم‌ترین چالش معاونت شماره دو می‌باشند. مقوله «نیاز به رسیدگی به خواسته‌های نیروها و شنیدن حرف‌های آنها» با نمره ۱۳۶۵ دومین چالش معاونت می‌باشد. مقوله‌های «تبعیض در مورد نیروهای انسانی» و همچنین «نیاز به تشویق نیروهای پُرکار و تفکیک از نیروهای کم‌کار» هر دو با نمره ۱۲۹۵ سومین چالش معاونت می‌باشند.

مقوله «نگاه رئیس و مرئوس» با نمره ۵۰۰ و مقوله «عدم پذیرش کارشناس به-عنوان مسئول طرح با وجود حجم بالای کار» با نمره ۳۴۰ کم‌اهمیت‌ترین چالش معاونت شماره دو می‌باشند. مقوله «وضعیت بهتر هیئت علمی دانشگاهی نسبت به هیئت علمی رویان» که در معاونت شماره یک با نمره ۳۶۰ کم‌اهمیت‌ترین چالش بود؛ در معاونت شماره دو با نمره ۷۲۸ رتبه ۲۴ چالش‌ها را به خود اختصاص داده است.

جدول (۷): اولویت بندی عوامل مداخله گر (چالش‌ها) در وضعیت کنونی معاونت شماره دو

ردیف	کد باز	بسامد	معاون ۲	میزان رواج چالش در وضعیت کنونی							میزان رواج	میزان اهمیت	رتبه چالش	نمره چالش‌ها
				مدیر ۱	مدیر ۲	مدیر ۳	مدیر ۴	مدیر ۵	مدیر ۶	مدیر ۷				
۱	مشکلات رفاهی و اقتصادی و حقوق پایین	۱۵	۴	۵	۴	۵	۵	۵	۴	۵	۳۷	۳۹	۱۴۴۳	۱
۲	اثر تحریم‌ها و کاهش ارزش پول ملی بر تهیه مواد	۴	۵	۵	۵	۵	۳	۴	۵	۵	۳۷	۳۹	۱۴۴۳	۱
۳	نیاز به رسیدگی به خواسته‌های نیروها و شنیدن حرف‌های آنها	۸	۳	۴	۵	۵	۵	۳	۵	۵	۳۵	۳۹	۱۲۶۵	۲
۴	تبعیض در مورد نیروهای انسانی	۱۵	۳	۴	۵	۵	۴	۵	۴	۵	۳۵	۳۷	۱۲۹۵	۳
۵	نیاز به تشویق نیروهای پُرکار و تفکیک از نیروهای کم کار	۱۳	۴	۵	۵	۵	۴	۵	۵	۴	۳۷	۳۵	۱۲۹۵	۳
۶	مشکلات رفاهی و اقتصادی پرسنل به دلیل عدم تأمین اعتبارات روپان	۲	۴	۵	۵	۳	۴	۴	۴	۵	۳۴	۳۸	۱۲۹۲	۴
۷	توزیع نامناسب منابع مالی در پژوهشگاه	۲	۵	۴	۵	۵	۳	۳	۵	۴	۳۴	۳۴	۱۱۵۶	۵
۸	حقوق کم و عدم تأمین نیازهای اولیه پژوهشگران دانشجو	۷	۴	۵	۵	۵	۵	۱	۵	۵	۳۵	۳۲	۱۱۲۰	۶
۹	کمبود مواد مورد نیاز پژوهش	۲	۵	۵	۴	۳	۳	۳	۴	۵	۳۲	۳۵	۱۱۲۰	۶
۱۰	نیاز به روابط ملی و بین‌المللی قوی‌تر	۱	۴	۵	۵	۵	۲	۳	۴	۵	۳۲	۳۵	۱۱۲۰	۶
۱۱	دیوان‌سالاری اداری موجب رکود علمی و اقتصادی و فرهنگی	۱	۲	۵	۵	۴	۳	۲	۵	۵	۳۱	۳۴	۱۰۵۴	۷
۱۲	خداشده‌دار شدن استقلال سازمانی	۲	۴	۵	۴	۵	۳	۱	۴	۴	۳۰	۳۵	۱۰۵۰	۸
۱۳	الفاء موج ناامیدی از سوی همکاران	۱۴	۳	۳	۳	۵	۵	۵	۳	۵	۳۲	۳۲	۱۰۲۴	۹
۱۴	کم‌رنگ شدن اشتیاق و عشق به کار	۶	۴	۴	۱	۳	۴	۵	۴	۵	۳۰	۳۴	۱۰۲۰	۱۰
۱۵	شفاف نبودن اِشیل حقوقی و تبعیض در پرداخت	۴	۳	۲	۳	۵	۳	۵	۳	۴	۲۸	۳۵	۹۸۰	۱۱

ردیف	کد باز	بسامد	معاون ۲	میزان رواج چالش در وضعیت کنونی								میزان رواج	میزان اهمیت	نمره چالش‌ها	رتبه چالش
				مدیر ۱	مدیر ۲	مدیر ۳	مدیر ۴	مدیر ۵	مدیر ۶	مدیر ۷					
۱۶	عدم تناسب حقوق با حجم کار و تخصص	۷	۳	۴	۵	۵	۳	۲	۴	۴	۴	۳۰	۳۲	۹۶۰	۱۲
۱۷	عدم موفقیت و نرسیدن به اهداف شخصی موجب سرخوردگی و یا ترک کار	۳	۲	۴	۴	۳	۴	۳	۴	۵	۵	۳۰	۳۲	۹۶۰	۱۲
۱۸	افت عملکرد و بالارفتن نرخ ترک کار نیروهای توانمند	۱۲	۳	۴	۴	۵	۴	۴	۳	۴	۵	۳۲	۲۹	۹۲۸	۱۳
۱۹	کاهش حقوق پژوهشگر در صورت ادامه تحصیل با همان وظایف قبل	۲	۴	۳	۴	۵	۳	۳	۴	۵	۱	۲۹	۳۱	۸۹۹	۱۴
۲۰	قطع شدن اضافه کار تشویقی	۱	۳	۴	۴	۴	۳	۴	۲	۴	۲	۲۸	۳۱	۸۶۸	۱۵
۲۱	نیاز به طراحی مجدد و استانداردسازی ساختار کالبدی مجموعه	۱	۳	۴	۳	۵	۴	۲	۳	۴	۲	۲۸	۳۱	۸۶۸	۱۵
۲۲	کار از روی وظیفه و اجبار	۵	۴	۴	۱	۳	۴	۴	۴	۳	۳	۲۷	۳۲	۸۶۴	۱۶
۲۳	کم شدن تعاملات بین فردی مدیران با نیروها به دلیل افزایش نیروها	۳	۴	۳	۴	۳	۳	۲	۴	۴	۲	۲۷	۳۱	۸۳۷	۱۷
۲۴	کم رنگ شدن اِرق (عرق) به مجموعه رویان	۶	۴	۱	۳	۳	۳	۵	۳	۴	۳	۲۷	۳۱	۸۳۷	۱۷
۲۵	نیاز به تخصصی تر شدن نیروهای انسانی در جایگاه شغلی	۲	۴	۳	۳	۳	۳	۴	۴	۴	۳	۲۷	۳۱	۸۳۷	۱۷
۲۶	ترک کار به خاطر شرایط بهتر اقتصادی در جاهای دیگر	۹	۲	۴	۳	۳	۵	۳	۴	۲	۳	۲۹	۲۸	۸۱۲	۱۸
۲۷	کم رنگ شدن رابطه غیررسمی و صمیمی مدیریت با کارکنان نسبت به هسته اولیه	۳	۳	۴	۴	۳	۳	۲	۴	۵	۲	۲۸	۲۸	۷۸۴	۱۹
۲۸	عدم ترک کار به خاطر عادت	۱	۲	۳	۲	۵	۴	۴	۳	۴	۳	۲۷	۲۹	۷۸۳	۲۰
۲۹	عدم ادامه مسیر علمی در رویان به دلیل عدم امکان رشد موقعیت شغلی	۲	۴	۴	۳	۳	۵	۳	۴	۰	۳	۲۷	۲۹	۷۸۳	۲۰
۳۰	کاهش حقوق و مزایا در مقایسه با قبل	۴	۳	۳	۲	۳	۳	۲	۴	۳	۲	۲۶	۳۰	۷۸۰	۲۱

ردیف	کد باز	بسامد	معاون ۲	میزان رواج چالش در وضعیت کنونی								میزان رواج	میزان اهمیت	نمره چالش‌ها	رتبه چالش
				مدیر ۱	مدیر ۲	مدیر ۳	مدیر ۴	مدیر ۵	مدیر ۶	مدیر ۷					
۳۱	حجم و فشار کاری بالا	۶	۳	۳	۳	۵	۳	۲	۵	۳	۲۷	۲۸	۷۵۶	۲۲	
۳۲	کم‌رنگ‌شدن اصول اخلاقی در مقایسه با هسته اولیه	۲	۳	۲	۴	۲	۲	۳	۳	۵	۲۵	۳۰	۷۵۰	۲۳	
۳۳	وضعیت بهتر هیئت علمی دانشگاهی نسبت به هیئت علمی روان	۱	۳	۵	۲	۳	۲	۲	۲	۵	۲۶	۲۸	۷۲۸	۲۴	
۳۴	کم‌رنگ‌شدن نگاه عبادت گونه در کار نسبت به هسته اولیه	۱	۵	۴	۳	۳	۲	۴	۴	۵	۳۰	۲۴	۷۲۰	۲۵	
۳۵	مشکل أخذ اعتبارات و مجوزها به دلیل عدم پذیرش برخی سازمان‌ها	۴	۴	۴	۴	۳	۲	۳	۲	۳	۲۵	۲۸	۷۰۰	۲۶	
۳۶	مهارت پایین و مدرک‌گرایی نیروها	۵	۴	۳	۲	۳	۴	۴	۱	۴	۲۴	۲۸	۶۷۲	۲۷	
۳۷	القاء موج یأس و ناامیدی توسط برخی مدیران در جلسات	۲	۴	۲	۳	۳	۳	۱	۴	۳	۲۳	۲۹	۶۶۷	۲۸	
۳۸	درخواست کارهای غیر تخصصی و هیئتی از افراد	۲	۳	۲	۴	۵	۳	۲	۳	۴	۲۶	۲۵	۶۵۰	۲۹	
۳۹	هیئت علمی نشدن برخی اعضا با مدرک دکتری علی‌رغم توافق قبلی	۷	۳	۴	۳	۴	۳	۲	۳	۲	۲۴	۲۵	۶۰۰	۳۰	
۴۰	ایجاد مانع و طعنه‌زدن درون‌سازمانی و برون‌سازمانی	۴	۳	۳	۴	۳	۲	۱	۲	۳	۲۱	۲۷	۵۶۷	۳۱	
۴۱	زمان‌بندی غیرواقعی و فشار برای انجام برخی کارها در مدت کوتاه	۳	۳	۳	۲	۵	۳	۱	۴	۴	۲۶	۲۱	۵۴۶	۳۲	
۴۲	عدم پذیرش روان از سوی برخی سازمان‌ها و نهادها	۳	۳	۴	۳	۳	۳	۱	۲	۳	۲۲	۲۴	۵۲۸	۳۳	
۴۳	توقع بالای نیروهای کار	۱۵	۴	۳	۳	۳	۳	۲	۲	۱	۲۱	۲۵	۵۲۵	۳۴	
۴۴	مشکلات در بخش پذیرش بیماران (نمی‌دانم ستون F)	۱	۴	۰	۳	۰	۳	۳	۳	۴	۲۰	۲۵	۵۰۰	۳۵	
۴۵	نگاه رئیس و مرئوس	۱	۱	۳	۲	۳	۳	۳	۳	۳	۲۰	۲۵	۵۰۰	۳۵	
۴۶	عدم پذیرش کارشناس به‌عنوان مسئول طرح با وجود حجم بالای کار	۸	۳	۲	۲	۳	۲	۱	۱	۳	۱۷	۲۰	۳۴۰	۳۶	

منبع: (محقق ساخته)

۵-۳. اولویت‌بندی چالش‌ها در معاونت شماره سه

از طریق ضرب (*) نمره میزان اهمیت سنجه در نمره میزان رواج به دست آمده در معاونت شماره سه نیز، نمره و رتبه چالش‌ها مشخص و متفاوت گردید. همان‌گونه که در جدول ۸ ملاحظه می‌گردد، از منظر معاون مربوطه و پنج مدیر آن معاونت، مقوله «مشکلات رفاهی و اقتصادی و حقوق پایین» با نمره ۸۷۰ مهم‌ترین چالش معاونت می‌باشد. چهار مقوله «توزیع نامناسب منابع مالی در پژوهشگاه» و «مشکلات رفاهی و اقتصادی پرسنل به دلیل عدم تأمین اعتبارات رویان» و «تبعیض در مورد نیروهای انسانی» و همچنین مقوله «نیاز به رسیدگی به خواسته‌های نیروها و شنیدن حرف‌های آنها» همگی با نمره ۸۴۱ در رتبه دومین چالش معاونت شماره سه می‌باشند. دو مقوله «شفاف‌نبودن اِثِل حقوقی و تبعیض در پرداخت» و همچنین «نیاز به رسیدگی به خواسته‌های نیروها و شنیدن حرف‌های آنها» نیز، با نمره ۸۱۲ سومین چالش معاونت می‌باشند.

مقوله‌های «وضعیت بهتر هیئت علمی دانشگاهی نسبت به هیئت علمی رویان» با نمره ۳۰۴ و مقوله «حقوق کم و عدم تأمین نیازهای اولیه پژوهشگران دانشجو» با نمره ۲۸۸ و همچنین مقوله «هیئت علمی نشدن برخی اعضا با مدرک دکتری علی‌رغم توافق قبلی» با نمره ۲۱۰ کم‌اهمیت‌ترین چالش‌های معاونت شماره سه می‌باشند.

جدول (۸): اولویت بندی عوامل مداخله گر (چالش‌ها) در وضعیت کنونی معاونت شماره سه

ردیف	کد باز	بسامد	معاون ۳	میزان رواج چالش در وضعیت کنونی					میزان رواج	میزان اهمیت	نمره چالش‌ها	رتبه چالش
				مدیر ۵	مدیر ۴	مدیر ۳	مدیر ۲	مدیر ۱				
۱	مشکلات رفاهی و اقتصادی و حقوق پایین	۱۵	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۲۹	۳۰	۸۷۰	۱
۲	توزیع نامناسب منابع مالی در پژوهشگاه	۲	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۲۹	۲۹	۸۴۱	۲
۳	مشکلات رفاهی و اقتصادی کارکنان به دلیل عدم تأمین اعتبارات رویان	۲	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۲۹	۲۹	۸۴۱	۲
۴	تبعیض در مورد نیروهای انسانی	۱۵	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۲۹	۲۹	۸۴۱	۲
۵	نیاز به تشویق نیروهای پُرکار و تفکیک از نیروهای کم کار	۱۳	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۲۹	۲۹	۸۴۱	۲
۶	شفاف نبودن اِشیل حقوقی و تبعیض در پرداخت	۴	۴	۵	۵	۵	۵	۴	۲۸	۲۹	۸۱۲	۳
۷	نیاز به رسیدگی به خواسته‌های نیروها و شنیدن حرف‌های آنها	۸	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۲۹	۲۸	۸۱۲	۳
۸	ترک کار به خاطر شرایط بهتر اقتصادی در جاهای دیگر	۹	۳	۵	۵	۵	۵	۴	۲۷	۲۹	۷۸۳	۴
۹	نیاز به روابط ملی و بین‌المللی قوی‌تر	۱	۳	۵	۵	۵	۵	۵	۲۸	۲۷	۷۵۶	۵
۱۰	دیوان‌سالاری اداری موجب رکود علمی و اقتصادی و فرهنگی	۱	۳	۵	۵	۵	۵	۵	۲۸	۲۷	۷۵۶	۵
۱۱	زمان بندی غیرواقعی و فشار برای انجام برخی کارها در مدت کوتاه	۳	۳	۵	۵	۵	۵	۵	۲۸	۲۷	۷۵۶	۵
۱۲	حجم و فشار کاری بالا	۶	۳	۵	۵	۵	۵	۵	۲۸	۲۷	۷۵۶	۵
۱۳	نیاز به طراحی مجدد و استانداردسازی ساختار کالبدی مجموعه	۱	۲	۵	۵	۵	۵	۴	۲۶	۲۹	۷۵۴	۶
۱۴	عدم تناسب حقوق با حجم کار و تخصص	۷	۴	۵	۵	۵	۴	۳	۲۶	۲۸	۷۲۸	۷
۱۵	کم رنگ شدن اِرق (عرق) به مجموعه رویان	۶	۳	۵	۵	۵	۴	۳	۲۵	۲۹	۷۲۵	۸
۱۶	درخواست کارهای غیرتخصصی و هیئتی از افراد	۲	۲	۵	۵	۵	۵	۴	۲۶	۲۷	۷۰۲	۹

ردیف	کد باز	بسامد	میزان رواج چالش در وضعیت کنونی							میزان رواج	میزان اهمیت	نمره چالش‌ها	رتبه چالش
			مدیر ۱	مدیر ۲	مدیر ۳	مدیر ۴	مدیر ۵	معاون ۳					
۱۷	کاهش حقوق و مزایا در مقایسه با قبل	۴	۳	۵	۵	۵	۴	۳	۲۵	۲۸	۷۰۰	۱۰	
۱۸	کم شدن تعاملات بین فردی مدیران با نیروها به دلیل افزایش نیروها	۳	۳	۵	۵	۵	۵	۳	۲۶	۲۶	۶۷۶	۱۱	
۱۹	کم رنگ شدن رابطه غیررسمی و صمیمی مدیریت با کارکنان نسبت به هسته اولیه	۳	۳	۵	۵	۵	۴	۳	۲۷	۲۵	۶۷۵	۱۲	
۲۰	آفت عملکرد و بالا رفتن نرخ ترک کار نیروهای توانمند	۱۲	۳	۴	۵	۵	۳	۳	۲۵	۲۷	۶۷۵	۱۲	
۲۱	عدم موفقیت و نرسیدن به اهداف شخصی موجب سرخوردگی و یا ترک کار	۳	۴	۴	۵	۵	۴	۴	۲۷	۲۵	۶۷۵	۱۲	
۲۲	کم رنگ شدن اشتیاق و عشق به کار	۶	۴	۴	۵	۵	۳	۳	۲۴	۲۸	۶۷۲	۱۳	
۲۳	قطع شدن اضافه کار تشویقی	۱	۲	۵	۵	۵	۳	۳	۲۵	۲۶	۶۵۰	۱۴	
۲۴	اثر تحریم‌ها و کاهش ارزش پول ملی بر تهیه مواد	۴	۴	۱	۵	۵	۵	۴	۲۵	۲۶	۶۵۰	۱۴	
۲۵	القاء موج ناامیدی از سوی همکاران	۱۴	۳	۳	۵	۵	۴	۳	۲۵	۲۶	۶۵۰	۱۴	
۲۶	القاء موج یأس و ناامیدی توسط برخی مدیران در جلسات	۲	۴	۴	۵	۵	۳	۳	۲۵	۲۶	۶۵۰	۱۴	
۲۷	مشکل أخذ اعتبارات و مجوزها به دلیل عدم پذیرش برخی سازمان‌ها	۴	۲	۲	۵	۵	۴	۳	۲۴	۲۷	۶۴۸	۱۵	
۲۸	مهارت پایین و مدرک‌گرایی نیروها	۵	۳	۳	۵	۵	۳	۳	۲۴	۲۷	۶۴۸	۱۵	
۲۹	نیاز به تخصصی تر شدن نیروهای انسانی در جایگاه شغلی	۲	۴	۴	۵	۵	۳	۳	۲۴	۲۷	۶۴۸	۱۵	
۳۰	کار از روی وظیفه و اجبار	۵	۲	۲	۵	۵	۴	۳	۲۴	۲۶	۶۲۴	۱۶	
۳۱	عدم ادامه مسیر علمی در رویان به دلیل عدم امکان رشد موقعیت شغلی	۲	۴	۴	۵	۵	۳	۳	۲۴	۲۶	۶۲۴	۱۶	
۳۲	کم رنگ شدن نگاه عبادت‌گونه در کار نسبت به هسته اولیه	۱	۴	۴	۵	۵	۳	۳	۲۷	۲۳	۶۲۱	۱۷	
۳۳	کمبود مواد مورد نیاز پژوهش	۲	۲	۲	۵	۵	۴	۴	۲۵	۲۴	۶۰۰	۱۸	

رتبه چالش	نمره چالش‌ها	میزان اهمیت	میزان رواج	میزان رواج چالش در وضعیت کنونی					معاون ۳	بسامد	کد باز	ردیف
				مدیر ۵	مدیر ۴	مدیر ۳	مدیر ۲	مدیر ۱				
۱۸	۶۰۰	۲۴	۲۵	۳	۵	۵	۵	۵	۲	۸	عدم پذیرش کارشناس به عنوان مسئول طرح با وجود حجم بالای کار	۳۴
۱۹	۵۹۸	۲۶	۲۳	۲	۵	۵	۵	۴	۲	۳	عدم پذیرش رویان از سوی برخی سازمان‌ها و نهادها	۳۵
۲۰	۵۵۰	۲۵	۲۲	۲	۴	۵	۵	۳	۳	۲	خداش‌دار شدن استقلال سازمانی	۳۶
۲۱	۵۲۸	۲۲	۲۴	۳	۴	۵	۵	۵	۲	۱	عدم ترک کار به خاطر عادت	۳۷
۲۱	۵۲۸	۲۴	۲۲	۴	۴	۵	۵	۳	۱	۱	نگاه رئیس و مرئوس	۳۸
۲۲	۵۰۶	۲۳	۲۲	۳	۳	۵	۵	۳	۳	۲	کم‌رنگ شدن اصول اخلاقی در مقایسه با هسته اولیه	۳۹
۲۳	۵۰۴	۲۴	۲۱	۲	۴	۴	۵	۳	۳	۴	ایجاد مانع و طعن‌زدن درون سازمانی و برون سازمانی	۴۰
۲۴	۴۶۲	۲۱	۲۲	۴	۴	۵	۵	۲	۲	۱۵	توقع بالای نیروهای کار	۴۱
۲۵	۴۴۰	۲۲	۲۰	۳	۰	۵	۵	۵	۲	۱	مشکلات در بخش پذیرش بیماران	۴۲
۲۶	۳۸۰	۲۰	۱۹	۳	۰	۵	۵	۴	۲	۲	کاهش حقوق پژوهشگر در صورت ادامه تحصیل با همان وظایف قبل	۴۳
۲۷	۳۰۴	۱۹	۱۶	۲	۰	۴	۵	۲	۳	۱	وضعیت بهتر هیئت علمی دانشگاهی نسبت به هیئت علمی رویان	۴۴
۲۸	۲۸۸	۱۶	۱۸	۳	۰	۴	۵	۴	۲	۷	حقوق کم و عدم تأمین نیازهای اولیه پژوهشگران دانشجو	۴۵
۲۹	۲۱۰	۱۵	۱۴	۳	۰	۰	۵	۲	۴	۷	هیئت علمی نشدن برخی اعضا با مدرک دکتری علی‌رغم توافق قبلی	۴۶

منبع: (محقق ساخته)

۴-۵. اولویت‌بندی چالش‌ها در معاونت شماره چهار

در معاونت شماره چهار نیز از طریق ضرب (*) نمره میزان اهمیت سنجه در نمره میزان رواج به‌دست‌آمده از منظر معاون مربوطه و هفده مدیر آن معاونت؛ نمره و رتبه چالش‌ها مشخص گردید. همان‌گونه‌که در جدول ۹ ملاحظه می‌گردد، بر خلاف نحوه نمایش نمره و رتبه چالش‌ها در جداول ۶ و ۷ و ۸ که مبتنی بر نمایش میزان رواج سنجه‌ها بوده و میزان اهمیت سنجه‌ها در معاونت‌ها صرفاً در یک ستون آورده شده بود، این‌بار نحوه نمایش نمره و رتبه چالش‌ها مبتنی بر نمایش میزان اهمیت سنجه‌ها در معاونت بوده و میزان رواج سنجه‌ها در یک ستون آورده شد. طبیعی است که با این کار تفاوتی در نمره و رتبه چالش‌ها ایجاد نشده و صرفاً نحوه به‌دست‌آمدن نمره میزان اهمیت سنجه نیز نمایش داده شده است. با مراجعه به جدول ۹ ملاحظه می‌شود که مقوله «مشکلات رفاهی و اقتصادی و حقوق پایین» با نمره ۶۶۲۲ مهم‌ترین چالش معاونت شماره چهار و «عدم تناسب حقوق با حجم کار و تخصص» با نمره ۶۰۰۴ دومین چالش معاونت می‌باشند. مقوله «نیاز به تشویق نیروهای پُرکار و تفکیک از نیروهای کم‌کار» با نمره ۵۹۳۴ سومین چالش معاونت می‌باشد. کم‌اهمیت‌ترین چالش‌های معاونت شماره چهار، مقوله‌های «وضعیت بهتر هیئت علمی دانشگاهی نسبت به هیئت علمی رویان» با نمره ۹۴۵ و مقوله «هیئت علمی نشدن برخی اعضا با مدرک دکتری علی‌رغم توافق قبلی» با نمره ۱۲۸۰ و مقوله «کاهش حقوق پژوهشگر در صورت ادامه تحصیل با همان وظایف قبل» با نمره ۱۲۹۰ می‌باشند.

رتبه	نمره چالش‌ها	نمره عددی میزان ارواح	نمره عددی میزان اهمیت	میزان اهمیت سنج در وضعیت کنونی																رتبه	کد باز	ردیف		
				۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲				۱	
۱۲	۴۵۲۶	۶۲	۷۳	۲	۵	۵	۳	۵	۴	۴	۳	۴	۳	۴	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۱۲	آفت عملکرد و بالا رفتن نرخ ترک کار نیروهای توانمند	۱۲	
۱۳	۴۴۶۴	۶۲	۷۲	۴	۵	۵	۲	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۳	۵	۴	۵	۴	۱۵	تبعیض در مورد نیروهای انسانی	۱۳	
۱۴	۴۴۴۰	۶۰	۷۴	۵	۵	۵	۳	۵	۵	۵	۳	۳	۲	۴	۴	۳	۵	۵	۵	۳	۱	مشکلات در بخش پذیرش بیماران	۱۴	
۱۵	۴۴۲۵	۵۹	۷۵	۵	۵	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۳	۵	۴	۵	۵	مهارت پایین و مدرک‌گرایی نیروها	۱۵	
۱۶	۴۳۵۵	۶۵	۶۷	۵	۵	۲	۴	۵	۴	۴	۴	۳	۴	۵	۵	۳	۵	۵	۱	۴	۳	نیاز به روابط ملی و بین‌المللی قوی‌تر	۱۶	
۱۷	۴۲۹۰	۶۵	۶۶	۴	۵	۱	۴	۴	۴	۲	۵	۳	۵	۴	۲	۵	۵	۵	۱	۳	۴	۱	قطع‌شدن اضافه کار تشویقی	۱۷
۱۸	۴۲۸۸	۶۷	۶۴	۴	۵	۴	۲	۳	۳	۴	۴	۲	۳	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۵	۱	نیاز به طراحی مجدد و استانداردسازی ساختار کالبدی مجموعه	۱۸	
۱۹	۴۱۵۸	۶۳	۶۶	۵	۵	۵	۴	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۵	۱	۱	۴	۳	۴	۱۹	اثر تحریم‌ها و کاهش ارزش پول ملی بر تهیه مواد	
۲۰	۴۱۱۸	۵۸	۷۱	۵	۵	۴	۲	۵	۵	۴	۴	۳	۳	۳	۴	۳	۴	۵	۴	۴	۵	۲۰	کار از روی وظیفه و اجبار	
۲۱	۴۰۶۰	۵۸	۷۰	۴	۵	۳	۱	۵	۴	۴	۵	۴	۳	۵	۳	۴	۴	۴	۴	۵	۱	۲۱	کمرنگ‌شدن نگاه عبادت گونه در کار نسبت به هسته اولیه	
۲۲	۳۸۹۴	۵۹	۶۶	۵	۵	۳	۳	۳	۳	۳	۴	۴	۴	۳	۳	۳	۵	۴	۱	۵	۳	۲۲	عدم موفقیت و نرسیدن به اهداف شخصی موجب سرخوردگی و یا ترک کار	
۲۳	۳۷۴۴	۵۲	۷۲	۴	۵	۵	۲	۵	۳	۴	۴	۳	۴	۳	۵	۵	۳	۵	۴	۳	۹	۲۳	ترک کار به‌خاطر شرایط بهتر اقتصادی در جاهای دیگر	
۲۴	۳۶۸۵	۵۵	۶۷	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴	۳	۴	۳	۴	۳	۳	۳	۳	۳	۴	۳	۲۴	کمرنگ‌شدن رابطه‌ی غیررسمی و صمیمی مدیریت با کارکنان نسبت به هسته اولیه	

رتبه	نمره چالش‌ها	نمره عددی میزان ارواح	نمره عددی میزان اهمیت	میزان اهمیت سنج در وضعیت کنونی																میانگین	کد باز	ردیف		
				۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲				۱	
۲۵	۳۵۹۱	۵۷	۶۳	۵	۵	۳	۳	۵	۳	۳	۴	۳	۴	۳	۴	۳	۴	۵	۲	۵	۳	۱	دیوان سالاری اداری موجب رکود علمی و اقتصادی و فرهنگی	۲۵
۲۶	۳۵۴۰	۶۰	۵۹	۳	۵	۲	۵	۵	۳	۳	۴	۳	۳	۴	۴	۲	۳	۳	۳	۳	۳	۱۵	توقع بالای نیروهای کار	۲۶
۲۷	۳۵۱۰	۵۴	۶۵	۵	۵	۴	۴	۵	۳	۴	۲	۴	۳	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۲	۳	کم‌شدن تعاملات بین‌فردی مدیران با نیروها به دلیل افزایش نیروها	۲۷
۲۸	۳۴۸۰	۵۸	۶۰	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۴	۳	۳	۳	۳	۲	۵	۴	۲	۴	۱	عدم ترک کار به‌خاطر عادت	۲۸	
۲۹	۳۳۹۲	۵۳	۶۴	۳	۵	۴	۱	۵	۴	۴	۵	۴	۳	۵	۵	۳	۵	۲	۴	۴	۲	۴	کاهش حقوق و مزایا در مقایسه با قبل	۲۹
۳۰	۳۳۰۶	۵۸	۵۷	۴	۵	۳	۳	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۵	۱	۳	۲	۳	۳	عدم پذیرش رویان از سوی برخی سازمان‌ها و نهادها	۳۰
۳۱	۳۲۴۸	۵۶	۵۸	۳	۵	۴	۴	۳	۴	۴	۵	۴	۲	۴	۲	۳	۳	۱	۳	۳	۴	۸	عدم پذیرش کارشناس به‌عنوان مسئول طرح با وجود حجم بالای کار	۳۱
۳۲	۳۲۴۰	۵۴	۶۰	۴	۵	۴	۳	۴	۳	۴	۴	۴	۲	۴	۳	۳	۳	۴	۳	۴	۲	۴	مشکل اخذ اعتبارات و مجوزها به دلیل عدم پذیرش برخی سازمان‌ها	۳۲
۳۳	۳۲۲۴	۵۲	۶۲	۴	۵	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۵	۵	۱	۴	۵	۵	۲	۲	توزیع نامناسب منابع مالی در پژوهشگاه	۳۳
۳۴	۳۲۱۶	۴۸	۶۷	۴	۵	۴	۲	۵	۳	۴	۵	۴	۳	۴	۵	۵	۵	۲	۴	۳	۲	۲	خنده‌دار شدن استقلال سازمانی	۳۴
۳۵	۳۱۰۵	۴۵	۶۹	۵	۵	۵	۲	۵	۴	۴	۵	۴	۴	۵	۳	۴	۳	۴	۳	۵	۲	۲	کمرنگ‌شدن اصول اخلاقی در مقایسه با هسته اولیه	۳۵
۳۶	۳۰۸۷	۴۹	۶۳	۳	۵	۵	۳	۵	۴	۴	۵	۴	۳	۴	۴	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۳	زمان‌بندی غیرواقعی و فشار برای انجام برخی کارها در مدت کوتاه	۳۶
۳۷	۳۰۵۵	۴۷	۶۵	۳	۵	۵	۲	۵	۲	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۱	۴	۴	۳	۲	عدم ادامه مسیر علمی در رویان به دلیل عدم امکان رشد موقعیت شغلی	۳۷

رتبه	نمره چالش‌ها	نمره عددی میزان ارواح	نمره عددی میزان اهمیت	میزان اهمیت سنجه در وضعیت کنونی																	رتبه	کد باز	ردیف	
				۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱				
۳۸	۲۶۸۸	۴۸	۵۶	۳	۵	۴	۲	۳	۴	۳	۵	۴	۳	۴	۳	۲		۱	۲	۳	۴	۲	درخواست کارهای غیرتخصصی و هیتی از افراد	۳۸
۳۹	۲۵۶۵	۴۵	۵۷	۵	۵	۳	۳	۳	۲	۴	۳	۴	۳	۲	۴	۳		۵	۱	۳	۳	۴	ایجاد مانع و طعنه‌زدن درون‌سازمانی و برون‌سازمانی	۳۹
۴۰	۲۳۹۴	۴۲	۵۷	۵	۵	۳	۳	۵	۳	۴	۱	۴	۳	۳	۳	۲		۳	۱	۴	۴	۱	نگاه رئیس و مرنوسی	۴۰
۴۱	۲۳۵۶	۳۸	۶۲	۴	۵	۴	۵	۵	۵	۴	۲	۴	۲	۴	۴	۳		۳	۱	۳	۲	۲	القاء موج یأس و ناامیدی توسط برخی مدیران در جلسات	۴۱
۴۲	۱۸۶۲	۳۸	۴۹	۵	۵	۴	۲	۵		۴		۳	۳		۵	۳		۱	۱	۴	۴	۲	کمبود مواد مورد نیاز پژوهش	۴۲
۴۳	۱۵۸۴	۳۶	۴۴	۴	۵	۴	۲	۳		۴		۳	۳		۳	۵		۱	۱	۳	۲	۷	حقوق کم و عدم تأمین نیازهای اولیه‌ی پژوهشگران دانشجو	۴۳
۴۴	۱۲۹۰	۳۰	۴۳	۴	۵	۳	۲	۳		۳		۴	۳		۵	۳		۱	۱	۳	۲	۲	کاهش حقوق پژوهشگر در صورت ادامه تحصیل با همان وظایف قبل	۴۴
۴۵	۱۲۸۰	۳۲	۴۰	۴	۵	۴	۲	۲		۳	۱	۲	۴		۴	۳		۱	۱	۴		۷	هیئت علمی‌نشدن برخی اعضا با مدرک دکتری علی‌رغم توافق قبلی	۴۵
۴۶	۹۴۵	۲۷	۳۵	۲	۴	۳	۳	۳		۳			۴		۴	۳		۱	۱	۴		۱	وضعیت بهتر هیئت علمی دانشگاهی نسبت به هیئت علمی رویان	۴۶
	۱۷۴۲۱۳																						۲۲۲	

منبع: (محقق ساخته)

۵-۵. اولویت‌بندی چالش‌ها در سطح پژوهشگاه

از طریق ضرب (*) نمره میزان اهمیت سنجه در نمره میزان رواج به‌دست‌آمده در سطح پژوهشگاه نیز، نمره و رتبه چالش‌ها مشخص گردید. همان‌گونه‌که در جدول (۱۰) ملاحظه می‌گردد، مقوله «مشکلات رفاهی و اقتصادی و حقوق پایین» با نمره ۳۴۳۸۰ مهم‌ترین چالش پژوهشگاه معرفی شده است. مقوله «نیاز به تشویق نیروهای پُرکار و تفکیک از نیروهای کم‌کار» نیز با نمره ۳۰۱۰۰ دومین چالش پژوهشگاه می‌باشد. مقوله «نیاز به رسیدگی به خواسته‌های نیروها و شنیدن حرف‌های آنها» نیز با نمره ۳۰۰۹۶ و فقط با ۴ نمره تفاوت در مقایسه با چالش دوم، به‌عنوان سومین چالش پژوهشگاه مطرح شده است. مقوله «مشکلات رفاهی و اقتصادی پرسنل به‌دلیل عدم تأمین اعتبارات رویان» با کسب نمره ۳۰۰۹۰ و صرفاً با ۶ نمره تفاضل از چالش سوم و ۱۰ نمره تفاضل از چالش دوم، به‌عنوان چالش چهارم معرفی شده است. مقوله «عدم تناسب حقوق با حجم کار و تخصص» نیز با نمره ۲۸۸۸۴ پنجمین چالش پژوهشگاه می‌باشد. نکته جالب توجه این است که در میان پنج چالش اصلی پژوهشگاه دو چالش (چالش‌های شماره ۱ و ۵) از جنس چالش‌های اقتصادی بوده و دو چالش (چالش‌های شماره ۳ و ۴) نیز از جنس چالش‌های منابع انسانی بوده که عمدتاً فرهنگی و اجتماعی به‌حساب می‌آیند.

جدول (۱۰): اولویت‌بندی عوامل مداخله‌گر (چالش‌ها) در وضعیت کنونی تمامی

معاونت‌ها

رتبه چالش	نمره چالش‌ها	میزان اهمیت	میزان رواج	میزان رواج چالش در وضعیت کنونی				کد باز	ردیف
				۱ م	۲ م	۳ م	۴ م		
۱	۳۴۳۸۰	۱۹۱	۱۸۰	۷۷	۲۹	۳۷	۳۷	مشکلات رفاهی و اقتصادی و حقوق پایین	۱
۲	۳۰۱۰۰	۱۷۵	۱۷۲	۶۹	۲۹	۳۷	۳۷	نیاز به تشویق نیروهای پُرکار و تفکیک از نیروهای کم‌کار	۲
۳	۳۰۰۹۶	۱۷۶	۱۷۱	۷۲	۲۹	۳۵	۳۵	نیاز به رسیدگی به خواسته‌های نیروها و شنیدن حرف‌های آنها	۳
۴	۳۰۰۹۰	۱۷۷	۱۷۰	۷۳	۲۹	۳۴	۳۴	مشکلات رفاهی و اقتصادی پرسنل به‌دلیل عدم تأمین اعتبارات رویان	۴
۵	۲۸۸۸۴	۱۷۴	۱۶۶	۷۶	۲۶	۳۰	۳۴	عدم تناسب حقوق با حجم کار و تخصص	۵
۶	۲۶۵۴۴	۱۶۸	۱۵۸	۶۳	۲۵	۳۷	۳۳	اثر تحریم‌ها و کاهش ارزش پول ملی بر تهیه مواد	۶
۷	۲۶۳۶۴	۱۶۹	۱۵۶	۶۸	۲۵	۳۲	۳۱	القاء موج ناامیدی از سوی همکاران	۷
۸	۲۵۸۸۵	۱۶۷	۱۵۵	۶۷	۲۸	۲۸	۳۲	شفاف نبودن اِثِل حقوقی و تبعیض در پرداخت	۸

رتبه چالش	نمره چالش ها	میزان اهمیت	میزان رواج	میزان رواج چالش در وضعیت کنونی				کد باز	ردیف
				۱ م	۲ م	۳ م	۴ م		
۹	۲۵۵۹۱	۱۶۳	۱۵۷	۶۵	۲۸	۳۲	۳۲	نیاز به روابط ملی و بین المللی قوی تر	۹
۱۰	۲۵۳۵۰	۱۶۹	۱۵۰	۶۸	۲۴	۲۷	۳۱	نیاز به تخصصی تر شدن نیروهای انسانی در جایگاه شغلی	۱۰
۱۱	۲۵۳۰۸	۱۷۱	۱۴۸	۶۱	۲۴	۳۰	۳۳	کم رنگ شدن اشتیاق و عشق به کار	۱۱
۱۲	۲۵۱۶۰	۱۷۰	۱۴۸	۶۲	۲۵	۲۷	۳۴	کم رنگ شدن ارق (عرق) به مجموعه رویان	۱۲
۱۳	۲۴۶۴۸	۱۵۶	۱۵۸	۶۲	۲۹	۳۵	۳۲	تبعیض در مورد نیروهای انسانی	۱۳
۱۴	۲۳۸۶۸	۱۵۶	۱۵۳	۶۶	۲۸	۲۷	۳۲	حجم و فشار کاری بالا	۱۴
۱۵	۲۳۵۵۶	۱۵۶	۱۵۱	۶۲	۲۵	۳۲	۳۲	افت عملکرد و بالا رفتن نرخ ترک کار نیروهای توانمند	۱۵
۱۶	۲۲۶۵۰	۱۵۱	۱۵۰	۶۷	۲۶	۲۸	۲۹	نیاز به طراحی مجدد و استانداردسازی ساختار کالبدی مجموعه	۱۶
۱۷	۲۲۶۳۸	۱۵۴	۱۴۷	۶۵	۲۵	۲۸	۲۹	قطع شدن اضافه کار تشویقی	۱۷
۱۸	۲۲۵۱۸	۱۶۲	۱۳۹	۵۸	۲۴	۲۷	۳۰	کار از روی وظیفه و اجبار	۱۸
۱۹	۲۲۱۶۵	۱۵۵	۱۴۳	۵۲	۲۹	۳۴	۲۸	توزیع نامناسب منابع مالی در پژوهشگاه	۱۹
۲۰	۲۱۸۸۸	۱۵۲	۱۴۴	۵۷	۲۸	۳۱	۲۸	دیوان سالاری اداری موجب رکود علمی و اقتصادی و فرهنگی	۲۰
۲۱	۲۱۴۶۲	۱۴۷	۱۴۶	۵۸	۲۷	۳۰	۳۱	کم رنگ شدن نگاه عبادت گونه در کار نسبت به هسته اولیه	۲۱
۲۲	۲۱۰۸۰	۱۵۵	۱۳۶	۵۹	۲۴	۲۴	۲۹	مهارت پایین و مدرک گرایی نیروها	۲۲
۲۳	۲۱۰۳۸	۱۵۷	۱۳۴	۵۲	۲۷	۲۹	۳۰	ترک کار به خاطر شرایط بهتر اقتصادی در جاهای دیگر	۲۳
۲۴	۲۱۰۲۴	۱۴۴	۱۴۶	۵۹	۲۷	۳۰	۳۰	عدم موفقیت و نرسیدن به اهداف شخصی موجب سرخوردگی و یا ترک کار	۲۴
۲۵	۲۰۳۸۲	۱۵۸	۱۲۹	۶۰	۲۰	۲۰	۲۹	مشکلات در بخش پذیرش بیماران	۲۵
۲۶	۲۰۲۳۴	۱۵۱	۱۳۴	۵۴	۲۶	۲۷	۲۷	کم شدن تعاملات بین فردی مدیران با نیروها به دلیل افزایش نیروها	۲۶
۲۷	۲۰۱۲۸	۱۴۸	۱۳۶	۵۵	۲۷	۲۸	۲۶	کم رنگ شدن رابطه غیر رسمی و صمیمی مدیریت با کارکنان نسبت به هسته اولیه	۲۷
۲۸	۱۹۷۸۲	۱۵۷	۱۲۶	۴۸	۲۲	۳۰	۲۶	خنده دار شدن استقلال سازمانی	۲۸
۲۹	۱۹۵۵۱	۱۴۷	۱۳۳	۵۳	۲۵	۲۶	۲۹	کاهش حقوق و مزایا در مقایسه با قبل	۲۹
۳۰	۱۹۳۱۲	۱۴۲	۱۳۶	۵۸	۲۴	۲۷	۲۷	عدم ترک کار به خاطر عادت	۳۰
۳۱	۱۸۶۰۲	۱۴۲	۱۳۱	۶۰	۲۲	۲۱	۲۸	توقع بالای نیروهای کار	۳۱
۳۲	۱۸۳۴۸	۱۳۹	۱۳۲	۴۹	۲۸	۲۶	۲۹	زمان بندی غیر واقعی و فشار برای انجام برخی کارها در مدت کوتاه	۳۲
۳۳	۱۸۲۴۰	۱۶۰	۱۱۴	۴۵	۲۲	۲۵	۲۲	کم رنگ شدن اصول اخلاقی در مقایسه با هسته اولیه	۳۳
۳۴	۱۸۲۱۶	۱۳۸	۱۳۲	۵۴	۲۴	۲۵	۲۹	مشکل اخذ اعتبارات و مجوزها به دلیل عدم پذیرش برخی سازمان ها	۳۴
۳۴	۱۸۲۱۶	۱۳۸	۱۳۲	۴۸	۲۶	۲۶	۳۲	درخواست کارهای غیر تخصصی و هیئتی از افراد	۳۴
۳۵	۱۷۷۶۶	۱۴۱	۱۲۶	۴۷	۲۴	۲۷	۲۸	عدم ادامه مسیر علمی در رویان به دلیل عدم امکان رشد موقعیت شغلی	۳۵
۳۶	۱۷۳۴۳	۱۴۱	۱۲۳	۳۸	۲۵	۳۲	۲۸	کمبود مواد مورد نیاز پژوهش	۳۶

رتبه چالش	نمره چالش‌ها	میزان اهمیت	میزان رواج	میزان رواج چالش در وضعیت کنونی				کد باز	ردیف
				۱ م	۲ م	۳ م	۴ م		
۳۷	۱۶۶۳۲	۱۳۲	۱۲۶	۲۳	۲۲	۲۳	۵۸	عدم پذیرش رویان از سوی برخی سازمان‌ها و نهادها	۳۸
۳۸	۱۶۲۸۴	۱۳۸	۱۱۸	۳۱	۲۱	۲۱	۴۵	ایجاد منابع و طعنه‌زدن درون‌سازمانی و برون‌سازمانی	۳۹
۳۹	۱۶۱۲۸	۱۴۴	۱۱۲	۲۶	۲۳	۲۵	۳۸	القاء موج یأس و ناامیدی توسط برخی مدیران در جلسات	۴۰
۴۰	۱۵۸۴۰	۱۳۲	۱۲۰	۲۲	۱۷	۲۵	۵۶	عدم پذیرش کارشناس به‌عنوان مسئول طرح با وجود حجم بالای کار	۴۱
۴۱	۱۴۷۲۰	۱۲۸	۱۱۵	۲۶	۳۵	۱۸	۳۶	حقوق کم و عدم تأمین نیازهای اولیه پژوهشگران دانشجو	۴۲
۴۲	۱۴۲۳۱	۱۳۳	۱۰۷	۲۳	۲۰	۲۲	۴۲	نگاه رئیس و مرنوبسی	۴۳
۴۳	۱۳۴۶۲	۱۲۷	۱۰۶	۲۸	۲۹	۱۹	۳۰	کاهش حقوق پژوهشگر در صورت ادامه تحصیل یا همان وظایف قبل	۴۴
۴۴	۱۰۱۲۰	۱۱۰	۹۲	۲۲	۲۴	۱۴	۳۲	هیئت علمی نشدن برخی اعضا با مدرک دکتری علی‌رغم توافق قبلی	۴۵
۴۵	۹۶۵۷	۱۱۱	۸۷	۱۸	۲۶	۱۶	۲۷	وضعیت بهتر هیئت علمی دانشگاهی نسبت به هیئت علمی رویان	۴۶
	۹۷۵۴۸۱								

نتیجه‌گیری: اولویت‌بندی چالش‌ها و مسائل

تنوع چالش‌ها و مسائل در سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی از یک‌سو و محدودبودن منابع و فرصت‌های ارائه راهکار برای تمامی آنها از دیگرسو، سبب می‌شود که اولویت‌بندی مسائل ضرورت پیدا کرده و به‌عنوان راهبرد فرهنگی - اجتماعی مبنای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی گردد. مسائل اولویت‌بندی‌شده می‌بایست حاصل استفاده از متقن‌ترین شیوه‌ها باشد. اجماع (به معنی اتفاق نظر بوده و در این مقاله به معنی توافق بر روی مسائل و چالش‌ها به‌کار برده می‌شود) در مورد مسائل سازمان آنها به شیوه اجتماع (گردهم‌آمدن و جمع‌شدن که عنصر محوری آن «ارتباط» بوده و در این مقاله به معنی گردهم‌آمدن جهت اولویت‌بندی چالش‌ها می‌باشد) مدیران سازمان باعث می‌شود که با استفاده از مشارکت حداکثری [در جدول (۲): وضعیت مشارکت اجتماعی با توجه به مفاهیم اجماع و اجتماع، ترسیم شده است] نقشه راهی تهیه گردد که ضمن مشخص‌نمودن مسیر حرکت سازمان؛ انباشت نیروها و منابع و همچنین کاهش تعارض سازمانی از پیامدهای مثبت آن باشد. راهبرد فرهنگی - اجتماعی اولویت‌بندی مسائل موجب می‌شود که: در گام نخست مسئله‌ای در سازمان مغفول نمانده و در گام بعدی، همان مسئله یا چالش

جایگاه خود را در نظام مسائل سازمان پیدا کند.

از میان سه نوع پرسش‌های «چیستی»، «چرایی» و «چگونگی»؛ پرسش‌های «چیستی» مستلزم پاسخ‌های توصیفی به شکل ویژگی‌ها یا الگوهای ارتباط هستند. پرسش‌های «چیستی» با گام «توصیف» متناظرند که اولین گام از پرسش‌های بنیادین چهارگانه پژوهش بوده و در جدول ۳ [وضعیت اجماع و اجتماع در بررسی واقعیت (توصیف، تبیین، پیش‌بینی و مداخله)] نشان داده شده است. با توجه به مسئله و همچنین هدف پژوهش، پرسش پژوهش از نوع پرسش‌های «چیستی» بوده و در صدد ارائه پاسخ‌های توصیفی به پرسش پژوهش می‌باشد که به شکل زیر مطرح شده است: چالش‌ها و مسائل اصلی پژوهشگاه رویان در سطح پژوهشگاه و همچنین به تفکیک معاونت‌های چهارگانه پژوهشی، آموزشی، درمان و پشتیبانی کدام‌ها بوده و از چه اولویت‌بندی برخوردار می‌باشند؟

با مراجعه به جدول ۱۰ ملاحظه می‌شود که مقوله «مشکلات رفاهی و اقتصادی و حقوق پایین» با نمره ۳۴۳۸۰ مهم‌ترین چالش پژوهشگاه می‌باشد. مقوله «نیاز به تشویق نیروهای پُرکار و تفکیک از نیروهای کم‌کار» نیز با نمره ۳۰۱۰۰ دومین چالش پژوهشگاه می‌باشد. این چالش دومین چالش معاونت‌های شماره یک و سه و سومین چالش معاونت‌های شماره دو و چهار نیز می‌باشد. مقوله «نیاز به رسیدگی به خواسته‌های نیروها و شنیدن حرف‌های آنها» نیز با نمره ۳۰۰۹۶ سومین چالش پژوهشگاه می‌باشد. این چالش سومین چالش معاونت‌های شماره یک و دو و سه و پنجمین چالش معاونت شماره چهار می‌باشد. همان‌گونه که ملاحظه شد چالش‌های منابع انسانی که عمدتاً فرهنگی و اجتماعی می‌باشند؛ پایه‌های چالش‌های اقتصادی اهمیت داشته و نیازمند توجه ویژه می‌باشند. رعایت عدالت سازمانی و اقدام به تشویق نیروهای پُرکار و همچنین رسیدگی به خواسته‌های نیروها و شنیدن حرف‌های آنها، اگرچه در نگاه نخست جدی و مهم به نظر نمی‌رسید؛ ولی برآمده از نگاه تمامی مدیران نیازمند اهتمام ویژه می‌باشند. حتی اظهار می‌شد که رسیدگی به چالش‌های مذکور می‌تواند فشار ناشی از «مشکلات رفاهی و اقتصادی و حقوق پایین» را تقلیل داده و کاهش دهد.

همان‌گونه که در جداول ۶ تا ۹ ملاحظه شد (جداول مربوط به اولویت‌بندی چالش‌ها در معاونت‌های چهارگانه)، مقوله «مشکلات رفاهی و اقتصادی و حقوق پایین» مهم‌ترین چالش در معاونت‌های چهارگانه بود و این موضوع در جدول ۱۰ نیز که اولویت‌بندی عوامل مداخله‌گر (چالش‌ها) در وضعیت کنونی تمامی معاونت‌های

پژوهشگاه می‌باشد؛ قابل مشاهده است. چالش دوم در معاونت‌های چهارگانه به شرح زیر می‌باشد:

- معاونت شماره (۱): «نیاز به تشویق نیروهای پُرکار و تفکیک از نیروهای کم‌کار»
 معاونت شماره (۲): «اثر تحریم‌ها و کاهش ارزش پول ملی بر تهیه مواد»
 معاونت شماره (۳): «توزیع نامناسب منابع مالی در پژوهشگاه»
 معاونت شماره (۴): «عدم تناسب حقوق با حجم کار و تخصص»
 چالش سوم در معاونت‌های چهارگانه نیز از وضعیت زیر برخوردار بود:
- معاونت شماره (۱) و معاونت شماره (۲): «نیاز به رسیدگی به خواسته‌های نیروها و شنیدن حرف‌های آنها»
 معاونت شماره (۳): «مشکلات رفاهی و اقتصادی کارکنان به دلیل عدم تأمین اعتبارات رویان»
 معاونت شماره (۴): «نیاز به تشویق نیروهای پُرکار و تفکیک از نیروهای کم‌کار»
 کم‌اهمیت‌ترین چالش‌های پژوهشگاه، مقوله‌های «وضعیت بهتر هیئت علمی دانشگاهی نسبت به هیئت علمی رویان» با نمره ۹۶۵۷ و مقوله «هیئت علمی نشدن برخی اعضا با مدرک دکتری علی‌رغم توافق قبلی» با نمره ۱۰۱۲۰ و مقوله «کاهش حقوق پژوهشگر در صورت ادامه تحصیل با همان وظایف قبل» با نمره ۱۳۴۶۲ می‌باشند.

فهرست منابع

- ازکیا، مصطفی و غفاری، غلامرضا (۱۳۸۸). *جامعه‌شناسی توسعه*. تهران: انتشارات کیهان.
- بلیکی، نورمن (۱۳۹۲). *استراتژی‌های پژوهش اجتماعی*. ترجمه: آقا بیگ پوری، هاشم؛ تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات (۱۳۹۷). *پژوهش «بررسی چالش‌های پیش‌روی جامعه ایران»*.
- علیزاده اقدم، محمدباقر و اسلامی بناب، سیدرضا (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و آنومی اجتماعی. *فصلنامه مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران*، (۱)۱، ۱۴۵-۱۷۲.
- قیصری، نوراله (۱۳۹۸). مشارکت اجتماعی؛ معناکاوی یک مفهوم راهبردی. *فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا*، سال چهارم، (۱۱)، ۳۱-۵۹.

کاظمی، عباس و عبدی، عباس (۱۳۹۸). *چالش‌های جامعه ایران؛ راهبردهای خروج از وضعیت پرمشکل* (منتشر نشده). تهران، گروه افکارسنجی و مطالعات افکار عمومی، پژوهشکده فرهنگ، هنر و ارتباطات، دفتر طرح‌های ملی.

کشاوری، خدیجه (۱۴۰۲). امید و ناامیدی در جامعه ایران: مطالعه موردی دانشجویان دانشگاه‌های شهر تهران. *فصلنامه تحقیقات فرهنگی ایران*، ۱۶(۳)، ۹۳-۱۲۰.

مبارکی، مهدی و دیگران (۱۴۰۲). *وضعیت توسعه و پیشرفت اجتماعی در ایران (ملی، استانی، شهرستانی)*. اراک: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد استان مرکزی.

محمدپور، احمد (۱۳۹۲). *روش تحقیق کیفی: ضرورش ۲؛ مراحل و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی*. تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.

محمدپور، احمد (۱۳۹۷). *ضرورش: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی*. تهران: انتشارات لوگوس.

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۱). *اهم مسائل و راهبردهای فرهنگی جهت تقویت سلامت و آرامش اجتماعی*.

مکیان، سیدنظام‌الدین؛ کربلایی بادی، فریبا و بهرامی، فرشته (۱۴۰۰). *سرمایه اجتماعی و رشد اقتصادی مطالعه مقایسه‌ای بین کشورهای با سرمایه اجتماعی بالا و کشورهای با سرمایه اجتماعی پایین*. نشریه سیاست‌های راهبردی و کلان، ۹(۱)، ۱۸۴-۲۰۹.

واعظی، هاشم (۱۴۰۰). *معنای کار نزد کارکنان پژوهشگاه رویان*. رساله دکتری گرایش جامعه‌شناسی فرهنگی، دانشگاه علامه طباطبائی.

Johnson, R. B. & L. B. Christensen (2008). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches, (3rd Ed)*., Thousand Oaks, CA: Sage.

References

- Alizadeh Aghdam, M. B., & Eslami Bonab, S. R. (2012). Examining the relationship between social capital and social anomie. *Iranian Journal of Social Studies and Research*, 1(1), 145–172. (In Persian)
- Azkiya, M., & Ghaffari, G. (2009). *Sociology of development*. Tehran: Keyhan Publications. (In Persian)
- Bleikie, N. (2013). *Social research strategies* (H. Aghabigpour, Trans.). Tehran: Jameh-Shenāsān Publications. (In Persian)

- Bourdieu, P. (1986). The forms of social capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). New York: Greenwood Press.
- Farhang, Honar va Ertebat Research Institute. (2018). A study on the challenges facing Iranian society. (In Persian)
- Johnson, R. B., & Christensen, L. B. (2008). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kazemi, A., & Abdi, A. (2019). Challenges of Iranian society: Strategies for overcoming a problematic situation (Unpublished manuscript). Tehran: Public Opinion Research Group, Farhang, Honar va Ertebat Research Institute, National Projects Office. (In Persian)
- Keshavarz, K. (2023). Hope and hopelessness in Iranian society: A case study of university students in Tehran. *Iranian Journal of Cultural Research*, 16(3), 93–120. (In Persian)
- Makian, S. N., Karbalaee Badi, F., & Bahrami, F. (2021). Social capital and economic growth: A comparative study between countries with high and low social capital. *Journal of Strategic and Macro Policies*, 9(1), 184–209. (In Persian)
- Majles Research Center of the Islamic Republic of Iran. (2022). Major issues and cultural strategies to strengthen social health and tranquility. (In Persian)
- Markaz-e Barrasi-hā-ye Strategik-e Riasat-e Jomhuri. (2017). *Iran foresight 2017: One hundred key national priorities* (In Persian)
- Mirzaei, K. (2013). *Qualitative inquiry: Research, researcher, and research writing*. Tehran: Fuzhan Publications. (In Persian)
- Mobāraki, et al. (2023). The state of development and social progress in Iran (national, provincial, and county levels). Arak: Jahad Daneshgahi, Markazi Province Branch Publications. (In Persian)
- Mohammadpour, A. (2013). *Qualitative research: Anti-method 2; Practical stages and procedures in qualitative methodology*. Tehran: Jameh-Shenāsān Publications. (In Persian)
- Mohammadpour, A. (2018). *Anti-method: Philosophical foundations and practical procedures in qualitative methodology*. Tehran: Logos Publications. (In Persian)
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Touchstone.
- Qeysari, N. (2019). Social participation: Semantic analysis of a strategic concept. *NAJA Strategic Studies Quarterly*, 4(11), 31–59. (In Persian)
- Shorā-ye Āli-ye Enqelāb-e Farhangi. (2022). Major issues and cultural strategies to strengthen social health and tranquility. (In Persian)
- Shorā-ye Farhang-e Omumi-ye Keshvar. (2022). Needs assessment and prioritization of public culture issues in Iran. (In Persian)
- Va'ez, H. (2021). The meaning of work among employees of Royan Research Institute (Doctoral dissertation, Allameh Tabataba'i University). (In Persian)