

## توسعه فردی و تحول سازمانی

### شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران

شیوه استناددهی: کیهانیان، نغمه، مختاری بایع‌کلایی، مهران، و کیاکجوری، داود. (۱۴۰۵). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران. *توسعه فردی و تحول سازمانی*، ۴(۱)، ۱-۲۲.

نغمه کیهانیان<sup>۱</sup>، مهران مختاری بایع کلایی<sup>۲\*</sup>، داود کیاکجوری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران
۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: mehnan.mokhtaribayekolaie@iau.ac.ir

#### چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۲۶ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۶ مهر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۹ مهر ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۹ تیر ۱۴۰۴

هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران به منظور ارائه مدل مفهومی بومی و کاربردی است. این مطالعه با رویکرد آمیخته انجام شد. در مرحله کیفی، ۱۷ نفر از خبرگان شامل مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی، متخصصان منابع انسانی، پژوهشگران دانشگاهی و روانشناسان سازمانی و اوتیسم، از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌ها با روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ تحلیل شد و ۱۵۱ عبارت معنایی در قالب ۶۲ کد اولیه، ۱۸ مضمون فرعی و ۵ مضمون اصلی طبقه‌بندی شد. در مرحله کمی، همان خبرگان با استفاده از پرسشنامه و روش دیمتل فازی به رتبه‌بندی عوامل پرداختند و محاسبات با نرم‌افزار MATLAB انجام شد. نتایج نشان داد پنج بعد اصلی مدیریت اوتیسم اجتماعی شامل رهبری و مدیریت، ارتباطات و تعاملات، فرهنگی و ساختاری، فردی و رفتاری، و راهبردی و شناختی است. از میان آن‌ها، رهبری و مدیریت با امتیاز  $D+R=7.133$  و ارتباطات و تعاملات با  $D+R=6.798$  بیشترین اهمیت و نقش محوری را داشتند. سایر ابعاد در سطوح بعدی اهمیت قرار گرفتند. پژوهش حاضر مدلی بومی‌سازی شده برای مدیریت اوتیسم اجتماعی ارائه می‌دهد که با تأکید بر ایجاد اعتماد و حمایت سازمانی، ارتقای مهارت‌های ارتباطی، اصلاح ساختارهای سلسله‌مراتبی و استفاده از برنامه‌های متورشیپ می‌تواند انزوای سازمانی را کاهش دهد، تعاملات بین‌سازمانی را تقویت کند و کیفیت خدمات عمومی را بهبود بخشد. با وجود این، اجرای مدل ممکن است با محدودیت‌هایی مانند مقاومت فرهنگی و کمبود منابع مواجه شود که نیازمند تحقیقات تکمیلی است.

**کلیدواژگان:** اوتیسم اجتماعی، سازمان‌های دولتی، رهبری و مدیریت، ارتباطات و تعاملات، فرهنگ سازمانی

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترس‌آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار

# Personal Development and Organizational Transformation

## Identifying and Ranking Key Factors in Managing Social Autism in Iranian Government Organizations

Naghmeh Keyhanian<sup>1</sup>, Mehran Mokhtari Bayekolaei<sup>2\*</sup>, Davood Kia Kojouri<sup>3</sup>

1. PhD Student, Department of Government Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalous, Iran
2. Assistant Professor of Government Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalous, Iran
3. Associate Professor of Government Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalous, Iran

\*Corresponding Author's Email: mehran.mokhtaribayekolaei@iau.ac.ir

**How to cite:** Keyhanian, N., Mokhtari Bayekolaei, M., & Kia Kojouri, D. (2026). Identifying and Ranking Key Factors in Managing Social Autism in Iranian Government Organizations. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(1), 1-22.

Submit Date: 30 June 2025

Revise Date: 01 October 2025

Accept Date: 08 October 2025

Initial Publish: 15 February 2026

Final Publish: 21 March 2026



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

### Abstract

This study aimed to identify and rank the key factors in managing social autism in Iranian government organizations and to propose a localized, practical conceptual model. A mixed-methods approach was applied. In the qualitative phase, 17 experts—including senior and middle government managers, HR specialists, academic researchers, and organizational and autism psychologists—were interviewed using semi-structured questions. Thematic analysis with MAXQDA 2020 identified 151 semantic units grouped into 62 initial codes, 18 sub-themes, and 5 main themes. In the quantitative phase, the same experts evaluated and ranked the factors using a fuzzy DEMATEL questionnaire, with calculations performed in MATLAB. Five key dimensions were identified: leadership and management, communication and interactions, cultural and structural, individual and behavioral, and strategic and cognitive. Among them, leadership and management (D+R=7.133) and communication and interactions (D+R=6.798) were the most critical and influential dimensions for managing social autism. Other factors were of moderate but relevant importance. The study offers a culturally adapted model for managing organizational social autism, emphasizing trust and organizational support, strengthening communication skills, reforming rigid hierarchical structures, and implementing mentorship programs. Applying this framework can reduce organizational isolation, enhance inter-organizational cooperation, and improve public service quality. However, cultural resistance and limited resources may hinder implementation, requiring further research and tailored interventions.

**Keywords:** *Social autism, government organizations, leadership and management, communication and interactions, organizational culture*

در دهه‌های اخیر، سازمان‌های دولتی به عنوان نهادهای ارائه‌دهنده خدمات عمومی با فشارهای فزاینده‌ای برای پاسخگویی، شفافیت و کارآمدی مواجه شده‌اند. یکی از چالش‌های کمتر شناخته‌شده اما تأثیرگذار در این زمینه، پدیده‌ای است که می‌توان آن را «اوتیسم اجتماعی سازمانی» نامید؛ وضعیتی که طی آن سازمان‌ها توانایی برقراری ارتباطات مؤثر با محیط پیرامون و ذی‌نفعان خود را از دست می‌دهند و به تدریج در چارچوب‌های بسته و منزوی فرو می‌روند (Toopasfandiari et al., 2024). این پدیده در بخش دولتی ایران به دلیل ساختارهای اداری پیچیده، تمرکز قدرت و مقاومت فرهنگی در برابر تغییر، جلوه‌ای جدی‌تر یافته و به کاهش نوآوری، بی‌اعتمادی اجتماعی و ناکارآمدی در ارائه خدمات عمومی منجر شده است (Farzaneh et al., 2023).

اوتیسم اجتماعی سازمانی مفهومی برگرفته از ویژگی‌های اختلال طیف اوتیسم در افراد است، جایی که ناتوانی در برقراری ارتباطات اجتماعی و تعاملات سازنده باعث انزوا می‌شود. سازمان‌های گرفتار این وضعیت، اغلب در برابر بازخوردهای خارجی مقاومت نشان داده، از همکاری بین‌سازمانی پرهیز کرده و به سیاست‌گذاری‌های درون‌گرا محدود می‌شوند (Kester et al., 2023). پیامد این رفتارها، کاهش پاسخگویی به نیازهای واقعی جامعه و فاصله گرفتن از تحولات محیطی است (Deutschmann et al., 2024). چنین روندی در نهایت می‌تواند به شکل‌گیری تصمیمات نادرست و غیرمنطبق با منافع عمومی منجر شود و سطح اعتماد اجتماعی را به شدت تضعیف کند (Sajjad & Shahbaz, 2020).

از دیدگاه رفتار سازمانی، عوامل متعددی در بروز این پدیده نقش دارند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ضعف مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارکنان از دلایل محوری اختلالات اجتماعی سازمان‌هاست (Feyz et al., 2020; Sumaiya et al., 2022). مهارت‌های ارتباطی نه تنها ابزار انتقال پیام هستند، بلکه بنیان روابط انسانی و همدلی سازمانی را تشکیل می‌دهند. هنگامی که این مهارت‌ها توسعه نمی‌یابند، تعارضات افزایش یافته و انسجام سازمانی تضعیف می‌شود (Georgakopoulos et al., 2022; John-Eke & Akintokunbo, 2020). از سوی دیگر، تغییرات سریع فناوری و ورود ابزارهای دیجیتال نیز پیچیدگی ارتباطات را افزایش داده و نیاز به مهارت‌های پیشرفته‌تری را برای تعامل سازنده در محیط کار ایجاد می‌کند (Chuang, 2022; Cwinn et al., 2022).

نقش رهبری در مدیریت اوتیسم اجتماعی بسیار حیاتی است. رهبران سازمانی باید قادر باشند فضایی ایمن برای بیان دیدگاه‌های مختلف ایجاد کنند و کارکنان را برای پذیرش تنوع و همکاری توانمند سازند (Kaplan et al., 2021; Northouse, 2021). سبک‌های رهبری حمایتی و تحول‌آفرین با ایجاد حس اعتماد و تعلق، می‌توانند مانع از انزوای سازمانی شوند و ارتباطات اثربخش درونی و بیرونی را تقویت کنند (Boikanyo & Naidoo, 2023; Waldman & Sparr, 2023). با این حال، شواهد نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران، چنین سبک‌هایی کمتر نهادینه شده و مقاومت در برابر تغییر و سلسله‌مراتب خشک مانعی جدی در مسیر ارتقای ارتباطات باز و تعاملات بین‌سازمانی است (Khodaparast et al., 2024; Kiakojour, 2024).

فرهنگ سازمانی نیز نقشی تعیین‌کننده دارد. فرهنگ‌های بسته و غیرمشارکتی، پذیرش ایده‌های نو و تنوع دیدگاه‌ها را محدود می‌کنند و از شکل‌گیری شبکه‌های ارتباطی پویا جلوگیری به عمل می‌آورند (Kaveh et al., 2022; Pinzone et al., 2020). در مقابل، فرهنگ‌های مبتنی بر شفافیت، اعتماد و شمول می‌توانند به‌طور معناداری تعاملات سازمانی را بهبود بخشند و از بروز اوتیسم اجتماعی جلوگیری کنند (Waldman & Sparr, 2023). همچنین، ناتوانی در پاسخگویی سریع به نیازهای ذی‌نفعان و جامعه سبب تشدید فاصله سازمان با محیط

می‌شود، در حالی که نظام‌های بازخوردی فعال و فرآیندهای مشارکتی می‌توانند این شکاف را پر کنند (Hartmann et al., 2021; Kaplan et al., 2021).

از منظر منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان و توسعه سرمایه اجتماعی درون سازمان از پیش‌نیازهای مقابله با اوتیسم اجتماعی هستند. توانمندسازی به معنای ایجاد احساس معناداری، خودکارآمدی و امنیت روانی در کارکنان است؛ عواملی که انگیزه تعامل و مشارکت فعال را افزایش می‌دهند (Boikanyo & Naidoo, 2023; Rasool et al., 2021). همچنین، آموزش‌های هدفمند در زمینه مهارت‌های انسانی، حل تعارض و کار تیمی نقش مهمی در ارتقای ظرفیت سازمان برای برقراری ارتباطات اثربخش ایفا می‌کنند (Sumaiya et al., 2022; Tohani & Aulia, 2022). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سرمایه‌گذاری در توسعه این مهارت‌ها می‌تواند به بهبود پاسخگویی، افزایش همبستگی سازمانی و جذب بازخوردهای محیطی منجر شود (Chuang, 2022; Feyz et al., 2020).

در کنار این عوامل نرم، ساختار سازمانی نیز بر شدت یا کاهش اوتیسم اجتماعی اثر می‌گذارد. ساختارهای بسیار سلسله‌مراتبی و غیرمنعطف جریان آزاد اطلاعات و ارتباطات افقی را مختل کرده و کارکنان را از مشارکت فعال بازمی‌دارند (Pouryazdani Kojour et al., 2021; Zamani Tuni & Koohkan, 2024). اصلاح چنین ساختارهایی، تفویض اختیار و تسهیل ارتباطات بین‌بخشی می‌تواند گامی مؤثر در کاهش فاصله میان بخش‌های مختلف سازمان و ایجاد فرهنگ گفت‌وگوی بین‌واحدی باشد (Kiakojouri, 2024; Mohammadi et al., 2025).

در سطح کلان، توجه به عدالت و فرصت‌های برابر در مسیرهای شغلی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. مطالعات نشان می‌دهد که تبعیض‌های ساختاری و شیشه‌ای مانع رشد در سازمان‌های دولتی نه‌تنها انگیزه تعامل را کاهش می‌دهد، بلکه به حس بیگانگی و انزوای بیشتر کارکنان منجر می‌شود (Amin & Asher, 2025). از سوی دیگر، مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی و طراحی مسیرهای حرفه‌ای روشن می‌تواند احساس تعلق و مشارکت را تقویت کند (Khodaparast et al., 2024; Kiakojouri, 2024).

ابعاد روان‌شناختی نیز در این زمینه قابل توجه هستند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که فقدان فضای امن روانی و ترس از بیان اشتباهات، سازمان‌ها را به سمت سکوت و انزوا سوق می‌دهد (Boikanyo & Naidoo, 2023; Georgakopoulos et al., 2022). در مقابل، ایجاد محیطی حمایتگر که شکست را بخشی از فرایند یادگیری بداند و از نوآوری استقبال کند، زمینه کاهش اوتیسم اجتماعی را فراهم می‌سازد (Northouse, 2021; Waldman & Sparr, 2023).

با وجود غنای نظری در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی، شکاف‌هایی جدی در شناخت و مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران وجود دارد. نخست، چارچوب مفهومی یکپارچه و بومی برای تعریف و سنجش این پدیده تدوین نشده است (Toopasfandiari et al., 2024). دوم، مدل‌های مدیریتی عملیاتی برای مقابله با آن، متناسب با شرایط فرهنگی و ساختاری ایران کمتر ارائه شده‌اند (Khodaparast et al., 2024; Kiakojouri, 2024). سوم، پژوهش‌های تجربی در زمینه اولویت‌بندی و وزن‌دهی به عوامل مؤثر محدود بوده و این خلأ موجب دشواری در طراحی سیاست‌های مداخله‌ای کارآمد می‌شود (Farzaneh et al., 2023; Mohammadi et al., 2025).

افزون بر این، تحولات فناورانه و دیجیتالی شدن سازمان‌ها ضرورت بازاندیشی در رویکردهای ارتباطی و مدیریتی را تقویت کرده است. ابزارهای نوین فناوری می‌توانند فرصت‌هایی برای تعاملات بازتر فراهم کنند، اما بدون زیرساخت‌های فرهنگی و مهارتی، خود به عاملی برای

پیچیدگی و انزوای تبدیل می‌شوند (Chuang, 2022; Kaplan et al., 2021). همچنین، یادگیری سازمانی و مدیریت فراموشی سازمانی، که در پژوهش‌های جدید مطرح شده‌اند، می‌توانند با تسهیل جریان دانش و اصلاح سوگیری‌های گذشته به کاهش اوتیسم اجتماعی کمک کنند (Zamani Tuni & Koohkan, 2024).

بنابراین، نیاز به مدلی بومی‌سازی شده که بتواند مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، رفتاری، ارتباطی و رهبری را به‌طور هم‌زمان پوشش دهد بیش از پیش احساس می‌شود. چنین مدلی می‌تواند به مدیران کمک کند تا با تمرکز بر مهم‌ترین عوامل از جمله رهبری تحول‌آفرین، مهارت‌های ارتباطی پیشرفته، اعتماد سازمانی، و اصلاح ساختارهای سلسله‌مراتبی، ظرفیت سازمان برای تعامل سازنده با ذی‌نفعان را تقویت کنند (Northouse, 2021; Toopasfandiari et al., 2024; Waldman & Sparr, 2023).

لذا، این پژوهش با این هدف طراحی شده است تا با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی، ابتدا عوامل کلیدی مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران را شناسایی و سپس اهمیت و اولویت آن‌ها را با رویکردی علمی و داده‌محور رتبه‌بندی کند.

### روش شناسایی

این پژوهش با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد و از رویکردی ترکیبی بهره می‌گیرد که در مرحله اول از روش تحلیل مضمون برای شناسایی عوامل کلیدی و در مرحله دوم از روش دیمتل فازی برای رتبه‌بندی این عوامل استفاده می‌کند. مشارکت کنندگان 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، مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی با حداقل ۱۰ سال تجربه مدیریتی در مواجهه با چالش‌های تعاملی و ارتباطی کارکنان، کارشناسان منابع انسانی متخصص در توسعه فرهنگ سازمانی و مدیریت تنوع در محیط کار، پژوهشگران دانشگاهی در رشته‌های مدیریت دولتی، رفتار سازمانی و روانشناسی صنعتی با حداقل ۵ سال سابقه تحقیق مرتبط، و سیاست‌گذاران حوزه توسعه منابع انسانی و بهبود محیط کار در بخش دولتی بود. 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 یا مشکلات تعاملی اجتماعی، در محیط کار دولتی، توانایی ارائه دیدگاه‌های عمیق و تحلیلی در مورد ابعاد اجتماعی و مدیریتی اوتیسم اجتماعی در سازمان‌ها، و رضایت آگاهانه برای شرکت در مصاحبه و ضبط صدا بود، و برای جامعیت دیدگاه‌ها، تنوع در انتخاب خبرگان از نظر سابقه کاری، تخصص علمی، نوع سازمان (مراکز پژوهشی، دانشگاهی و نهادهای دولتی) و مناطق جغرافیایی متفاوت ایران مدنظر قرار گرفت. افرادی فاقد تجربه مستقیم در بخش دولتی یا دانش تخصصی مرتبط با مدیریت اوتیسم اجتماعی از مطالعه کنار گذاشته شدند.

در بخش کیفی، نمونه‌گیری به‌صورت ترکیبی از روش‌های هدفمند (قضاوتی) 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 انتخاب شدند و سپس، با استفاده از روش گلوله‌برفی، ۱۱ نفر دیگر از طریق معرفی توسط خبرگان اولیه به نمونه اضافه شدند. در مجموع، ۱۷ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تا رسیدن به اشباع مضمونی انجام گرفت، در حالی که در بخش کمی، برای رتبه‌بندی عوامل با روش دیمتل فازی، نظرات ۱۲ نفر از همان خبرگان کیفی که دانش کافی در ارزیابی روابط بین عوامل مدیریت اوتیسم اجتماعی داشتند، جمع‌آوری شد.

داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با مدت‌زمان ۴۰ تا ۱۰۰ دقیقه (میانگین ۶۰ دقیقه) جمع‌آوری شدند. سؤالات مصاحبه به‌صورت باز و با هدف کاوش عمیق در تجارب، دیدگاه‌ها و تحلیل‌های مشارکت‌کنندگان در مورد "مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران" طراحی شدند و موضوعاتی مانند چالش‌های ارتباطی و تعاملی، فرهنگ سازمانی، نقش رهبری در ایجاد محیط‌های فراگیر و راهکارهای مدیریتی را پوشش می‌دادند. سؤالات با تمرکز بر شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در اوتیسم اجتماعی سازمانی طراحی شده و با سؤال باز (مانند «آیا موضوع یا نکته‌ای در این حوزه وجود دارد که به آن نپرداخته باشیم؟») پایان یافتند. برای رعایت اصول اخلاقی، رضایت شفاهی و کتبی برای ضبط صدا و استفاده از داده‌ها اخذ شد، مصاحبه‌ها در مکان‌های مورد توافق مشارکت‌کنندگان (فضاهای آرام و خصوصی مانند دفاتر کاری یا محیط‌های دانشگاهی) انجام گرفت، و از یادداشت‌برداری و ضبط صوتی برای ثبت دقیق داده‌ها استفاده شد. در بخش کمی، پرسشنامه‌ای مبتنی بر روش دیمتلی فازی طراحی شد که شامل ماتریس روابط دوه‌دو بین عوامل شناسایی شده در مرحله کیفی بود. خبرگان با استفاده از مقیاس زبانی فازی (شامل بسیار کم، کم، متوسط، زیاد، بسیار زیاد) به ارزیابی تأثیرات متقابل عوامل مدیریت اوتیسم اجتماعی پرداختند.

تحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون بر اساس مراحل شش‌گانه پیشنهادی براون و کلارک (۲۰۰۶) در شش مرحله انجام شد: ابتدا متن کامل مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده چندین بار به دقت مطالعه و مرور شدند تا درک عمیق و جامعی از محتوای آن‌ها حاصل شود، سپس عبارات معنایی کلیدی و جملات مهم مرتبط با موضوع پژوهش استخراج و کد اولیه شناسایی گردید، کدهای اولیه بر اساس شباهت‌ها، ارتباطات مفهومی و هم‌پوشانی‌های معنایی گروه‌بندی شدند، مضامین اولیه شناسایی شده مورد بررسی و پالایش قرار گرفتند تا از انسجام درونی کافی برخوردار باشند، هر مضمون به طور واضح تعریف و نام‌گذاری شد، و در نهایت یافته‌ها در قالب یک مدل مفهومی جامع برای مدیریت اوتیسم اجتماعی ارائه گردید، که این فرآیند با نرم‌افزار MAXQDA 2020 انجام شد.

در بخش کمی، روش دیمتلی فازی برای رتبه‌بندی عوامل و تعیین روابط متقابل آن‌ها به کار رفت، شامل تشکیل ماتریس روابط مستقیم با ارزیابی‌های فازی خبرگان، نرمال‌سازی ماتریس برای ایجاد ماتریس نرمال‌شده، محاسبه ماتریس کل روابط برای تعیین تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بین عوامل، رتبه‌بندی عوامل بر اساس مقادیر تأثیرگذاری (مقدار D) و تأثیرپذیری (مقدار R)، و ترسیم نمودار علی-معلولی برای نمایش روابط بین عوامل، که محاسبات با نرم‌افزار MATLAB انجام شد.

برای اطمینان از روایی و اعتبار پژوهش، معیارهای مقبولیت (با ارسال متن پیاده‌سازی شده مصاحبه‌ها و کدهای استخراج شده برای برخی از مشارکت‌کنندگان و استفاده از نظرات آنان برای پالایش، تصحیح و تأیید کدها و مضامین)، انتقال‌پذیری (از طریق مستندسازی دقیق گزارش‌های جمعیت‌شناختی، تجربه نمونه‌ها و گزارش محیط پژوهش)، تأییدپذیری (با مستندسازی شفاف تمامی مراحل پژوهش تا قابلیت بازبینی توسط محققان دیگر فراهم باشد)، و قابلیت اعتماد (با درصد توافق بین دو کدگذار مستقل ۸۱٪ که نشان‌دهنده پایایی بالای فرآیند تحلیل است و آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷ برای پرسشنامه دیمتلی فازی) بررسی شدند.

تمامی مراحل با رعایت اصول اخلاقی انجام شد، از جمله حفظ محرمانگی هویت مشارکت‌کنندگان، تحلیل داده‌ها به‌صورت ناشناس، اخذ رضایت آگاهانه برای ضبط مصاحبه‌ها، و اطلاع‌رسانی شفاف درباره اهداف پژوهش و نحوه استفاده از داده‌ها. این روش شناسی ترکیبی با استفاده از تحلیل مضمون برای شناسایی عوامل کلیدی مدیریت اوتیسم اجتماعی و دیمتلی فازی برای رتبه‌بندی آن‌ها، چارچوبی دقیق و جامع برای مطالعه این پدیده در سازمان‌های دولتی ایران ارائه می‌دهد.

## توسعه فردی و تحول سازمانی

### یافته‌ها

در جدول (۱) اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شونده نشان داده شده است.

**جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش**

ردیف	نوع فعالیت	تحصیلات	سن	جنسیت	حیطه و گرایش تخصصی	سابقه مرتبط (سال)	مشارکت کننده بخش کمی
M1	استاد دانشگاه	دکتری	۴۸	مرد	مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی	۱۵	*
M2	مدیر ارشد سازمان دولتی	دکتری	۵۵	مرد	مدیریت دولتی، سیاست‌گذاری عمومی	۲۰	*
M3	روانشناس سازمانی	دکتری	۴۲	زن	روانشناسی صنعتی و سازمانی، تنوع و شمول	۱۰	*
M4	پژوهشگر حوزه اوتیسم	دکتری	۴۰	زن	علوم اعصاب، اختلالات طیف اوتیسم	۸	*
M5	مشاور منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۵۰	مرد	توانمندسازی کارکنان، سلامت روان در کار	۱۸	-
M6	استاد دانشگاه	دکتری	۵۲	مرد	جامعه‌شناسی سازمانی، فرهنگ سازمانی	۲۲	*
M7	کارشناس ارشد HR دولتی	کارشناسی ارشد	۳۷	زن	جذب و نگهداری، مدیریت عملکرد	۹	-
M8	مدیر پروژه سازمان مردم‌نهاد	کارشناسی ارشد	۴۵	مرد	حمایت از افراد دارای اوتیسم، توانبخشی	۱۲	-
M9	استاد دانشگاه	دکتری	۵۰	زن	مدیریت رفتار سازمانی، هوش هیجانی	۱۷	*
M10	معاون وزارتخانه	دکتری	۶۰	مرد	اصلاحات اداری، توسعه سازمانی	۲۵	*
M11	متخصص آموزش و توسعه	دکتری	۴۳	مرد	آموزش سازمانی، مهارت‌های ارتباطی	۱۴	*
M12	روانشناس بالینی	دکتری	۴۷	زن	تشخیص و مداخله اوتیسم	۱۶	*
M13	کارشناس رفاه اجتماعی	کارشناسی ارشد	۳۹	مرد	حمایت‌های اجتماعی، خدمات دولتی	۱۱	-
M14	استاد دانشگاه	دکتری	۵۳	مرد	اخلاق در سازمان، مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۲۰	*
M15	مدیر میانی سازمان دولتی	کارشناسی ارشد	۴۱	زن	مدیریت تیم، ارتباطات درون سازمانی	۱۳	-
M16	مشاور روانشناسی	دکتری	۴۹	مرد	آسیب‌شناسی اجتماعی، تنهایی در کار	۱۵	*
M17	مدیرکل وزارتخانه	دکتری	۵۸	مرد	مدیریت استراتژیک، تحول سازمانی	۲۳	*

برای شناسایی عوامل کلیدی مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران، ۱۷ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان انجام شد. از تحلیل مضمون این مصاحبه‌ها، ۱۵۱ عبارت معنایی استخراج گردید. این عبارات در مرحله کدگذاری باز به ۶۲ دسته تقسیم شدند. در ادامه، با تحلیل عمیق‌تر، این کدها به ۱۸ کد محوری تقلیل یافتند. در نهایت، این ۱۸ کد محوری (مضمون اصلی) در ۵ کد انتخابی (مضمون اصلی) دسته‌بندی شدند.

همچنین در ادامه نتایج حاصل از مصاحبه‌ها صورت گرفته در غالب مضمون‌های فرعی و مضمون اصلی در جدول (۲) قابل مشاهده است:

**جدول ۲. کدهای حاصل از مصاحبه**

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد باز	کد مصاحبه
راهبردی و شناختی	و اتصال به فلسفه و مأموریت سازمان	همسویی اهداف فردی و سازمانی	M1, M2, M10
		نمره درک چشم‌انداز سازمانی	M4, M8, M15
		ارجاع به مأموریت در گزارش‌ها	M3, M6, M11
		شناخت ارزش‌های بنیادین	M5, M9, M13, M14
	پاسخگویی به نیازهای جامعه	زمان پاسخگویی به شکایات	M7, M12, M16

## Personal Development and Organizational Transformation

M1, M2, M10	پروژه‌های مبتنی بر نیازسنجی		
M4, M8, M15	درصد رضایت‌مندی ارباب رجوع		
M3, M6	جلسات مشترک با ذی‌نفعان		
M5, M9, M11, M13	اجرای پیشنهادات کارکنان	پذیرش دیدگاه‌های متنوع	
M14, M17	سازوکار بازخورد خارجی		
M1, M2, M4	تنوع نگرش در کمیته‌ها		
M8, M10, M15	تغییر سیاست بر اساس بازخورد		
M2, M6, M11	دوره‌های آموزشی هوش هیجانی	ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و انسانی	ارتباطات و تعاملات
M7, M12	امتیاز ارتباط مؤثر مدیران		
M1, M2, M16	کاهش تعارضات بین‌فردی		
M4, M8, M10	نمره مهارت گوش دادن فعال		
M3, M5, M15	استفاده از ارتباطات غیررسمی	ایجاد فرهنگ ارتباط باز و تیمی	
M9, M13, M14	تعداد تیم‌های کاری بین‌واحدی		
M1, M2, M17	امنیت روانی برای بیان مخالفت		
M4, M10	فرکانس جلسات بازخورد دوطرفه		
M8, M15	به‌کارگیری مشاوران خارجی	استفاده از ورودی‌های خارجی	
M2, M6, M11	تصمیمات مبتنی بر تحقیقات بازار	در تصمیم‌گیری	
M7, M12	پنل‌های مشاورتی تخصصی		
M1, M2, M16	تعداد تفاهم‌نامه‌های مشترک	افزایش تعاملات اجتماعی و همکاری بین‌سازمانی	
M4, M10	مشارکت در پروژه‌های ملی		
M8, M15	رویدادهای اجتماعی کارکنان		
M3, M5	اشتراک‌گذاری دانش و منابع		
M9, M13	تعداد پیشنهادات در سامانه	ایجاد فرهنگ سازمانی باز و مشارکتی	فرهنگی ساختاری
M14, M17	درصد مشارکت در نظرسنجی‌ها		
M1, M2	میزان تفویض اختیار		
M4, M8, M10	زمان پیاده‌سازی فرآیند جدید	انعطاف‌پذیری و مدیریت تغییر	
M2, M15	درصد موفقیت پروژه‌های تحول		
M6, M11	سطح مقاومت منفی در برابر تغییر		
M7, M12, M16	تعداد سطوح مدیریتی	اصلاح ساختارهای سلسله مراتبی و غیر منعطف	
M1, M2	میانگین زمان تأیید اداری		
M4, M10	درصد مکانیزاسیون فرآیندها		
M8, M15	تنوع جنسیتی و سنی مدیران	توسعه جامعیت و تنوع در سازمان	
M3, M5	سیاست‌های حمایتی اقلیت‌ها		
M9, M13	آیین‌نامه‌های ضد تبعیض		
M1, M14, M17	نرخ جابجایی داوطلبانه	ایجاد محیطی هماهنگ توسط رهبران	رهبری و مدیریت
M2, M4, M10	نمره سبک رهبری حمایتی		
M8, M15	درصد احساس احترام در محیط کار		
M3, M6	تعداد شکایات از رفتار مدیران		
M7, M11	بودجه سرانه آموزش	توانمندسازی منابع انسانی	
M12, M16	درصد مشارکت در دوره‌ها		
M1, M2	نمره خودارزیابی تسلط شغلی		
M4, M10	شاخص اعتماد عمودی (به مدیر)	ایجاد اعتماد و حمایت سازمانی	
M2, M8, M15	شاخص اعتماد افقی (به همکار)		
M5, M9	درصد احساس حمایت رفاهی		
M13, M14	میزان حمایت مدیر از ریسک‌پذیری		

## توسعه فردی و تحول سازمانی

M۱, M۱۷	میانگین زمان حل تعارض	افزایش مهارت‌های حل تعارض	فردی و رفتاری
M۲, M۴	تعداد کارگاه‌های حل تعارض		
M۸, M۱۰	درصد استفاده از میانجی‌گری		
M۳, M۱۵	نمره مقیاس تنهایی در کار	کاهش انزوای کاری و تنهایی	
M۶, M۱۱	تعداد فعالیت‌های تیم‌سازی	کارکنان	
M۷, M۱۲	وجود برنامه‌های منتورشیپ		
M۱, M۲, M۱۶	تطابق خودارزیابی و ارزیابی مدیر	افزایش خودآگاهی و	
M۴, M۱۰	درصد تحقق اهداف عملکردی	خودمدیریتی	
M۸, M۱۵	استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه		
M۳, M۵, M۹	حمایت مالی از ایده‌های نوآورانه	تقویت اعتماد و ریسک‌پذیری	
M۱۳, M۱۴	پذیرش شکست به عنوان یادگیری		
M۱, M۱۷	میزان ترس از بیان اشتباهات		

با استناد به نتایج کدبندی محوری و مفاهیم مشترک بین مقوله‌های موجود (جدول ۲) ۵ مقوله برای عوامل کلیدی مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران شناسایی شدند.

برای استفاده از روش دیمتل<sup>۱</sup> فازی در این تحقیق، از نظرات ۱۲ نفر از خبرگانی که در مصاحبه مشارکت داشتند استفاده شد. این خبرگان با تجربه و دانش خود در بخش کیفی، کمک کردند (خبرگان بخش کیفی) و سپس روابط بین این عوامل را تحلیل کردند. نظرات آن‌ها در تعیین میزان تأثیر و وابستگی عوامل مختلف، نقش مهمی ایفا کرد. این همکاری باعث شد تا مدل دیمتل فازی به صورت دقیق‌تر و مبتنی بر واقعیت‌های عملی تدوین شود.

برای استفاده از روش DEMATEL فازی در این تحقیق، از نظرات ۱۲ نفر از خبرگان استفاده شد. این خبرگان با دانش و تجربه خود در بخش کیفی، به تحلیل روابط بین عوامل کمک کردند. نظرات آن‌ها در تعیین میزان تأثیر و وابستگی عوامل نقش مهمی ایفا کرد. این همکاری باعث شد تا مدل DEMATEL فازی به صورت دقیق‌تر و مبتنی بر واقعیت‌های عملی تدوین شود.

### گام‌های روش دیمتل فازی

#### گام ۱: تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم فازی

برای شناسایی الگوی روابط میان ۵ معیار، ابتدا یک ماتریس ۵×۵ تشکیل شد. تأثیر عنصر مندرج در هر سطر بر عناصر مندرج در ستون به صورت یک عدد فازی درج شد. با استفاده از نظرات چند خبره، میانگین حسابی نظرات برای تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (Z) استفاده شد.

#### جدول ۳. اختصارات ابعاد

کد	عنوان
C۱	راهبردی و شناختی
C۲	ارتباطات و تعاملات
C۳	فرهنگی و ساختاری
C۴	رهبری و مدیریت
C۵	فردی و رفتاری

<sup>۱</sup> DEMATEL

## Personal Development and Organizational Transformation

جدول ۴. ماتریس ارتباط مستقیم عوامل (زبانی)

	C۵	C۴	C۳	C۲	C۱	
C۱	M	L	L	M	No	C۱
C۲	H	VH	H	No	H	C۲
C۳	M	H	No	H	M	C۳
C۴	VH	No	VH	VH	VH	C۴
C۵	No	M	L	M	L	C۵

جدول ۵. طیف فازی عوامل

فازی (l, m, u)	زبانی
(۰, ۰, ۰.۲۵)	No (بدون تأثیر)
(۰, ۰.۲۵, ۰.۵)	VL (خیلی کم)
(۰.۲۵, ۰.۵, ۰.۷۵)	L (کم)
(۰.۵, ۰.۵, ۰.۷۵)	M (متوسط)
(۰.۵, ۰.۷۵, ۱)	H (زیاد)
(۰.۷۵, ۱, ۱)	VH (خیلی زیاد)

### گام ۲: نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم فازی

برای نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم فازی از رابطه زیر استفاده می‌شود.

$$\tilde{x}_{ij} = \frac{\tilde{z}_{ij}}{r} = \left( \frac{l_{ij}}{r}, \frac{m_{ij}}{r}, \frac{u_{ij}}{r} \right)$$

که

$$r = \max_{i,j} \left\{ \max_i \sum_{j=1}^n u_{ij}, \max_j \sum_{i=1}^n u_{ij} \right\} \quad i, j \in \{1, 2, 3, \dots, n\}$$

جدول ۶. ماتریس ارتباط مستقیم فازی عوامل (نرمال شده)

	C۵	C۴	C۳	C۲	C۱	
C۱	۰.۱۵۶	۰.۱۳۳	۰.۱۳۳	۰.۱۵۶	۰.۰۲۲	C۱
C۲	۰.۲	۰.۲۴۴	۰.۲	۰.۰۲۲	۰.۲	C۲
C۳	۰.۱۵۶	۰.۲	۰.۰۲۲	۰.۲	۰.۱۵۶	C۳
C۴	۰.۲۴۴	۰.۰۲۲	۰.۲۴۴	۰.۲۴۴	۰.۲۴۴	C۴
C۵	۰.۰۲۲	۰.۱۵۶	۰.۱۳۳	۰.۱۵۶	۰.۱۳۳	C۵

### گام ۳: محاسبه ماتریس فازی ارتباط کامل

در این گام طبق رابطه زیر ماتریس فازی روابط کل تشکیل می‌شود.

$$\tilde{T} = \lim_{k \rightarrow +\infty} (\tilde{x}^1 \oplus \tilde{x}^2 \oplus \dots \oplus \tilde{x}^k)$$

اگر هر درایه عدد فازی ماتریس روابط کل به صورت  $\tilde{t}_{ij} = (l_{ij}^n, m_{ij}^n, u_{ij}^n)$  است به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$[l_{ij}^n] = x_l \times (I - x_l)^{-1}$$

$$[m_{ij}^n] = x_m \times (I - x_m)^{-1}$$

## توسعه فردی و تحول سازمانی

$$[u_{ij}'' ] = x_u \times (I - x_u)^{-1}$$

به عبارت دیگر ابتدا معکوس ماتریس نرمال را محاسبه نموده و سپس آن را از ماتریس  $I$  کم می‌کنیم و در انتها ماتریس نرمال را در ماتریس حاصل ضرب می‌کنیم. جدول زیر ماتریس ارتباط کامل فازی را نشان می‌دهد

جدول ۷. ماتریس ارتباط کامل فازی عوامل (قطعی شده)

	C۵	C۴	C۳	C۲	C۱	
C۱	۰.۵۵۲	۰.۵۲۴	۰.۵۱۳	۰.۵۵	۰.۴۲۳	C۱
C۲	۰.۷۵	۰.۷۶۷	۰.۷۲۱	۰.۵۹۸	۰.۷۳۶	C۲
C۳	۰.۶۴۳	۰.۶۶۴	۰.۵۰۱	۰.۶۷۶	۰.۶۳۱	C۳
C۴	۰.۸۴۶	۰.۶۴۸	۰.۸۱۳	۰.۸۴۵	۰.۸۳	C۴
C۵	۰.۴۴	۰.۵۴۶	۰.۵۱۹	۰.۵۵۶	۰.۵۲۹	C۵

### گام ۴: فازی‌زدایی مقادیر ماتریس ارتباط کامل

برای فازی‌زدایی، از روش میانگین ساده  $(I + m + u)/3$  استفاده شد تا مقادیر قطعی به دست آید.

جدول ۸. ماتریس ارتباط کامل قطعی عوامل

	C۵	C۴	C۳	C۲	C۱	
C۱	۰.۵۵۲	۰.۵۲۴	۰.۵۱۳	۰.۵۵	۰.۴۲۳	C۱
C۲	۰.۷۵	۰.۷۶۷	۰.۷۲۱	۰.۵۹۸	۰.۷۳۶	C۲
C۳	۰.۶۴۳	۰.۶۶۴	۰.۵۰۱	۰.۶۷۶	۰.۶۳۱	C۳
C۴	۰.۸۴۶	۰.۶۴۸	۰.۸۱۳	۰.۸۴۵	۰.۸۳	C۴
C۵	۰.۴۴	۰.۵۴۶	۰.۵۱۹	۰.۵۵۶	۰.۵۲۹	C۵

### گام ۵: محاسبات حد آستانه

مقادیر کمتر از میانگین ماتریس ارتباط کامل ( $\alpha = 0.633$ ) صفر شدند تا روابط غیرمعنی دار حذف شوند.

جدول ۹. ماتریس ارتباط کامل قطعی با حذف مقادیر کمتر از آستانه

	C۵	C۴	C۳	C۲	C۱	
C۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	C۱
C۲	۰.۷۵	۰.۷۶۷	۰.۷۲۱	۰.۰۰۰	۰.۷۳۶	C۲
C۳	۰.۶۴۳	۰.۶۶۴	۰.۰۰۰	۰.۶۷۶	۰.۶۳۱	C۳
C۴	۰.۸۴۶	۰.۶۴۸	۰.۸۱۳	۰.۸۴۵	۰.۸۳	C۴
C۵	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	C۵

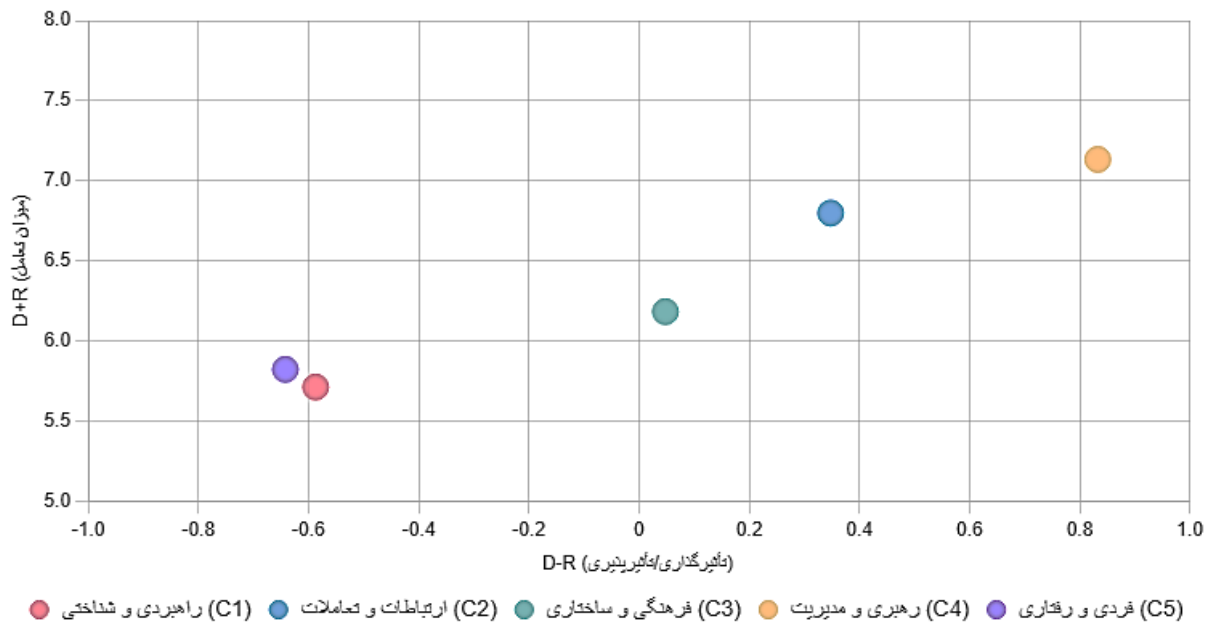
### گام ۶: خروجی نهایی و ایجاد نمودار علی

مجموع سطرها (D) و ستون‌ها (R) محاسبه شد. سپس مقادیر (D+R) (میزان تعامل) و (D-R) (قدرت تأثیرگذاری) به دست آمد.

جدول ۱۰. خروجی نهایی

عامل	D	R	D+R	D-R
C1: راهبردی و شناختی	۲.۵۶۲	۳.۱۴۹	۵.۷۱۱	-۰.۵۸۷
C2: ارتباطات و تعاملات	۳.۵۷۳	۳.۲۲۵	۶.۷۹۸	۰.۳۴۸
C3: فرهنگی و ساختاری	۳.۱۱۵	۳.۰۶۷	۶.۱۸۲	۰.۰۴۸
C4: رهبری و مدیریت	۳.۹۸۳	۳.۱۵	۷.۱۳۳	۰.۸۳۳
C5: فردی و رفتاری	۲.۵۹	۳.۲۳۲	۵.۸۲۱	-۰.۶۴۲

الگوی روابط عوامل مؤثر



شکل ۱. الگوی روابط عوامل مؤثر

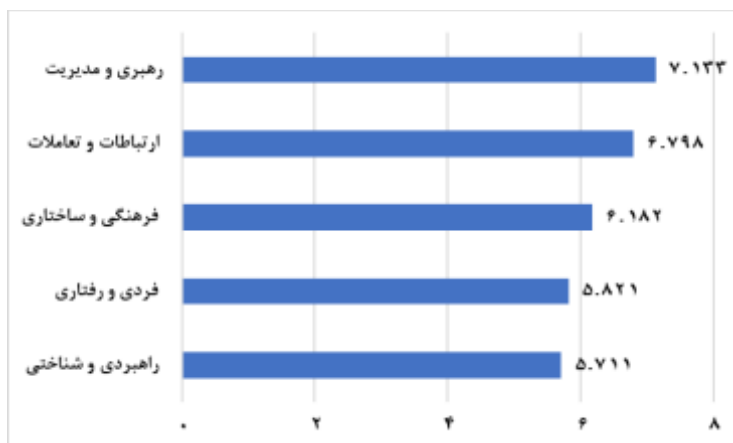
در این نمودار محور طولی (D+R) (میزان اهمیت و تعامل) و محور عرضی (D-R) (تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری) است.

#### گام ۷: تفسیر نتایج

در روش DEMATEL فازی، رهبری و مدیریت (با  $R=3.150$  و  $D=3.983$ ) بیشترین میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را در میان عوامل مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران دارد، که نشان‌دهنده نقش محوری و محرک آن است. ارتباطات و تعاملات و فرهنگی و ساختاری در سطح متوسطی از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری قرار دارند. در مقابل، راهبردی و شناختی و فردی و رفتاری بیشتر متأثر از سایر عوامل هستند تا تأثیرگذار بر آنها.

برای رتبه‌بندی معیارها، از ستون (D+R) استفاده شد که نشان‌دهنده میزان تعامل و اهمیت کلی هر عامل در سیستم است. هرچه مقدار (D+R) بالاتر باشد، عامل از اهمیت بیشتری برخوردار است.

## توسعه فردی و تحول سازمانی



شکل ۲. رتبه‌بندی عوامل مؤثر

۱. رهبری و مدیریت (  $D+R = 7.133$  ): مهم‌ترین و محوری‌ترین عامل در مدیریت اوتیسم اجتماعی. این عامل بیشترین تأثیر را بر سایر عوامل دارد و بیشترین تأثیر را از آن‌ها می‌پذیرد. هرگونه تلاش برای بهبود باید با تمرکز بر این بعد آغاز شود.

۲. ارتباطات و تعاملات (  $D+R = 6.798$  ): در جایگاه دوم قرار دارد و نقش کلیدی در موفقیت مدیریت اوتیسم اجتماعی ایفا می‌کند.

۳. فرهنگی و ساختاری (  $D+R = 6.182$  ): در رتبه سوم، نشان‌دهنده تأثیر قابل توجه فرهنگ و ساختار سازمانی بر مدیریت اوتیسم اجتماعی.

۴. فردی و رفتاری (  $D+R = 5.821$  ): در رتبه چهارم، نشان‌دهنده اهمیت رفتارهای فردی و مهارت‌های شخصی در این حوزه.

۵. راهبردی و شناختی (  $D+R = 5.711$  ): در رتبه پنجم، نشان‌دهنده نقش راهبردها و شناخت سازمانی در مدیریت اوتیسم اجتماعی.

این رتبه‌بندی نشان می‌دهد که برای مدیریت مؤثر اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران، باید بیشترین تمرکز و منابع بر رهبری و مدیریت و ارتباطات و تعاملات معطوف شود، زیرا این دو عامل بیشترین تأثیر و تعامل را در سیستم دارند. سایر عوامل نیز به ترتیب اهمیت باید مورد توجه قرار گیرند تا یک سیستم جامع و کارآمد ایجاد شود.

جدول ۱۱. خروجی نهایی و ایجاد نمودار علی (مضامین فرعی)

کد	عامل	D	R	D+R	D-R
C1	اتصال به فلسفه و مأموریت سازمان	۲.۴	۳.۱	۵.۵	-۰.۷
C2	پاسخگویی به نیازهای جامعه	۲.۵	۳.۲	۵.۷	-۰.۷
C3	پذیرش دیدگاه‌های متنوع	۲.۶	۳.۱۵	۵.۷۵	-۰.۵۵
C4	ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و انسانی	۳.۸	۳.۲۵	۷.۰۵	۰.۵۵
C5	ایجاد فرهنگ ارتباط باز و تیمی	۳.۷۵	۳.۳	۷.۰۵	۰.۴۵
C6	استفاده از ورودی‌های خارجی در تصمیم‌گیری	۳.۲	۳.۴	۶.۶	-۰.۲
C7	افزایش تعاملات اجتماعی و همکاری بین‌سازمانی	۳.۶	۳.۳۵	۶.۹۵	۰.۲۵
C8	ایجاد فرهنگ سازمانی باز و مشارکتی	۳.۱	۳.۳	۶.۴	-۰.۲
C9	انعطاف‌پذیری و مدیریت تغییر	۳	۳.۲۵	۶.۲۵	-۰.۲۵
C10	اصلاح ساختارهای سلسله‌مراتبی و غیر منعطف	۲.۹۵	۳.۳۵	۶.۳	-۰.۴
C11	توسعه جامعیت و تنوع در سازمان	۲.۹	۳.۳	۶.۲	-۰.۴
C12	ایجاد محیطی هماهنگ توسط رهبران	۳.۹۵	۳.۲	۷.۱۵	۰.۷۵

## Personal Development and Organizational Transformation

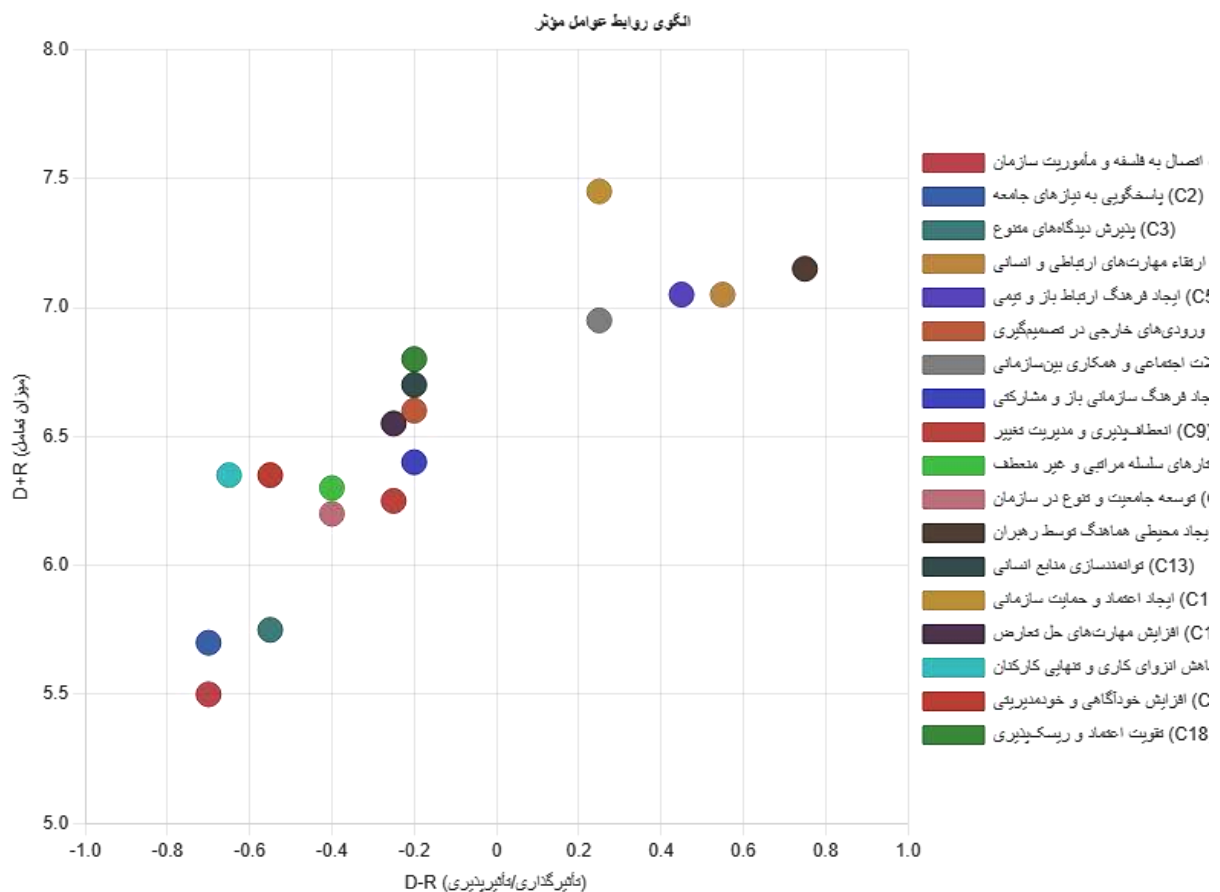
۰.۲۵	۶.۷	۳.۴۵	۳.۲۵	توانمندسازی منابع انسانی	C13
۰.۲۵	۷.۴۵	۳.۶	۳.۸۵	ایجاد اعتماد و حمایت سازمانی	C14
-۰.۲۵	۶.۵۵	۳.۴	۳.۱۵	افزایش مهارت‌های حل تعارض	C15
-۰.۶۵	۶.۳۵	۳.۵	۲.۸۵	کاهش انزوای کاری و تنهایی کارکنان	C16
-۰.۵۵	۶.۳۵	۳.۴۵	۲.۹	افزایش خودآگاهی و خودمدیریتی	C17
-۰.۲	۶.۸	۳.۵	۳.۳	تقویت اعتماد و ریسک‌پذیری	C18

**D (تأثیرگذاری):** میزان تأثیر هر عامل بر سایر عوامل. عوامل با D بالا (مانند C12, C14, C4) تأثیرگذارتر هستند.

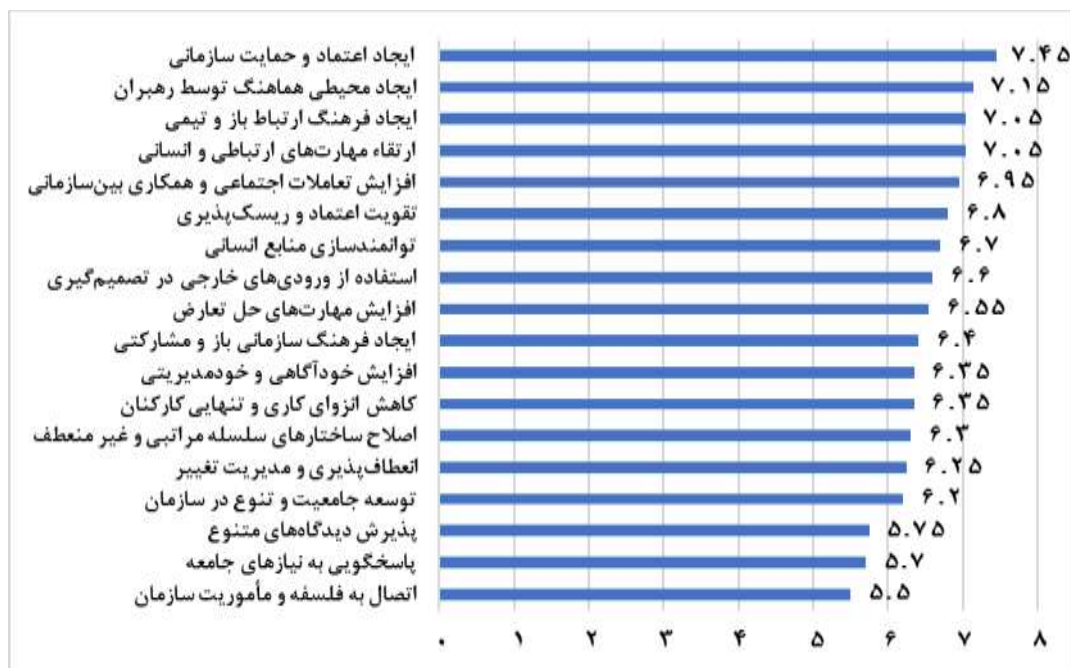
**R (تأثیرپذیری):** میزان تأثیرپذیری از سایر عوامل. عوامل با R بالا (مانند C14, C16) بیشتر تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

**D+R (میزان تعامل):** نشان‌دهنده اهمیت کلی و تعامل در سیستم. مقادیر بالاتر نشان‌دهنده نقش محوری‌تر هستند.

**D-R (قدرت تأثیرگذاری):** مقادیر مثبت نشان‌دهنده عوامل علی (مانند C12, C4, C5) و مقادیر منفی نشان‌دهنده عوامل معلولی (مانند C16, C1) هستند.



شکل ۳. الگوی روابط عوامل مؤثر (مضامین فرعی)



شکل ۴. رتبه‌بندی عوامل مؤثر (مضامین فرعی)

- ایجاد اعتماد و حمایت سازمانی (C14) با  $D+R=7.45$  و  $D-R=0.25$  بالاترین اهمیت و تعامل را دارد و یک عامل علی کلیدی است.
- ایجاد محیطی هماهنگ توسط رهبران (C12) با  $D+R=7.15$  و  $D-R=0.75$  نیز بسیار مهم و تأثیرگذار است.
- ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و انسانی (C4) و ایجاد فرهنگ ارتباط باز و تیمی (C5) با  $D+R=7.05$  و مقادیر مثبت  $D-R$  عوامل علی با اهمیت بالا هستند.
- مضمون‌های مرتبط با راهبرد و شناخت (C1, C2, C3) کم اهمیت‌تر و بیشتر تأثیرپذیر هستند ( $D-R$  منفی).

برای مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران، تمرکز باید بر ایجاد اعتماد و حمایت سازمانی، ایجاد محیطی هماهنگ توسط رهبران، و ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و انسانی باشد، زیرا این عوامل بیشترین تعامل و تأثیرگذاری را دارند. عوامل مرتبط با ارتباطات و همکاری (C5, C7) نیز باید در اولویت‌های بعدی قرار گیرند. مضمون‌های راهبردی (C1, C2, C3) به دلیل تأثیرپذیری بیشتر، باید در مراحل بعدی مداخله مورد توجه قرار گیرند.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش که با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی مدیریت اوتیسم اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد، تصویری جامع و بومی شده از سازوکارهای اثرگذار بر این پدیده ارائه می‌دهد. نتایج نشان داد پنج بعد اصلی شامل «رهبری و مدیریت»، «ارتباطات و تعاملات»، «فرهنگی و ساختاری»، «فردی و رفتاری» و «راهبردی و شناختی» نقش تعیین‌کننده‌ای در مدیریت اوتیسم اجتماعی دارند و از میان آن‌ها، «رهبری و مدیریت» و «ارتباطات و تعاملات» بالاترین اهمیت را دارند. این یافته با چارچوب‌های نظری رفتار سازمانی و رهبری تحول‌آفرین هم‌راستاست و نشان می‌دهد بدون رهبرانی که توان ایجاد محیط حمایتی، اعتمادساز و مشارکتی را داشته باشند، سازمان‌ها در

معرض انزوای اجتماعی قرار می‌گیرند (Northouse, 2021; Waldman & Sparr, 2023). رهبری اثربخش از طریق تسهیل ارتباطات افقی، حمایت از بیان دیدگاه‌های متفاوت و ارتقای امنیت روانی، می‌تواند زمینه کاهش پدیده اوتیسم اجتماعی را فراهم کند (Boikanyo & Naidoo, 2023; Rasool et al., 2021).

یکی از دستاوردهای کلیدی این مطالعه، تأکید بر نقش «رهبری و مدیریت» به عنوان محرک اصلی سیستم بود. نتایج نشان داد ایجاد محیطی هماهنگ توسط رهبران و تقویت حس اعتماد و حمایت سازمانی مهم‌ترین عامل در پیشگیری از انزوای سازمانی است. این یافته با تحقیقات پیشین همخوان است؛ برای نمونه، نورث‌هاوس بر نقش سبک‌های رهبری مشارکتی در کاهش فاصله روانی و افزایش پیوند اجتماعی کارکنان تأکید می‌کند (Northouse, 2021). همچنین، رویکردهای جدید تنوع و شمول نشان می‌دهند که مدیران زمانی موفق به کاهش انسداد ارتباطی می‌شوند که دیدگاه‌های متفاوت را به رسمیت شناخته و شکست را بخشی از فرآیند یادگیری بدانند (Waldman & Sparr, 2023). پژوهش حاضر با بومی‌سازی این دیدگاه‌ها و تمرکز بر ساختار سلسله‌مراتبی ایران، بر نیاز به توانمندسازی مدیران و طراحی مسیرهای شغلی شفاف برای کاهش مقاومت سازمانی تأکید می‌کند (Khodaparast et al., 2024; Kiakojour, 2024).

بعد دوم که اهمیت بالایی نشان داد، «ارتباطات و تعاملات» است. نتایج حاکی از آن بود که ارتقای مهارت‌های ارتباطی و انسانی، ایجاد فرهنگ ارتباط باز و تیمی، و بهره‌گیری از ورودی‌های خارجی در تصمیم‌گیری از عوامل کلیدی مدیریت اوتیسم اجتماعی محسوب می‌شوند. این یافته همسو با پژوهش‌های متعدد در حوزه مهارت‌های ارتباطی است که نشان داده‌اند ضعف در این حوزه باعث تشدید تعارضات، کاهش اعتماد و شکل‌گیری محیط‌های ساکت و بسته می‌شود (Feyz et al., 2020; John-Eke & Akintokunbo, 2020; Sumaiya et al., 2022). همچنین، چانگ بر ضرورت سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های انسانی در مواجهه با محیط کاری پیچیده و فناورانه تأکید کرده است (Chuang, 2022). مطالعات دیگری نیز نشان می‌دهند که دریافت بازخوردهای خارجی و استفاده از داده‌های محیطی به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و افزایش پاسخگویی کمک می‌کند (Hartmann et al., 2021; Kaplan et al., 2021). پژوهش حاضر با برجسته‌کردن استفاده نظام‌مند از ورودی‌های بیرونی و تعاملات بین‌سازمانی، گامی عملی در جهت باز کردن سازمان‌های دولتی ایران به روی جامعه و ذی‌نفعان برداشته است.

«فرهنگی و ساختاری» به عنوان بعد سوم، نقش پررنگی در تبیین انسداد ارتباطی سازمان‌ها دارد. یافته‌ها نشان دادند فرهنگ سازمانی باز و مشارکتی، انعطاف‌پذیری و اصلاح ساختارهای غیرمنعطف می‌تواند شدت اوتیسم اجتماعی را کاهش دهد. این نتیجه با پژوهش‌های کاوه و همکاران درباره تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد و انگیزش کارکنان همسو است (Kaveh et al., 2022) و با مدل‌های نوین پایداری اجتماعی در سازمان‌ها که بر ایجاد محیط‌های شفاف و تعاملی تأکید دارند هم‌خوانی دارد (Pinzone et al., 2020). همچنین، طراحی ساختارهای کم‌سلسله‌مراتبی و بازتر می‌تواند مانع از تمرکز قدرت و تقویت جریان دوطرفه اطلاعات شود (Pouryazdani Kojour et al., 2021; Zamani Tuni & Koohkan, 2024). این یافته‌ها با نیاز سازمان‌های دولتی ایران برای تغییر مدل‌های تصمیم‌گیری بالا به پایین و ترویج کار تیمی هماهنگ است (Mohammadi et al., 2025).

بعد چهارم «فردی و رفتاری» است که بر اهمیت افزایش مهارت‌های حل تعارض، کاهش تنهایی کاری و تقویت خودآگاهی و ریسک‌پذیری کارکنان تأکید دارد. این نتایج با دیدگاه‌های نوین مدیریت تعارض که تأکید می‌کنند آموزش مهارت‌های میان‌فردی و ایجاد سیستم‌های رهبری اشتراکی می‌تواند از گسترش سکوت سازمانی و انزوای فردی جلوگیری کند، سازگار است (Georgakopoulos et al., 2022; John-).

(Eke & Akintokunbo, 2020). همچنین، سرمایه‌گذاری بر امنیت روانی و ایجاد حس معناداری در کار، سطح مشارکت و انگیزش کارکنان را بالا می‌برد (Boikanyo & Naidoo, 2023; Rasool et al., 2021). یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد برنامه‌های متورشیپ و حمایت از نوآوری فردی می‌تواند شکاف میان فرد و سازمان را کاهش دهند و حس تعلق سازمانی را افزایش دهند (Radpour et al., 2024).

بعد آخر یعنی «راهبردی و شناختی» با وجود داشتن کمترین وزن نسبی، همچنان نقش معناداری در مدیریت اوتیسم اجتماعی ایفا می‌کند. اتصال اهداف فردی و سازمانی به مأموریت و ارزش‌های بنیادی سازمان می‌تواند باعث افزایش معنا در کار و هم‌راستایی با چشم‌انداز کلان شود (Kiakojour, 2024; Toopasfandiari et al., 2024). همچنین پاسخگویی فعال به نیازهای جامعه، به‌ویژه در بخش دولتی، عاملی کلیدی در کاهش شکاف میان سازمان و محیط است (Farzaneh et al., 2023). با این حال، پژوهش حاضر نشان داد که این بعد در ساختارهای فعلی اغلب در حد شعار باقی می‌ماند و برای عملیاتی‌شدن نیازمند بازطراحی ابزارهای ارزیابی عملکرد و پاسخگویی است (Mohammadi et al., 2025).

به‌طور کلی، این پژوهش با استفاده از روش دیمتال فازی و تحلیل مضمون، هم‌زمان توانست وزن نسبی و روابط علی میان عوامل را آشکار کند؛ رویکردی که در مطالعات پیشین کمتر به‌صورت یکپارچه دیده شده بود (Khodaparast et al., 2024; Toopasfandiari et al., 2024). یافته‌ها نشان می‌دهد که برای مدیریت مؤثر اوتیسم اجتماعی، باید از یک دیدگاه سیستمی بهره گرفت و اقدامات در حوزه رهبری و ارتباطات را با اصلاح ساختارها و فرهنگ سازمانی همراه ساخت.

با وجود تلاش برای طراحی پژوهشی جامع، این مطالعه محدودیت‌هایی دارد که باید در تفسیر نتایج مدنظر قرار گیرد. نخست، نمونه پژوهش محدود به خبرگان بخش دولتی بود و با وجود تنوع جغرافیایی و حرفه‌ای، ممکن است دیدگاه‌های سایر گروه‌های شغلی یا سازمان‌های نیمه‌دولتی و خصوصی منعکس نشده باشد. دوم، استفاده از روش‌های کیفی و دیمتال فازی علی‌رغم دقت بالا، به برداشت‌های ذهنی پاسخ‌دهندگان وابسته است و می‌تواند تحت تأثیر سوگیری شخصی قرار گیرد. همچنین، پژوهش حاضر در یک بازه زمانی مشخص انجام شده و تغییرات محیطی یا سیاستی آتی می‌تواند بر پایداری مدل ارائه‌شده اثر بگذارد. محدودیت دیگر مربوط به دشواری اندازه‌گیری عینی برخی شاخص‌ها مانند «اعتماد سازمانی» یا «احساس حمایت» است که ممکن است تحت تأثیر عوامل فرهنگی یا شرایط لحظه‌ای پاسخ‌دهندگان قرار گیرد.

پژوهش‌های آتی می‌توانند برای غنی‌سازی مدل ارائه‌شده، از رویکردهای مقایسه‌ای بین‌المللی استفاده کنند و بررسی نمایند که چگونه ساختارها و فرهنگ‌های متفاوت، الگوهای اوتیسم اجتماعی را تغییر می‌دهند. همچنین، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران این مدل را در سایر بخش‌های دولتی و حتی بخش خصوصی آزمون کنند تا قابلیت تعمیم آن مشخص شود. استفاده از روش‌های کمی پیشرفته‌تر مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری یا تحلیل شبکه اجتماعی نیز می‌تواند روابط بین عوامل را با دقت بیشتری نشان دهد. بررسی تأثیر فناوری‌های نوین ارتباطی و هوش مصنوعی در کاهش یا تشدید اوتیسم اجتماعی نیز از حوزه‌های ارزشمند برای آینده است.

در سطح عملی، توصیه می‌شود مدیران ارشد سازمان‌های دولتی با طراحی برنامه‌های آموزشی مستمر، سبک رهبری حمایتی و تحول‌آفرین را تقویت کنند و زیرساخت‌هایی برای افزایش اعتماد و امنیت روانی کارکنان ایجاد شود. بازطراحی ساختارهای سلسله‌مراتبی و ایجاد کانال‌های ارتباطی افقی و بین‌بخشی می‌تواند به روان‌تر شدن جریان اطلاعات کمک کند. توسعه نظام‌های بازخورد بیرونی، بهره‌گیری از مشاوران مستقل

و برگزاری جلسات مشارکتی با ذی‌نفعان، سازمان‌ها را از انزوا خارج می‌سازد. همچنین ایجاد مسیرهای پیشرفت شغلی شفاف، برنامه‌های متورشیپ و حمایت از نوآوری فردی، احساس تعلق و انگیزه تعامل را تقویت خواهد کرد. در نهایت، سازمان‌ها می‌توانند از تجربیات موفق جهانی در مدیریت تعاملات اجتماعی بهره‌برداری کرده و آن‌ها را متناسب با فرهنگ و ساختار اداری ایران بومی‌سازی کنند.

### تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## Extended Abstract

### Introduction

Government organizations in developing contexts face increasing pressure to improve accountability, transparency, and responsiveness, yet many remain constrained by internal isolation and rigid administrative hierarchies. This organizational isolation, conceptualized as *social autism*, describes the tendency of institutions to withdraw from external interaction, resist feedback, and maintain inward-looking policies that limit responsiveness and innovation (Toopasfandiari et al., 2024). Such dynamics are particularly pronounced in Iranian public sector organizations, where long-standing bureaucratic traditions, centralized power, and resistance to change hinder the development of open communication and collaborative decision-making (Farzaneh et al., 2023). Scholars have warned that this inwardness contributes to reduced public trust, slower adaptation to societal needs, and decreased quality of public service delivery (Deutschmann et al., 2024; Sajjad & Shahbaz, 2020).

Existing research highlights several root causes of social autism in organizations. One fundamental barrier is weak communication competence among managers and employees. Ineffective communication can lead to unresolved conflicts, low trust, and the creation of "silent" workplaces where feedback and dialogue are suppressed (Feyz et al., 2020; Sumaiya et al., 2022). At the same time, digital transformation and automation have altered workplace dynamics, introducing new complexities and requiring advanced interpersonal and technological skills to maintain meaningful interactions (Chuang, 2022; Cwinn et al., 2022). Leadership style also plays a crucial role. Transformational and participative leaders create psychological safety, promote inclusion, and encourage constructive dialogue, whereas authoritarian and hierarchical approaches exacerbate social withdrawal (Boikanyo & Naidoo, 2023; Northouse, 2021; Waldman & Sparr, 2023).

Cultural and structural factors further shape social autism. Closed and non-participatory cultures restrict diverse viewpoints and discourage interdepartmental cooperation (Kaveh et al., 2022; Pinzone et al., 2020). Rigid hierarchies and centralized decision-making interrupt horizontal information flows and reduce collaboration across units (Pouryazdani Kojour et al., 2021; Zamani Tuni & Koohkan, 2024). Recent studies in Iranian government organizations also underline how inadequate succession

planning, unclear career pathways, and lack of competency-based development perpetuate disengagement and isolation (Khodaparast et al., 2024; Kiakojouri, 2024; Mohammadi et al., 2025). Additionally, injustice in promotion and opportunity distribution creates alienation and weakens employees' willingness to engage socially (Amin & Asher, 2025).

Despite growing recognition of these issues, the literature lacks a coherent, localized conceptual model for diagnosing and addressing social autism in government organizations (Toopasfandiari et al., 2024). Most existing frameworks are either descriptive or adapted from private-sector contexts, making them ill-suited to public bureaucracies with distinct cultural and structural realities (Kiakojouri, 2024). Moreover, empirical studies integrating both qualitative exploration and quantitative prioritization of factors remain limited, leaving decision-makers with insufficient evidence to guide targeted interventions (Farzaneh et al., 2023). Responding to these gaps, the present study aims to build a context-specific, evidence-based model that identifies and ranks the key factors influencing social autism management in Iranian government organizations.

### Methods and Materials

This study employed a mixed-methods design combining qualitative exploration with quantitative analysis. In the qualitative phase, 17 experts—including senior and middle-level public managers, HR specialists, academic researchers, and organizational psychologists—were purposefully selected to capture diverse perspectives. Semi-structured interviews were conducted to gather in-depth insights into the manifestations, drivers, and potential solutions for social autism in government settings. Data were analyzed using thematic analysis with MAXQDA 2020, leading to the extraction of 151 semantic units consolidated into 62 initial codes, 18 sub-themes, and 5 overarching dimensions.

In the quantitative phase, the previously identified factors were evaluated and prioritized using the Fuzzy Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL) method. The same panel of experts rated the interrelations and significance of each factor through structured questionnaires. Fuzzy logic was applied to handle uncertainty in expert judgments, and calculations were performed using MATLAB to determine causal relationships and aggregated impact scores (D+R) for each dimension.

### Findings

The study identified five primary dimensions critical to managing social autism in Iranian government organizations: (1) leadership and management, (2) communication and interactions, (3) cultural and structural, (4) individual and behavioral, and (5) strategic and cognitive. Among these, **leadership and management** emerged as the most influential with an aggregated impact score of  $D+R = 7.133$ , followed closely by **communication and interactions** ( $D+R = 6.798$ ). The other dimensions—cultural and structural, individual and behavioral, and strategic and cognitive—were also significant but carried relatively lower influence.

Within the leadership and management dimension, key elements included supportive and inclusive leadership styles, fostering trust and psychological safety, promoting openness to feedback, and enabling participatory decision-making. The communication and interactions dimension encompassed advanced interpersonal skills, active listening, conflict resolution, team-based collaboration, and the integration of external stakeholder feedback into organizational processes.

The cultural and structural dimension emphasized creating transparent and participatory cultures, flattening hierarchies, encouraging cross-unit information flows, and aligning organizational norms with adaptive and innovative practices. The individual and behavioral dimension highlighted personal growth factors such as self-awareness, resilience, risk-taking, and the reduction of workplace

isolation through mentoring and peer support systems. Finally, the strategic and cognitive dimension involved linking employees' work to organizational mission and public values, ensuring meaningful engagement, and developing responsive strategies to meet societal needs.

Fuzzy DEMATEL analysis revealed a clear causal chain, showing leadership and management as the central driver influencing all other dimensions, particularly communication and cultural openness. This suggests that enhancing leadership capabilities can indirectly strengthen cultural adaptability, reduce isolation, and improve organizational connectivity.

### **Discussion and Conclusion**

The findings underscore the centrality of leadership in mitigating organizational social autism. Transformational and participative leadership behaviors appear essential for fostering psychological safety and trust, which in turn empower employees to communicate openly and engage with both internal and external stakeholders (Northouse, 2021; Waldman & Sparr, 2023). This aligns with prior research showing that supportive leadership reduces workplace withdrawal and encourages collective problem-solving (Boikanyo & Naidoo, 2023; Rasool et al., 2021). The present study adds contextual depth by demonstrating that in Iranian government agencies, leadership must also navigate entrenched hierarchical norms and cultural resistance to change (Khodaparast et al., 2024; Kiakojouri, 2024).

Another important implication is the pivotal role of communication development. Strengthening interpersonal skills and establishing robust channels for horizontal and cross-unit interaction can counteract information silos and silent organizational climates (Feyz et al., 2020; Sumaiya et al., 2022). Integrating external feedback loops and promoting dialogue with beneficiaries and stakeholders can further enhance responsiveness and legitimacy (Hartmann et al., 2021; Kaplan et al., 2021). The study's integration of these elements into a prioritized framework offers a practical roadmap for public managers seeking to build more socially connected and adaptive institutions.

The cultural and structural findings highlight the urgency of shifting from rigid, control-oriented models toward participatory and flexible organizational systems. This is consistent with literature on organizational culture as a determinant of social cohesion and adaptability (Kaveh et al., 2022; Pinzone et al., 2020). The recommended interventions—such as flattening hierarchies, fostering transparency, and strengthening interdepartmental collaboration—resonate with global public sector reform trends while respecting the Iranian context (Pouryazdani Kojour et al., 2021; Zamani Tuni & Koohkan, 2024).

At the individual level, supporting personal development, mentoring, and conflict management training can equip employees to overcome isolation and actively contribute to organizational dialogue (Georgakopoulos et al., 2022; John-Eke & Akintokunbo, 2020). Meanwhile, connecting individual goals to broader public values and organizational mission (strategic and cognitive dimension) enhances meaning and alignment, reducing disengagement (Farzaneh et al., 2023; Toopasfandiari et al., 2024). This study contributes to both theory and practice by offering a locally adapted, empirically validated model that integrates leadership, communication, culture, individual behavior, and strategic alignment. It moves beyond descriptive discussions of organizational isolation to provide an actionable roadmap, with leadership as the central lever for systemic change. For Iranian government organizations—often criticized for rigidity and weak stakeholder engagement—the model provides evidence-based pathways to build openness, trust, and collaborative capacity.

In conclusion, addressing social autism requires a multi-level, systemic approach. Strengthening leadership competencies, embedding inclusive communication, reshaping organizational culture and structure, and supporting individual engagement collectively can help public institutions overcome

isolation and reconnect with their societal mission. By ranking these factors and revealing their causal interconnections, this study equips decision-makers with actionable insights to design interventions tailored to the unique administrative and cultural context of Iran's government sector.

## References

- Amin, A., & Asher, B. (2025). Breaking glass ceilings in government organizations. *Journal of Gender Studies*, 37(1), 15-32.
- Boikanyo, D. H., & Naidoo, M. (2023). The influence of organisational support, advancement, meaningfulness and psychological safety on employee engagement in a petrochemical organisation. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 1100-1109. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.98>
- Chuang, S. (2022). Indispensable skills for human employees in the age of robots and AI. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2022-0062>
- Cwinn, E., Barry, E. A., Weisz, J. R., Bailin, A., Fitzpatrick, O. M., Venturo-Conerly, K., & Crooks, C. V. (2022). 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*, 41(3), 157-175. <https://doi.org/10.7870/cjcmh-2022-026>
- Deutschmann, J. W., Lipscomb, M., Schechter, L., & Zhu, J. (2024). Spillovers without social interactions in urban sanitation. *American Economic Journal: Applied Economics*, 16(3), 482-515. <https://doi.org/10.1257/app.20220047>
- Farzaneh, A., Sediq Oraki, G., & Bagheri, M. (2023). Empirical Typology of Social Interaction Problems in Neighborhood Relationship Networks: A Case Study of Mashhad City. *Iranian Journal of Social Studies*, 17(3), 153-185. [http://www.jss-isa.ir/article\\_714228.html](http://www.jss-isa.ir/article_714228.html)
- Feyz, M., Kiakojouri, D., Farrokhseresht, B., & Aghaahmady, G. (2020). Developing a Model of Communication Skills for Managers in the Public Sector. *Postmodern Openings*, 11(1Sup1), 61-77. <https://doi.org/10.18662/po/11.1sup1/123>
- Georgakopoulos, A., Allen, B., & Petzold-Bradley, E. (2022). Managing Organizational Conflicts Through Innovation, Creativity, and Inclusion: Implementing a Conflict System of Shared Leadership. In *De Gruyter Handbook of Organizational Conflict Management* (pp. 233). <https://doi.org/10.1515/9783110746365-017>
- Hartmann, C. W., Engle, R. L., Pimentel, C. B., Mills, W. L., Clark, V. A., Keleher, V. C., & Snow, A. L. (2021). Virtual external implementation facilitation: Successful methods for remotely engaging groups in quality improvement. *Implementation Science Communications*, 2(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s43058-021-00168-z>
- John-Eke, E. C., & Akintokunbo, O. O. (2020). Conflict management as a tool for increasing organizational effectiveness: A review of literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 299-311. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i5/7198>
- Kaplan, L. R., Farooque, M., Sarewitz, D., & Tomblin, D. (2021). Designing participatory technology assessments: a reflexive method for advancing the public role in science policy decision-making. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120974. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120974>
- Kaveh, A., Kia, D. K., Taghi Poorian, M. J., & Aghajani, H. (2022). The Dimensions of Organizational Culture Model on Performance Employees of the Development and Cooperation Bank. *Public Policy In Administration*, 12(4), 163-176. <https://www.magiran.com/paper/2412812/?lang=en>
- Kester, J. S., Hill, T., Thompson, L., Black, C. L., Coriano, V. L., Bruton, J., & Baker, C. N. (2023). Variance in Autism Prevalence: Links with State-Level Autism Resources. *Journal of Disability Policy Studies*. <https://doi.org/10.1177/10442073231156940>
- Khodaparast, M., Kiakojouri, D., Mortazavi Amiri, S. J., & Jafari Kalarijani, S. A. (2024). Analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 193-220. [https://www.jmep.ir/article\\_190314\\_en.html](https://www.jmep.ir/article_190314_en.html)
- Kiakojouri, D. (2024). Identifying the Dimensions and Components of the Cooperative Structure in Iran with the Approach of Waqf and Charity Affairs Based on Mixed Research. *Journal of Endowment & Charity Studies*, 2(1), 185-202. [https://ecs.ui.ac.ir/article\\_28278.html?lang=en](https://ecs.ui.ac.ir/article_28278.html?lang=en)
- Mohammadi, E., Bagheri, M., & Mohebi, S. (2025). Presentation of a Competency Model for Managers of Government Organizations (Case Study: The Planning and Budget Organization of the Country). *Journal of Management, Education, and Development in the Digital Age*, 2(1), 69-87. <https://doi.org/10.61838/medda.2.1.6>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications. <https://psycnet.apa.org/record/2013-35882-003>

- Pinzone, M., Albè, F., Orlandelli, D., Barletta, I., Berlin, C., Johansson, B., & Taisch, M. (2020). A framework for operative and social sustainability functionalities in Human-Centric Cyber-Physical Production Systems. *Computers & Industrial Engineering*, 139, 105132. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.03.028>
- Pouryazdani Kojour, M., Kiakojouri, D., Taghipour, H. A., & Ghafari, M. (2021). Presenting a Behavioral Innovation Model Using Knowledge-Based Human Resource Management in Public Educational Organizations. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 42-66. <https://civilica.com/doc/1591818/>
- Radpour, F., Farrokh Seresht, B., Kiakojouri, D., & Taghipour, H. A. (2024). Designing a Model of Effective Personality Dimensions on the Level of Managers' Communication Skills. *Sociology of Education*, 10(1), 21-30. <https://www.sid.ir/filesserver/jf/38343-341832-x-1496111.pdf>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). 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*, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Sajjad, A., & Shahbaz, W. (2020). Mindfulness and social sustainability: An integrative review. *Social Indicators Research*, 150(1), 73-94. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02297-9>
- Sumaiya, B., Srivastava, S., Jain, V., & Prakash, V. (2022). The Role of Effective Communication Skills in Professional Life. *World Journal of English Language*, 12(3), 134-140. <https://doi.org/10.5430/wjel.v12n3p134>
- Tohani, E., & Aulia, I. (2022). Effects of 21st Century Learning on the Development of Critical Thinking, Creativity, Communication, and Collaboration Skills. *Journal of Nonformal Education*, 8(1), 46-53. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1871187122002309>
- Toopasfandiari, S., Banagar, A., Kiakajouri, D., & Salahi Kajoor, A. (2024). Developing a Conceptual Framework for Managing Social Traps in Iranian Government Organizations. *Individual Development and Organizational Transformation*, 2(4), 183-200. <https://doi.org/10.61838/kman.jpdot.2.4.12>
- Waldman, D. A., & Sparr, J. L. (2023). Rethinking diversity strategies: An application of paradox and positive organization behavior theories. *Academy of Management Perspectives*, 37(2), 174-192. <https://doi.org/10.5465/amp.2021.0183>
- Zamani Tuni, A., & Koohkan, M. (2024). Investigating the impact of organizational forgetting management on knowledge management in government organizations. Seventeenth International Conference on Recent Advances in Management and Industrial Engineering, <https://civilica.com/doc/2112636>