

A Conceptual Model of Social Autism Management in Iranian Governmental Organizations: A Thematic Analysis Approach

Naghmeh Keyhanian¹, Mehran Mokhtari Bayekolaei^{1*}, Davood Kia Kojouri¹

1. Department of Government Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalous, Iran

ABSTRACT

Received: 06 May 2025

Accepted: 09 Aug 2025

Available Online: 19 Sep2025

Keywords

Social autism, governmental organizations, management, conceptual model, thematic analysis.

The aim of this study is to present a conceptual model for managing social autism within Iranian governmental organizations, utilizing a qualitative research methodology based on thematic analysis. The research population consisted of academic experts, executive specialists in governmental organizations, organizational psychologists, autism researchers, and other relevant stakeholders in the field of social autism management in public sector workplaces. Sampling was conducted using a combination of purposive (judgmental) and snowball techniques, and thematic saturation was achieved after 17 semi-structured interviews. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed using the six-phase thematic analysis method proposed by Braun and Clarke (2006). To ensure the validity of the study, the criteria of credibility, transferability, confirmability, and dependability were evaluated and confirmed. The inter-coder agreement rate was reported at 81%, indicating high reliability of the analysis. Thematic analysis results yielded 151 semantic statements, which were categorized into 62 open codes, subsequently grouped into 18 axial codes and ultimately synthesized into 5 main dimensions. These five dimensions include: "Strategic and Cognitive," "Communication and Interactions," "Cultural and Structural," "Leadership and Management," and "Individual and Behavioral." By providing an integrated and operational conceptual model, this study addresses contemporary challenges of social autism in governmental organizations and can serve as a guide for policymaking and the promotion of inclusive workplace environments. The novelty of this research lies in its presentation of the first localized conceptual model for managing social autism within Iranian governmental organizations.

How to cite:

Keyhanian, N., Mokhtari Bayekolaei, M., & Kia Kojouri, D. (2025). A Conceptual Model of Social Autism Management in Iranian Governmental Organizations: A Thematic Analysis Approach. *Study and Innovation in Education and Development*, 5(3), 1-22.

* Corresponding Author:

Dr. Mehran Mokhtari Bayekolaei

E-mail: mehramokhtari@iaui.ac.ir



© 2025 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

In today's complex and dynamic administrative environments, governmental organizations are increasingly facing multifaceted challenges that demand innovative and inclusive managerial approaches. One of the less-explored yet critically relevant phenomena in organizational behavior is “organizational social autism”—a metaphorical concept that refers to structural and behavioral patterns that reflect a lack of meaningful social interaction, resistance to external feedback, and an aversion to diverse viewpoints within public institutions. These tendencies often manifest as organizational isolation, lack of transparency, and limited collaboration, which in turn hinder responsiveness to societal needs and deteriorate public trust (1, 2).

In contexts where hierarchical rigidity, bureaucratic inertia, and centralized decision-making dominate, such as in Iranian governmental bodies, these autistic tendencies become more entrenched. For instance, recent research suggests that over 45% of employees in Iranian public organizations experience challenges related to social interaction and effective communication (5), compared to only 30% in developed countries (6). These symptoms often result in inefficient policy outcomes and reduced employee engagement due to the lack of participatory mechanisms and inclusive leadership frameworks (3, 4).

The theoretical foundation of this issue spans several conceptual frameworks. Organizational communication theory highlights that weak interpersonal communication limits internal cohesion and obstructs external adaptability (12). Similarly, leadership theory emphasizes the need for inclusive and transformational leadership styles that promote a psychologically safe and participatory environment. Additionally, theories of organizational change suggest that rigid structures and resistance to external inputs obstruct organizational learning and innovation. Furthermore, diversity and inclusion frameworks argue that embracing heterogeneity in thoughts and behaviors enhances organizational flexibility and performance (16, 17).

Despite the theoretical richness, the empirical and localized understanding of social autism in public sector organizations—especially within Iran—is limited. Existing literature tends to focus either on autism as a medical condition (2) or on general communication and leadership challenges in organizations without integrating them into a coherent conceptual framework. To address this gap, the current study aimed to develop a context-sensitive, operational conceptual model of managing social autism in Iranian

governmental organizations. The model attempts to provide practical guidance for policy development, leadership strategy, and organizational reform by identifying key dimensions, components, and indicators involved in mitigating social autism.

METHODS AND MATERIALS

This study employed a qualitative research design grounded in thematic analysis to explore the phenomenon of social autism within Iranian public sector organizations. A purposive and snowball sampling approach was used to select 17 participants, including academics, senior government officials, organizational psychologists, autism researchers, and NGO managers familiar with autism-related workplace dynamics. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews ranging between 40 and 100 minutes. Thematic saturation was achieved after 17 interviews. The data were transcribed, coded, and analyzed using the six-phase thematic analysis method proposed by Braun and Clarke (2006), with support from MAXQDA 2020 software. Trustworthiness was ensured through triangulation, member checking, and calculating inter-coder agreement, which was reported at 81%.

FINDINGS

The thematic analysis resulted in the identification of 151 semantic expressions which were grouped into 62 open codes, 18 axial codes (core components), and ultimately five major themes: (1) Strategic and Cognitive, (2) Communication and Interactions, (3) Cultural and Structural, (4) Leadership and Management, and (5) Individual and Behavioral.

1. **Strategic and Cognitive Dimension:** This dimension emphasizes organizational alignment with core values, responsiveness to community needs, and openness to diverse perspectives. Key indicators included the alignment of individual and organizational goals, clarity of mission, responsiveness to complaints, satisfaction rates, and the incorporation of stakeholder feedback.
2. **Communication and Interactions Dimension:** This theme captures intra- and inter-organizational interaction quality, emphasizing emotional intelligence, effective listening, interdepartmental collaboration, and use of external inputs in decision-making. Indicators included participation in emotional intelligence training, presence of feedback mechanisms, and external consultancy use.
3. **Cultural and Structural Dimension:** The cultural-structural layer reflects the degree of openness, flexibility, and structural adaptability. It included mechanisms

for staff suggestion systems, delegation, participation in surveys, and structural reforms aimed at flattening hierarchy and increasing process efficiency.

4. **Leadership and Management Dimension:** Leadership was found to be central to addressing social autism. Indicators here included leadership supportiveness, employee empowerment, trust indices, training investment, and psychological safety.
5. **Individual and Behavioral Dimension:** At the personal level, key behaviors such as conflict resolution skills, self-awareness, workplace loneliness, and risk tolerance were identified. Interventions like mentorship, team-building activities, and 360-degree feedback were considered vital to supporting this layer.

The integrated conceptual model, combining these five dimensions and their sub-components, offers a systemic and operational blueprint for understanding and managing social autism in Iranian public organizations.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The study confirms that social autism is not an abstract or symbolic phenomenon but a real and observable pattern of organizational dysfunction that compromises adaptability, stakeholder engagement, and employee well-being. The model presented here aligns with existing organizational theories that emphasize the systemic nature of behavioral, structural, and leadership dynamics. Specifically, the strategic-cognitive dimension reflects the need for mission-driven alignment and external orientation. In organizations where goals are misaligned and feedback loops are weak, decision-making becomes insular and ineffective. The findings affirm the argument that without a deliberate effort to connect organizational operations with broader societal expectations, institutions risk becoming detached from their purpose.

The communication and interaction dimension demonstrates that skill-based deficits and lack of psychological safety directly lead to organizational silence and internal friction. This supports prior findings that psychological safety is a crucial precondition for creativity, feedback exchange, and innovation. The integration of external viewpoints through consultations and stakeholder panels was particularly underdeveloped in the Iranian context, suggesting a deep-seated resistance to collaborative governance.

Culturally and structurally, the results underscore the necessity of breaking hierarchical silos and introducing participatory mechanisms that encourage employee voice and initiative. Bureaucratic inertia, coupled with a top-down administrative culture, was found to be a critical enabler of social autism. Organizational resilience, as the

literature suggests, depends heavily on cultural flexibility and the ability to decentralize decision-making.

Leadership and managerial dimensions emerged as pivotal. Leaders set the tone for organizational openness, trust, and empowerment. Where leaders were supportive and communicative, signs of social autism were less pronounced. Conversely, punitive and transactional leadership styles exacerbated social withdrawal and disengagement. As such, cultivating transformational leadership is not a peripheral luxury but a central strategy in mitigating social autism.

Finally, individual behavioral competencies such as emotional self-regulation, conflict resolution, and personal initiative were shown to be essential. Employees who lacked these attributes not only struggled to collaborate effectively but also contributed to a broader culture of alienation and withdrawal. Investment in individual development programs, therefore, is not merely an HR function but a strategic imperative.

In conclusion, the model developed through this research offers a localized, theoretically grounded, and operational framework for diagnosing and managing social autism in governmental organizations. It highlights the interconnectedness of strategy, communication, structure, leadership, and individual behavior in shaping organizational health. While the model is contextually situated within Iran's public sector, its core principles are applicable to other bureaucratic environments facing similar challenges. Future efforts should focus on validating this model quantitatively and implementing pilot interventions to test its practical efficacy in transforming organizational culture toward inclusion, responsiveness, and innovation.

مدل مفهومی مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران: رویکردی برآمده از تحلیل مضمون

نغمه کیهانیان^۱، مهران مختاری بایع کلایی^{۱*}، داود کیاکجوری^۱

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدل مفهومی مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران، به روش کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون است. جامعه آماری پژوهش شامل متخصصین دانشگاهی، متخصصین اجرایی سازمان‌های دولتی، روانشناسان سازمانی، پژوهشگران حوزه اوتیسم و سایر صاحب‌نظران مرتبط با مدیریت اوتیسم اجتماعی در محیط کار دولتی بود. نمونه‌گیری به صورت ترکیبی از روش‌های هدفمند (قضاوتی) و گلوله‌برفی انجام شد و با ۱۷ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به اشباع مضمونی رسید. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون بر اساس مراحل شش‌گانه براون و کلارک (۲۰۰۶) تحلیل شدند. برای اطمینان از روایی پژوهش، معیارهای اعتبار (مقبولیت)، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و قابلیت اطمینان بررسی و تأیید شدند و درصد توافق دو کدگذار ۸۱٪ گزارش شد که نشان‌دهنده پایایی بالای تحلیل است. نتایج تحلیل مضمون ۱۵۱ عبارت معنایی را در ۶۲ کد باز و نهایتاً در ۱۸ کد محوری و ۵ بعد اصلی دسته‌بندی کرد. این پنج بعد شامل «راهبردی و شناختی»، «ارتباطات و تعاملات»، «فرهنگی و ساختاری»، «رهبری و مدیریت» و «فردی و رفتاری» می‌باشند. این پژوهش با ارائه یک مدل مفهومی یکپارچه و عملیاتی، به چالش‌های معاصر اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی پاسخ می‌دهد و می‌تواند راهنمایی برای سیاست‌گذاری و ترویج محیط‌های کاری فراگیر باشد. نوآوری این پژوهش در ارائه اولین مدل مفهومی بومی‌سازی شده برای مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران نهفته است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۸

تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۶/۲۸

واژگان کلیدی

اوتیسم اجتماعی،

سازمان‌های دولتی،

مدیریت، مدل مفهومی،

تحلیل مضمون

شیوه ارجاع‌دهی:

کیهانیان، نغمه، مختاری بایع کلایی، مهران، و کیاکجوری، داود. (۱۴۰۴). مدل مفهومی مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران: رویکردی برآمده از تحلیل مضمون. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۵(۳)، ۱-۲۲.

نویسنده مسئول:

دکتر مهران مختاری بایع کلایی

پست الکترونیکی: mehran.mokhtaribayekolaei@iau.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

در عصر حاضر، سازمان‌ها با مجموعه‌ای از پیچیدگی‌های ساختاری، انسانی و ارتباطی مواجه‌اند که مدیریت مؤثر آن‌ها مستلزم برخورداری از رویکردهایی نوین، جامع و مبتنی بر فهم عمیق رفتار سازمانی است. یکی از پدیده‌های کمتر شناخته‌شده اما تأثیرگذار در این میان، "اوتیسم اجتماعی" در سطح سازمانی است؛ وضعیتی که به‌طور نمادین به ناتوانی یا ضعف در برقراری تعاملات مؤثر درون‌سازمانی و برون‌سازمانی اشاره دارد. در چنین سازمان‌هایی، گرایش به انزوا، مقاومت در برابر ورودی‌های خارجی و بی‌تفاوتی نسبت به دیدگاه‌های متنوع، زمینه‌ساز کاهش پاسخگویی، اختلال در فرآیند تصمیم‌گیری، و از دست رفتن ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان می‌شود (1, 2). این پدیده نه تنها مانعی برای یادگیری سازمانی است، بلکه بر سرمایه اجتماعی، انسجام تیمی و در نهایت بهره‌وری نیز تأثیر منفی می‌گذارد (3, 4).

پدیده اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی، در بافت ایران به دلیل ساختارهای متمرکز، بوروکراتیک و کمتر منعطف، شدت و نمود بیشتری می‌یابد. براساس مطالعه‌ای میدانی، حدود ۴۵ درصد از کارکنان در نهادهای دولتی ایران از کمبود تعاملات اجتماعی و ارتباط مؤثر رنج می‌برند (5). این میزان در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته که نرخ آن حدود ۳۰ درصد گزارش شده است (6)، نشانگر وجود بحران در لایه‌های ارتباطی و رفتاری نظام اداری کشور است. ضعف در تبادل اطلاعات، تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری، غلبه فرهنگ رسمی و عدم آموزش مهارت‌های انسانی از عوامل ریشه‌ای در بروز این وضعیت محسوب می‌شوند (7, 8).

تحولات محیطی، فناوری‌های نوظهور و فشارهای اجتماعی، سازمان‌های دولتی را وادار کرده است تا به سوی پذیرش دیدگاه‌های متنوع، همکاری بین‌سازمانی و نوآوری در سبک مدیریت حرکت کنند (9, 10). با این حال، سازمان‌هایی که دچار اوتیسم اجتماعی هستند، در پذیرش این الزامات ناکارآمد عمل کرده و معمولاً خود را از جریان پویای جامعه جدا می‌سازند. این موضوع در تعامل با ذی‌نفعان خارجی نیز مشهود است؛ جایی که سازمان به جای شنیدن صدای جامعه، به سیاست‌گذاری در خلأ پرداخته و منجر به سیاست‌هایی ناکارآمد می‌شود (3, 11).

از منظر نظری، پدیده اوتیسم اجتماعی در سازمان‌ها را می‌توان با اتکا بر چندین چارچوب مفهومی تحلیل نمود. نظریه ارتباطات سازمانی تأکید می‌کند که ضعف در تعاملات بین‌فردی، مانع جریان اطلاعات و یادگیری جمعی در سازمان است. نظریه رهبری نیز بر اهمیت ایجاد محیطی امن و پذیرنده برای اختلاف‌نظر و تنوع دیدگاه‌ها تأکید دارد، تا جایی که سبک رهبری حمایتی یکی از مهم‌ترین عوامل کاهش انزوا و افزایش تاب‌آوری ارتباطی در سازمان‌ها شناخته می‌شود. همچنین، از دیدگاه توسعه سازمانی، مقاومت در برابر تغییرات، نشانه‌ای از بی‌حرکی سازمان در مواجهه با نیازهای جدید محیطی است؛ وضعیتی که در سازمان‌های دارای اوتیسم اجتماعی نمود بیشتری دارد (12).

ابعاد فردی نیز در شکل‌گیری و تداوم این پدیده سهم بسزایی دارند. افرادی که مهارت‌های ارتباطی پایین، توانایی ضعیف در حل تعارض و سطح خودآگاهی محدود دارند، نه تنها نمی‌توانند با تیم‌ها همکاری مؤثر داشته باشند، بلکه زمینه‌ساز تشدید گسست‌های سازمانی می‌شوند (13، 14). آموزش‌های مستمر در حوزه هوش هیجانی، کار تیمی و ارتباطات بین‌فردی، می‌تواند نقش قابل‌توجهی در پیشگیری از چنین وضعیت‌هایی ایفا کند (15).

در حوزه سیاست‌گذاری منابع انسانی، توجه به جامعیت و تنوع به‌عنوان اصول بنیادین یک سازمان پاسخگو و یادگیرنده، مورد تأکید قرار گرفته است. در واقع، سیاست‌های جامع‌نگرانه‌ای که از دیدگاه‌های اقلیت‌ها و گروه‌های خاص حمایت کنند، می‌توانند محیطی فراگیر و مشارکتی ایجاد نمایند که در آن پدیده‌هایی چون اوتیسم اجتماعی به حداقل برسد (16، 17). با این حال، بررسی‌ها نشان می‌دهد که در بیشتر نهادهای دولتی ایران، سازوکارهای مؤثر برای جذب، نگهداشت و مشارکت گروه‌های متنوع، ضعیف یا غایب است (5).

از بعد ساختاری نیز، وجود ساختارهای سلسله‌مراتبی، تمرکز در تصمیم‌گیری، و فقدان سازوکارهای مشارکت‌محور از عواملی هستند که سازمان را به سوی انزوا، بی‌حرکی و قطع ارتباط با محیط سوق می‌دهند (18، 19). ساختارهای منعطف، تخت و تیم‌محور، در مقابل، امکان تبادل سریع‌تر اطلاعات، مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی و افزایش پاسخگویی را فراهم می‌آورند (20، 21). همچنین، در عصر هوش مصنوعی و فناوری‌های هوشمند، مهارت‌های انسانی نظیر تعامل بین‌فردی، حل مسأله گروهی و خلاقیت، به‌عنوان مزیت رقابتی کارکنان انسانی در برابر ماشین‌ها مطرح شده‌اند (7). بنابراین، سازمان‌هایی که فاقد بسترهای پرورش این مهارت‌ها هستند، در آینده نه‌چندان دور با بحران کارایی و تطابق مواجه خواهند شد.

از این رو، نیاز مبرمی به توسعه مدل‌های مفهومی بومی برای مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران احساس می‌شود. چنین مدلی باید بتواند به ابعاد استراتژیک، ارتباطی، ساختاری، رهبری و فردی این پدیده بپردازد و سازوکارهایی برای سنجش و مداخله در هر یک از این حوزه‌ها ارائه دهد (10، 22، 23). پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون، در پی آن است تا از خلال دیدگاه‌های خبرگان، مؤلفه‌ها، ابعاد و شاخص‌های مرتبط با مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران را شناسایی و دسته‌بندی کند.

پرسش محوری این پژوهش آن است که: مدل مفهومی مناسب برای مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران چیست و چه ابعاد و مؤلفه‌هایی باید در آن لحاظ گردد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و مبتنی بر روش تحلیل مضمون طراحی شده است تا مدل مفهومی مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران را ارائه دهد. این مطالعه از نوع پژوهش‌های کاربردی است و با هدف شناسایی و استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و

زیرشاخص‌های مرتبط با اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. روش‌شناسی این پژوهش به گونه‌ای طراحی شده که ضمن انعکاس دقیق دیدگاه‌های خبرگان و دست‌اندرکاران، اعتبار، جامعیت و قابلیت عملیاتی‌سازی نتایج را تضمین کند. جامعه پژوهش حاضر شامل متخصصین و صاحب‌نظران حوزه مدیریت، منابع انسانی، علوم اجتماعی، جامعه‌شناسی و روانشناسی با تخصص در زمینه اوتیسم، اوتیسم اجتماعی یا مسائل سازمانی مرتبط با افراد دارای اختلالات طیف اوتیسم در سازمان‌های دولتی ایران بود. همچنین، مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌های دولتی که با چالش‌ها و فرصت‌های حضور افراد دارای اوتیسم در محیط کار آشنایی داشتند، بخشی از جامعه آماری را تشکیل می‌دادند. نمونه‌گیری به صورت ترکیبی از روش‌های هدفمند (قضائتی) و گلوله‌برفی انجام شد. در مرحله اول، ۶ نفر از خبرگان کلیدی به صورت هدفمند و بر اساس شناخت تیم پژوهشی از تخصص و سوابق علمی و عملی آن‌ها در زمینه مدیریت سازمان‌های دولتی و آشنایی با مسائل مربوط به اوتیسم و تنوع در سازمان انتخاب شدند و سپس، با استفاده از روش گلوله‌برفی، ۱۱ نفر دیگر از طریق معرفی توسط خبرگان اولیه به نمونه اضافه شدند. در مجموع، با انجام ۱۷ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، اشباع مضمونی در داده‌ها حاصل شد؛ به این معنی که با ادامه مصاحبه‌ها، داده‌های جدید، بینش‌های تازه‌ای به مضامین قبلی اضافه نمی‌کردند. معیارهای ورود به مطالعه شامل داشتن حداقل ۵ سال سابقه فعالیت اجرایی یا پژوهشی مرتبط در حوزه مدیریت سازمان‌های دولتی، منابع انسانی یا روانشناسی صنعتی و سازمانی، آشنایی با چالش‌ها و فرصت‌های مربوط به تنوع نیروی انسانی، به‌ویژه افراد دارای اوتیسم، در محیط کار دولتی، توانایی ارائه دیدگاه‌های عمیق و تحلیلی در مورد ابعاد اجتماعی و مدیریتی اوتیسم در سازمان‌ها و رضایت آگاهانه برای شرکت در مصاحبه و ضبط صدا بود. برای اطمینان از جامعیت داده‌ها، تنوع در انتخاب خبرگان از نظر سابقه کاری، تخصص علمی و نوع سازمان (مراکز پژوهشی، دانشگاهی و نهادهای دولتی) مدنظر قرار گرفت.

داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. سؤالات مصاحبه به صورت باز و با هدف کاوش عمیق در تجارب، دیدگاه‌ها و تحلیل‌های مشارکت‌کنندگان در مورد "مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران" طراحی شدند. سؤالات اولیه بر اساس مرور ادبیات نظری مرتبط با اوتیسم، مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و مطالعات سازمانی تدوین شدند و موضوعاتی مانند چالش‌های ارتباطی و تعاملی در سازمان‌های دولتی، فرهنگ سازمانی، نقش رهبری در ایجاد محیط‌های فراگیر و راهکارهای مدیریتی برای افزایش بهره‌وری و رفاه افراد دارای اوتیسم اجتماعی را پوشش می‌دادند. در پایان هر مصاحبه، سؤالی باز مانند «آیا موضوع یا نکته‌ای در این حوزه وجود دارد که به آن نپرداخته باشیم؟» مطرح شد تا امکان بیان دیدگاه‌های جدید و جامع‌تر فراهم شود. مدت‌زمان هر مصاحبه بین ۴۰ تا ۱۰۰ دقیقه بود و میانگین زمان مصاحبه‌ها حدود ۶۰ دقیقه گزارش شد. برای ثبت دقیق داده‌ها، علاوه بر یادداشت‌برداری، از دستگاه ضبط صدا استفاده شد. پیش از هر مصاحبه، رضایت شفاهی یا کتبی مشارکت‌کنندگان برای ضبط گفتگو اخذ شد تا ملاحظات اخلاقی پژوهش (مانند حفظ محرمانگی و گمنامی) رعایت گردد. مکان مصاحبه‌ها با توافق مشارکت‌کنندگان انتخاب شد و اغلب در فضاها آرام و خصوصی مانند دفاتر کاری یا محیط‌های دانشگاهی انجام

گرفت. برای آمادگی بیشتر مشارکت‌کنندگان، نامه‌ای حاوی جزئیات پژوهش، اهداف اصلی و سؤالات کلیدی از طریق پست الکترونیکی برای آن‌ها ارسال شد.

تحلیل داده‌های این پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون بر اساس مراحل شش‌گانه پیشنهادی براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) انجام شد. در مرحله اول (آشنایی با داده‌ها)، متن کامل مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده، چندین بار به دقت مطالعه و مرور شد تا پژوهشگر درک عمیق و جامعی از محتوای آن‌ها به دست آورد. در مرحله دوم (تولید کدهای اولیه)، عبارات معنایی کلیدی و جملات مهم مرتبط با موضوع پژوهش از هر مصاحبه استخراج و ۱۵۱ کد اولیه شناسایی گردید. در مرحله سوم (جستجوی مضامین)، کدهای اولیه بر اساس شباهت‌ها، ارتباطات مفهومی و هم‌پوشانی‌های معنایی گروه‌بندی شدند. در مرحله چهارم (بازبینی مضامین)، مضامین اولیه شناسایی شده مورد بررسی و پالایش قرار گرفتند و اطمینان حاصل شد که مضامین از انسجام درونی کافی برخوردارند و از یکدیگر متمایز هستند. در مرحله پنجم (تعریف و نام‌گذاری مضامین)، هر مضمون به طور واضح تعریف و نام‌گذاری شد و ارتباط آن با اهداف پژوهش مشخص گردید. در نهایت، در مرحله ششم (تهیه گزارش)، یافته‌ها در قالب یک مدل مفهومی جامع برای مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران ارائه گردید. برای سازماندهی و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA 2020 استفاده شد.

برای اطمینان از اعتبار^۲، انتقال‌پذیری^۳، تأییدپذیری^۴ و قابلیت اطمینان^۵ نتایج در این پژوهش کیفی، معیارهای مربوطه مورد توجه قرار گرفتند. برای اطمینان از مقبولیت، از منابع موجود استفاده شد و متن پیاده‌سازی شده مصاحبه‌ها و کدهای استخراج شده برای برخی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش ارسال گردید و از نظرات آنان برای پالایش، تصحیح و تأیید کدها و مضامین بهره گرفته شد. به منظور انتقال‌پذیری، از طریق مستندسازی دقیق برای دیگر محققین، گزارش‌های جمعیت‌شناختی، تجربه نمونه‌ها و گزارش محیط پژوهش ارائه شد تا امکان تعمیم یافته‌ها به زمینه‌های مشابه فراهم گردد. برای تأییدپذیری، تمامی مراحل پژوهش به صورت شفاف مستندسازی شد تا قابلیت بازبینی توسط محققان دیگر وجود داشته باشد. به منظور قابلیت اطمینان، از درصد توافق بین دو کدگذار مستقل استفاده شد و درصد توافق طبق جدول (۱)، ۸۱٪ گزارش شد که نشان‌دهنده پایایی بالای فرآیند تحلیل و قابلیت اطمینان به نتایج است.

رعایت اصول اخلاقی در تمامی مراحل پژوهش مورد توجه قرار گرفت. هویت مشارکت‌کنندگان محرمانه نگه داشته شد و داده‌ها به صورت ناشناس تحلیل شدند. رضایت برای ضبط مصاحبه‌ها اخذ شد و اهداف پژوهش به صورت شفاف برای مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد تا درک کاملی از فرآیند داشته باشند.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد موارد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100.$$

¹ Brown & Clarke

² Credibility

³ Transferability

⁴ Confirmability

⁵ Dependability

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی دو کدگذار

شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی
۳	۲۷	۲۲	۵	۸۱٪/۴۸
۸	۲۲	۱۸	۴	۸۱٪/۸۲
۱۳	۳۱	۲۵	۶	۸۰٪/۶۵
کل	۸۰	۶۵	۱۵	۸۱٪/۲۵

یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش کیفی، که با رویکرد تحلیل مضمون انجام شده است، به ارائه مدل مفهومی مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران می‌پردازد. این مدل بر اساس تحلیل عمیق مصاحبه‌ها با ۱۷ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت و علوم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران استخراج شده است. فرآیند تحلیل مضمون منجر به شناسایی پنج بعد اصلی، شامل "راهبردی و شناختی"، "ارتباطات و تعاملات"، "فرهنگی و ساختاری"، "رهبری و مدیریت" و "فردی و رفتاری" گردید. هر یک از این ابعاد، شامل مؤلفه‌ها و زیرشاخص‌های مرتبطی است که در ادامه به تفصیل بیان شده‌اند. در جدول (۲) اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شونده نشان داده شده است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	نوع فعالیت	تحصیلات	سن	جنسیت	حیطه و گرایش تخصصی	سابقه مرتبط (سال)
M۱	استاد دانشگاه	دکتری	۴۸	مرد	مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی	۱۵
M۲	مدیر ارشد سازمان دولتی	دکتری	۵۵	مرد	مدیریت دولتی، سیاست‌گذاری عمومی	۲۰
M۳	روانشناس سازمانی	دکتری	۴۲	زن	روانشناسی صنعتی و سازمانی، تنوع و شمول	۱۰
M۴	پژوهشگر حوزه اوتیسم	دکتری	۴۰	زن	علوم اعصاب، اختلالات طیف اوتیسم	۸
M۵	مشاور منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۵۰	مرد	توانمندسازی کارکنان، سلامت روان در کار	۱۸
M۶	استاد دانشگاه	دکتری	۵۲	مرد	جامعه‌شناسی سازمانی، فرهنگ سازمانی	۲۲
M۷	کارشناس ارشد HR دولتی	کارشناسی ارشد	۳۷	زن	جذب و نگهداری، مدیریت عملکرد	۹
M۸	مدیر پروژه سازمان مردم‌نهاد	کارشناسی ارشد	۴۵	مرد	حمایت از افراد دارای اوتیسم، توانبخشی	۱۲
M۹	استاد دانشگاه	دکتری	۵۰	زن	مدیریت رفتار سازمانی، هوش هیجانی	۱۷
M۱۰	معاون وزارتخانه	دکتری	۶۰	مرد	اصلاحات اداری، توسعه سازمانی	۲۵
M۱۱	متخصص آموزش و توسعه	دکتری	۴۳	مرد	آموزش سازمانی، مهارت‌های ارتباطی	۱۴
M۱۲	روانشناس بالینی	دکتری	۴۷	زن	تشخیص و مداخله اوتیسم	۱۶
M۱۳	کارشناس رفاه اجتماعی	کارشناسی ارشد	۳۹	مرد	حمایت‌های اجتماعی، خدمات دولتی	۱۱
M۱۴	استاد دانشگاه	دکتری	۵۳	مرد	اخلاق در سازمان، مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۲۰
M۱۵	مدیر میانی سازمان دولتی	کارشناسی ارشد	۴۱	زن	مدیریت تیم، ارتباطات درون سازمانی	۱۳
M۱۶	مشاور روانشناسی	دکتری	۴۹	مرد	آسیب‌شناسی اجتماعی، تنهایی در کار	۱۵
M۱۷	مدیرکل وزارتخانه	دکتری	۵۸	مرد	مدیریت استراتژیک، تحول سازمانی	۲۳

الف) گام اول: کدگذاری باز و استخراج کدهای محوری

در این مرحله، که اولین گام از تحلیل مضمون بر اساس روش براون و کلارک (۲۰۰۶) است، به آشنایی عمیق با داده‌ها و سپس تولید کدهای اولیه (کدهای باز) پرداخته شد. پس از پیاده‌سازی دقیق تمامی ۱۷ مصاحبه انجام شده با خبرگان، متن هر مصاحبه بارها و بارها مطالعه شد تا پژوهشگر به درک عمیق و جامعی از محتوای آن‌ها دست یابد. سپس، تمامی ۱۵۱ عبارت و جمله معنادار که به نوعی به موضوع اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی، چالش‌ها، فرصت‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با آن اشاره داشتند، استخراج و به عنوان کدهای باز اولیه شناسایی شدند. این کدهای باز، مفاهیم خام و دست‌نخورده‌ای بودند که مستقیماً از دل داده‌ها بیرون کشیده شده بودند. در ادامه، این ۱۵۱ عبارت معنایی و ۶۲ کد باز بر اساس شباهت‌های معنایی و مفهومی و ارتباطشان با یکدیگر، در قالب ۱۸ کد محوری (مؤلفه‌ها) گروه‌بندی شدند. هدف از این مرحله، خلاصه‌سازی و سازماندهی حجم وسیع داده‌های خام در مفاهیم کلی‌تر بود که زمینه‌ساز شکل‌گیری مضامین اصلی در مراحل بعدی تحلیل شد. جدول ۲، نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری باز، استخراج عبارات معنایی و کدهای محوری (مؤلفه‌ها) را به همراه کد مصاحبه‌شونده مربوطه نشان می‌دهد:

جدول ۳. کدهای اولیه و کدهای محوری

تعداد فراوانی	کد مصاحبه	کد باز	کدهای محوری (مؤلفه‌ها)
۳	M۱, M۲, M۱۰	همسویی اهداف فردی و سازمانی	اتصال به فلسفه و مأموریت
۳	M۴, M۸, M۱۵	نمره درک چشم‌انداز سازمانی	سازمان
۳	M۳, M۶, M۱۱	ارجاع به مأموریت در گزارش‌ها	
۴	M۵, M۹, M۱۳, M۱۴	شناخت ارزش‌های بنیادین	
۳	M۷, M۱۲, M۱۶	زمان پاسخگویی به شکایات	پاسخگویی به نیازهای جامعه
۳	M۱, M۲, M۱۰	پروژه‌های مبتنی بر نیازسنجی	
۳	M۴, M۸, M۱۵	درصد رضایت‌مندی ارباب رجوع	
۲	M۳, M۶	جلسات مشترک با ذی‌نفعان	
۴	M۵, M۹, M۱۱, M۱۳	اجرای پیشنهادات کارکنان	پذیرش دیدگاه‌های متنوع
۲	M۱۴, M۱۷	سازوکار بازخورد خارجی	
۳	M۱, M۲, M۴	تنوع نگرش در کمیته‌ها	
۳	M۸, M۱۰, M۱۵	تغییر سیاست بر اساس بازخورد	
۳	M۳, M۶, M۱۱	دوره‌های آموزشی هوش هیجانی	ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و انسانی
۲	M۷, M۱۲	امتیاز ارتباط مؤثر مدیران	
۳	M۱, M۲, M۱۶	کاهش تعارضات بین‌فردی	
۳	M۴, M۸, M۱۰	نمره مهارت گوش دادن فعال	
۳	M۳, M۵, M۱۵	استفاده از ارتباطات غیررسمی	ایجاد فرهنگ ارتباط باز و تیمی
۳	M۹, M۱۳, M۱۴	تعداد تیم‌های کاری بین‌واحدی	
۳	M۱, M۲, M۱۷	امنیت روانی برای بیان مخالفت	
۲	M۴, M۱۰	فرکانس جلسات بازخورد دوطرفه	
۲	M۸, M۱۵	به‌کارگیری مشاوران خارجی	استفاده از ورودی‌های خارجی
۳	M۳, M۶, M۱۱	تصمیمات مبتنی بر تحقیقات بازار	در تصمیم‌گیری
۲	M۷, M۱۲	پنل‌های مشورتی تخصصی	
۳	M۱, M۲, M۱۶	تعداد تفاهم‌نامه‌های مشترک	افزایش تعاملات اجتماعی و همکاری بین‌سازمانی
۲	M۴, M۱۰	مشارکت در پروژه‌های ملی	

۲	M۸, M۱۵	رویدادهای اجتماعی کارکنان	
۲	M۳, M۵	اشتراک گذاری دانش و منابع	
۲	M۹, M۱۳	تعداد پیشنهادات در سامانه	ایجاد فرهنگ سازمانی باز و
۲	M۱۴, M۱۷	درصد مشارکت در نظرسنجی ها	مشارکتی
۲	M۱, M۲	میزان تفویض اختیار	
۳	M۴, M۸, M۱۰	زمان پیاده سازی فرآیند جدید	انعطاف پذیری و مدیریت
۲	M۳, M۱۵	درصد موفقیت پروژه های تحول	تغییر
۲	M۶, M۱۱	سطح مقاومت منفی در برابر تغییر	
۳	M۷, M۱۲, M۱۶	تعداد سطوح مدیریتی	اصلاح ساختارهای سلسله
۲	M۱, M۲	میانگین زمان تأیید اداری	مراتبی و غیر منعطف
۲	M۴, M۱۰	درصد مکانیزاسیون فرآیندها	
۲	M۸, M۱۵	تنوع جنسیتی و سنی مدیران	توسعه جامعیت و تنوع در
۲	M۳, M۵	سیاست های حمایتی اقلیت ها	سازمان
۲	M۹, M۱۳	آیین نامه های ضد تبعیض	
۳	M۱, M۱۴, M۱۷	نرخ جابجایی داوطلبانه	ایجاد محیطی هماهنگ توسط
۳	M۲, M۴, M۱۰	نمره سبک رهبری حمایتی	رهبران
۲	M۸, M۱۵	درصد احساس احترام در محیط کار	
۲	M۳, M۶	تعداد شکایات از رفتار مدیران	
۲	M۷, M۱۱	بودجه سرانه آموزش	توانمندسازی منابع انسانی
۲	M۱۲, M۱۶	درصد مشارکت در دوره ها	
۲	M۱, M۲	نمره خودارزیابی تسلط شغلی	
۲	M۴, M۱۰	شاخص اعتماد عمودی (به مدیر)	ایجاد اعتماد و حمایت
۳	M۳, M۸, M۱۵	شاخص اعتماد افقی (به همکار)	سازمانی
۲	M۵, M۹	درصد احساس حمایت رفاهی	
۲	M۱۳, M۱۴	میزان حمایت مدیر از ریسک پذیری	
۲	M۱, M۱۷	میانگین زمان حل تعارض	افزایش مهارت های حل
۲	M۲, M۴	تعداد کارگاه های حل تعارض	تعارض
۲	M۸, M۱۰	درصد استفاده از میانجی گری	
۲	M۳, M۱۵	نمره مقیاس تنهایی در کار	کاهش انزوای کاری و تنهایی
۲	M۶, M۱۱	تعداد فعالیت های تیم سازی	کارکنان
۲	M۷, M۱۲	وجود برنامه های منتورشیپ	
۳	M۱, M۲, M۱۶	تطابق خودارزیابی و ارزیابی مدیر	افزایش خودآگاهی و
۲	M۴, M۱۰	درصد تحقق اهداف عملکردی	خودمدیریتی
۲	M۸, M۱۵	استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه	
۳	M۳, M۵, M۹	حمایت مالی از ایده های نوآورانه	تقویت اعتماد و ریسک پذیری
۲	M۱۳, M۱۴	پذیرش شکست به عنوان یادگیری	
۲	M۱, M۱۷	میزان ترس از بیان اشتباهات	

ب) گام دوم: جستجو و بازبینی مضامین (کدهای انتخابی)

پس از استخراج ۱۸ کد محوری از مرحله کدگذاری باز، در این گام به سازماندهی و خلاصه سازی بیشتر این کدها پرداخته شد. کدهای محوری، که هر یک نماینده مجموعه ای از کدهای باز بودند، بر اساس ارتباطات مفهومی و منطقی، در گروه های وسیع تری طبقه بندی شدند. این فرآیند منجر به شناسایی و شکل گیری پنج بعد اصلی (مضامین انتخابی) گردید که هر یک، حوزه ای کلی از مدل

مفهومی مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی را پوشش می‌دهند. این ابعاد عبارتند از: "راهبردی و شناختی"، "ارتباطات و تعاملات"، "فرهنگی و ساختاری"، "رهبری و مدیریت" و "فردی و رفتاری".

در مرحله جستجوی مضامین، تلاش شد تا کدهای محوری که مفاهیم مشترک یا مرتبطی را در خود داشتند، در قالب یک مضمون اصلی قرار گیرند. به عنوان مثال، کدهای محوری "اتصال به فلسفه و مأموریت سازمان"، "پاسخگویی به نیازهای جامعه" و "پذیرش دیدگاه‌های متنوع" که همگی به رویکرد کلی و بنیادی سازمان در مواجهه با محیط و ارزش‌های خود اشاره داشتند، در ذیل بعد اصلی "راهبردی و شناختی" قرار گرفتند. پس از شکل‌گیری این ابعاد اولیه، مرحله بازبینی مضامین آغاز شد. در این مرحله، هر یک از پنج بعد شناسایی شده (مضامین انتخابی) به دقت مورد بررسی قرار گرفتند تا از انسجام درونی آن‌ها اطمینان حاصل شود. همچنین، تمایز بین ابعاد مختلف و عدم هم‌پوشانی معنایی آن‌ها ارزیابی شد. در صورت لزوم، برخی از کدهای محوری بین مضامین جابه‌جا شدند یا نام‌گذاری مضامین بازبینی شد تا بهترین نمایشگر محتوای کدهای محوری ذیل خود باشند. این فرآیند تکراری، به پالایش و شفاف‌سازی مدل مفهومی کمک کرد و اطمینان حاصل شد که ابعاد نهایی، به بهترین شکل، داده‌های مصاحبه‌ها را نمایندگی می‌کنند و چارچوبی منسجم برای درک مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران فراهم می‌آورند. در نهایت، این پنج بعد اصلی به عنوان ارکان مدل مفهومی پژوهش حاضر تثبیت شدند. جدول ۴، ابعاد اصلی شناسایی شده و مؤلفه‌های (کدهای محوری) ذیل هر یک از آن‌ها را نشان می‌دهد:

جدول ۴. کدبندی محوری و انتخابی

کد انتخابی	کد محوری
راهبردی و شناختی	و اتصال به فلسفه و مأموریت سازمان، پاسخگویی به نیازهای جامعه، پذیرش دیدگاه‌های متنوع
ارتباطات و تعاملات	و ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و انسانی، ایجاد فرهنگ ارتباط باز و تیمی، استفاده از ورودی‌های خارجی در تصمیم‌گیری، افزایش تعاملات اجتماعی و همکاری بین‌سازمانی
فرهنگی و ساختاری	و ایجاد فرهنگ سازمانی باز و مشارکتی، انعطاف‌پذیری و مدیریت تغییر، اصلاح ساختارهای سلسله‌مراتبی و غیر منعطف، توسعه جامعیت و تنوع در سازمان
رهبری و مدیریت فردی و رفتاری	ایجاد محیطی هماهنگ توسط رهبران، توانمندسازی منابع انسانی، ایجاد اعتماد و حمایت سازمانی افزایش مهارت‌های حل تعارض، کاهش انزوای کاری و تنهایی کارکنان، افزایش خودآگاهی و خودمدیریتی، تقویت اعتماد و ریسک‌پذیری

ج) گام سوم: تعریف و نام‌گذاری مضامین و تدوین زیرشاخص‌ها

در این مرحله، که گام پنجم از مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) است، پس از شناسایی پنج بعد اصلی (مضامین انتخابی) در گام دوم، به تعریف و نام‌گذاری دقیق این مضامین و همچنین تدوین زیرشاخص‌های مرتبط با هر مؤلفه (کد محوری) پرداخته شد. هدف از این گام، ارائه‌ی یک توصیف جامع و واضح از هر مضمون بود تا ارتباط آن با هدف اصلی پژوهش یعنی مدل مفهومی مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران به خوبی مشخص شود. در این مرحله، هر یک از ۱۸ مؤلفه (کد محوری) که در گام قبل شناسایی شده بودند، مورد بررسی دقیق قرار گرفتند تا زیرشاخص‌های مرتبط با آن‌ها از دل عبارات معنایی

استخراج و تعریف شوند. این زیرشاخص‌ها در واقع، مفاهیم جزئی‌تر و قابل سنجش‌تری هستند که محتوای مؤلفه‌ها را روشن‌تر کرده و امکان عملیاتی‌سازی آن‌ها را در یک مدل مفهومی فراهم می‌آورند. برای مثال، برای مؤلفه "اتصال به فلسفه و مأموریت سازمان"، زیرشاخص‌هایی نظیر "همسویی اهداف فردی و سازمانی"، "نمره درک چشم‌انداز سازمانی" و "ارجاع به مأموریت در گزارش‌ها" شناسایی شدند که همگی به ابعاد مختلف درک و به‌کارگیری فلسفه و مأموریت سازمان اشاره دارند. این زیرشاخص‌ها عمدتاً به صورت کلیدواژه‌ای و نشانگرهای رفتاری یا سازمانی تعریف شدند. در نهایت، نتایج این گام در قالب جدول ۵ ارائه شده است که ابعاد اصلی، مؤلفه‌های هر بعد و زیرشاخص‌های مرتبط با هر مؤلفه را به تفکیک نشان می‌دهد. این جدول، ساختار نهایی مدل مفهومی استخراج شده از داده‌های کیفی را به وضوح نمایش می‌دهد.

جدول ۵. ابعاد اصلی، مؤلفه‌ها و زیرشاخص‌های مدل مفهومی مدیریت اوتیسم اجتماعی

کد انتخابی	کد محوری	کدهای باز
راهبردی و شناختی	اتصال به فلسفه و مأموریت سازمان، پاسخگویی به نیازهای جامعه، پذیرش دیدگاه‌های متنوع	همسویی اهداف فردی و سازمانی، نمره درک چشم‌انداز سازمانی، ارجاع به مأموریت در گزارش‌ها، شناخت ارزش‌های بنیادین، زمان پاسخگویی به شکایات، پروژه‌های مبتنی بر نیازسنجی، درصد رضایت‌مندی ارباب رجوع، جلسات مشترک با ذی‌نفعان، اجرای پیشنهادات کارکنان، سازوکار بازخورد خارجی، تنوع نگرش در کمیته‌ها، تغییر سیاست بر اساس بازخورد
ارتباطات و تعاملات	ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و انسانی، ایجاد فرهنگ ارتباط باز و تیمی، استفاده از ورودی‌های خارجی در تصمیم‌گیری، افزایش تعاملات اجتماعی و همکاری بین‌سازمانی	دوره‌های آموزشی هوش هیجانی، امتیاز ارتباط مؤثر مدیران، کاهش تعارضات بین‌فردی، نمره مهارت گوش دادن فعال، استفاده از ارتباطات غیررسمی، تعداد تیم‌های کاری بین‌واحدی، امنیت روانی برای بیان مخالفت، فرکانس جلسات بازخورد دوطرفه، به‌کارگیری مشاوران خارجی، تصمیمات مبتنی بر تحقیقات بازار، پنل‌های مشورتی تخصصی، تعداد تفاهم‌نامه‌های مشترک، مشارکت در پروژه‌های ملی، رویدادهای اجتماعی کارکنان، اشتراک‌گذاری دانش و منابع
فرهنگی و ساختاری	ایجاد فرهنگ سازمانی باز و مشارکتی، انعطاف‌پذیری و مدیریت تغییر، اصلاح ساختارهای سلسله‌مراتبی و غیر منعطف، توسعه جامعیت و تنوع در سازمان	تعداد پیشنهادات در سامانه، درصد مشارکت در نظرسنجی‌ها، میزان تفویض اختیار، زمان پیاده‌سازی فرآیند جدید، درصد موفقیت پروژه‌های تحول، سطح مقاومت منفی در برابر تغییر، تعداد سطوح مدیریتی، میانگین زمان تأیید اداری، درصد مکانیزاسیون فرآیندها، تنوع جنسیتی و سنی مدیران، سیاست‌های حمایتی اقلیت‌ها، آیین‌نامه‌های ضد تبعیض
رهبری و مدیریت	ایجاد محیطی هماهنگ توسط رهبران، توانمندسازی منابع انسانی، ایجاد اعتماد و حمایت سازمانی	نرخ جابجایی داوطلبانه، نمره سبک رهبری حمایتی، درصد احساس احترام در محیط کار، تعداد شکایات از رفتار مدیران، بودجه سرانه آموزش، درصد مشارکت در دوره‌ها، نمره خودارزیابی تسلط شغلی، شاخص اعتماد عمودی (به مدیر)، شاخص اعتماد افقی (به همکار)، درصد احساس حمایت رفاهی، میزان حمایت مدیر از ریسک‌پذیری
فردی و رفتاری	افزایش مهارت‌های حل تعارض، کاهش انزوای کاری و تنهایی کارکنان، افزایش خودآگاهی و خودمدیریتی، تقویت اعتماد و ریسک‌پذیری	میانگین زمان حل تعارض، تعداد کارگاه‌های حل تعارض، درصد استفاده از میانجی‌گری، نمره مقیاس تنهایی در کار، تعداد فعالیت‌های تیم‌سازی، وجود برنامه‌های منتورشیپ، تطابق خودارزیابی و ارزیابی مدیر، درصد تحقق اهداف عملکردی، استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه، حمایت مالی از ایده‌های نوآورانه، پذیرش شکست به عنوان یادگیری، میزان ترس از بیان اشتباهات

د) گام چهارم: توصیف جامع مضامین و مؤلفه‌ها (تحلیل محتوایی)

در این گام، به ارائه توصیفی تفصیلی و غنی از هر یک از پنج بعد اصلی (مضامین انتخابی) و مؤلفه‌های ذیل آن‌ها پرداخته می‌شود. این توصیف شامل تشریح مفاهیم، روابط و ارتباطات معنایی بین مؤلفه‌ها و همچنین ارائه نمونه‌هایی از عبارات معنایی استخراج شده از مصاحبه‌ها برای هر مؤلفه، به منظور افزایش شفافیت و اعتبارسنجی یافته‌ها است.

۱. بعد راهبردی و شناختی: این بعد بر لزوم همسویی سازمان با ارزش‌های بنیادی و رسالت خود، تعامل فعال با محیط

بیرونی و پذیرش تنوع در دیدگاه‌ها به عنوان یک مزیت استراتژیک تأکید دارد. یافته‌ها حاکی از آن است که در سازمان‌های دولتی، عدم یکپارچگی در اهداف فردی و سازمانی مشهود است و کارکنان از تأثیر نهایی فعالیت‌های خود بر اهداف کلان بی‌اطلاع هستند. همچنین، چشم‌انداز سازمانی اغلب صرفاً یک بیانیه نمادین تلقی می‌گردد و نیاز به درونی‌سازی آن در سطوح مدیریتی بالاست. سازمان در تعامل با محیط بیرونی منفعل عمل می‌کند و جریان اطلاعات از جامعه به سازمان ضعیف است. سرعت و کیفیت پاسخگویی به مطالبات عمومی، شاخصی از پویایی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان است. پروژه‌ها و طرح‌ها بیشتر مبتنی بر مفروضات درونی سازمان تعریف می‌شوند تا تحلیل دقیق نیازهای جامعه هدف. کارکنان به دلیل عدم وجود سازوکار مناسب برای شنیدن و ارزیابی ایده‌ها، از ارائه نظرات خود امتناع می‌کنند. همگنی فکری در کمیته‌های تصمیم‌گیری، مانع از شکل‌گیری راه‌حل‌های خلاقانه و اتخاذ تصمیمات جسورانه می‌شود.

۲. بعد ارتباطات و تعاملات: این بعد شامل کلیه فرآیندها و بسترهایی است که به ارتقاء کیفیت تعاملات درون و

برون سازمانی کمک می‌کند. کمبود مهارت‌های ارتباطی مؤثر، ریشه بسیاری از تعارضات و سوءتفاهم‌های سازمانی است. سرمایه‌گذاری در آموزش مهارت‌های انسانی، کارکنان را به ابزارهای لازم برای تعامل و همکاری مؤثر مجهز می‌کند. فقدان امنیت روانی، مانع از ارتباط صریح و به سمت بالا از سوی کارکنان به مدیریت می‌شود که برای اصلاح مشکلات حیاتی است. ساختارهای سیلویی و جزیره‌ای، مانع از شکل‌گیری تیم‌های کاری بین‌واحدی و جریان یافتن دانش در سازمان می‌شود. سازمان‌ها باید به طور فعال به دنبال دیدگاه‌های متنوع و ورودی‌های خارجی باشند تا فرآیندهای تصمیم‌گیری خود را بهبود بخشند. مشارکت دادن عوامل خارجی در تصمیم‌گیری، به سیاست‌هایی منجر می‌شود که به بهترین نحو به نیازهای جامعه پاسخ می‌دهند. کمبود تعامل اجتماعی و همکاری با سایر نهادها، منجر به انزوا و عدم موفقیت در تحقق اهداف می‌شود. انباشت اطلاعات در واحدها و عدم جریان دانش، مانع از هم‌افزایی و حل خلاقانه مسائل می‌شود.

۳. بعد فرهنگی و ساختاری: این بعد به محیط سازمانی و ساختارهای رسمی و غیررسمی حاکم بر آن اشاره دارد که بر

نحوه تعاملات و پویایی سازمان تأثیر می‌گذارند. فرهنگ مشارکتی باید به گونه‌ای نهادینه شود که سازمان به طور فعال، پذیرای نظرات و ایده‌های جدید از تمام سطوح باشد. تمرکزگرایی بیش از حد در تصمیم‌گیری، استقلال و انگیزه کارکنان در سطوح عملیاتی را کاهش می‌دهد. پدیده اوتیسم اجتماعی به مثابه یک مانع استراتژیک، فرآیند تطابق سازمان با تحولات محیطی را کند و مختل می‌سازد.

مقاومت در برابر تغییر به عنوان یکی از چالش‌های بنیادین در مسیر مدیریت اثربخش اوتیسم اجتماعی شناسایی می‌شود. ساختارهای اداری سلسله مراتبی و فاقد انعطاف‌پذیری، از موانع اصلی در برابر چابکی و پویایی سازمان‌های دولتی هستند. بوروکراسی پیچیده و طولانی بودن فرآیندهای اداری، چابکی سازمان را از بین برده و به نارضایتی منجر می‌شود. بر اساس نظریه تنوع، بهره‌گیری از گوناگونی در نگرش‌ها و توانمندی‌ها به بهبود عملکرد و توانمندسازی سازمان منجر می‌شود. وجود سیاست‌های مشخص حمایتی نشان‌دهنده تعهد سازمان به ایجاد فرصت‌های برابر برای همه کارکنان است.

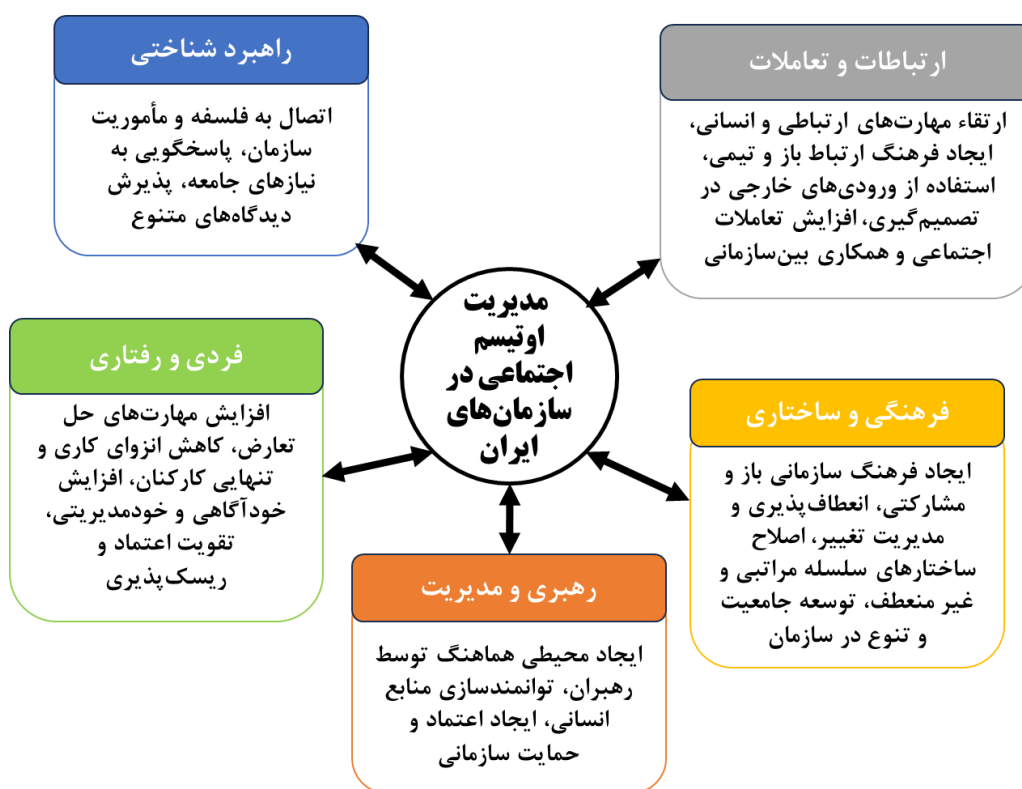
۴. بعد رهبری و مدیریت: این بعد بر نقش رهبران و مدیران در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی، توانمندسازی کارکنان و ایجاد محیطی از اعتماد و حمایت تأکید دارد. رهبران سازمانی باید بتوانند محیطی را فراهم کنند که اعضای تیم با وجود اختلافات و تنوع، هماهنگ شوند. نرخ بالای خروج داوطلبانه کارکنان، اغلب هشدار جدی در مورد کیفیت رهبری و فرهنگ سازمانی است. تخصیص منابع و بودجه کافی به مقوله مدیریت اوتیسم اجتماعی و توانمندسازی کارکنان، از اهمیت حیاتی برخوردار است. سرمایه‌گذاری در آموزش مهارت‌های انسانی، کارکنان را برای مدیریت تعاملات اجتماعی مؤثر تجهیز می‌کند. حمایت سازمانی ادراک‌شده، به عنوان یک متغیر میانجی، بر اعتماد و ریسک‌پذیری در سازمان تأثیرگذار است. فرهنگ ترس از شکست، مانع از ریسک‌پذیری و بروز خلاقیت در میان کارکنان می‌شود و مدیران باید حامی ایده‌های جدید باشند.

۵. بعد فردی و رفتاری: این بعد به شایستگی‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای فردی کارکنان اشاره دارد که در تعامل با سایر ابعاد، به مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان کمک می‌کند. توانایی مدیریت و حل و فصل سازنده تعارضات، یک شایستگی کلیدی برای کارکنان در محیط‌های کاری پیچیده است. آموزش تکنیک‌های حل تعارض به کارکنان امکان می‌دهد تا به شکل سازنده به مسائل پاسخ دهند. تنهایی کارکنان در سازمان می‌تواند بر ریسک‌پذیری و اعتماد آن‌ها تأثیر منفی و معناداری داشته باشد. برنامه‌های تیم‌سازی و فعالیت‌های گروهی، به تقویت روابط غیررسمی و کاهش احساس انزوا در محیط کار کمک می‌کند. خوداتکایی شغلی کارکنان، شامل ابعاد خودآگاهی، خودمدیریتی و خودکارآمدی است. هرچه سطح خودآگاهی مدیران یک سازمان بالاتر باشد، عملکرد مالی و بازده سرمایه آن سازمان بهبود می‌یابد. نوآوری نیازمند محیطی است که در آن ریسک‌پذیری هوشمندانه تشویق و منابع لازم برای آن فراهم شود. ترس از اشتباه کردن و پیامدهای آن، خلاقیت را سرکوب کرده و مانع از شفافیت و گزارش‌دهی صادقانه می‌شود.

۵) گام پنجم: تهیه گزارش نهایی و ارائه مدل مفهومی

در این گام نهایی، نتایج حاصل از تمامی مراحل تحلیل مضمون (آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، جستجو و بازبینی مضامین، و تعریف و نام‌گذاری مضامین و زیرشاخص‌ها) به صورت یک مدل مفهومی یکپارچه و منسجم برای مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران ارائه می‌شود. این مدل، چارچوبی جامع برای درک ابعاد مختلف این پدیده و همچنین عوامل مؤثر بر آن فراهم می‌کند.

مدل مفهومی پیشنهادی در این پژوهش، بر مبنای دیدگاه‌های خبرگان و با استفاده از روش‌شناسی کیفی تحلیل مضمون، نه تنها به توصیف وضعیت موجود (ابعاد، مؤلفه‌ها و زیرشاخص‌ها) می‌پردازد، بلکه به عنوان یک نقشه راه برای سیاست‌گذاران و مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران عمل می‌کند. این مدل می‌تواند مبنایی برای توسعه برنامه‌های مداخله‌ای هدفمند، سیاست‌های استخدامی و نگهداری فراگیر، و همچنین طراحی محیط‌های کاری حامی و کارآمدتر برای افراد دارای اوتیسم اجتماعی باشد. در این بخش، ارتباط میان ابعاد پنج‌گانه شناسایی شده (راهبردی و شناختی، ارتباطات و تعاملات، فرهنگی و ساختاری، فردی و رفتاری) و نحوه تعامل آن‌ها برای غلبه بر چالش‌های اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی، به صورت جامع تشریح می‌گردد. تمرکز بر این پنج بعد، امکان ایجاد یک رویکرد چندوجهی و پایدار برای مدیریت مؤثر اوتیسم اجتماعی و افزایش سلامت و بهره‌وری سازمان‌های دولتی را فراهم می‌آورد.



شکل ۱. مدل مفهومی مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران

همانطور که در مدل مفهومی ارائه شده در شکل (۱) ملاحظه می‌شود، این مدل شامل پنج بعد اصلی است که هر یک از این ابعاد، مؤلفه‌ها و زیرشاخص‌های متعددی را در بر می‌گیرند. جزئیات کامل این ابعاد، مؤلفه‌ها و زیرشاخص‌های مربوط به هر یک، در جدول ۳ به تفکیک قابل مشاهده است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این پژوهش کیفی، که با استفاده از تحلیل مضمون و مصاحبه با ۱۷ تن از خبرگان حوزه مدیریت، روانشناسی، جامعه‌شناسی و سازمان‌های دولتی صورت گرفته، به ارائه یک مدل مفهومی پنج‌بعدی برای مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران منجر شد. این پنج بعد عبارتند از: راهبردی و شناختی، ارتباطات و تعاملات، فرهنگی و ساختاری، رهبری و مدیریت، و فردی و رفتاری. هر یک از این ابعاد با مؤلفه‌ها و زیرشاخص‌های مشخصی همراه بوده‌اند که توانسته‌اند ابعاد چندلایه پدیده اوتیسم اجتماعی را در سازمان‌های دولتی تبیین نمایند.

در بعد راهبردی و شناختی، یافته‌ها نشان داد که بسیاری از سازمان‌های دولتی در ایران دچار ضعف در همراستایی اهداف فردی و سازمانی، ناتوانی در پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه و مقاومت در برابر دیدگاه‌های متنوع هستند. این یافته با مطالعات پیشین هم‌راستا است که نشان می‌دهند غفلت از پیوند بین رسالت سازمان و فعالیت‌های روزمره منجر به گسست سازمان از محیط بیرونی می‌شود (3, 9). همچنین، گفتمان‌های غالب در این سازمان‌ها فاقد نگاه مشارکتی بوده و فاقد سازوکارهای رسمی برای دریافت بازخورد از ذی‌نفعان هستند، موضوعی که در مطالعه (6) نیز تأیید شده است. در غیاب این مکانیزم‌ها، سیاست‌گذاری‌ها بیشتر مبتنی بر مفروضات درونی هستند تا داده‌های مبتنی بر نیازهای واقعی جامعه.

در بعد ارتباطات و تعاملات، نقش محوری مهارت‌های ارتباطی، امنیت روانی در بیان دیدگاه‌ها، تبادل بین‌واحدی و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها نمایان شد. یکی از مهم‌ترین یافته‌های این بعد، تأکید بر ضعف در امنیت روانی برای بیان مخالفت‌ها بود که منجر به سرکوب تعارضات بالقوه و تأخیر در تصمیم‌گیری‌های اصلاحی می‌شود. این یافته با مطالعه (15) که به تأثیر حمایت سازمانی و امنیت روانی بر مشارکت کارکنان اشاره دارد، هم‌راستا است. همچنین نتایج نشان داد که ساختارهای سیلویی موجود در سازمان‌های دولتی مانعی جدی بر سر راه تعامل بین‌واحدی و تبادل دانش است، موضوعی که در پژوهش (21) نیز مورد توجه قرار گرفته است. استفاده از ورودی‌های خارجی مانند مشاوران بیرونی و داده‌های بازار نیز در تصمیم‌سازی‌ها نادیده گرفته می‌شود، که این نکته در تقابل با یافته‌های (18) قرار دارد که بر نقش رهبری مشارکتی و نوآوری در ارتقاء کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی تأکید می‌کند.

در بعد فرهنگی و ساختاری، وجود ساختارهای سلسله‌مراتبی، بوروکراسی پیچیده، تمرکزگرایی و مقاومت در برابر تغییر از چالش‌های اصلی شناسایی شده بود. این یافته‌ها با تئوری‌های تغییر سازمانی همخوانی دارد، جایی که محققانی همچون (24) تأکید کرده‌اند که ساختارهای خشک و کنترل‌محور از عوامل بازدارنده در مواجهه با تحولات محیطی هستند. همچنین، داده‌ها نشان داد که فرهنگ مشارکتی در سازمان‌های دولتی ایران نهادینه نشده است و کارکنان احساس بی‌تأثیری در فرآیندهای کلان دارند. این یافته با مطالعاتی چون (16) و (17) همخوانی دارد که بر نقش فرهنگ شمول و تنوع در تقویت احساس تعلق و مشارکت کارکنان تأکید دارند.

وجود سیاست‌های تبعیض آمیز پنهان و فقدان آیین‌نامه‌های حمایت‌گر از اقلیت‌ها نیز از دیگر نشانه‌های اوتیسم فرهنگی در سازمان‌ها بود.

در بعد رهبری و مدیریت، یافته‌ها بر نقش رهبران در ایجاد محیطی حامی، ارتقاء حس تعلق، کاهش نرخ جابجایی و حمایت از ریسک‌پذیری کارکنان تأکید داشتند. سبک رهبری حمایتی در این بعد، به‌عنوان عاملی کلیدی برای مدیریت اوتیسم اجتماعی شناسایی شد، که این یافته با دیدگاه (25) در خصوص نقش رهبری تحول‌گرا هم‌راستا است. همچنین، تخصیص منابع آموزشی برای توانمندسازی کارکنان در حوزه تعاملات انسانی، مهارتی است که اغلب نادیده گرفته شده و باید به‌طور هدفمند تقویت شود (22). حمایت ادراک‌شده از سوی مدیریت نقش میانجی در افزایش تاب‌آوری، پذیرش شکست و خلاقیت کارکنان دارد، موضوعی که در مطالعات (4) و (14) نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

بعد پنجم یعنی بعد فردی و رفتاری، به شایستگی‌های فردی از جمله مهارت حل تعارض، خودآگاهی، توانایی مدیریت احساسات و ریسک‌پذیری اختصاص داشت. نتایج نشان داد که کارکنانی که در این حوزه‌ها دارای ضعف هستند، بیشتر درگیر انزوا و کاهش عملکرد می‌شوند. این یافته با پژوهش (13) هم‌راستا است که به نقش ارتباط مؤثر در موفقیت شغلی اشاره دارد. همچنین، مطالعه (11) نشان داده است که محیط‌های سمی و فاقد پویایی ارتباطی می‌توانند منجر به فرسودگی شغلی و خروج کارکنان شوند، که با یافته‌های حاضر مطابقت دارد. برنامه‌های منتورشیپ و بازخورد ۳۶۰ درجه، به‌عنوان راهکارهایی برای ارتقاء خودآگاهی و درک بهتر تعاملات فردی پیشنهاد شده‌اند.

به‌صورت کلی، مدل پنج‌بعدی حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت اوتیسم اجتماعی تنها از طریق مداخلات سطح خرد یا کلان امکان‌پذیر نیست، بلکه مستلزم رویکردی یکپارچه، سیستمی و چندلایه است که همه ابعاد سازمانی را در بر گیرد. این یافته با نگاه سیستمی به سازمان و تأکید بر بین‌رشتگی در مدیریت رفتار سازمانی هم‌راستا بوده و راه را برای سیاست‌گذاری‌های مبتنی بر شواهد هموار می‌سازد.

این پژوهش، علیرغم طراحی دقیق و تحلیل عمیق داده‌ها، دارای محدودیت‌هایی نیز هست که در تفسیر نتایج باید مدنظر قرار گیرد. نخست اینکه، مطالعه تنها با ۱۷ نفر از خبرگان صورت گرفت که اگرچه اشباع نظری حاصل شده، اما قابلیت تعمیم‌پذیری آماری به کل جامعه سازمان‌های دولتی ایران را محدود می‌سازد. دوم، رویکرد کیفی و اتکای صرف به مصاحبه، امکان مشاهده مستقیم رفتارها یا بررسی عینی ساختارهای سازمانی را از بین برده است. سوم، نتایج ارائه‌شده بر اساس بافت فرهنگی و اداری ایران تدوین شده‌اند و بدون تطابق‌سازی، ممکن است در سایر کشورها یا سازمان‌های خصوصی قابل استفاده نباشند. همچنین، دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان ممکن است متأثر از تجربه‌های شخصی یا سوگیری‌های حرفه‌ای آن‌ها باشد.

با توجه به یافته‌های این مطالعه، پیشنهاد می‌شود در گام‌های بعدی، مدل مفهومی ارائه‌شده با استفاده از روش‌های کمی و نمونه‌های آماری گسترده‌تر اعتبارسنجی گردد. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی بین سازمان‌های دولتی و خصوصی در سطوح مختلف

ساختاری می‌تواند به شناخت تفاوت‌ها و شباهت‌ها در بروز اوتیسم اجتماعی کمک کند. پژوهش در زمینه اثرگذاری ابعاد مشخص مدل، به صورت جداگانه یا ترکیبی، بر عملکرد سازمانی نیز می‌تواند مسیر آینده پژوهش‌ها باشد. در نهایت، سنجش مداخلات متمرکز بر آموزش مهارت‌های ارتباطی یا اصلاح ساختارهای تصمیم‌گیری از منظر تجربی می‌تواند سودمندی عملی مدل را تأیید کند.

سازمان‌های دولتی می‌توانند برای کاهش اوتیسم اجتماعی، نخست برنامه‌های آموزشی جامع در زمینه مهارت‌های ارتباطی، حل تعارض، هوش هیجانی و کار تیمی برای کارکنان و مدیران خود طراحی کنند. دوم، بازنگری در ساختار سازمانی به منظور کاهش بوروکراسی، افزایش انعطاف‌پذیری و تسهیل در تصمیم‌سازی مشارکتی پیشنهاد می‌شود. سوم، توسعه سازوکارهای دریافت و بازخورد فعال از کارکنان و ذی‌نفعان، از جمله نظرسنجی، پنل‌های مشورتی و جلسات بازخورد ضروری است. چهارم، حمایت از فرهنگ تنوع و شمول با تصویب سیاست‌های ضد تبعیض و ارتقاء آگاهی مدیران نسبت به مدیریت افراد با نیازهای خاص، به ایجاد محیطی فراگیر کمک می‌کند. نهایتاً، نهادینه‌سازی سبک رهبری حمایتی و توانمندسازی منابع انسانی در بلندمدت می‌تواند به بهبود تعاملات اجتماعی و افزایش بهره‌وری در سازمان‌های دولتی ایران منجر شود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

1. Parsons BM, Pinzone M, Albè F, Orlandelli D, Barletta I, Berlin C, et al. Local autism policy networks: Expertise and intermediary organizations A framework for operative and social sustainability functionalities in Human-Centric Cyber-

- Physical Production Systems. Educational Policy. 2018;32(6):823-54. doi: 10.1177/0895904816673743 10.1016/j.cie.2018.03.028.
2. Kester JS, Hill T, Thompson L, Black CL, Coriano VL, Bruton J, et al. Variance in Autism Prevalence: Links with State-Level Autism Resources. Journal of Disability Policy Studies. 2023;10442073231156940. doi: 10.1177/10442073231156940.
 3. Georgeac OA, Rattan A. The business case for diversity backfires: Detrimental effects of organizations' instrumental diversity rhetoric for underrepresented group members' sense of belonging. Journal of Personality and Social Psychology. 2023;124(1):69. doi: 10.1037/pspi0000394.
 4. Sajjad A, Shahbaz W. Mindfulness and social sustainability: An integrative review. Social Indicators Research. 2020;150(1):73-94. doi: 10.1007/s11205-020-02297-9.
 5. Farzaneh A, Seddigh Orouei G, Bagheri M. Empirical Typology of Social Interaction Problems in the Neighborhood Relationship Network (Research Case: Mashhad City). Journal of Iranian Social Studies. 2023;17(3):153-85.
 6. Deutschmann JW, Lipscomb M, Schechter L, Zhu J. Spillovers without social interactions in urban sanitation. American Economic Journal: Applied Economics. 2024;16(3):482-515. doi: 10.1257/app.20220047.
 7. Chuang S. Indispensable skills for human employees in the age of robots and AI. European Journal of Training and Development. 2022. doi: 10.1108/EJTD-06-2022-0062.
 8. Shamsi S, Pourateshi M, Zamani A. Investigating the Relationship Between Managers' Communication Skills and Leadership Style with Human Resource Empowerment: A Case Study of Dr. Shariati Technical College. Karafan Scientific Quarterly. 2019;16(2):141-60.
 9. Kaplan LR, Farooque M, Sarewitz D, Tomblin D. Designing participatory technology assessments: a reflexive method for advancing the public role in science policy decision-making. Technological Forecasting and Social Change. 2021;171:120974. doi: 10.1016/j.techfore.2021.120974.
 10. Waldman DA, Sparr JL. Rethinking diversity strategies: An application of paradox and positive organization behavior theories. Academy of Management Perspectives. 2023;37(2):174EP - 92. doi: 10.5465/amp.2021.0183.
 11. Rasool SF, Wang M, Tang M, Saeed A, Iqbal J. What a toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. International journal of environmental research and public health. 2021;18(5):2294. doi: 10.3390/ijerph18052294.
 12. Goldhaber GM. Organizational communication1993.
 13. Sumaiya B, Srivastava S, Jain V, Prakash V. The Role of Effective Communication Skills in Professional Life. World Journal of English Language. 2022;12(3):134-40. doi: 10.5430/wjel.v12n3p134.
 14. John-Eke EC, Akintokunbo OO. Conflict management as a tool for increasing organizational effectiveness: A review of literature. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2020;10(5):299-311. doi: 10.6007/IJARBS/v10-i5/7198ER -.
 15. Boikanyo DH, Naidoo M. The influence of organisational support, advancement, meaningfulness and psychological safety on employee engagement in a petrochemical organisation. WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS. 2023;20:1100-9. doi: 10.37394/23207.2023.20.98.
 16. Shore LM, Cleveland JN, Sanchez D. Inclusive workplaces: A review and model. Human Resource Management Review. 2018;28(2):176-89. doi: 10.1016/j.hrmr.2017.07.003.
 17. Nishii LH. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. Academy of Management journal. 2013;56(6):1754-74. doi: 10.5465/amj.2009.0823.
 18. Georgakopoulos A, Allen B, Petzold-Bradley E. Managing Organizational Conflicts Through Innovation, Creativity, and Inclusion: Implementing a Conflict System of Shared Leadership. De Gruyter Handbook of Organizational Conflict Management2022. p. 233.
 19. Da Rocha JPP, Frazier EB. Conflict, Systems, and Approaches to Conflict Management: An Overview. Strategic Approaches for Conflict Resolution in Organizations: Emerging Research and Opportunities2020. p. 1-30.
 20. Nguyen TD. Resolving conflict in organizations-achieving results through a harmonization process. Development and Learning in Organizations: An International Journal. 2019;33(5):4-7. doi: 10.1108/DLO-10-2018-0136.
 21. Vandergoot S, Sarris A, Kirby N. Factors That Influence the Training Transfer and Maintenance of Conflict Resolution Programs of Healthcare Training and Development Units: A Retrospective Study. Applied Psychology Readings: Selected Papers from Singapore Conference on Applied Psychology, 20172018. p. 103-21.
 22. Hartmann CW, Engle RL, Pimentel CB, Mills WL, Clark VA, Keleher VC. Virtual external implementation facilitation: Successful methods for remotely engaging groups in quality improvement. Implementation science communications. 2021;2(1):1-10. doi: 10.1186/s43058-021-00168-z.
 23. Cwinn E, Barry EA, Weisz JR, Bailin A, Fitzpatrick OM, Venturo-Conerly K, et al. Brief digital interventions: An implementation-sensitive approach to addressing school mental health needs of youth with mild and emerging mental health difficulties. Canadian Journal of Community Mental Health. 2022;41(3):157-75. doi: 10.7870/cjcmh-2022-026.
 24. Kotter JP. Leading change: Harvard business press; 2012.
 25. Northouse PG. Leadership: Theory and practice: Sage publications; 2021.