



## **تبیین تجربیات و نقش مراکز آموزش عالی در حمایت از گروه های آسیب پذیر جامعه در همه گیری کووید-۱۹ در ایران**

کاری از مرکز تحقیقات مدیریت ارائه خدمات سلامت  
پژوهشکده آینده پژوهی در سلامت دانشگاه علوم پزشکی کرمان  
به سفارش: موسسه مطالعات فرهنگی و اجتماعی گروه مطالعات اجتماعی

### مشخصات کتاب:

نام کتاب: تبیین تجربیات و نقش مراکز آموزش عالی در حمایت از گروه های آسیب پذیر جامعه در همه گیری کووید-۱۹ در ایران

ناشر: پژوهشکده آینده پژوهی دانشگاه علوم پزشکی کرمان با همکاری موسسه مطالعات فرهنگی و اجتماعی گروه مطالعات اجتماعی

نویسندگان: دکتر وحید یزدی فیض آبادی، سمیراسادات پورحسینی، دکتر نوذر نخعی، دکتر ابوالفضل صلواتی زاده

صفحه آرای: رضا شیخ زاده

تاریخ انتشار: تیرماه ۱۴۰۰

## خلاصه اجرایی

**زمینه:** از اواخر سال ۲۰۱۹ پاندمی ویروس کرونا (کووید۱۹) از شهر ووهان در کشور چین شروع شد و سپس در سرتاسر جهان شایع شد و تقریباً همه کشورهای جهان مواردی از ابتلا به آن را گزارش کردند. نکته نگران کننده در مورد این بیماری آثار و پیامدهای مختلف این بیماری در حوزه های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و زیست محیطی در طول پاندمی و دوران پساکروناست که گروههای مختلف اجتماعی بویژه افراد آسیب پذیر و ناتوان نظیر مبتلایان کرونا، سالمندان، معلولان و افراد ناتوان از نظر جسمی و ذهنی، مادران باردار، کودکان، اقشار کم درآمد، اقشار کم درآمد، گروه های پرخطر و بیماران خاص و افراد متأثر از آسیب های اجتماعی را با درجات بیشتری متأثر می سازد.

معمولاً در فوریت های بیولوژیک نظیر بحران کرونا، کشورها با چالش های فراوانی برای پاسخگویی مؤثر در شرایط بحرانی مواجه هستند. از جمله کمبود منابع مالی و فیزیکی، کمبود نیروی انسانی و بسیاری چالشهای دیگر که باعث وخامت اوضاع و دشواری مدیریت بحران خواهد شد. در چنین شرایطی مسئولیت اجتماعی سازمان های مختلف ایجاب می کند که از تمامی ظرفیت های خود برای پاسخگویی به محیط اجتماعی متأثر از بحران، استفاده نمایند. به همین منظور مسئولیت اجتماعی سازمانی با هدف برخورد و رفتار اخلاقمند و شیوه مسئولانه یک سازمان با ذینفعان خود از دهه ۱۹۵۰ مطرح شد که در آن شرکت ها، دغدغه های اجتماعی و زیست محیطی را در عملیات تجاری و تعامل خود با سهامداران به صورت داوطلبانه ادغام می کنند.

مسئولیت اجتماعی سازمانی، دو بعد داخلی و خارجی را در برمی گیرد. بعد داخلی مربوط به شیوه های مسئولیت پذیری اجتماعی در درون سازمان هاست، مانند سرمایه گذاری در

ایمنی، بهداشت و سرمایه انسانی شامل کارکنان. بعد خارجی، به نوبه خود، به ذینفعان خارجی مانند تامین کنندگان، مشتریان، جامعه و محیط اشاره دارد. همانطور که جامعه متحمل تغییرات بنیادی می‌شود، دانشگاهها نیز از این مساله مستثنی نیستند. مراکز آموزش عالی یکی از مهمترین سازمان‌هایی محسوب می‌شوند که در فضای ایزوله فعالیت نمی‌کنند و در حال آماده کردن خود برای مواجهه با این تحولات اجتماعی هستند. این مراکز به دنبال این مساله هستند که با مشارکت فعال دانشجویان در زندگی در سطح اجتماع و محدود نکردن آنها به تدریس‌های کلاسی به عنوان تنها روش تدریس-یادگیری، بخشی از این تغییر اجتماعی باشند. از دانشگاهها انتظار می‌رود که مسائل و دغدغه‌های محیطی و اجتماعی پیرامون خود را مورد توجه قرار دهند و رابطه‌ای قوی با ذینفعان خود برقرار کنند و یک محیط و جوّ انگیزشی و ترغیب‌کننده برای دانشجویان، اعضای هیأت علمی و کارکنان خود فراهم آورند و در جهت پیشرفت سازمان خود با افزایش کارایی حرکت کنند و از این طریق ارزش خود را در دنیای آکادمیک ارتقا دهد و سهمی در رشد و پیشرفت جامعه داشته باشد. این گونه فعالیت‌ها از ویژگی‌های دانشگاه‌های نسل چهارم بوده که مسئولیت اجتماعی یکی از لازمه‌های آنها محسوب می‌شود.

در این میان نقش مسئولیت‌های اجتماعی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی در شرایط بحران، یکی از نکات حائز اهمیت در کنترل وضعیت جامعه در زمان‌های بحرانی و شرایط سخت است، که اگر این مراکز به این اصل توجه لازم نداشته باشند، جامعه با شرایط سختی روبه‌رو خواهد شد. در برابر این شیوع دانشگاه‌ها در مقابل مخاطراتی که شهروندان را تهدید می‌کند، باید احساس وظیفه داشته باشد و در کاهش خطر، پیشگیری و درمان تلاش کنند. دانشگاه به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای یک کشور، علاوه بر وظیفه تعلیم و تربیت دانشجوی، در حوزه‌های قانونی، زیست محیطی، اخلاقی و نوع دوستی نیز مسئولیتی تحت عنوان مسئولیت اجتماعی دانشگاهی بر عهده دارد. امروزه دیگر مسئولیت اجتماعی فراتر از

انسان دوستی است. در حال حاضر مسئولیت اجتماعی به موضوعاتی مانند سهم کسب و کار برای توسعه پایدار و همچنین ارائه راه حل های فعال برای چالش های اجتماعی و زیست محیطی می پردازد. با توجه به اینکه دانشگاه رکن مهمی از جامعه است، بعد اجتماعی آن فراتر از زمان و مکان است و باید به حد کفایت مورد توجه قرار گیرد. لذا مطالعه حاضر با هدف تبیین نقش و تجارب مراکز آموزش عالی در حمایت از گروههای آسیب پذیر جامعه در همه گیری کووید-۱۹ در ایران انجام شد.

**روش کار:** این پژوهش یک مطالعه کیفی از نوع تحلیل محتواست که به شیوه پدیدارشناسی انجام گرفت. روش های مورد استفاده جهت گردآوری اطلاعات شامل مصاحبه، مشاهده و مرور اسناد بود. مصاحبه شونده ها به صورت هدفمند و با استراتژی گلوله برفی انتخاب شدند که مشتمل بر ۲۹ نفر از افراد مطلع کلیدی از مراکز آموزش عالی در حوزه مسئولیت اجتماعی دانشگاهی در مواجهه با بحران کرونا در سطح ملی و استانی بود. اسناد عملکردی و گزارشات رسمی ملی و دانشگاهی در خصوص فعالیتهای صورت گرفته در شرایط همه گیری کرونا مورد بررسی قرار گرفت. در پاره ای از موارد از طریق رجوع به سایت این دانشگاه ها، گزارشات و به طور کلی بازخوردهای محیطی دانشگاهها نسبت به همه گیری و فعالیتهای منتسب به آن بازیابی گردید. ۱۸ سند ملی و استانی با استفاده از معیارهای چهارگانه اصالت، صحت، قابلیت تعمیم و معنا انتخاب شدند. دامنه زمانی مطالعه از مردادماه سال ۱۳۹۹ تا بهمن ۱۳۹۹ بود. جهت تحلیل داده ها از فرآیند استقرایی (جزء به کل) به روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> برای استخراج و طبقه بندی کدها استفاده شد. به طوری که در این فرآیند به صورت کدگذاری باز، داده ها تحلیل شدند. بعد از انجام

مصاحبه‌ها، بلافاصله متون مصاحبه‌های ضبط شده پیاده‌سازی شدند و سپس فرایند کدگذاری باز آغاز گردید. متون مصاحبه‌ها قبل از کدگذاری چندین بار خوانده و سپس کدگذاری شدند. بر اساس افتراق و شباهت میان کدها، مضامین استخراج گردیدند. در نهایت مضامین استخراج شده طبقه‌بندی شد. تمامی مراحل کدگذاری و تحلیل داده‌های حاصل از اسناد و مصاحبه‌ها در محیط نرم افزار MAX-QDA 2018 انجام شد.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که دانشگاهها و مراکز آموزش عالی در راستای مسئولیت اجتماعی خود در حمایت از گروههای آسیب‌پذیر و ناتوان در طول همه‌گیری کرونا، اقدامات متنوعی را انجام دادند که در دو دسته اقدامات مستقیم با هدف حمایت از گروههای آسیب‌پذیر و اقدامات غیرمستقیم با هدف زمینه‌سازی برای حمایت از فعالیتهای اجتماعی داوطلبانه طبقه‌بندی گردید. اقدامات مستقیم شامل هفت اقدام اصلی آموزش، اطلاع‌رسانی، اقدامات درمانی، حمایت روانی، حمایت اقتصادی، اقدامات خیرخواهانه و اقدامات پیشگیری‌کننده بود. اقدامات غیرمستقیم شامل ده اقدام اصلی آموزش، اطلاع‌رسانی، مدیریت اطلاعات، اقدامات بهداشتی، حمایت روانی، اقدامات نظارتی، همکاری بین‌بخشی، اقدامات بین‌المللی، حمایت اقتصادی و اقدامات علمی بود. در راستای انجام فعالیتهای مرتبط با مسئولیت اجتماعی دانشگاهی، قوت‌ها در شش محور دسته‌بندی شد که عبارتند از: برخورداری از منابع انسانی، نقاط قوت آموزش، نقاط قوت ارتباطات، نقاط قوت مدیریتی، نقاط قوت اخلاقی و نقاط قوت مدیریت اطلاع‌رسانی. علاوه بر این، مراکز آموزش عالی و دانشگاهها در راستای عمل به مسئولیت اجتماعی با شانزده محور چالشی نیز مواجه بودند که عبارتند از: مغفول ماندن مسئولیت اجتماعی در دانشگاه‌ها، ضعف ساختاری، چالش‌های مرتبط با ماهیت بحران، خلاء قانونی، چالش‌های سیاسی، وجود خلاء مدیریت گروه‌های آسیب‌پذیر، چالش‌های آموزشی، ناکارآمدی پروتکل‌ها، چالش‌های بخش حمایت روانی، چالش

های اخلاقی، ضعف در مدیریت اطلاعات، چالش های پژوهشی، محدودیت منابع، معضلات فرهنگی، نواقص مدیریتی و ضعف در مدیریت ارتباطات و هماهنگی. برای بهبود مسئولیت اجتماعی در حمایت از گروه های آسیب پذیر و توسعه فعالیتهای اجتماعی، راهکارهای پیشنهادی در ده محور دسته بندی گردید که عبارت بودند از: مدیریت اطلاعات، ایجاد تغییر در سیستم، مدیریت ارتباطات، توجه بیشتر به بحث حمایت روان، تقویت اخلاقیات، تقویت مدیریت بحران، مدیریت گروه های آسیب پذیر، تقویت مسئولیت اجتماعی، تقویت سیستم آموزشی و انجام کارهای علمی.

**نتیجه گیری و توصیه های سیاستی:** نتایج این مطالعه شواهد مناسبی را در خصوص نقش مسئولیت پذیری اجتماعی مراکز آموزش عالی در حمایت و پشتیبانی از گروه های ناتوان و آسیب پذیر جامعه متأثر از شرایط اضطرار نظیر بحران اپیدمی کووید-۱۹ فراهم نمود. نتایج این مطالعه می تواند برای سیاستگذاران و برنامه ریزان حوزه مسئولیت اجتماعی مراکز آموزش عالی در ایران وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری و وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی و سایر مراکز آموزش عالی به منظور درک بهتر اقدامات انجام شده و بهبود تصمیم گیری برای توسعه فعالیتهای اجتماعی مفید باشد. اگرچه یافته ها نشان داد در برخی از دانشگاهها اقدامات انجام شده مبتنی بر تحلیل ذینفعان و شناخت جامع از نیازهای گروه های هدف درونی و بیرونی دانشگاه بود، اما همچنان توجه به رویکرد نظام مند در تحلیل ذینفعان از مواردی بود که باید مورد توجه و تصمیم گیری برای طراحی عملیات و اقدامات مسئولیت اجتماعی به خصوص در پاسخ به گروه های مختلف آسیب پذیر جامعه باشد. در این راستا ایجاد تغییرات ساختاری، محتوایی و قانونی جهت گسترش مفهوم مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ها و توجه به گروه های آسیب پذیر لازم به نظر می آید.

مهمترین توصیه‌های سیاستی ارائه شده برای بهبود اقدامات مسئولیت اجتماعی دانشگاهی در حمایت از گروه‌های آسیب پذیر به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

- با توجه به شرایط بافتاری و محیطی متفاوت کشورها، نیاز است چارچوبی بومی به عنوان مرجع در سطح ملی برای مسئولیت اجتماعی دانشگاهی ایجاد گردد و ضمن توجه به اصول حفظ سلامتی همگان (به طور کلی جامعه) در این مدل، مبنای فعالیت‌های عملیاتی و کارکردی در بخش‌های مختلف دانشگاه در بخش آموزش عالی قرار گیرد.
- در طراحی چارچوب و مدل پیشنهادی برای مسئولیت اجتماعی دانشگاهی باید اصل انعطاف پذیری و توجه به ظرفیت‌های منطقه‌ای و محلی مبنای قرار گیرد.
- حمایت ویژه دولت از نوآوری‌ها، ایجاد ظرفیت‌های قانونی، مالی و تشویقی برای استقرار و اجرای عملیاتی چارچوب ضروری است.
- پرهیز از اقدامات پراکنده و ایجاد هم‌افزایی مبتنی بر شفاف‌سازی نقش دانشگاه‌های مختلف متناسب با ظرفیت‌های رشته‌ای و علمی آنها با هدف ایجاد مرجعیت برای اقداماتی نظیر اطلاع‌رسانی و آموزش بهنگام، مدیریت شایعات، حمایت‌های اقتصادی و اجتماعی، اقدامات علمی و پژوهشی نوآورانه، استانداردسازی و بهنگام‌سازی پروتکل‌ها متناسب با تغییرات در شرایط همه‌گیری و شناخت از بحران
- ایجاد تشکل‌ها و سازماندهی‌های از پیش برنامه‌ریزی شده با تکیه بر استفاده حداکثری از ذینفعان درون دانشگاهی شامل اساتید و اعضای هیأت علمی، دانشجویان و کارکنان دانشگاه
- ایجاد تغییرات ساختاری و قانونی در درون دانشگاهها و استفاده از ابزارهای تشویقی مناسب به منظور ارتقای مشارکت اساتید و دانشجویان در تشکیل گروهها و کمیته‌های



پاسخدهی به بحران در حیطه های مختلف نظیر تغییر در آیین نامه های ارتقای اعضای هیات علمی

- توجه به تغییرات لازم در سازوکارهای انتخاب دانشجویان برتر و ممتاز و توجه به فعالیتهای اجتماعی داوطلبانه آنان و یا تغییر در کوریکولوم و محتوای برنامه درسی با هدف ترویج فعالیتهای اجتماعی داوطلبانه
- تغییر در سازوکار ارتقای شغلی کارکنان و تقویت محورهای متمرکز بر اقدامات اجتماع مدار و مسئولیت اجتماعی از دیگر اهرم های کلیدی برای ایجاد تحولات پایدار در گسترش مفهوم مسئولیت اجتماعی دانشگاهی است.
- آموزش فراگیر و همگانی ذینفعان درونی دانشگاه ها با مضمون مسئولیت اجتماعی دانشگاهی و اشنایی با مبانی و رویکردهای مسئولیت اجتماعی. در این زمینه در دانشگاههای مختلف اگر چه آموزشهایی صورت گرفته است اما توسعه این آموزش ها به صورت فراگیر و همگانی برای تمامی رشته ها به تفکیک گروههای اساتید، دانشجویان و کارکنان دانشگاه ضروری است.

## فهرست مطالب

۱۲	چکیده.....
۱۴	مقدمه.....
۱۷	۱. فصل اول: بیان مسأله و ضرورت پژوهش.....
۱۷	۱,۱. مقدمه.....
۱۷	۱,۲. بیان مسئله.....
۲۹	۱,۴. واژه های کلیدی.....
۳۵	۲. فصل دوم: ادبیات موضوع و مروری بر پیشینه پژوهش.....
۳۵	۲,۱. مقدمه.....
۵۳	۲,۶. مروری بر مطالعات پیشین.....
۷۱	۳. فصل سوم: روش کار.....
۷۹	۳,۶. معیارهای ورود مطالعه در بخش مصاحبه.....
۸۹	۳,۱۲. تجزیه و تحلیل داده ها.....
۹۵	۴. فصل چهارم: یافته های پژوهش.....
۱۱۹	۴,۲,۲. اقدامات غیرمستقیم.....
۲۵۹	۵. فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری.....
۲۵۹	۵,۱. مقدمه.....
۲۶۱	۵,۲,۱. اقدامات مستقیم مراکز آموزش عالی در حمایت از گروههای آسیب پذیر کرونا.....
۲۶۳	۵,۲,۲. اقدامات غیرمستقیم در حمایت از گروههای آسیب پذیر در بحران کرونا.....
۲۶۵	۵,۲,۳. قوت های اقدامات انجام شده در حمایت از گروههای آسیب پذیر در بحران کرونا.....
۲۶۷	۵,۲,۴. چالش های مرتبط با فعالیتهای دانشگاه در حمایت از گروههای آسیب پذیر کرونا.....
۲۷۵	۵,۲,۵. راهکارهای مرتبط با توسعه مسئولیت اجتماعی مراکز آموزش عالی در بحران کرونا.....
۲۸۱	۵,۳. محدودیت ها و قوت مطالعه.....
۲۸۳	۵,۴. پیشنهادات سیاستی.....
۲۸۶	فهرست منابع و مآخذ.....
۳۰۰	پیوست ها.....
۳۰۰	پیوست ۱: راهنمای مصاحبه کیفی.....
۳۰۵	پیوست ۲: فرم بررسی اسناد.....

## فهرست جداول

- جدول ۱-۲: تعاریف مسئولیت اجتماعی (۳۳)..... ۳۷
- جدول ۲-۳: سطح تحصیلات مصاحبه شوندگان..... ۴۷
- جدول ۳-۳: فهرست سندهای مورد بررسی در بخش مرور اسناد..... ۴۹
- جدول ۳-۴: معیارهای سنجش صحت و استحکام داده ها بر اساس الگوی گوبا و لینکلن..... ۵۳
- جدول ۳-۵: روشهای مورد استفاده برای سنجش صحت و استحکام دادههای بخش کیفی ..... ۵۵
- جدول ۴-۱: اقدامات انجام شده مراکز آموزش عالی در حمایت از گروههای آسیب پذیر..... ۶۰
- جدول ۴-۲: نقاط قوت اقدامات دانشگاه ها در دوران کرونا..... ۹۰
- جدول ۴-۳: چالش ها و موانع دانشگاه ها در انجام اقدامات در دوران کرونا..... ۱۰۵
- جدول ۴-۴: راهکارها و پیشنهادات دانشگاه ها جهت حل چالش های موجود..... ۱۳۲

## فهرست اشکال

- شکل ۱-۲: مدل مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ها ..... ۲۷
- شکل ۲-۲: حوزه های مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ..... ۲۸
- شکل ۲-۳: مدل پاسخگویی اجتماعی سازمانی ..... ۲۹

## چکیده

**مقدمه:** از اواخر سال ۲۰۱۹ پاندمی ویروس کرونا در سرتاسر جهان شایع شد و مشکلات زیادی را برای کشورها ایجاد نمود. دانشگاه‌ها به عنوان یکی از نهادهای پاسخگو در راستای مسئولیت اجتماعی وظایفی را در این بحران‌ها بر عهده دارند. این مطالعه با هدف تبیین تجربیات و نقش دانشگاهها و مراکز آموزش عالی ایران در بحران کرونا جهت حمایت از گروه‌های آسیب پذیر انجام گرفت.

**روش کار:** این پژوهش به صورت یک مطالعه کیفی از نوع تحلیل محتواست. روش‌های مورد استفاده جهت گردآوری اطلاعات شامل مصاحبه، مشاهده و مرور اسناد بود. نمونه‌گیری مصاحبه‌ها به صورت هدفمند انتخاب و مشتمل بر ۲۹ نفر از افراد مطلع کلیدی از مراکز آموزش عالی در حوزه مسئولیت اجتماعی دانشگاهی در مواجهه با بحران کرونا در سطح ملی و استانی بود. ۱۸ سند با استفاده از معیارهای چهارگانه اصالت، صحت، قابلیت تعمیم و معنا انتخاب شدند. دامنه زمانی مطالعه از مردادماه سال ۱۳۹۹ تا بهمن ۱۳۹۹ بود. داده‌ها به روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم افزار MAX-QDA 2018 تجزیه و تحلیل شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های مطالعه در چهار بخش شامل اقدامات مستقیم و غیرمستقیم مسئولیت اجتماعی دانشگاه‌ها در بحران کرونا، قوت‌ها، چالش‌ها و پیشنهادات دسته‌بندی شدند. اقدامات مستقیم، شامل هفت اقدام اصلی آموزش، اطلاع‌رسانی، اقدامات درمانی، حمایت روانی، حمایت اقتصادی، اقدامات خیرخواهانه و اقدامات پیشگیری‌کننده بود. اقدامات غیرمستقیم شامل ده اقدام اصلی آموزش، اطلاع‌رسانی، مدیریت اطلاعات، اقدامات بهداشتی، حمایت روانی، اقدامات نظارتی، همکاری بین‌بخشی، اقدامات بین‌المللی، حمایت

اقتصادی و اقدامات علمی بود. قوت‌ها در شش مضمون شامل برخورداری از منابع انسانی، نقاط قوت آموزش، نقاط قوت ارتباطات، نقاط قوت مدیریتی، نقاط قوت اخلاقی و نقاط قوت مدیریت اطلاع‌رسانی دسته‌بندی شد. چالش‌ها مشتمل بر شانزده مضمون مغفول ماندن مسئولیت اجتماعی در دانشگاه‌ها، ضعف ساختاری، چالش‌های مرتبط با ماهیت بحران، خلاء قانونی، چالش‌های سیاسی، وجود خلاء مدیریت گروه‌های آسیب‌پذیر، چالش‌های آموزشی، ناکارآمدی پروتکل‌ها، چالش‌های بخش حمایت روان، چالش‌های اخلاقی، ضعف در مدیریت اطلاعات، چالش‌های پژوهشی، محدودیت منابع، معضلات فرهنگی، نواقص مدیریتی و ضعف در مدیریت ارتباطات و هماهنگی بود. راهکارها در ده محور دسته‌بندی گردید که عبارت بودند از: مدیریت اطلاعات، ایجاد تغییر در سیستم، مدیریت ارتباطات، توجه بیشتر به بحث حمایت روان، تقویت اخلاقیات، تقویت مدیریت بحران، مدیریت گروه‌های آسیب‌پذیر، تقویت مسئولیت اجتماعی، تقویت سیستم آموزشی و انجام کارهای علمی.

**نتیجه‌گیری:** اگرچه یافته‌ها نشان داد در برخی از دانشگاه‌ها اقدامات انجام شده مبتنی بر تحلیل ذینفعان و شناخت جامع از نیازهای گروه‌های هدف درونی و بیرونی دانشگاه بود، اما با توجه به مشکلات مطرح شده توجه به رویکرد نظام‌مند در مخاطب‌شناسی و تحلیل ذینفع از مواردی بود که باید مورد توجه و تصمیم‌گیری برای طراحی عملیات و اقدامات مسئولیت اجتماعی به خصوص در پاسخ به گروه‌های مختلف آسیب‌پذیر جامعه باشد. در این راستا ایجاد تغییرات ساختاری، محتوایی و قانونی جهت گسترش مفهوم مسئولیت اجتماعی در دانشگاه‌ها و توجه به گروه‌های آسیب‌پذیر لازم به نظر می‌آید.

**کلیدواژه‌ها:** مسئولیت اجتماعی، دانشگاه، آموزش عالی، کرونا، کووید-۱۹، ناتوان، آسیب

پذیر

## مقدمه

از اواخر سال ۲۰۱۹ همه‌گیری ویروس کرونا (کووید-۱۹) در سرتاسر جهان شایع شد و شیوع این بیماری در جهان در حال افزایش است و تقریباً بیشتر کشورهای جهان مواردی از ابتلا به آن را گزارش کرده‌اند (۱). شروع این بیماری از شهر ووهان در کشور چین بود. این بیماری به سرعت در چین گسترش یافت و به دلیل همه‌گیر شدن در این کشور به تدریج موارد پراکنده‌اماً فزاینده‌ای در سطح کشور نیز گزارش شد (۲). نکته نگران‌کننده در مورد این بیماری شیوع رو به افزایش آن در سراسر دنیا می‌باشد. معمولاً در این گونه اپیدمی‌ها کشورها با چالش‌های فراوانی جهت پاسخگویی به بحران مواجه هستند. از جمله کمبود منابع مالی و فیزیکی، کمبود نیروی انسانی، و بسیاری چالش‌های دیگر که باعث وخامت اوضاع و دشواری مدیریت بحران خواهد شد. در چنین شرایطی ایجاد تشکل‌های خودجوش دولتی و غیردولتی به مدیریت بهتر شرایط کمک خواهد کرد. تشکل‌های خودجوش در چارچوبها و به اشکال مختلفی صورت می‌گیرد. یکی از انواع این تشکلها، تشکل‌های دانشگاهی است که اعضای آن را دانشجویان و اساتید تشکیل می‌دهند. این گونه فعالیت‌ها از ویژگی‌های دانشگاه‌های نسل چهارم بوده که مسئولیت اجتماعی یکی از لازمه‌های آنها محسوب می‌شود. شیوع کرونا، علاوه بر بهداشت عمومی و فردی، حوزه‌های دیگری مانند اقتصادی، اجتماعی، گردشگری و علمی را تحت تأثیر خود قرار داده است (۳). در این میان نقش مسئولیت‌های اجتماعی در شرایط بحران، یکی از نکات حائز اهمیت در کنترل وضعیت جامعه در زمان‌های بحرانی و شرایط سخت است، که اگر مردم به این اصل توجه لازم نداشته باشند، جامعه با شرایط سختی روبه‌رو خواهد شد. در برابر این شیوع هر فرد و جامعه‌ای در مقابل مخاطراتی که شهروندان را تهدید می‌کند، باید احساس وظیفه داشته باشد و در کاهش خطر، پیشگیری و درمان تلاش کند.



فصل اول:

بیان مسأله

و ضرورت

پژوهش



## ۱. فصل اول: بیان مسأله و ضرورت پژوهش

### ۱.۱. مقدمه

در این فصل به بیان مسئله و ضرورت اجرای مطالعه پرداخته شده است. این فصل با بیان مسئله آغاز و پس از آن به تشریح اهداف مطالعه پرداخته و در نهایت با تعریف واژگان کلیدی به پایان خواهد رسید.

### ۱.۲. بیان مسئله

امروزه انسان ها در جهانی زندگی می کنند که با چالشهای بسیاری از جمله تغییرات اقلیمی، رشد پاندمی ها، جریان بی سابقه از جمعیت مهاجر، جنگ و ویرانی ها روبرو هستند و در این مبارزه سعی به بقای بیشتر دنیا دارند. علاوه بر این، دنیا شاهد پدیده هایی نظیر جهانی شدن و رشد اقتصادی و فن آوری است که فرصت های متنوعی را برای رشد فراهم می آورند. اشتیاق برای آموزش فراگیر، برابری در دسترسی و پایداری آموزش، مراکز آموزش عالی را به سمت سازمانهای مسئول و پاسخگو سوق داده است. خانه های کسب و کار و تجارت همسو با آژانس های بین المللی و نهادهای آموزش عالی در کنار هم به دنبال یافتن راه حل هایی برای مسائل و مشکلات اجتماعی و محیطی هستند. آنها اغلب در مناظره، مباحثه، تهیه پیش نویس سیاستها و مشارکت در پژوهش های فعال همکاری دارند و در این راستا در مسائل اجرایی و برقراری تعامل مرتبط با مسئولیت اجتماعی سازمان و پایداری سرمایه گذاری می کنند (۴). مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمان<sup>۱</sup> توجه رسانه ها، آکادمی ها،

۱- Corporate Social Responsibility (CSR)

حکومت‌های ملی سازمان‌های بین‌المللی و بین‌حکومتی و سازمان‌های غیردولتی را به خود جلب کرده است. دانشگاه‌ها نیز در فضای ایزوله فعالیت نمی‌کنند و در حال آماده کردن خود برای مواجهه با این تحول هستند و به دنبال این مسأله هستند که با مشارکت فعال دانشجویان در زندگی در سطح اجتماع و محدود نکردن آنها به تدریس‌های کلاسی به عنوان تنها روش تدریس-یادگیری بخشی از این تغییر اجتماعی باشند (۵، ۶). دانشگاه‌ها یک بخش حیاتی از هر جامعه‌ای محسوب می‌شوند. همانطور که جامعه متحمل تغییرات بنیادی می‌شود، دانشگاه‌ها نیز از این مسأله مستثنی نیستند. این نهادهای آموزش عالی خود را برای رویارویی با محیطی که همواره تغییر می‌کند، آماده می‌سازند تا از این طریق در راستای چالش‌هایی که با آن مواجه هستند، کارکرد مناسبی داشته باشند. فلت<sup>۱</sup> و گلانز<sup>۲</sup> به برخی از این چالش‌ها اشاره دارند که شامل این موارد می‌باشند: گسترش جمعیت‌های انبوه، کاهش در مخارج عمومی و تخصیص منابع مالی برای دانشگاه‌ها، تنوع بخشی در منابع مالی بخش تدریس-یادگیری و پژوهش، بین‌المللی سازی کوریکولوم‌های درسی، تجاری سازی نهادها و ماهیت کارآفرینی نهادها، جایگزاری فن آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطات و یکپارچگی کوریکولوم به منظور تطبیق و آماده سازی برای نیازهای بازار کار. بر اساس تغییراتی که در ماموریت و رویکردهای دانشگاه‌ها ایجاد شده، دانشگاه‌ها به چهار نسل طبقه بندی شده‌اند. این محیط دائماً در حال تغییر تأثیرات بیشتری بر کیفیت آموزش‌های داده شده به دانشجویان، اختیار عمل و اقتدار دانشگاه‌ها و توانایی آنها برای اعمال آزادی آکادمیک، تغییر تمرکز بر تدوین کوریکولوم و مسئولیت‌های یک دانشگاه نسبت به جامعه می‌گذارد. شرکتی سازی دانشگاه‌ها و مطالبه برای دانشگاه‌های خودکفا

---

- Flat<sup>۱</sup>

- Glanz<sup>۲</sup>

از نظر اقتصادی مستلزم تغییر رفتار شهروندی است. دانشگاهها در حال حاضر بدنبال اعمال مدیریت ذینفع و خدمات اجتماعی و اتخاذ مفهوم مسئولیت اجتماعی هستند.

مفهوم مسئولیت اجتماعی در حال غنی شدن است و یک موضوع مباحثه برانگیز و مملو از بحث های فراوان در سطح دنیاست. شورای کسب و کار جهانی برای توسعه پایدار مسئولیت اجتماعی را اینگونه تعریف می کند: تعهد یک کسب و کار به اخلاق مدار بودن در حالی که در جهت پیشرفت اقتصادی سازمان فعالیت می کند و در این راستا باید تمرکز کافی بر کیفیت زندگی کارکنان خود، خانواده های آنها و بهبود اجتماع محلی و جامعه ای که به آن تعلق دارد، داشته باشد. این مفهوم قابل کاربرد برای نهادهای مدرن امروزی آموزش عالی است که به عنوان یک سازمان سودده فعالیت می کنند در حالی که نیازهای ذینفعان خود را اولویت بندی می کنند و به یک شیوه پاسخگو و مسئولیت پذیر رفتار می کنند. دانشگاهها مستلزم برخورداری از سیاست ها و عملکردهای آموزشی ای هستند که رابطه بهنگام با اجتماع محلی را گسترش دهد و در مقابل همه ذینفعان خود پاسخگو و عادلانه رفتار کند. در مقاله کمیسیون اروپا اشاره شده است که مفهوم مسئولیت اجتماعی در بافتار یک سازمان تعریف می شود و از دانشگاهها انتظار می رود که مسائل و دغدغه های محیطی و اجتماعی پیرامون خود را مورد توجه قرار دهند و رابطه ای قوی با ذینفعان خود برقرار کنند و یک محیط و جو انگیزشی و ترغیب کننده برای دانشجویان، اعضای هیأت علمی و کارکنان خود فراهم آورند و در جهت پیشرفت سازمان خود با افزایش کارایی حرکت کنند و از این طریق ارزش خود را در دنیای آکادمیک ارتقا دهد و سهمی در رشد و پیشرفت جامعه داشته باشد.

شبکه جهانی دانشگاهی برای نوآوری، گزارشی را با عنوان "حرکت به سمت یک دانشگاه مسئولیت پذیر از نظر اجتماعی: توازن بین جهانی و محلی شدن" منتشر کرد.

مهمترین محور تمرکز این گزارش بین‌المللی بر این موضوع بود که چالش‌ها و فرصت‌های فراوانی جهانی شدن برای یک دانشگاه فراهم می‌آورد و اینکه نقش دانشگاه‌ها باید در درک عمیق‌تر جایگاهشان به عنوان عاملین تغییر اجتماعی محکم‌تر از قبل، مورد تأکید و توجه قرار گیرد. قابل توجه است که دانشگاه‌ها بر تغییر اجتماعی متمرکز شوند و عملکرد قابل قبولی عرضه کنند و آن‌را تنها به عنوان بخشی از استراتژی خود اولویت بندی نکنند، بلکه به صورت فراگیر در تمامی شئون این مسئله بازتعریف شود. نهادهای آموزش عالی که به عنوان بخشی از استراتژی خود به مسائل اجتماعی تمرکز می‌کنند، با همکاری سازمان‌های مدنی محلی مانند سازمانهای مردم‌نهاد و غیردولتی بر مبنای یک رابطه غیررسمی مشارکت می‌کنند در حالی که این مشارکت در فرهنگ یا استراتژی سازمان نهادینه و ادغام نشده است.

مسئولیت اجتماعی دانشگاه، به عنوان یک مفهوم رایج شناخته می‌شود و سیاستی است که باید در همه سطوح دانشگاه و اقدامات مرتبط با آن نفوذ پیدا کند و اثر مثبت و عمیقی بر طرف سوم یا شخص ثالث به جای گذارد. این مفهوم مستلزم ایجاد آگاهی در همه سطوح از طریق سیاستها و رویکردهای نهاد دانشگاه است. مفهوم مسئولیت اجتماعی دانشگاهی برگرفته از نظریه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان است. مسئولیت اجتماعی دانشگاهی هنوز در مراحل ابتدایی توسعه خود قرار دارد و انتظار می‌رود که مسئولیت اجتماعی دانشگاهی از یک شیوه یکنواخت مانند یک شرکت پیروی نکند. این در حالیست که چنین پیوندی مشورتی است و تمیز دادن آن دشوار است. دانشگاه‌ها به عنوان موسسات و شرکت‌های کارآفرین تلقی می‌شوند و بنابراین تا اندازه‌ای از یک الگوی سازمانی تبعیت می‌کنند. مسئولیت اجتماعی دانشگاهی هنگامی در معنای وسیع خود تعریف شود، تعهد راهبردی نهاد دانشگاه در قبال جامعه و ذینفعان خود معنا پیدا می‌کند. مسئولیت اجتماعی دانشگاهی باید

ذینفعان درونی و بیرونی خود را اولویت بندی کند و بنابراین مطابق با آن اولویت‌ها، سیاست‌ها و عملکردهای خود را تطبیق دهد (۶).

مسئولیت اجتماعی دانشگاهی متضمن ابعاد و پارادایم‌های مختلفی است و دربرگیرنده نیاز به تقویت تعهد مدنی خود، رفتار کردن به عنوان یک شهروند مسئولیت‌پذیر، ارتقای رفاه اجتماعی به موازات توسعه اقتصادی و اجتماعی، اجرای عملکردهای تدریس-یادگیری با یک شیوه اخلاقی، ترغیب دانشجویان خود و اجتماع آموزشی به خدمت‌رسانی به جامعه و گنجاندن این موضوع به عنوان بخش جدایی‌ناپذیر در کوریکولوم آموزشی و انعکاس نگرانی‌ها و دغدغه‌های محیطی و بوم‌شناختی است (۷).

دانشگاهها به موازات مسئولیت آموزشی خود باید رویکرد پژوهشی فعال برای خلق دانش را ترغیب کنند و سهمی در جهت پیشرفت کشور خود ایفا کنند. ریژر<sup>۱</sup> مفهوم مسئولیت اجتماعی دانشگاهی را به عنوان یک سیاستی تعریف می‌کند که به دنبال عملی نمودن تعهد اخلاقی دانشگاه در برابر ذینفعان خود و پاسخگویی عملکرد اجتماع دانشگاهی است که ماهیتی مسئولیت‌پذیر دارد و گفتگوی تعاملی با جامعه و سازمان‌های مدنی خود برای ارتقای توسعه انسانی پایدار برقرار می‌کند (۶). مندز<sup>۲</sup> بیان می‌کند که مسئولیت اجتماعی دانشگاهی صرفاً یک سیاست نیست بلکه یک رویکرد به علم، فن‌آوری و پژوهش است که به حوزه‌های محروم از نظر اقتصادی کمک می‌کند تا ارزش و توجه لازم به آنها صورت پذیرد (۸).

---

<sup>۱</sup> - Resier

<sup>۲</sup> - Mendez

آزادی عمل به هر دانشگاه داده شده است تا مسئولیت اجتماعی خود را اجرایی کند. از دانشگاهها انتظار می رود که تعهد عمیقی به این مفهوم داشته باشند چنانکه به شیوه های مختلف زیر می توانند از آن بهره مند گردند:

- افزایش تأثیر دانشگاه در درون جامعه ای که به آن تعلق دارد و بنابراین در برطرف کردن چالش های اجتماعی سهیم باشد و درک عموم از تلویحات پژوهشی دانشگاه را افزایش دهد.
- افزایش همکاری و کمک به برقراری رابطه با صنعت یا نهادهای عمومی
- افزایش تأثیر دستورکار پژوهشی دانشگاه به طور عمده بر زندگی اجتماعی و فرهنگی اجتماع محلی و ارتقای مشارکت دانشگاه در سیاستگذاری و
- کمک رسانی بالقوه به همسوسازی دانشگاه با روندها در سیاستگذاری و منابع بودجه ای برای این نهاد.

رویکرد مسئولیت اجتماعی دانشگاهی مستلزم اجرای راهبردی فرآیندی است که طی آن برای هر دو ذینفعان و ایجاد اراده قوی برای این نهاد سودمند است. بیشتر نهادها راهنماها و سیاست های مخصوص خود را دارند اگر چه برخی ارزشهای مشترک در میان این نهادها یافت می شود و یکی از آنها مشارکت فعال در پاسخ به نیازهای اجتماعی و حل مسائلی است که جامعه با آنها دست به گریبان است (۶، ۹).

برخی اصول مشترک که هر دانشگاهی در اجرای مسئولیت اجتماعی دانشگاهی نیاز دارد آنها را اجابت نماید به شرح ذیل است:

مسئولیت اجتماعی دانشگاهی بایستی در تمامی ارکان این نهاد نفوذ و جریان پیدا کند به طوری که یک مدل مدیریتی دربرگیرنده همه سطوح سلسله مراتبی از بالا به پایین باشد.

بسیاری از رهبران این نهادها هنوز مسئولیت اجتماعی دانشگاهی را به عنوان بخشی از خیرات و نیکوکاری درک می کنند و بنابراین عملکرد مسئولیت اجتماعی دانشگاهی جانمایی و تلفیق در سازمان نشده است. مسئولیت اجتماعی دانشگاهی باید دربرگیرنده همه سطوح تصمیم گیری راهبردی از تدریس و آموزش تا منابع انسانی و سایر کارکردهای حمایتی و پشتیبانی باشد. در حالی که مسئولیت اجتماعی دانشگاه یک رویکرد بالا به پایین است، ندای همه ذینفعان در همه سطوح باید در حین طراحی و اجرای این مفهوم مورد توجه قرار گیرد (۹).

مسئولیت اجتماعی دانشگاهی یا بخشی که به اجرای این مفهوم توجه دارد نباید به عنوان یک واحد اداری-اجرایی جداگانه در نظر گرفته شود. دپارتمان یا یا مرجع رسمی لازم است در ارتباط با سایر کارکنان، هماهنگی و برقراری ارتباط با آنها و دخالت دادن آنها در تصمیم گیری و اجرای برنامه مسئولیت اجتماعی کار کند. مسئولیت اجتماعی دانشگاهی همچنین شیوه تدریس و آموزش کارکنان و دانشجویانی که در تعامل با یکدیگر هستند و چگونگی مدیریت دانشگاه را مورد توجه قرار می دهد. محدود کردن مسئولیت اجتماعی دانشگاهی به یک بخش اداری-اجرایی صرف با تعداد انگشت شماری از پُست های رسمی، رفع تکلیف و از سر باز کردنی است که به منجر به تعارض اخلاقی بین آنها و سایر ذینفعان می شود (۹، ۶).

مسئولیت اجتماعی دانشگاهی تنها محدود به اجرای سیاستهای مرتبط نمی شود بلکه ارزشیابی و پایش تأثیراتی که این سیاستها بر جامعه و ذینفعان دانشگاه دارد را نیز در بر میگیرد. ارزشیابی دوره ای به دانشگاه کمک می کند تا برنامه های جاری خود را اصلاح نماید، هر اصلاح میان دوره ای را آغاز نماید و هدف گذاری جدید را صورت دهد. نقشه

برداری ذینفع، درک انتظارات جاری و رسمیت بخشیدن گفتگوی مستمر با ذینفعان را تسهیل می‌کند (۹).

گفتگوی مستمر با ذینفعان ابزاری است که از دانشگاه در اجرا و موفقیت برنامه‌های مسئولیت اجتماعی پشتیبانی می‌کند. گفتگوی چند ذینفعی در رأس وظایف کمیته مسئولیت اجتماعی دانشگاهی، موفقیت مداوم در مسئولیت اجتماعی دانشگاه و پیشرفت دانشگاه را تسهیل می‌کند (۶). مسئولیت اجتماعی دانشگاهی در صورتی می‌تواند موثر باشد که تحت رهبری توانمند یک فرد دوراندیش باشد و این فرد بتواند با تمرکز بر رفتار عمومی و اخلاقی در سطح دانشگاه بر تعالی عملکرد شهروندی، تأثیر بگذارد. رهبران همان مدل‌های نقش هستند که از مسائل اجتماعی و محیطی پشتیبانی می‌کنند و آگاهی را از طریق مشارکت دانشجو در خدمت‌رسانی به اجتماع و پژوهش‌های فعال افزایش می‌دهند. دانشگاه‌ها با کمک پلتفرم چند ذینفعی می‌توانند سازمان‌های مدنی یا صنعتی دیگر را به منظور تشکیل شراکت‌ها و کمیته‌های مشترک برای توجه به چنین نگرانی‌ها و دغدغه‌هایی درگیر کنند. بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌ها به دنبال پاسخگویی بیشتر و مشارکت فعال در توسعه و پایداری علم، اقتصاد، فن‌آوری و پژوهش در سایر حوزه‌های مرتبط است. پژوهش‌ها باید مطابق با نیاز جامعه طراحی و اجرا شوند و در ماهیت مسائل جاری اقتصادی و اجتماعی مورد توجه قرار دهند (۱۰). حاکمیت همچنین نقش فعالی در تسهیل، تشویق و حمایت از چنین فعالیت‌هایی عهده‌دار است که به پیشرفت کشور کمک می‌کنند و به بهترین شکل منافع افراد آسیب‌پذیر و به حاشیه‌رانده شده را تأمین می‌کنند. اهمیت بعد اجتماعی و جلب مشارکت دانشجویان به منظور خدمت‌رسانی به اجتماع باید بخشی از کوریکولوم تلفیقی و یکپارچه باشد. چنین ورودی‌های راهبردی به دانشجویان کمک می‌کند تا آینده پایدار را ساخته و یک محیط عملیاتی کارآمد را فراهم آورند (۶).



دانشگاه نسل اول، آموزش محور بوده و از ساختاری آکادمیک و حرفه ای برخوردار است (۱۱). ماموریت اصلی این دانشگاه ها تربیت نیروی انسانی متخصص است. دانشگاه نسل دوم به عنوان دانشگاه پژوهش محور شناخته شده که تولید دانش را در محور فعالیت های خود قرار داده است. دانشگاه نسل سوم (کارآفرین)، علاوه بر آموزش و پژوهش، مسئولیت توسعه فناوری و تبدیل علم به ثروت را بر عهده دارد (۱۲). گرارو و یوربانو (۲۰۱۰)، معتقدند دانشگاه های نسل سم از طریق کارآفرینی علمی باعث ایجاد رشد اقتصادی و رقابت در بازارهای جهانی می شوند. راه اندازی شرکت های متعدد جهت تحقیق بازار، توجه به نیازهای اقتصادی جامعه، شناسایی محصولات و خدمات دارای بازار بهتر و اشتغال زایی از این طریق، از وظایف این نسل است (۳). اختراعات دانشجویان و هیات علمی این نسل دانشگاهی در کشورهای پیشرفته، به صورت روزانه ثبت و به صورت هفتگی تجاری سازی شده و سالانه صدها حق امتیاز به صنعت واگذار می کنند (۱۳). دانشگاه نسل چهارم (تعالی گرا/ ارزش آفرین) نیز با ساختاری نوین به ارزش آفرینی و هدایت سرمایه های فکری می پردازد. این نسل دانشگاهی رویکردی جامعه محور دارد (۱۴) و به عنوان سناریوساز، در شکل دهی آینده جامعه خود ایفای نقش می کنند. دانشگاه نسل چهارم باید به تشخیص وضعیت موجود جامعه و چگونگی حرکت به سمت وضع مطلوب بپردازد (۱۲). دانشگاه نسل چهارم، پرورش فرد کارآفرین آشنا با فرهنگ ملی، ارزشی با هدف رفاه و تعالی بشریت را سرلوحه قرار داده است (۱۵).

مسئولیت اجتماعی، به یک موضوع مهم در آموزش عالی تبدیل شده است (۱۶). تحت شرایط جدید از جمله جهانی شدن، خصوصی سازی موسسات آموزشی و رقابت در صنعت تحصیلات تکمیلی، موسسات بیشمار تحصیلات تکمیلی رویکرد مشابه کسب و کار را برای رقابت و زنده ماندن در صنعت در حال تغییر، بیشتر مورد استفاده قرار می دهند (۱۷)

امروزه وظیفه دانشگاه فقط آموزش صرف فنی نیست. بلکه دانشگاه باید به دانشجویان کمک کند که ذهنیت و نوع تفکر آنها از حالت فردگرایی خارج شده و به موضوعات و منافع اجتماعی با دید جدی اری نگاه کنند (۱۸). دانشگاه به عنوان یکی از مهم ترین نهادهای یک کشور، علاوه بر وظیفه تعلیم و تربیت دانشجو، در حوزه های قانونی، زیست محیطی، اخلاقی و نوع دوستی نیز مسئولیتی تحت عنوان مسئولیت اجتماعی دانشگاهی بر عهده دارد. امروزه دیگر مسئولیت اجتماعی فراتر از انسان دوستی است. در حال حاضر مسئولیت اجتماعی به موضوعاتی مانند سهم کسب و کار برای توسعه پایدار و همچنین ارائه راه حل های فعال برای چالش های اجتماعی و زیست محیطی می پردازد. با توجه به اینکه دانشگاه رکن مهمی از جامعه است، بعد اجتماعی آن فراتر از زمان و مکان است و باید به حد کفایت مورد توجه قرار گیرد. لذا مطالعه حاضر با هدف تبیین نقش و تجارب مراکز آموزش عالی در حمایت از گروههای آسیب پذیر جامعه در همه گیری کووید-۱۹ در ایران انجام شد.

### ۱,۳ اهداف و سوالات

#### ۱,۳,۱ هدف کلی

- تبیین تجربیات و نقش مراکز آموزش عالی در حمایت از گروه های آسیب پذیر جامعه در همه گیری کووید-۱۹ در ایران.

#### ۱,۳,۲ اهداف اختصاصی

۱. تبیین تجربیات و اقدامات مراکز آموزش عالی در انجام مسئولیت اجتماعی برای حمایت از گروه های آسیب پذیر (ناتوان) شامل مبتلایان کرونا، اقشار کم درآمد، ناتوانی های فیزیکی و جسمی، ناتوان ذهنی، سالمندان، گروه های پرخطر و بیماران خاص در شرایط بحران کرونا.

۲. تبیین نقاط قوت مراکز آموزش عالی در انجام مسئولیت اجتماعی برای حمایت از گروه های آسیب پذیر (ناتوان) شامل مبتلایان کرونا، افسار کم درآمد، ناتوانی های فیزیکی و جسمی، ناتوان ذهنی، سالمندان، گروه های پرخطر و بیماران خاص در شریط بحران کرونا.

۳. تبیین نقاط ضعف مراکز آموزش عالی در انجام مسئولیت اجتماعی برای حمایت از گروه های آسیب پذیر (ناتوان) شامل مبتلایان کرونا، افسار کم درآمد، ناتوانی های فیزیکی و جسمی، ناتوان ذهنی، سالمندان، گروه های پرخطر و بیماران خاص در شریط بحران کرونا.

۴. ارائه راهکارهای مناسب برای مراکز آموزش عالی در انجام مسئولیت اجتماعی برای حمایت از گروه های آسیب پذیر (ناتوان) شامل مبتلایان کرونا، افسار کم درآمد، ناتوانی های فیزیکی و جسمی، ناتوان ذهنی، سالمندان، گروه های پرخطر و بیماران خاص در شریط بحران کرونا.

### ۱,۳,۳. هدف فرعی

نتایج این مطالعه می تواند شواهد مناسبی را در خصوص نقش مسئولیت پذیری اجتماعی مراکز آموزش عالی در پاسخ به حمایت و پشتیبانی از گروه های ناتوان و آسیب پذیر جامعه منتج از شرایط اضطرار نظیر بحران اپیدمی کووید-۱۹ برای سیاستگذاران و برنامه ریزان حوزه مسئولیت اجتماعی مراکز آموزش عالی در ایران وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری و وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی و سایر دانشگاهها و مراکز آموزش عالی وابسته فراهم آورد. علاوه بر این نتایج این مطالعه شواهد مناسبی در خصوص موانع

و چالش‌ها و راهکارهای اصلاحی پیشنهادی برای بسط رویکرد مسئولیت اجتماعی مراکز آموزش عالی و استقرار و نهادینه سازی آن به صورت یک رویکرد تلفیق یافته در نظام آموزش عالی تأمین می کند که می تواند مورد استفاده ذینفعان حوزه آموزش عالی برای تصمیم گیری های متقن و آگاه از شواهد برای تقویت مسئولیت پذیری اجتماعی دانشگاهی در پاسخ به نیازهای اقتصادی-اجتماعی جامعه قرار بگیرد.

#### ۱,۴. سوالات پژوهش

##### ۱,۴,۱. پرسش اصلی پژوهش

- تجربیات و نقش مراکز آموزش عالی برای حمایت از گروه های آسیب پذیر (ناتوان) در همه گیری کرونا در ایران چگونه بوده است؟

##### ۱,۴,۲. پرسش های فرعی پژوهش

۱. تجربیات و اقدامات صورت گرفته توسط مراکز آموزش عالی در انجام مسئولیت اجتماعی برای حمایت از گروه های آسیب پذیر (ناتوان) شامل مبتلایان کرونا، اقشار کم درآمد، ناتوانی های فیزیکی و جسمی، ناتوان ذهنی، سالمندان، گروه های پرخطر و بیماران خاص در شرایط بحران کرونا کدامند؟
۲. نقاط قوت تجربیات و اقدامات صورت گرفته توسط مراکز آموزش عالی در انجام مسئولیت اجتماعی برای حمایت از گروه های آسیب پذیر (ناتوان) شامل مبتلایان

- کرونا، افشار کم درآمد، ناتوانی های فیزیکی و جسمی، ناتوان ذهنی، سالمندان، گروه های پرخطر و بیماران خاص در شریط بحران کرونا کدامند؟
۳. نقاط ضعف و تنگناهای مرتبط با تجربیات و اقدامات مراکز آموزش عالی در انجام مسئولیت اجتماعی برای حمایت از گروه های آسیب پذیر (ناتوان) شامل مبتلایان کرونا، افشار کم درآمد، ناتوانی های فیزیکی و جسمی، ناتوان ذهنی، سالمندان، گروه های پرخطر و بیماران خاص در شریط بحران کرونا کدامند؟
۴. نقاط قابل بهبود (راهکارهای مناسب) برای ارتقای مسئولیت اجتماعی مراکز آموزش عالی برای حمایت از گروه های آسیب پذیر (ناتوان) شامل مبتلایان کرونا، افشار کم درآمد، ناتوانی های فیزیکی و جسمی، ناتوان ذهنی، سالمندان، گروه های پرخطر و بیماران خاص در شریط بحران کرونا کدامند؟

#### ۱,۴. واژه های کلیدی

#### ۱,۵,۱. کرونا ویروس (کووید-۱۹)

**تعریف نظری:** کرونا ویروس ها خانواده بزرگی از ویروس ها هستند که با توجه به شواهد می توانند عامل بروز بیماری هایی مانند یک سرماخوردگی ساده تا بیماری های شدیدتری چون سندرم خاور میانه، مرس<sup>۱</sup> و یا حتی شدیدتر از آن، مثل سندرم های حاد تنفسی و

<sup>۱</sup> - Middle East Respiratory Syndrome (MERS)

سارس<sup>۱</sup> شوند. از اواسط دسامبر سال ۲۰۱۹ نوع جدید کرونا ویروس<sup>۲</sup> در شهر ووهان چین شناسایی شد. نوع جدیدی از کرونا ویروس که پیش از آن در انسان مشاهده نشده بود. این ویروس به دلیل سرعت انتقال و انتشار بالای آن در سراسر جهان انتشار یافت، به طوری که در ۱۱ مارس ۲۰۲۰ توسط دبیر کل سازمان بهداشت جهانی به عنوان پاندمی معرفی گردید (۱۹).

**تعریف عملیاتی:** منظور اپیدمی کووید-۱۹ در ایران است که به موازات پاندمی کرونا (کووید-۱۹) شیوع پیدا کرد و اولین مورد آن در شهر ووهان چین شناسایی گردید. این بیماری نوظهور عفونی و واگیر از بهمن ماه سال ۱۳۹۸ در ایران شایع شد.

## ۱,۵,۲. مسئولیت اجتماعی

**تعریف نظری:** مسئولیت اجتماعی دو بُعد اصلی فردی و سازمانی دارد. به نقل از دیوید سکی<sup>۳</sup> دیویس و بلاستروم مسئولیت اجتماعی فردی را وظیفه و تکلیف یک فرد در خصوص توجه به اثرات تصمیمات و اقدامات وی بر کل نظام اجتماعی شامل تأثیر بر افراد، سازمان ها و نظام اجتماعی تعریف می کنند (۲۰). مسئولیت اجتماعی سازمانی عبارت است از برخورد و رفتار اخلاقمند و با شیوه مسئولانه با ذینفعان یک سازمان (۲۱).

---

<sup>۱</sup> - Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS)

<sup>۲</sup> - COVID-19 (n-CoV-2019)

<sup>۳</sup> - Davide Secchi

**تعریف عملیاتی:** منظور از مسئولیت اجتماعی در مطالعه حاضر تبیین نقش و رفتار مراکز آموزش عالی در پاسخ به نیازهای گروه‌های آسیب‌پذیر و ناتوان در طول اپیدمی کووید-۱۹ در ایران می‌باشد.

### ۱,۵,۳. مسئولیت اجتماعی دانشگاهی

**تعریف نظری:** مسئولیت اجتماعی دانشگاهی به معنای ظرفیت دانشگاه برای انتشار و اجرای مجموعه اصول و ارزش‌های عمومی و خاص، با استفاده از چهار فرایند کلیدی شامل: مدیریت، آموزش، پژوهش و مشارکت جامعه - برای پاسخگویی به نیازهای جامعه تحت پوشش دانشگاه و کشور به معنای کل (۲۲, ۲۳).

**تعریف عملیاتی:** منظور از مسئولیت اجتماعی دانشگاهی در مطالعه حاضر، تبیین نقش و اقدامات کلیدی مراکز آموزش عالی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سایر مراکز آموزش عالی وابسته در ایران در پاسخ به نیازهای گروه‌های آسیب‌پذیر و به طور کلی عموم جامعه تحت پوشش در طی بحران اپیدمی کووید-۱۹ می‌باشد.

### ۱,۵,۴. مراکز آموزش عالی

**تعریف نظری:** آموزش عالی یا آموزش سطح سوم یک مرحله‌گزینشی و انتخابی نهایی از یادگیری رسمی است که بعد از تکمیل و گذراندن آموزش ثانویه یعنی راهنمایی و دبیرستان قرار دارد. این سطح از آموزش بوسیله دانشگاه‌ها، دانشگاه‌های فنی و حرفه‌ای، دانشکده‌های عمومی، دانشکده‌های هنرهای آزاد، موسسات فن آوری و سایر موسسات دانشگاهی از قبیل دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای، دانشکده‌های بازرگانی و دانشکده‌های

شغلی که مدارک دانشگاهی یا گواهی های تخصصی فراغت از تحصیل اعطا می کنند. تمامی مراکزی که به این سطح از آموزش می پردازند، مراکز آموزش عالی گفته می شوند (۲۴).

**تعریف عملیاتی:** آموزش عالی در ایران بخشی از آموزش و پرورش در ایران است و در حال حاضر مراکز آموزش عالی زیر نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت بهداشت، درمان، و آموزش پزشکی و وزارت آموزش و پرورش (دانشگاه فرهنگیان) اداره و سازماندهی می شود. در این پژوهش مقصود از مراکز آموزش عالی تمامی مراکز آموزشی دانشگاهی که زیر نظر وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سایر سازمان ها نظیر دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه فرهنگیان می باشد.

### ۱.۵.۵. گروه آسیب پذیر جامعه

**تعریف نظری:** آسیب پذیری، حساسیت و مستعد بودن به آسیب، ناشی از تعامل بین منابع موجود در اختیار افراد و جوامع و چالشهای زندگی آنهاست. آسیب پذیری ناشی از مشکلات رشد، ناتوانی های شخصی، وضعیت اجتماعی نامناسب، ناکافی بودن شبکه ها و پشتیبانی های بین فردی، محله ها و محیط های تخریب شده و تعاملات پیچیده این عوامل در طول زندگی است. بنابراین گروههای آسیب پذیر و ناتوان می توانند شامل افراد فقیر، بدون بیمه، بی خانمان، سالخورده و ضعیف و مبتلا به طیف وسیعی از بیماری های مزمن یا جمعیت های ویژه نیازمند است (۲۵).

**تعریف عملیاتی:** مقصود از گروههای آسیب پذیر شامل هر گروهی که به واسطه بحران اپیدمی کووید-۱۹ شرایط آنها تشدید یا وخیم می شود و یا تحت تأثیر پیامدهای این بحران اپیدمی در طیف گروههای آسیب پذیر قرار می گیرند. مهمترین این گروهها عبارتند از:



مبتلایان کرونا، افسار کم درآمد، ناتوانی های فیزیکی و جسمی، ناتوان ذهنی، سالمندان، گروه های پرخطر و بیماران خاص.

فصل دوم:

ادبیات  
موضوع و  
مروری بر

• •

## ۲. فصل دوم: ادبیات موضوع و مروری بر پیشینه

### پژوهش

#### ۲,۱. مقدمه

این فصل به بررسی ادبیات موجود در ارتباط با مسئله پژوهشی می پردازد. مفاهیم مربوط به مسئولیت اجتماعی، .... تشریح می گردد. همچنین مدل های مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ها بیان گردیده و در نهایت خلاصه ای از پژوهش های انجام شده در این زمینه آورده می شود.

#### ۲,۲. تعریف مسئولیت اجتماعی

عمل به مسئولیت اجتماعی فقط به مؤسسات، شرکت ها یا سازمان های غیردولتی و سازمانهای مردم نهاد (سمن) محدود نمی شود؛ همچنین دانشگاه ها مسئول تمام تأثیرات فعالیتهای خود بر روی عموم مردم، جامعه در سطح کل و محیط زیست می باشند. مسئولیت اجتماعی دانشگاهی مفهومی و روشی است که اخیراً در آمریکای اسپانیایی توسعه یافته و در سایر نقاط جهان به طور گسترده مورد بررسی و مطالعه قرار نگرفته است (۲۶، ۲۷). علیرغم استفاده گسترده از مفهوم مسئولیت اجتماعی در دانشگاه، صنعت و جامعه، ارائه یک تعریف مشخص هنوز دشوار است (۲۸). در گذشته، مسئولیت اجتماعی به عنوان انسان دوستی تعریف میشد. اما امروز، مسئولیت اجتماعی فراتر از انسان دوستی است و به عنوان مشارکت فعال در حل چالش های اجتماعی و زیست محیطی و حتی مشارکت تجاری در توسعه پایدار است (۲۹). مسئولیت اجتماعی سازمانی از دهه ۱۹۵۰ مطرح شد، زمانی که بوون در سال ۱۹۵۳ استدلال کرد که کارآفرینان، هنگام تصمیم گیری، موظف به در نظر گرفتن اهداف

و ارزش‌های جامعه هستند. طبق تعریف کمیسیون اروپا (۲۰۰۱)، مسئولیت اجتماعی سازمان مفهومی است که در آن شرکت‌ها، دغدغه‌های اجتماعی و زیست محیطی را در عملیات تجاری و تعامل خود با سهامداران به صورت داوطلبانه ادغام می‌کنند. کمیسیون اروپا، دو بعد داخلی و خارجی را برای مسئولیت اجتماعی در نظر گرفته است. بعد داخلی مربوط به شیوه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان هاست، مانند سرمایه‌گذاری در ایمنی، بهداشت و سرمایه‌انسانی شامل کارکنان. بعد خارجی، به نوبه خود، به ذینفعان خارجی مانند تامین‌کنندگان، مشتریان، جامعه و محیط اشاره دارد (۳۰). کارول در سال ۱۹۷۹، چهار بعد برای مسئولیت اجتماعی در نظر گرفته است. اقتصادی، حقوقی، اخلاقی، داوطلبانه یا خیرخواهانه. جنبه مسئولیت اقتصادی نیاز به مدیریت کارآمد دارد. بدین مفهوم که سود را برای صاحبان کالا یا سهامداران به حداکثر رسانده شود و خدمات متناسب با تقاضای بازار ارائه گردد. مسئولیت قانونی شامل مدیریت مطابق با چارچوب قانونی فعلی می‌باشد. برای داشتن مسئولیت اخلاقی، سازمان‌ها باید انصاف و بی‌طرفی را رعایت کرده و به هنجارهای اجتماعی احترام بگذارند. و نهایتاً مسئولیت خیرخواهانه بدین معناست که انسان دوستی باید کاملاً داوطلبانه باشد (۳۱، ۳۲). مسئولیت اجتماعی موضوعات اجتماعی و زیست محیطی را پوشش می‌دهد. مسئولیت اجتماعی به معنای آشتی دادن خواسته‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی است. مسئولیت اجتماعی از استراتژی و عملیات تجاری جدا نیست و نباید باشد. دغدغه‌های اجتماعی و زیست محیطی باید در استراتژی و برنامه‌های عملیاتی سازمان‌ها ادغام شوند. تعریف دیگری که به طور گسترده از مسئولیت اجتماعی می‌شود، تعریف شورای تجارت جهانی برای توسعه پایدار است که بیان می‌کند: مسئولیت اجتماعی سازمان، تعهد مداوم تجارت برای رفتار اخلاقی و کمک به توسعه اقتصادی است ضمن بهبود کیفیت زندگی نیروی کار و خانواده‌های آنها و به طور کلی جامعه. گروه مشاوره استراتژیک ISO در مورد مسئولیت اجتماعی خاطرنشان می‌کند که بیشتر تعاریف بر روابط

متقابل جنبه های اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی و تاثیرات فعالیت های یک سازمان متمرکز است و مسئولیت اجتماعی به معنای یک رویکرد متعادل برای سازمان ها برای پرداختن مسائل اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی است. مسائل به گونه ای است که هدف آن سوددهی به مردم و جوامع است (۲۹). علی محمدلو و همکاران (۱۳۹۳)، به نقل از طبرسا و همکاران (۱۳۹۰)، تعاریفی از مسئولیت اجتماعی ارائه نموده اند که در جدول شماره ۱ نشان داده شده اند.

جدول ۱-۲: تعاریف مسئولیت اجتماعی (۳۳)

خلاصه رویکرد و مفهوم	نظریه پرداز
مدیران، علاوه بر مسئولیت اقتصادی، در برابر سهامداران و جامعه مسئولیت دارند.	داد <sup>۱</sup> (۱۹۳۲)
در مقاله مسئولیت اجتماعی کسب و کار نوشته: هدف از کسب و کار، صرفاً افزایش سود سهامداران است و بهبود رفاه جامعه بر عهده دولت است.	فریدمن <sup>۲</sup> (۱۹۷۰)
مسئولیت های چهارگانه مدیران کسب و کار: مسئولیت اقتصادی، مسئولیت حقوق، مسئولیت اخلاقی و مسئولیت فداکاری	کارول <sup>۳</sup> (۱۹۷۹)
مسئولیت اجتماعی یکی از نقش های اساسی شرکت در کمک به رفاه کلی جامعه است، به عنوان مثال فعالیت هایی از جمله: افزایش سودآوری، حذف فقر و بیکاری، حفظ محیط زیست	جانسون <sup>۴</sup> (۲۰۰۳)

<sup>۱</sup> - Dodd

<sup>۲</sup> - Friedman

<sup>۳</sup> - Carol

<sup>۴</sup> - Johnson

خلاصه رویکرد و مفهوم	نظریه پرداز
مسئولیت اجتماعی یعنی پاسخگو بودن شرکت در قبال فعالیت ها. مسئولیت اجتماعی هفت موضوع دارد: کارایی عملیاتی، حداکثر امنیت، حفظ محیط زیست، کیفیت و نوآوری، گفت‌وگو آزاد، توسعه مهارت و شهروند مسئول	پرینی <sup>۱</sup> (۲۰۰۵)
در محیط کسب و کار جدید، مدیران باید هم مسئولیت اجتماعی شرکت و هم عواقب جدی مخاطرات را بر عهده بگیرند.	کوکران <sup>۲</sup> (۲۰۰۷)

### ۲.۳. مسئولیت اجتماعی در دانشگاه‌ها

نگاهی به سیر تحولات نظام های آموزش عالی نشان دهنده این موضوع است که دانشگاه ها و سیستم آموزش عالی همچون سایر بخش های جامعه همراه با روند تغییرات در جوامع بشری دگرگونی هایی در نقش و کارکردهای خود داشته اند و در تلاش بوده اند خود را با الزامات نقش های جدید سازگار کنند (۳۴). تغییر و تحول در شرایط و نیازهای جامعه موج تغییر و تحول در رسالت دانشگاه ها می شود، به طوری که در زمان های مختلف رسالت های مختلفی را برای خود تعریف کرده است و از این رو شاهد نسل های مختلفی از دانشگاه ها در طول زمان بوده ایم (۳۵). امروزه وظیفه دانشگاه ها از صدور مدرک تحصیلی فراتر رفته و کمک به دانشجویان برای یافتن احساس جهت گیری و تفکر فراتر از علاقه فردی به منافع اجتماعی است (۲۹).

دانشگاه های نسل اول وظیفه آموزش و انتقال مفاهیم علمی به دانشجویان را بر عهده دارند. در دانشگاه های نسل دوم، موضوع آموزش و پژوهش در کنار یکدیگر مطرح می

<sup>۱</sup> - Perrini

<sup>۲</sup> - Cochran

شود. در دانشگاه نسل سوم، در کنار آموزش و پژوهش، نقش مشارکتی دانشگاه در توسعه اقتصادی اجتماعی جامعه، نوآوری و انتقال فن‌آوری، آشکارسازی نتایج دانش و خلق ثروت پدیدار می‌گردد (۳۶). نسل چهارم دانشگاه‌ها نیز که اخیراً به ترمینولوژی و ادبیات نظام آموزش عالی اضافه شده است، مشخصه‌های مهمی مانند تحول‌گرا بودن، تعالی‌گرا بودن، قابلیت محور بودن دارد. این نسل از دانشگاه‌ها، ماهیتی کارآفرین، فرصت‌ساز، خلاق و پیشرو دارند و در حل مشکلات اجتماعی نقش موثری ایفا می‌کنند (۳۵). بر اساس تعاریف ارائه شده از نسل‌های دانشگاهی، وظیفه دانشگاه، تنها آموزش صرف فنی نیست. بلکه دانشگاه باید به دانشجویان کمک کند که ذهنیت و نوع تفکر آنها از حالت فردگرایی خارج شده و به موضوعات و منافع اجتماعی با دید جدی‌تر نگاه کنند (۱۸).

هر چند هنوز شاید هیچ دانشگاهی در دنیا نتوانسته است به جایگاه دانشگاه نسل چهارم دست یابد اما می‌توان برآورد نمود تا سال ۲۰۳۰ بسیاری از دانشگاه‌ها به این سوگرایش یابند (۳۷). در دانشگاه‌های نسل چهارم، رویکرد تعاملی مد نظر قرار می‌گیرد. مفهومی تحت عنوان تعامل اجتماعی / گره‌خودن / عجین شدن<sup>۱</sup> وجود دارد که بیان می‌کند، دانشگاه باید با مسائل و مشکلات جامعه گره خورده باشد و تعامل اجتماعی میان دانشگاه‌ها و عموم مردم را لازمه توسعه پایدار جوامع می‌داند (۳۸-۴۰). کنفرانس جهانی آموزش عالی ۲۰۰۹ (WCHE) نقش آموزش عالی را در تغییر و توسعه جامعه قرار می‌دهد. مسئولیت اجتماعی به عنوان بخشی ذاتی آموزش عالی شناخته می‌شود و انتظار می‌رود همه ذینفعان در توسعه آن شرکت کنند. در مواجهه با پیچیدگی‌های چالش‌های جهانی فعلی و آینده، آموزش عالی مسئولیت اجتماعی پیشبرد درک ما از موضوعات چندوجهی را دارد که شامل ابعاد

اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی و توانایی ما در پاسخگویی به آنها است (۴۱). با توجه به اینکه دانشگاه‌ها یک ستون اساسی در جامعه هستند، عملکرد آنها به طور فزاینده‌ای این است که دانشجویان را برای مشاغل مختلف با موضوع اجتماعی آماده کنند. به دانشجویان کمک می‌کند تا مسیر زندگی خود و دیگران را پیدا کنند و فراتر از منافع فردی و دریافت مدرک تحصیلی فکر کنند. لذا دانشگاه‌ها نقش اساسی در رشد مهارت‌ها و استعداد‌های نسل آینده بازی می‌کنند (۴۲) تا اطمینان حاصل کنند که این افراد با موفقیت با جهانی سازی و رشد اقتصادی کنار می‌آیند (۴۳).

امروزه، مسئولیت اجتماعی به یک روش مدیریت و عاملی مهم در بازار رقابت تبدیل شده است (۴۴). مسئولیت اجتماعی در حال تبدیل شدن به یک مفهوم فزاینده مهم در بحث حفظ رقابت و پایداری در زمینه جهانی شدن است. این مفهوم برای دفاع از ارزش‌های متداول و تقویت احساس همبستگی و انسجام مورد استفاده قرار گرفته است (۴۲). دانشگاه‌ها باید ماموریت و استراتژی خود را دوباره تنظیم کنند تا مسئولیت اجتماعی به یک ستون اصلی تبدیل شود و در نتیجه مشارکت همه ذینفعان، به ویژه دانشجویان و کارکنان را تسهیل کند (۴۵). در تعریف مسئولیت اجتماعی، چهار بعد مسئولیت‌های اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه در نظر گرفته شده است. مسئولیت اقتصادی به تعهدات سازمان‌ها برای تولید و سودآوری اشاره دارد (۴۶). مسئولیت‌های قانونی به مجموعه الزامات قانونی سازمان‌ها هنگام انجام وظایف اقتصادی خود می‌پردازد. مسئولیت‌های اخلاقی رفتارهای مناسب تعریف شده توسط هنجارهای تعیین شده‌ای است که شرکت‌ها باید از آن پیروی کنند و مسئولیت‌های بشردوستانه نشان‌دهنده تمایل معمول ابراز شده مردم برای دیدن فعالانه شرکت‌ها در بهبود جامعه است (۴۵). مسئولیت اجتماعی به طور گسترده‌ای به عنوان آگاهی از اثرات اجتماعی فعالیت‌های عملی تعریف می‌شود (۴۷). بر اساس مسئولیت اجتماعی دانشگاهی، لازم است فرایند مدیریت، آموزش و پژوهش با ماموریت، ارزش‌ها و



تعهد اجتماعی دانشگاه همسو گردد (۴۸). جدول شماره ۲، به ارائه تعاریفی از مسئولیت اجتماعی دانشگاه‌ها پرداخته است.

موسسات آموزش عالی یکی از سازمان‌های تابعه کلیدی در ترویج مسئولیت اجتماعی و توسعه پایدار میان متخصصان و حرفه‌ای‌های آینده هستند. عملکرد مسئولیت اجتماعی دانشگاهی محوری اصلی یک رابطه متقابل و دو طرفه میان دانشگاه‌ها و عموم جامعه داخلی و بیرونی آنهاست. عموم جامعه داخلی بخش مهم در فرآیند یادگیری مسئولانه محسوب می‌شوند که در برگیرنده مشارکت عموم جامعه بیرونی مانند اجتماعات محلی، دولت و جامعه فارغ‌التحصیلان هستند. به عبارت دیگر، کوریکولوم، یادگیری، تدریس و پژوهش با تقدیر و تشکر از بازخورد و درگیری عموم جامعه بیرونی ارتقا می‌یابند. از یک سو، تأثیرات آموزشی اشاره به فرآیند تدریس-یادگیری دارد و اینکه چگونه کوریکولوم‌های درسی طراحی و تدوین می‌شوند. از سوی دیگر، تأثیرات شناختی شامل همه رویکردهای نظری، خطوط پژوهشی و تولید و انتشار دانش و اینکه چگونه این تأثیرات شناختی در کیفیت زندگی جوامع سهیم است.

جدول ۲-۲: تعاریفی از مسئولیت اجتماعی دانشگاهی

منبع	تعریف
آرنتزن <sup>۱</sup> (۲۰۰۹)	رویکرد اخلاقی برای توسعه حس شهروندی مدنی و اجتماعی دانشجویان، کارکنان و اعضای هیات علمی دانشگاه به منظور ترویج تعاملات اجتماعی، زیست محیطی، محیط زیستی، فنی و اقتصادی برای یک جامعه پایدار و بادوام محلی و جهانی (۴۹).
نگورا <sup>۲</sup> (۲۰۱۰)	مسئولیت اجتماعی دانشگاهی توانایی دانشگاه به عنوان نهادی برای نشر و اجرای مجموعه اصول و ارزش‌ها از طریق مدیریت، آموزش، تحقیق و توسعه است (۵۰).
جورج و پنا <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)	ظرفیت دانشگاه برای انتشار اصول و ارزش‌های خاص و عمومی با تمرکز بر چهار فرایند اصلی مدیریت، تدریس، پژوهش و خدمات اجتماعی برای پاسخگویی به نیازهای جامعه دانشگاه و در چارچوب کشور به عنوان یک کل (۲۳).
والایس <sup>۴</sup> (۲۰۱۳)	خط مشی کیفیت اخلاقی در فعالیت‌های جامعه دانشگاهی (دانشجو، مربی و مدیر) در خلال مدیریت پاسخگو در قبال اثرهای آموزشی، شناختی، کاری و محیطی دانشگاه است که در گفت و گوی فعال با جامعه برای ارتقاء توسعه انسانی پایدار است و در چهار مرحله رخ می‌دهد: تعهد، خودتشخیصی، تطابق و پاسخگویی (۵۱).
ریسر <sup>۵</sup> (۲۰۰۸)	خط مشی کیفیت اخلاقی عملکرد جامعه دانشگاهی (دانشجویان، اعضای هیات علمی و کارمندان اداری) از طریق مدیریت مسئولانه تأثیرات آموزشی، شناختی، کارگری و محیطی تولید شده توسط دانشگاه (۲۹)

- Armtzen<sup>۱</sup>- Noguera<sup>۲</sup>- Jorge & Pena<sup>۳</sup>- Vallaeys<sup>۴</sup>- Reiser<sup>۵</sup>

در تعریف، مشتریان مراکز آموزش عالی و دانشگاه ها نه تنها دانشجویان بلکه کارکنان غیر آموزشی، دولت ها، خانواده ها و جامعه را نیز به طور کلی شامل می شود، به این معنی که دانشگاه ها باید طیف وسیعی از نیازها را برآورده کنند (۵۲). متاسفانه تاکنون الگوی خاصی جهت مفهوم سازی مسئولیت اجتماعی دانشگاهی ها طراحی نشده است (۴۴). اما بر اساس الگوهای پیشنهادی دانشگاه ها در مدیریت بحران های طبیعی و غیرطبیعی نیز نقش دارند. متاسفانه بیشترین آسیب بحران ها بر اقشار ضعیف و آسیب پذیر وارد می گردد (۵۳). لذا دانشگاه ها برنامه ای ویژه در جهت مسولیت اجتماعی در قبال گروه های آسیب پذیر نیاز دارند (۱۹).

## ۲,۴. مسؤلیت اجتماعی دانشگاه ها در دوران بحران کرونا

یکی از بحران های اخیر که آسیب زیادی بر جامعه و به خصوص اقشار ناتوان وارد کرد بحران شیوع ویروس کووید ۱۹ است. بیماری همه گیر کووید ۱۹ زندگی فردی و اقتصادی را مختل کرده است. این همه گیری باعث شوک در اقتصاد جهانی شده است. در شرایط همه گیری کووید ۱۹، کشورهای در حال توسعه نه تنها با یکدیگر بلکه با بازارهای توسعه یافته باید رقابت کنند (۵۴). شیوع کرونا، علاوه بر بهداشت عمومی و فردی، حوزه های دیگری مانند اقتصادی، اجتماعی، گردشگری و علمی را تحت تأثیر خود قرار داده است (۳). معمولاً در این گونه اپیدمی ها کشورها با چالش های فراوانی جهت پاسخگویی به بحران مواجه هستند. از جمله کمبود منابع مالی و فیزیکی، کمبود نیروی انسانی، و بسیاری چالش های دیگر که باعث وخامت اوضاع و دشواری مدیریت بحران خواهد شد.

## ۲,۵. مدل‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاهی

در ارتباط با مسئولیت اجتماعی دانشگاهی و ابعاد آن مدل‌های بسیاری طراحی شده است. در ادامه به ارائه برخی از این مدل‌ها پرداخته می‌شود.

### ۲,۵,۱. مدل مسئولیت اجتماعی دانشگاه‌ها، ارائه شده در مطالعه محمدلو

#### و همکاران

با استفاده از این مدل می‌توان مسئولیت اجتماعی دانشگاه را مورد سنجش قرار داد. در این مدل، ۱۸ معیار در ۵ بعد مجزا برای مسئولیت اجتماعی دانشگاه در نظر گرفته شده است که عبارتند از مسئولیت آموزش و پژوهش، مسئولیت قانونی، مسئولیت اخلاقی، مسئولیت زیست محیطی، مسئولیت نوع دوستی.



شکل ۱-۲: مدل مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ها

در این مدل، بحث آموزش و پژوهش پررنگ تر می باشد. انتظار می رود دانشگاه در لایه اول مأموریت آموزش و پژوهش را به خوبی انجام دهد. مسئولیت مهم دیگر دانشگاه ها، مسئولیت قانونی است که شامل رعایت استانداردهای آموزشی، رعایت حقوق دانشجویان، احترام به تعهدات و قراردادهایی که دانشگاه با عوامل برون سازمانی بر عهده دارد و رعایت الزامات قانونی در سطح وزارتخانه و الزامات کشوری می شود. در حوزه مسئولیت های اخلاقی، دانشگاه موظف است به حفظ اطلاعات و حریم خصوصی دانشجویان، اساتید و کارمندان. دانشگاه می بایست کرامت دانشجویان را حفظ کرده و به ارزش های اجتماعی پایبند باشد. در پذیرش دانشجو و فراهم کردن فرصت های آموزشی باید فرصت های برابر برای همه ایجاد نماید و مبارزه با فساد و رشوه را جزو برنامه های خود قرار دهد. در حوزه زیست محیطی انتظاری غیر از پرهیز از آسیب رساندن به محیط زیست از دانشگاه نمی رود و در نهایت در حوزه نوع دوستی یکی از وظایف دانشگاه ها، ارتقاء تصویر دانشگاه در نزد جامعه است. دانشگاه باید به گونه ای فعالیت کند که به عنوان نماد اصلی توسعه در شهر شناخته شود و موجب توسعه و ارتقاء دانش و فرهنگ عمومی جامعه گردد. همچنین انتظار می رود که دانشگاه ها از افراد واجد صلاحیت که دارای استعداد خاصی هستند ولی شاید به دلایلی فاقد تمکن مالی باشند حمایت نموده و فرصت آموزش و یادگیری را برای آنها فراهم نماید (۳۳).

## ۲,۵,۲. مدل مسئولیت اجتماعی والایس

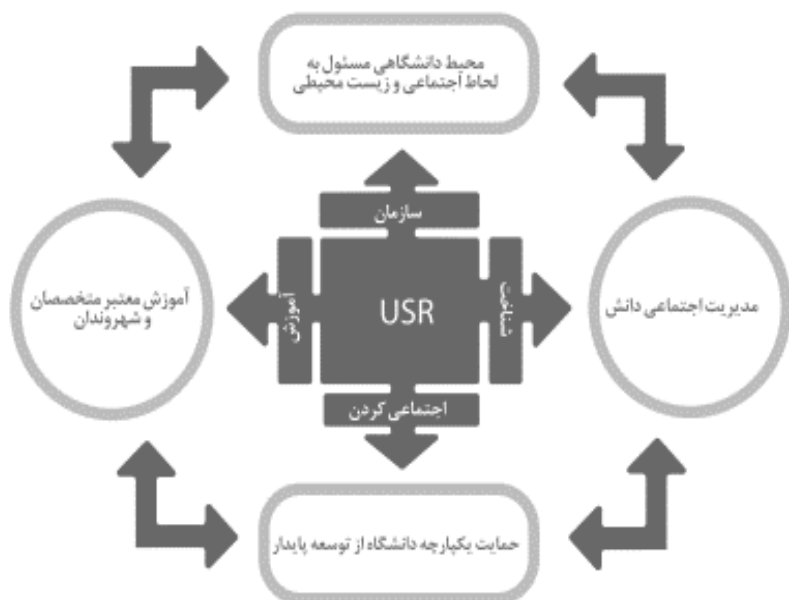
به تعبیر والایس (۲۰۰۹)، چهار تاثیر، دانشگاه ها را قادر می سازد به تعریف حوزه های چهارگانه ای بپردازند که دانشگاه از نظر اجتماعی، مسئولیت مدیریت آنها را بر عهده دارد:

۱. محیط دانشگاهی مسئول به لحاظ اجتماعی و زیست محیطی، (تاثیرات سازمانی)

۲- آموزش معتبر و مسئولانه متخصصان و شهروندان، (تاثیرات آموزشی)

۳- مدیریت اجتماعی دانش، (تاثیرات شناختی)

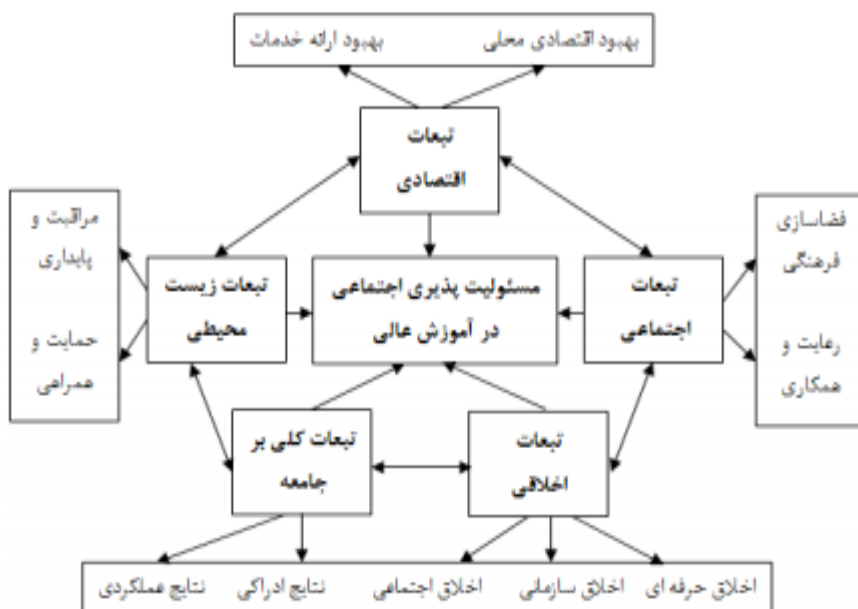
۴- حمایت یکپارچه دانشگاه از توسعه پایدار (تاثیرات اجتماعی)



شکل ۲-۲: حوزه های مسئولیت اجتماعی در دانشگاه (۵۵)

### ۲,۵,۳. مدل مسئولیت اجتماعی احمدی

مدل ارائه شده توسط احمدی (۱۳۹۱)، میزان مسئولیت پذیری اجتماعی دانشگاه‌ها را در پنج بعد اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی، اخلاقی و کلی ارزیابی می‌کند.



شکل ۳-۲: مدل پاسخگویی اجتماعی سازمانی (۵۶)

### ۲,۵,۴. مدل دانشگاه هارت اسپيرو<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> - Spiru Haret University (SHU)



این دانشگاه یک موسسه آموزش عالی معتبر است که به عنوان بخشی از سیستم آموزش ملی مجاز است. این دانشگاه آموزش سنتی را در چشم انداز جدیدی تنظیم کرد و اولویت های استراتژیک خود را مطابق با استانداردهای جدید آموزش اروپا و الزامات اجتماعی تغییر داد. این تغییر از آموزش سنتی به مدرن در اهداف زیر تحقق یافته است:

۱. مشارکت اجتماعی دانشگاه: دسترسی همه گروه های اجتماعی به آموزش عالی صرف نظر از منابع مادی

۲. محلی سازی فرایند آموزش توسط مراکز آموزش از راه دور. دسترسی به منابع آموزشی به صورت آنلاین، چاپی یا پخش شده از طریق وسایل ویژه

۳. حمایت از دسترسی به آموزش به زبان مادری. افتتاح مراکز آموزش از راه دور در خارج کشور به ویژه در کشورهایی مانند ایتالیا، اسپانیا، فرانسه، امکان دسترسی به آموزش عالی به زبان مادری را برای رومانیایی ها فراهم می کند. تعداد زیادی از جوانان رومانیایی مشغول کار و زندگی در ایتالیا و اسپانیا هستند زیرا با امید به زندگی بهتر برای آنها و خانواده خود ترک رومانی را ترجیح داده اند.

۴. انجمن ملی Spuru Haret سازمانی غیرانتفاعی با هدف ارتقا دانش و فرهنگ در مناطق روستایی، افزایش سطح دخالت در فرایند دانش، برای جامعه دانش بنیان، دانشگاه ما که کاملاً از مسئولیت اجتماعی خود آگاه است، اقداماتی را انجام داده و به عضو بنیانگذار جامعه ملی SH تبدیل شده است. یک سازمان غیردولتی با هدف اصلی ترویج و پایداری فرهنگ، از افراد مستعد مناطق روستایی حمایت می کند تا در سطح ملی شناخته شوند. برای تسهیل انتقال دانش به جوامع کم بخت و حتی به افراد محلی فرصتی برای مشارکت

اجتماعی در زندگی جامعه و حمایت از آنها در دسترسی به رسانه ها، سازماندهی رویدادهای اجتماعی و غیره.

۵. حمایت و تبلیغ نویسندگان، نقاشان و غیره با منابع کم (در صورت وجود). این یک هدف اضافی از انجمن ملی Spiru Haret است و دسترسی به یک انتشارات و یا چاپخانه مدرن با حمایت مالی هزینه های چاپ را می توان اقدامی در جهت منافع عمومی جامعه دانست (۴۲).

### ۲،۵،۵. مدل ارائه شده در مطالعه برادران حقیر و همکاران

برادران حقیر و همکاران، در مطالعه خود بیان می دارند که مسئولیت اجتماعی دانشگاهی در دو بعد فردی و سازمانی قابل تأمل است. اعضای هیئت علمی از نظر ویژگی فردی (نگرش، ارزش، منش و کنش) و از بعد سازمانی بر اساس کارویژه های دانشگاه (آموزش، پژوهش، خدمات تخصصی و مشارکت اجتماعی) ویژگی‌هایی دارند که برای فهم پدیده مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ایران، نیازمند تدقیق است. آنها با توجه به موقعیت و تفاوت‌هایی که به توانمندی یا علاقه آنان مربوط می شود مسئولیت اجتماعی را در کارکردهای تربیت، آموزش، پژوهش، خدمات تخصصی یا مشارکت عمومی وارد می سازند و آن را در سطوح مختلف ملی، محلی و گاه بین المللی توسعه می دهند. ملاحظات در این پژوهش به دلیل اولویت نیاز و شرایط، اغلب نشان دهنده فعالیت در سطح محلی و ملی بوده است.

جدول ۳-۲: مقوله های نشانگر ابعاد مسئولیت اجتماعی دانشگاهی در ایران (۵۷)

مفهوم	مقوله ها	ابعاد
باور به اثرگذاری دانشجویان به عنوان عاملان تغییر در آینده، باور به اثر اخلاق معلم در تربیت دانشجویان و باور به اثرگذاری آموزش و پژوهش متعهد به حل مسائل اجتماعی	نگرش	بعد فردی (ویژگی شخصیتی اعضا هیات علمی مشارکت کننده در مسئولیت اجتماعی)
ارزش نهادن به حرفه معلمی و نهاد علم به عنوان کنشگر فعال و حرفه خدمت رسان به جامعه و ارزش مسئولیت اجتماعی به عنوان نماد اعتباربخش به دانشگاه و کارکردهای آن	ارزش	
لذت بردن از خدمت به جامعه در خلال کلاس درس و فعالیت پژوهشی یا تربیتی و داشتن دغدغه کار اجتماعی و ادراک اجتماعی دیگران (همکار و دانشجو) از فعالیت های او	منش	
دوری از تکنیک زدگی در مهارت و روش و توجه به تفاوت های فردی و موقعیتی و ارزش آفرینی در عرصه های اجتماعی با انتخاب متناسب سازوکارهای کنشگری در حوزه ها و سطوح مختلف	کنش	
آشنا کردن دانشجویان با مسئولیت اجتماعی، تفکر انتقادی، هنجارهای علمی، استفاده از کارفرمایان و خبرگان در تیم ندریس، حساس بودن به تفاوت های قومی، جنسیتی، زبانی و مذهبی، رعایت عدالت در ارزیابی و توجه به اثرگذاری کردار بیش از گفتار	آموزش و تربیت دانشجو	بعد سازمانی (کارکردهای دانشگاه و مسئولیت اجتماعی)
تاکید بر پژوهش اصیل به دور از تقلب، انتخاب موضوعات اجتماعی در پایان نامه /رساله، حضور کارفرمایان در تیم پژوهش و ترغیب به کار تیمی	پژوهش	
کاربردی کردن آموزش و پژوهش در پاسخگویی به نیاز جامعه، مشاوره، کارآفرینی و اهتمام به خروجی مفید کار تحقیقاتی یا مطالعاتی	خدمات تخصصی	
تلاش در مشارکت اجتماعی برای خود و ترغیب دانشجویان و کارکنان به مشارکت اجتماعی در حداقل یکی از قالب های موجود	مشارکت اجتماعی	

## ۲,۵,۶. مدل مسئولیت اجتماعی ارائه شده در مطالعه فرهادی راد و همکاران

در این مدل که برگرفته از منطق الگوی کارول است بر چهار جنبه اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه تاکید شده است.

جدول ۴-۲: مقولات محوری مسئولیت اجتماعی (۵۸)

مقولات محوری	ابعاد	مقولات محوری	ابعاد
رعایت اخلاق حرفه ای	اخلاقی	تامین نیروی انسانی مسئولیت پذیر و پاسخگو، مورد نیاز جامعه و صنعت متناسب با تحولات جهانی	اقتصادی
اشاعه عدالت و برابری در جامعه		خدمات مشاوره ای-پشتیبانی به شرکت ها	
ترویج آزادی عمل دانشگاه در ورود به معضلات اجتماعی		ارائه الگوهایی برای مبارزه با فقر و محرومیت	
تدوین منشور اخلاقی متناسب با اجتماع		پرورش افراد کارآفرین و ارزش آفرین متناسب با اجتماع محلی	
توسعه سلامت اخلاقی فردی و اجتماعی		مشارکت در توسعه پایدار منطقه از طرق مختلف (آموزش، پژوهش های تقاضامحور و ...)	
ترویج اخلاق زیست محیطی		ارائه الگوهایی برای پایه گذاری جامعه قانون مدار	
ترویج صلح بین اقوام	بشردوستانه	طراحی مکانیزم های پاسخگویی در دانشگاه و سایر سازمان ها در برابر ذینفعان	

ابعاد	مقولات محوری	ابعاد	مقولات محوری
قانونی	واکنش به بحران های انسانی و طبیعی به وجود آمده در سطح کشوری و بین المللی		انتخاب سیاست های مدیریت سبز
	خدمات رسانی مادی و معنوی انسان دوستانه به جامعه		تدوین آیین نامه های داخلی مسئله محور
			تدوین سیاست های آموزش همگانی مسئولیت های اجتماعی
			تدوین استانداردهای مسئولیت اجتماعی

## ۲,۶. مروری بر مطالعات پیشین

### ۲,۶,۱. مطالعات داخلی

۱- در مطالعه ای تحت عنوان شناسایی و واکاوی مسئولیت های اجتماعی دانشگاه، که در سال ۱۳۹۸، توسط فرهادی راد و همکاران انجام گرفته است، به شناسایی مسئولیت های اجتماعی دانشگاه های استان خوزستان و واکاوی وضعیت موجود آنها پرداخته شده است. این مطالعه از نوع آمیخته (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی به مصاحبه با اعضای هیات علمی پرداخته شده و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته مسئولیت اجتماعی دانشگاهی مورد استفاده قرار گرفته است. ۲۰ مقوله محوری مسئولیت اجتماعی دانشگاهی شناسایی شد که برای دسته بندی آنها از منطق الگوی کارول بهره گرفته شد. همچنین آزمون T تک نمونه ای نشان داد که وضعیت مولفه های مسئولیت اجتماعی دانشگاهی در مقیاس کلی میانگین ۲/۹۲ در سطح بالاتر از میانگین فرضی پژوهش (۲/۵) قرار گرفت و میزان T value ۱۵/۶۹ محاسبه شد که در وضعیت مطلوب و رضایت بخش قرار گرفتند (۵۸).

۲- برادران حقیر و همکاران، در سال ۱۳۹۸، پژوهشی تحت عنوان "مفهوم سازی مسئولیت اجتماعی دانشگاهی در ایران"، انجام داده اند. این پژوهش از نوع تحلیل کیفی می باشد. مصاحبه فردی عمیق با اعضای هیات علمی، دانشجویان دکتری، خبرگان آموزش عالی، مدیران دانشگاهی و سیاست گذاران آموزش عالی، فعالان غیرهیات علمی نهادهای مدنی و سازمان های غیرانتفاعی، کنشگران اجتماعی و فعالان نهادهای حرفه ای ترتیب داده شد. این پژوهش به تعریفی از مسئولیت اجتماعی دانشگاهی، به شرح زیر پرداخته است: مسئولیت اجتماعی دانشگاهی، انتظاری هنجارین از دانشگاه به عنوان نهاد اجتماعی است که به نیازهای حال و آتی ذینفعان درونی و بیرونی، رفاه اجتماعی، کیفیت زندگی، برابری بخت های زندگی، رفع آسیب های اجتماعی و زیست محیطی، صلح و همزیستی و پایداری توسعه توجه می کند و کارکردهای آموزشی، پژوهشی، خدمات تخصصی و سایر کارویژه های خود را به پاسخگویی اجتماعی به انتظارات اجتماعی یاد شده معطوف می دارد. دانشگاه بدون مشارکت موثر و همه جانبه اعضای هیات علمی و کارکنان خود نمی تواند مسئولیت اجتماعی خود را انجام دهد.

۳- در سال ۱۳۹۶، پژوهشی تحت عنوان تحلیل رابطه وجدان کاری بر مسئولیت اجتماعی: نقش میانجی اخلاق حرفه ای، توسط رحیمی کلور و همکاران انجام گرفته است. این پژوهش با هدف تحلیل رابطه وجدان کاری بر مسئولیت اجتماعی با میانجیگری اخلاق حرفه ای در بین کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی انجام شده است. روش اجرای پژوهش توصیفی همبستگی است. جامعه آماری مورد نظر شامل ۱۹۰ نفر کارکنان دانشگاه می باشد که به عنوان نمونه با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده اند. برای گردآوری داده های پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد وجدان کاری، مسئولیت اجتماعی و اخلاق حرفه ای استفاده شده است. نتایج نشان داد که وجدان کاری بر اخلاق حرفه ای اثر

مستقیم دارند. همچنین بین اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت اجتماعی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد و هر چه اخلاق حرفه‌ای بالا می‌رود، مسئولیت اجتماعی بالا می‌رود (۵۹).

۴- علی محمدلو در سال ۱۳۹۳، به شناسایی مولفه‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه‌ها با استفاده از تکنیک دلفی فازی مطالعه موردی: دانشگاه شیراز پرداخته است. برای این منظور، با مزالعه جامع ادبیات موضوع، شاخص‌های مسئولیت اجتماعی شناسایی و برای بومی‌سازی آنها در دانشگاه‌ها از تکنیک دلفی فازی استفاده شده است تا هم توافق خبرگان در مورد شاخص‌ها مبنای تصمیم‌گیری باشد و هم در فضای فازی بتوان به طور دقیق‌تر، به تحلیل نظرات کلامی خبرگان پرداخت. ۳۹ شاخص شناسایی شده از ادبیات با استفاده از نظر ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاه شیراز، طی ۴ دور دلفی به ۱۸ شاخص نهایی تبدیل گردید (۴۴).

۵- طبرسا و همکاران در سال ۱۳۹۰، به تبیین و طراحی مدل رسالت مسئولیت اجتماعی سازمان پرداخته‌اند. این مطالعه با بررسی رابطه ابعاد توسعه و تحول سازمانی، میزان تاثیرگذاری آن بر مسئولیت اجتماعی را مورد توجه قرار داده است. جامعه آماری این تحقیق، شامل کلیه مدیران وزارتخانه‌های اقتصادی کشور می‌باشد که با بحث خصوصی‌سازی و اصل ۴۴ قانون اساسی ارتباط بیشتری دارند. نتایج این تحقیق نشان داد که از میان متغیرهای مدل مفهومی تحقیق، ساختار سازمانی، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، قوانین و مقررات و فرایندهای سازمانی، دو عامل منابع انسانی و فرهنگ سازمانی از اولویت بالاتری برای تاثیرگذاری بر مسئولیت اجتماعی سازمان برخوردارند (۶۰).

۶- شاهینی در سال ۱۳۹۰، در یک مطالعه توصیفی-پیمایشی که با استفاده از پرسشنامه انجام گرفته به بررسی راهکارهای ارتقاء مسئولیت اجتماعی در میان مدیران ستادی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، که از مطالعات توصیفی پیمایشی پرداخته است. نتایج حاصل

از پژوهش نشان دهنده این مطلب است که در بخش مسئولیت سازمانی شامل مولفه های: ضوابط رفتاری، اخلاقی و اطلاعات پذیری، فعالیت های اجتماعی و فرهنگی مطلوب و موثر، میزان تعهد مدیران و میزان نظارت بر امور سازمانی، ایجاد دلبستگی در نیروهای تخصصی و شیوه عمل مدیران، حسن اجرای امور و برنامه ها در ارتقاء مسئولیت اجتماعی تاثیرگذار هستند با توجه به اینکه ضعیف ارزیابی شده اند لازم است مورد توجه جدی قرار بگیرند. در بخش اقتصادی: کاهش فساد اداری، کاهش فقر، افزایش رفاه عمومی، شفافیت در فعالیت های اداری، اقتصادی و تجاری، بازدهی مناسب و مطلوب، بین کاهش هزینه ها و افزایش کارایی، تامین نظر مشتریان یا مراجعین مولفه های تاثیرگذار بودند برای ارتقاء مسئولیت اجتماعی می بایست مورد اهتمام جدی مدیریت قرار بگیرد. در بخش حقوقی: برای ارتقاء مسئولیت اجتماعی و تعلیم و تربیت مطلوب و مناسب، ایمنی و بهداشت، مسئولیت حقوقی، رعایت حقوق کارکنان، رعایت حقوق ذینفعان از مولفه های تاثیرگذار بود که در بررسی به عمل آمده ضعیف ارزیابی شده اند (۶۱).

## ۲,۶,۲ مطالعات خارجی

۱- تتریواوا و همکاران (۲۰۲۱) مطالعه ای با عنوان "ارتباطات فعالیتهای مسئولانه اجتماعی از سوی مؤسسات آموزش عالی" انجام دادند. در این مطالعه اشاره شد که مؤسسات آموزش عالی نقش اساسی در توسعه علمی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر جامعه ایفا می کنند. با توجه به چالشهای جدیدی از قبیل پاندمی کووید-۱۹، اهمیت مسئولیت اجتماعی مراکز آموزش عالی و توانایی برقراری ارتباطات اثربخش برای انجام فعالیتهای مسئولانه اجتماعی رو به فزونی است. این مطالعه با هدف تحلیل و ارزشیابی قلمرو و ساختار فعالیتهای مسئولانه



اجتماعی ارتباطی قرار گرفته بر روی وب سایت های مؤسسات عملیاتی آموزش عالی دولتی در کشور پُست کمونیستی جمهوری چک که آموزش نقش سنتی ایفا می کند، انجام شد. همچنین این مطالعه به تدوین و صورتبندی پیشنهادهای برای ارتقای سطح ارتباطات مسئولیت اجتماعی از سوی مؤسسات آموزش عالی پرداخت. داده های اولیه با استفاده از تحلیل نهفته محتوای وب سایت های همه مؤسسات عملیاتی آموزش عالی دولتی در جمهوری چک بدست آمد. روش مورد استفاده در این مطالعه روش موسوم به برقراری ارتباطات در خصوص فعالیتهای اقتصادی، محیطی، اخلاقی، اجتماعی و بشردوستانه بود. بررسی های انجام شده نشان داد که سطح ارتباطات مسئولیت اجتماعی از سوی مؤسسات آموزش عالی در جمهوری چک پایین است. از میان عرصه های مختلف، فعالیتها در عرصه مسئولیت اجتماعی و اقتصادی در بیشترین سطح قلمرویی قرار داشتند. مؤسسات آموزش عالی دولتی در جمهوری چک باید مداخلات پیشنهادی در دو محور رفع نواقص محتوایی و مداخلات تقویت کننده و شکل دهنده ارتباطات مسئولیت اجتماعی دانشگاهی را بکار بگیرند. مهمترین پیشنهادات در این زمینه عبارتند از: گسترش اطلاعات ارتباطی با مخاطب (انتشار دامنه گسترده از اطلاعات جزئی درباره فعالیتهایی که انجام می شود و توازن میان این فعالیتها در حوزه های مختلف اقتصادی، اجتماعی، اخلاقی، محیطی و بشردوستانه برقرار شود)، محتوای ارتباطات (انطباق فعالیتها با پارچوب های بین المللی نظیر اهداف توسعه پایدار بویژه اهداف کلان آموزش با کیفیت، برابری جنسیتی، اقدامات در خصوص تغییر اقلیم، رشد اقتصادی و اشتغال، صنعت، نوآوری و زیرساخت، کاهش نابرابری ها و مصرف و تولید مسئولانه) و روایی و اعتبار اطلاعات (ممیزی بیرونی از فعالیتهای مسئولیت اجتماعی دانشگاهی و تأیید آنها از طریق صدور مجوزها و اعتبارنامه های ملی مرتبط) (۶۹).

۲- مطالعه ای توسط ماترنیز-والدیویا و همکاران (۲۰۲۰) با عنوان "مسئولیت اجتماعی و آموزش دانشگاهی معلم: کلیدهایی برای التزام، تعهد و عدالت اجتماعی در دانشکده ها"

انجام شد. در این مطالعه به منظور رویارویی مراکز آموزش عالی با بحران‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سلامت و آموزش، آماده‌سازی و تربیت معلمان آینده در خصوص مسئولیت اجتماعی به عنوان یک سازوکار اثربخش معرفی شد که می‌تواند به ارتقای تعهد اجتماعی، بهبود عدالت اجتماعی و رفاه در شهروندان بیانجامد. در این مطالعه با استفاده از روش کمی توصیفی و غیر مداخله‌ای، نمونه‌ای از دانشجویان ثبت‌نامی دانشگاهی در دوره‌های علوم آموزش از دانشگاه‌های مختلف اسپانیا مورد مطالعه قرار گرفتند. نتایج نشان داد که شایستگی برای مسئولیت اجتماعی باید در محیط دانشگاه از طریق آموزش و مهارت‌دهی در خصوص افزایش درجه مسئولیت اجتماعی دانشجوی دانشگاه صورت پذیرد تا در رویارویی با تغییرات اجتماعی مسئولانه برخورد کند. نتیجه نهایی این مطالعه این بود که مسئولیت اجتماعی و آموزش دانشگاهی باید اصل محوری در آموزش تخصصی و عملی-نظری معلمان آینده باشد. چرا که کیفیت و بهبود آموزش از طریق ارتقای واقعی مسئولیت اجتماعی به عنوان یک شایستگی اساسی در کوریکولوم معلمان آینده رقم می‌خورد (۷۳).

۳- مطالعه‌ای توسط عبید ایوبی و همکاران (۲۰۲۰) با عنوان "چارچوب پاندمی دانشگاه پادشاه عبدالعزیز: یک رویکرد روش شناختی به اهرم کردن رسانه اجتماعی برای مدیریت پایدار آموزش عالی در بحران" انجام شد. این مطالعه که به دنبال بحران اپیدمی کرونا انجام شد، تمرکز آن بر چالش مرتبط با اتخاذ راهبردهای کارآمد برای تداوم آموزش در طول این بحران بود. این مطالعه با هدف طراحی و اجرای یک راهبرد شفاف برای آگاهی‌افزایی از طریق رسانه اجتماعی در دانشگاه پادشاه عبدالعزیز انجام شد. در این مطالعه یک چارچوب برای تأثیر رسانه اجتماعی تحت عنوان چارچوب پاندمی دانشگاه پادشاه عبدالعزیز معرفی شد. این چارچوب در برگیرنده مهمترین عواملی بود که نقش بسزایی در ارتقای بکارگیری رسانه اجتماعی در بحران در راستای به حداقل رساندن تأثیرات منفی بر پایداری آموزش دارند. از یک رویکرد ترکیبی (کمی-کیفی) با تلفیق تحلیل‌های آماری کمی داده‌های

رسانه اجتماعی و پیمایش‌های آنلاین و مصاحبه‌های کیفی به منظور ساخت یک چارچوب جامع استفاده گردید. نتایج نشان می‌دهد که یک چارچوب روش شناختی می‌تواند تعدیل شود و اینکه توئیت‌ر در شش حوزه نقش کلیدی و چشمگیری دارد که عبارتند از: تاب‌آوری مدیریتی، پایداری آموزش، مسولیت‌پذیری اجتماع مدار، احساسات مثبت، پیوستگی و قیود اجتماعی و ارائه ارزش‌های مقرر. مولفه‌های این چارچوب پیشنهادی پنج محور انتخاب راهبردی رسانه اجتماعی را بهم تلفیق می‌کند که این پنج محور عبارتند از: حکمرانی رسانه اجتماعی، تاب‌آوری رسانه اجتماعی، بهره‌مندی از رسانه اجتماعی، قابلیت تصمیم‌گیری و راهبرد نهادی. این چارچوب می‌تواند به عنوان یک ابزار راهبردی تصمیم‌گیری برای تحلیل شکاف‌ها و ناکارآمدی‌ها در هر برنامه رسانه اجتماعی بکار گرفته شده و مدیریت پالش‌های ناشی از آن پاندمی مورد استفاده قرار گیرد (۷۰).

۴- گالواتو و همکاران، (۲۰۱۹)، در مطالعه خود به بررسی عوامل تاثیرگذار بر مسؤلیت اجتماعی در میان دانشجویان پرداخته‌اند. با توجه به اینکه مسؤلیت اجتماعی بسیار با درک و نگرش نسل‌های آینده از مسؤلیت‌پذیری اجتماعی ارتباط دارد، این مطالعه با استفاده از روش توزیع پرسشنامه در میان دانشجویان و در کشور پرتغال انجام گرفته است. گرچه به نظر می‌رسد ارزش‌های شخصی، جنسیت، مذهب، ایدئولوژی سیاسی، حوزه تحصیلات آکادمیک و داوطلب بودن، در برخی ابعاد جهت‌گیری مسؤلیت اجتماعی تاثیرگذار نتایج این مطالعه روابط قابل توجهی را میان مسؤلیت اجتماعی با جنسیت، دین و داوطلب بودن نشان می‌دهد. مهم‌ترین یافته‌ها نشان می‌دهد که زنان، دانشجویان مذهبی و افراد داوطلب از انگیزه‌های خیرخواهانه قوی‌تری برخوردار هستند (۳۰).

۵- مطالعه‌ای توسط گومز و همکاران (۲۰۱۸) با عنوان "مسؤلیت اجتماعی در مراکز آموزش عالی: یک مطالعه اکتشافی" انجام شد. در این مطالعه به این موضوع اشاره شد که

عملکرد مسئولیت اجتماعی نه تنها محدود به شرکت‌ها، سازمان‌ها یا سازمان‌های مردم‌نهاد نیست، بلکه دانشگاه‌ها نیز در قبال همه تأثیرات اقداماتشان بر عموم جامعه، جامعه به معنای فراگیر آن و محیط پیرامونی مسئولیت دارند. مفهوم مسئولیت اجتماعی دانشگاهی با مسئولیت اجتماعی سازمانی متفاوت است. یکی از دلایل این تفاوت این است که مسئولیت اجتماعی دانشگاهی معرف تأثیرات خاصی است که مرتبط با تولید یادگیری و پژوهش می‌باشد که تنها منحصر به مراکز آموزشی است. هدف این مطالعه شناسایی و تحلیل نگرش‌ها و ادراکات در خصوص مسئولیت اجتماعی میان برخی از جامعه‌درونی یک دانشگاه خصوصی در پورتو ریکو در ایالات متحده آمریکا است. در این مطالعه شناسایی و تحلیل نگرش کمی پیمایشی برای شناسایی نگرش‌ها و ادراکات جامعه داخلی و درونی دانشگاه اجرا شد. پیمایش‌ها میان مهم‌ترین گروه داخلی از جامعه دانشگاهیان یعنی دانشجویان انجام شد. در این مطالعه اکتشافی از پرسشنامه والیز و همکاران استفاده گردید که نخستین راهنما برای توصیه و هدایت دانشگاهها به منظور مشارکت در عملکردهای مسئولیت اجتماعی منتشر نمود. در این پرسشنامه، سه حوزه از چهار حوزه تبیین شده در ادبیات مسئولیت اجتماعی را در بر میگیرد که عبارتند از: پردیزه مسئولانه، آموزش تخصصی و شهروندی و مشارکت اجتماعی. مدیریت دانش در این پرسشنامه گنجانده نشده است چون این حوزه کلیدی تنها به عضو هیأت علمی به عنوان مسئول تولید پژوهش اختصاص دارد. این پرسشنامه دارای یک طیف لیکرت با مقیاس ۷ رتبه‌ای از ۱=کاملاً مخالفم تا ۷=کاملاً موافقم می‌باشد. جامعه پژوهش کل دانشجویان دانشگاه شامل ۵۸۰۰ دانشجو بود که حجم نمونه متشکل از ۳۵۶ دانشجو و با یک حاشیه خطای ۵٪ و سطح اطمینان ۹۵٪ تعیین شد. حوزه پردیزه مسئولانه اشاره به اقدامات مسئولانه و اخلاقی‌ای دارد که دانشگاه‌ها در زندگی روزانه در پردیزه دانشگاه اجرا می‌کنند (زندگی دانشگاهی، جو کاری، محیط، ارتباطات داخلی و درونی و مواردی از این قبیل). این حوزه ۱۷ سوال را به خود اختصاص می‌دهد. حوزه آموزش

تخصصی و شهروندی شامل سوالاتی درباره اینکه چگونه دانشگاه ها دانشجویان را آماده می کنند و آموزش می دهند تا شهروندان و متخصصان مسئولیت پذیر از نظر اجتماعی و اخلاقی شوند و برای رویارویی با چالشهای فردا آماده شوند. این حوزه ۱۰ سوال را به خود اختصاص می دهد. آخرین حوزه مشارکت اجتماعی که ۷ سوال را شامل می شود و توصیف کننده نقش دانشگاه در اجرای شراکت ها و پروژه هایی است که با ترویج و ترغیب مشارکت عموم جامعه درونی/داخلی (بوژه دانشجویان و اعضای هیأت علمی) در ایجاد تعهد و مشارکت در این رویکردها، تأثیر مثبتی بر اجتماعات محلی و جامعه در مقیاس بزرگ آن می گذارند. دانشجویانی دوره کارشناسی از پردیزه اصلی در این مطالعه شرکت داشتند و این دانشجویان از دانشکده ها و رشته های مختلف به شیوه نمونه گیری طبقه ای تصادفی متناسب انتخاب شدند. یافته ها نشان داد که دانشجویان نگرش مثبت بیشتری به حوزه پردیزه مسئولانه و حوزه آموزش تخصصی و شهروندی و در نهایت مشارکت اجتماعی داشتند. اکثریت دانشجویان موافق بودند که دانشگاه در جنبه های مختلفی که دربرگیرنده گسترش و حفظ زندگی در محیط پردیزه است، مسئولانه عمل کردند. این نتیجه در خصوص حوزه آموزش تخصصی و شهروندی مشابه بود. به طوری اکثریت دانشجویان موافق بودند که دانشگاه دانشجویان را دانشجویان مسئولیت پذیر متخصص و شهروند تربیت می کند. در نهایت، ۶۶ درصد از دانشجویان موافق بودند که دانشگاه عملکرد عالی در حوزه مشارکت اجتماعی دارد. نتیجه این مطالعه نشان داد که در مجموع، دانشجویان دانشگاه خود را از نظر اجتماعی مسئولانه میدانند. البته محققان همچنین نتیجه گیری می کنند که در برخی جنبه ها شکاف هایی در تعهد به رویکردهای محیط پیرامونی، آموزش محیط پیرامونی، مشارکت دانشجویان در فعالیتهای مرتبط با برنامه درسی فرای کلاس درس از طریق رویکردهای یادگیری خدمات و توسعه شراکت های کلیدی با گروههای بیرونی از قبیل سازمانهای مردم نهاد (سمن ها) و اجتماعات محلی وجود دارد. محققان پیشنهاد می کنند که دانشگاه پورتو

ریکو بهتر است مهارت دهی و آموزش‌های لازم در خصوص آماده‌سازی دانشجویان برای تبدیل شدن به متخصصان مسئولیت‌پذیر آینده در محیط‌های کاری و شخصی خود در فرآیند آموزش خود بیش از پیش بگنجانند (۶۴).

۶- سیماکو و تی (۲۰۱۸)، در مقاله مسئولیت اجتماعی در آموزش عالی، به بررسی نقش دانشگاه‌های آسه آن در مسئولیت اجتماعی و توسعه پایدار پرداخته است. در این مطالعه وضعیت مسئولیت اجتماعی در دانشگاه‌های اندونزی، مالزی، فیلیپین، تایلند مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان دهنده فقدان نقش مسئولیت اجتماعی برجسته در آموزش عالی می‌باشد. این مطالعه، کشف، یکپارچه‌سازی، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش را عوامل حیاتی برای چشم‌انداز مسئولیت اجتماعی در آموزش عالی می‌داند (۶۳).

۷- گلشوسکه کازان و همکاران (۲۰۱۷) مطالعه‌ای با عنوان "مسئولیت اجتماعی دانشگاه‌ها: مطالعه موردی دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه بیالیستوک" انجام دادند. این مطالعه با هدف ارائه موضوع مسئولیت اجتماعی دانشگاه و تلاش برای ارزشیابی فعالیتهای صورت گرفته بوسیله دانشکده اقتصاد و مدیریت در دانشگاه بیالیستوک لهستان از حیث مسئولیت اجتماعی انجام شد. در بسیاری از فعالیتهای این دانشکده اگرچه کد اخلاقی مدونی وجود نداشت، گزارشات اجتماعی آماده نمی‌شد و تا کنون استانداردهای مرتبط با مسئولیت اجتماعی را اجرا نمی‌کرد، اما برخی تظاهرات بیرونی از فعالیتهای اجتماعی این دانشگاه قابل مشهود بود. نکته قابل توجه دیگر رعایت حقوق انسانی در این دانشگاه بود که برخی اصول نظیر احترام به شأن و جایگاه سایر افراد و مبارزه علیه هر گونه تبعیض در این دانشگاه مشهود بود به طوری محدودیت دسترسی به خدمات برای گروه‌های مختلف نظیر افراد درگیر در معلولیت‌های فیزیکی، ضعف و نقص بینایی وجود نداشت. به علاوه یک سیستم تشویق برای تمامی کارکنان برای همه انواع فعالیتها وجود داشت. حمایت‌های مالی و

سازمانی از دانشجویان بسته به اقتضای موضوع وجود داشت و سازوکارهای ارتباطی تعاملی دو طرفه از طریق فضای مجازی بین دانشجویان و مسئولان دانشکده جاری و ساری بود. بعلاوه در حیطه درگیری و مشارکت اجتماعی نیز این دانشکده با مجموعه سخنرانی ها و نشست هایی که با دانشجویان، افراد سنین پایین تر شامل نوجوانان و والدین آنها داشت، مهارت های اولیه در خصوص درک دانش اقتصاد و خودسازی افراد آموزش داده می شد. بعلاوه دانشکده در فستیوال های علم و هنر و ارائه آخرین دستاوردهای تحقیقاتی در حوزه اقتصاد و مدیریت از نقاط برجسته دیگر این دانشکده بود و سلسله جلسات و نشست های ازاداندیشی و مناظره میان دانشجویان و گروههای مختلف ذینفع در دانشکده برقرار بود که به ارتقای شایستگی ها و توانمندی های فارغ التحصیلان کمک شایانی می کند. علاوه بر این دانشکده به عنوان عضو فعال در خیریه ها و انجمن های غیر دولتی بود و کارکنان در رویدادهای ورزشی به منظور حمایت از افراد نیازمند شرکت می کردند. در مجموع، تحلیل اقدامات صورت گرفته از سوی این دانشکده نشان داد که برغم فقدان یک مفهوم رسمی مدون و طراحی شده در خصوص مسئولیت اجتماعی، این دانشکده در بسیاری از فعالیتهای حمایت اجتماعی مشارکت دارد (۷۲).

۸- اسرارحک و همکاران (۲۰۱۶)، در مطالعه ای تحت عنوان رابطه بین مسئولیت اجتماعی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در دانشگاه های پاکستان، با استفاده از روش پیمایشی به بررسی ۱۴ پردیس از هشت دانشگاه پرداختند. پرسشنامه میان اعضای هیات علمی و کارکنان گروه های علوم اجتماعی توزیع گردید. نتایج این مطالعه نشان داد که مسئولیت اجتماعی ادراک شده با رضایت شغلی، تعهد سازمانی رابطه معناداری دارد گرچ رابطه بین برخی از مولفه های مسئولیت اجتماعی با رضایت شغلی در سطح ناچیزی بود (۶۲).

۹- در مطالعه العبيد و همکاران (۲۰۱۶) پیمایشی بر روی دانشجویان و اعضای هیأت علمی دانشگاه انجام شد و از آنها در خصوص اهمیت آموزش و تدریس مسئولیت اجتماعی سازمانی در دانشکده های کسب و کار و اینکه چگونه این موضوع و در چه سطحی از آموزش عالی تدریس شود، سوالاتی پرسیده شد. نتایج این مطالعه نشان داد که ترویج آگاهی و گفتگو درباره این پدیده مهم می تواند به افزایش پاسخگویی، شفافیت و یکپارچگی کمک نماید. در این مطالعه پیشنهاد گردید که برنامه های مسئولیت اجتماعی سازمان باید سهم قابل توجهی از فعالیتهای خود را صرف آموزش کنند و همکاری بین مؤسسات آموزشی و شرکت ها و سازمانها به اصلاحات آموزشی و تسریع آن کمک می کند و منجر به توسعه اجتماعی مورد هدف می شود. مؤسسات آموزشی باید ترغیب شوند تا نیازهای صنعت، اقتصادی و محیطی در حال تغییر را به طور موثر پاسخ دهند. در این راستا سیاست آموزشی باید همکاری بیشتر بین صنعت و دانشگاه ها را در کوریکولوم های درسی و طراحی برنامه درسی و اجرای پژوهش های صنعتی مشترک ترغیب کند. تحقیقات دانشکده های مدیریت و کسب و کار را ملزم می کند که به دنبال یک رویکرد تعاملی برای تدریس مسئولیت اجتماعی سازمانی و مسائل پیرامون آن باشند و از این طریق به فارغ التحصیلان این امکان را بدهند که به بازیگران رقابتی در بازار توسعه اجتماعی تبدیل شوند (۶۸).

۱۰- الزیود و بنی هانی (۲۰۱۵) مطالعه ای با عنوان "مسئولیت اجتماعی در مؤسسات آموزش عالی: یک مورد کاربردی از خاورمیانه" انجام دادند. در این مطالعه به این مساله اشاره شد که دانشگاه ها امروزه با چالشها و محیط جدید روبرو هستند که استقلال دانشگاه ها از حمایت دولتی و ملی ضروری است. محیط در حال تغییری که دانشگاه ها در آن فعالیت می کنند و چالشهایی که با آن مواجه هستند عبارتند از: گسترش انبوه آموزش عالی، کاهش مخارج ملی و حمایت از دانشگاه ها، تنوع منابع مالی، بین المللی سازی، تجاری سازی، تغییرات پدیده آمده با توسعه فن آوری اطلاعات و ارتباطات، سازگاری و تطبیق



کوریکولوم‌های درسی به منظور تطبیق و سرمایه‌گذاری روی الزامات بازار کار. این چالشها و تغییرات تأثیراتی بر کیفیت آموزش، استقلال و آزادی عمل دانشگاه، آزادی علمی، تمرکز در حال تغییر و مسئولیت‌پذیری‌های دانشگاه به سمت جامعه خواهند داشت. این مسأله نشان از این دارد که دانشگاه‌ها در حال حرکت به سمت شرکتی‌سازی و اینکه اعضای آن تبدیل به یک شهروند سازمانی شایسته شوند و این مسأله با سازگار نمودن مفهوم مسئولیت اجتماعی قابل تحقق است. هدف این مطالعه بحث در خصوص این مسأله است که چگونه دانشگاهها می‌توانند به توسعه، پایداری و رقابت‌پذیری از طریق بکارگیری عملی مفاهیم مسئولیت اجتماعی دانشگاهی دست پیدا کنند. در این مطالعه، دانشگاه حشمت کشور اردن به عنوان یک دانشگاه مسئولیت‌پذیر اجتماعی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. نتیجه‌گیری نهایی این مطالعه این است که بکارگیری مسئولیت اجتماعی در دانشگاهها، به آنها کمک می‌کند که با محیط بسرعت در حال تغییر و چالشهای این محیط مواجه شوند. دانشگاه حشمت به عنوان یک نمونه موفق است که زمینه و بستر لازم برای تحقق توسعه و پایداری برای جامعه دانشگاهیان و جامعه تحت پوشش فراهم می‌آورد. در این دانشگاه مفهوم یادگیری خدمات به طور عملیاتی و با موفقیت اجرا شده است. این دانشگاه یک دانشگاه پیشرو در همکاری بین‌المللی در خصوص خدمت اجتماع مدار یعنی پروژه دستورالعمل آموزشی است. این دانشگاه دارای یک مرکز یادگیری خدماتی است که با هدف تشویق و ترغیب مشارکت مدنی از طریق کار دوره‌ای دانشجویان راه‌اندازی شده است. این پروژه مبتنی بر نیازهای اجتماع در همکاری با دانشگاههای لبنانی، ایرلندی، انگلیسی و اردنی اجرا می‌شود. این دانشگاه همچنین در مشارکت مدنی از طریق پذیرش مدارس دولتی واقع شده در مناطق دورافتاده و محروم در استان زرقا فعالیت می‌کند. این دانشگاه، برای این مدارس برنامه‌های آموزشی، سلامت و پیشگیری را که بوسیله دپارتمان‌های پزشکی و پرستاری ارائه خدمت می‌شود، فراهم می‌کند. اعضای هیأت علمی که تخصص در سلامت اجتماعی

دارند یک برنامه اردوی عملیاتی و میدانی برای ارائه خدمات سلامت به خانواده ها، مدارس ابتدایی و راهنمایی و سایر اعضای جامعه محلی دارند. در طول سه سال گذشته این دانشگاه مرکز توانبخشی اجتماع مدار را راه اندازی کرده است که خدمات اجتماع مدار به خانواده ها و سایر اعضای اجتماع محلی با نیازهای خاص در استان های زرqa و مَفرق فراهم می کنند (۶۶).

۱۱- مطالعه ای توسط محمد (۲۰۱۵) با عنوان "چارچوبی برای مسئولیت اجتماعی دانشگاهی و پایداری: مطالعه موردی دانشگاه سوت والی در مصر" انجام شد. این مطالعه با هدف طراحی و تدوین چارچوبی برای مسئولیت اجتماعی دانشگاهی و پایداری با تمرکز بر یک دانشگاه از دانشگاه های مصر انجام شد. در این مطالعه نشست هایی با ۱۲ معاون خدمات اجتماعی و امور محیطی در خصوص مسائل مرتبط با مسئولیت اجتماعی و محیطی برگزار شد. چارچوب پیشنهادی مسئولیت اجتماعی را با مدیریت راهبردی از طریق ایجاد و پاسداری از چشم انداز، رسالت، ارزش ها، اهداف کلان و نظام های مدیریت، تدوین سیاستها، ارائه اقدامات عملیاتی، ارزشیابی خدمات و توسعه همکاری اجتماعی با ذینفعان به منظور برآورده کردن نیاز های حال و آتی جامعه و محیط تلفیق نمود. این چارچوب بین ذینفعان مختلف داخلی و خارجی با استفاده از ابزارهای ارتباطاتی و گزارشدهی پیوند برقرار می کند. نتایج این مطالعه نشان داد که دانشگاه سوت والی مصر مسئولیت اجتماعی و پایداری را در برنامه های راهبردی تلفیق می کنند. اما این برنامه ها، سیاست ها و اقدامات عملیاتی اما پراکنده و عاری از ساختار و بودجه بندی مناسب دارند (۷۱).

۱۲- مطالعه ای توسط لوئیس وازکوئز و همکاران (۲۰۱۳) با عنوان "مسئولیت اجتماعی سازمانی و آموزش عالی: ادراکات دانشجویان دانشگاه اروگوئه" انجام شد. در این مطالعه با تکیه بر رویکرد ذینفع برای تحلیل ادراکات و نگرش های دانشجویان در دانشگاه اروگوئه

در خصوص مسئولیت اجتماعی سازمانی در سازمان، تجربیات آنها را از آموزش کنونی و مطلوب در این زمینه تعیین می کند. در این مطالعه با استفاده از یک پرسشنامه ساختارمند داده های خودگزارشدهی را از یک نمونه معرف از دانشجویان سال آخر دوره کارشناسی در حوزه کسب و کار و حوزه های مرتبط نظیر اقتصاد در دانشگاه کاتولیک اروگوئه جمع آوری شد. پرسشنامه متشکل از فهرست ۱۶ فعالیتی در خصوص روابط بین شرکت ها و شش گروه از ذینفعان شامل کارکنان، سهامداران، ذینفعان زنجیره ارزش، رقبا، اجتماع/جامعه و محیط بود. این فهرست بر اساس عملیات پیشنهادی کمیسیون اروپا تعریف گردید. برای هر کدام از این فعالیتها، سه سنجه مورد پرسش قرار گرفت که عبارت بودند از: اهمیت درک شده، آموزش درک شده و آموزش مطلوب نظر. همه سوالات این سه سنجه دارای یک طیف لیکرت با مقیاس پنجگانه از ۱=اصلا اهمیت ندارد تا ۵=خیلی مهم بود. برای شناسایی ابعاد مرتبط با ادراکات دانشجویان نسبت به مسئولیت اجتماعی سازمانی از منظر یک ذینفع، از تحلیل عاملی مولفه های اصلی استفاده گردید. یافته های توصیفی و تحلیل های عاملی نشان داد که سه عامل ادراکات دانشجویان نسبت به مسئولیت اجتماعی سازمانی در دانشگاه را تبیین می کند. عامل اول روابط مسئولانه با ذینفعان داخلی متشکل از ۵ آیتم با ۱۵/۸ درصد تبیین کنندگی، عامل دوم روابط مسئولانه با ذینفعان نزدیک خارجی متشکل از ۴ آیتم با ۱۴/۶ درصد تبیین کنندگی و عامل سوم روابط مسئولانه با ذینفعان دور متشکل از ۵ آیتم با ۲۰/۵۷ درصد تبیین کنندگی شناسایی گردید. علاوه بر نتایج نشان داد که یک آگاهی تعمیم یافته از ارتباط بین معیارهای مسئولیت اجتماعی همسو با تقاضای بالا از آموزش مسئولیت اجتماعی سازمانی بویژه در محتوای روابط با کارکنان، مصرف کنندگان و توجه به محیط وجود دارد. بعبارت دیگر نتیجه این مطالعه نشان داد که آموزش عالی بر مفهوم رایج مسئولیت اجتماعی سازمانی توسط دانشجویان تأثیر دارد و نیاز به آموزش بیشتر در خصوص این موضوع به منظور آماده سازی دانشجویان با یک چشم انداز کامل تر در خصوص هر

دو مسئولیت‌های اجتماعی ابعاد داخلی و خارجی سازمان در مواجهه با تقاضای شغلی آینده آنها وجود دارد (۶۷).

۱۳- مطالعه ای تحت عنوان مسئولیت اجتماعی سازمانی در موسسات آموزش عالی: مطالعه موردی دانشگاه بیلگی استانبول توسط داهان و سنول (۲۰۱۲) انجام شد. این مطالعه با هدف تجزیه و تحلیل دانشگاه بیلگی استانبول در خصوص عملکردهای مسئولیت اجتماعی این دانشگاه انجام شد. در این مطالعه به منظور جمع آوری داده‌های اولیه، دو مصاحبه عمیق اجرا شد. مصاحبه شونده‌گان شامل مدیر کل و معاون دانشگاه بودند. این مصاحبه‌های عمیق به صورت نیمه ساختارمند انجام شد که به طور متوسط یک ساعت به طول انجامید و توسط خود محققان که یکی از آنها از افراد وابسته به دانشگاه هستند، انجام شد. علاوه بر این مصاحبه‌ها، اسناد سازمانی منتشر شده و وب سایت دانشگاه و گزارشات منتشر نشده به عنوان داده‌های ثانویه مورد استفاده قرار گرفتند. تمامی اقدامات دانشگاه در راستای مسئولیت اجتماعی از این منابع داده‌های جمع آوری و مورد بررسی و تجزیه و تحلیل توصیفی قرار گرفت. نتایج نشان داد که یکی از راهبردهای اصلی برای ایجاد مزیت رقابتی در محیط دایما در حال تغییر حوزه آموزش و ایجاد شهرت و اعتبار مثبت برای دانشگاه، بسط دادن فعالیتهای مسئولیت پذیر دانشگاه از حیث اجتماعی و اخلاقی است که استقرار راهبرد مسئولیت اجتماعی سازمانی می‌تواند راهبرد مناسبی برای تحقق این هدف باشد. بسیاری از دانشگاه‌ها صرفاً به دنبال تمرکز بر مسئولیت اجتماعی تدریس از حیث رویکردهای مسئولیت اجتماعی سازمانی هستند و فرای این اقدامی را انجام نمی‌دهند و به دنبال تلاش برای ارتقای اجتماعات محلی خود نیستند. دانشگاه بیلگی استانبول به عنوان یک نمونه موفق در اجرای راهبرد مسئولیت اجتماعی سازمانی و دستیابی به نتایج مثبت از اجرای آن می‌باشد. نتیجه‌گیری اصلی این مطالعه این بود که برای اینکه یک دانشگاه و موسسه آموزش عالی در راهبرد مسئولیت اجتماعی سازمانی موفق عمل کند، اقدامات

مسئولیت اجتماعی سازمانی بایستی درونی سازی و نهادینه شود و از سوی مدیریت سازمان مورد پشتیبانی و حمایت جدی قرار بگیرد. در دانشگاه بیگلی استانبول این نهادینه سازی با رسالت این دانشگاه آغاز می شود و به عنوان محور هسته ای کسب و کار این دانشگاه محسوب می شود. مراکز فعال، دانشگاهیان فداکار، فعالیتهای متمرکز دانشگاه، طراحی ها و تدوین کوریکولوم های غنی برآمده از ارزش های دانشگاه و فعالیتهای انگیزشی برای پرسنل دانشگاه از مهمترین محرک ها برای موفقیت این دانشگاه در اجرای مسئولیت اجتماعی سازمانی بود. انگیزش و تمایل پرسنل عامل دیگر در موفقیت این دانشگاه بود که بدون مشارکت داوطلبانه پرسنل این موفقیت ممکن نبود. عامل موفق دیگر، نقش مشارکت مدیریت و تمایل در پشتیبانی و حمایت و اجرای اقدامات مسئولیت اجتماعی بود و این یک علامت مهم برای اعضای هیأت علمی، دانشجویان، فارغ التحصیلان، پرسنل و سایر ذینفعان بود که مشارکت در امور شهروندی، اولویت عملیاتی این دانشگاه محسوب می شود (۶۵).

۱۴- ستو و همکاران (۲۰۱۱)، در مطالعه خود به تحلیل محتوای وبسایت دانشگاه های اسپانیا و برنامه های درسی آنها جت بررسی وضعیت مسئولیت اجتماعی پرداخته است. یافته های این مطالعه نشان داد که درصد بالایی از دانشگاه ها، موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی را در برنامه درسی خود گنجانده اند. محتوای مسئولیت اجتماعی، یا به صورت موضوعات اختصاصی یا به عنوان بخشی از موضوعات مختلف در برنامه درسی آکادمیک آموزش داده می شود. اگر چه تحلیل دقیق تر نشان می دهد تعداد کمی از دانشگاه ها، موضوعات مستقلی از مسئولیت اجتماعی را در محتوای برنامه های خود گنجانده اند. با وجود برخورداری دانشگاه ها از موضوعات مسئولیت اجتماعی، محتوای آن به هیچ وجه توسعه یافته نیست (۴۳).

فصل سوم:

ادبیات روش

کارپژوهش

### ۳. فصل سوم: روش کار

#### ۳,۱. مقدمه

در این فصل فرآیند پژوهش حاضر توصیف شده است. با توجه به اینکه پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی است، توضیحات هر مرحله از فرآیند پژوهش به تناسب اقتضاء ارائه شده است. بنابراین این فرآیند شامل شرح جزئیاتی در خصوص نوع پژوهش، محیط پژوهش، جامعه پژوهش، نمونه پژوهش، روش نمونه‌گیری، حجم نمونه و روش محاسبه آن، معیارهای ورود و خروج مطالعه، ابزار گردآوری اطلاعات، روش گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌ها و اعتمادپذیری یافته‌ها می‌باشد. این فصل با بیان نقاط قوت، محدودیت‌های پژوهش و ملاحظات اخلاقی خاتمه می‌یابد.

#### ۳,۲. نوع پژوهش

این پژوهش به صورت یک مطالعه کیفی از نوع تحلیل محتواست که به شیوه فنومنولوژی<sup>۱</sup> (پدیدار شناسی) انجام شده است. از روش‌های مختلف جمع‌آوری داده شامل مصاحبه، مشاهده (با توجه به اینکه اپیدمی کووید-۱۹ در حین انجام مطالعه کماکان ادامه داشته است و دانشگاهها اقداماتی را برای مواجهه با این مسأله انجام می‌دادند و می‌دهند)، مرور اسناد در صورت نیاز برای پاسخ به سؤالات پژوهش استفاده گردید. استفاده از روش‌های مختلف

Phenomenology-<sup>1</sup>

مصاحبه و مشاهده و بررسی اسناد در صورت نیاز می‌تواند نقش مکمل<sup>۱</sup> و تأیید کنندگی<sup>۲</sup> برای یکدیگر داشته باشند تا قوت های هر یک از این روش ها را در کنار هم به عنوان کنترل بهتر محدودیت ها فراهم آورد.

### ۳,۳. محیط پژوهش

برای توصیف محیط پژوهش به سه مؤلفه دامنه موضوعی، مکانی و زمانی مطالعه پرداخته شده است. دامنه موضوعی مطالعه، تبیین تجربیات و نقش مراکز آموزش عالی در حمایت از گروه های آسیب پذیر جامعه در همه گیری کووید-۱۹ در ایران بود. دامنه زمانی مطالعه از مردادماه سال ۱۳۹۹ تا بهمن ۱۳۹۹ می باشد. دامنه مکانی مطالعه را مراکز آموزش عالی شامل وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری، دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاهها و واحدهای تابعه آنها بود. تعدادی مصاحبه ها به صورت ملی و برخی استانی بود.

### ۳,۴. جامعه پژوهش

جامعه پژوهش در بخش مصاحبه های کیفی، افراد مطلع کلیدی درگیر در فعالیتهای مسئولیت اجتماعی در حوزه های مختلف آموزش، پژوهش، امور دانشجویی، ارائه خدمات، فرهنگی، فعالیتهای خیریه و مردم نهاد و پشتیبانی بود که وابسته به دو وزارت بهداشت،

---

<sup>۱</sup>-Complementary

<sup>۲</sup>-Cross-validation



درمان و آموزش پزشکی و وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری و همچنین دانشگاه آزاد اسلامی بودند که از دو سطح ملی و استانی انتخاب شدند.

در بخش مشاهده، پژوهشگر از مشاهدات خود در محیط فیزیکی حین انجام مصاحبه‌ها از حیث کنش‌ها، واکنش‌ها و تعامل‌ها و همچنین حضور در جلسات و نشست‌های مختلف تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در خصوص فعالیتهای دانشگاهی محیط مورد مطالعه یادداشت برداری کرد و به عنوان بخش کمکی در کنار روش‌های مصاحبه و مرور اسنادی در صورت لزوم مورد استفاده قرار داد.

در بخش سوم یعنی مرور اسناد، جامعه پژوهش را اسناد عملکردی و گزارشات رسمی دانشگاهها در خصوص فعالیتهای صورت گرفته و یا در پاره‌ای از موارد رجوع به سایت برای دستیابی به این گزارشات و به طور کلی بازخوردهای محیطی دانشگاهها نسبت به اپیدمی و فعالیتهای منتسب به آن، تشکیل داد.

### ۳.۵. روش نمونه‌گیری، حجم نمونه و روش محاسبه آن

نمونه پژوهش در مطالعه حاضر، مصاحبه‌شوندگان مطلع کلیدی وابسته به دو وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری و دانشگاه‌های تابعه در پنج استان کشور بود که به طور مستقیم در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فعالیتهای مسئولیت اجتماعی در طول اپیدمی کووید-۱۹ در سطح ملی و استانی نقش داشتند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با استراتژی گلوله برفی بود که ابتدا با یک فهرست اولیه از افراد صاحب تجربه و درگیر در کمیته مسئولیت اجتماعی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی چند مصاحبه اولیه، انجام شد. سپس سایر مصاحبه‌شوندگان کلیدی که در راستای فعالیتهای مرتبط با مسئولیت اجتماعی مراکز آموزش عالی در طول کووید-۱۹ نقش داشتند،

از طریق مصاحبه های اول معرفی و مصاحبه ها ادامه یافت. سرانجام، مصاحبه شوندگان کلیدی از حوزه های آموزش، پژوهش، امور دانشجویی، ارائه خدمات، فرهنگی، فعالیت‌های خیریه و مردم نهاد و پشتیبانی انتخاب شدند.

نمونه پژوهش در بخش مشاهده، یادداشت برداری‌های صورت گرفته از کنش ها، واکنش ها و تعاملات انسانی بود. این مشاهدات در محیط‌هایی انجام شد که پژوهشگر برای انجام مصاحبه‌های کیفی به آنها مراجعه کرده بود یا پژوهشگر اصلی در جلسات و نشست های مختلف شرکت کرده بود.

از آنجا که اسناد، دستاوردهای اجتماعی هستند، انتخاب و تحلیل آنها محتاطانه و با در نظر گرفتن محتوا و سایر خصوصیاتشان از جمله تولید آنها و زمینه طراحی و اجرایشان صورت پذیرفت (۷۴). بدین منظور، چهار موضوع کلیدی مد نظر قرار گرفت: اصالت<sup>۱</sup>، صحت<sup>۲</sup>، قابلیت تعمیم به کل مستندات<sup>۳</sup> که در آن طبقه قرار می گیرند<sup>۴</sup> و معنا<sup>۴</sup> (این که چه می گویند) (۷۵).

---

<sup>۱</sup> - Authenticity

<sup>۲</sup> - Credibility

<sup>۳</sup> - Representativeness

<sup>۴</sup> - Meaning

در روش مصاحبه کیفی نیمه ساختارمند، تعداد ۲۹ مصاحبه شونده به روش نمونه‌گیری صورت هدفمند<sup>۱</sup> و گلوله برفی<sup>۲</sup> انتخاب شدند. ابتدا به صورت هدفمند، مصاحبه‌های اولیه با اعضای کارگروه مسئولیت اجتماعی معاونت آموزشی وزارت بهداشت که مشخصات آن‌ها در مستندات مرتبط با صورتجلسات این کارگروه موجود بود، انجام گرفت. سپس این افراد سایر مصاحبه‌شوندگان مطلع کلیدی در فرآیند سیاست‌گذاری برنامه در سایر مراکز آموزش عالی در سطوح ملی و استانی را معرفی کردند. مصاحبه‌شوندگان افرادی مطلع و مرتبط با مسئولیت اجتماعی دانشگاه‌ها شامل نمایندگانی از برنامه ریزان مسئولیت اجتماعی در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری و حیطه‌های فرهنگی، دانشجویی، روابط عمومی، آموزشی و پژوهشی در سطح دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در سطح استانی بودند. تعداد آن‌ها در سطح ملی و استانی به ترتیب ۱۳ و ۱۶ نفر بودند. با توجه به ظرفیت‌ها و سطوح متفاوت مسئولیت اجتماعی در مناطق مختلف، سعی شد مصاحبه‌شوندگان از پنج استان شامل تهران، کرمان، اصفهان، اردبیل و فارس انتخاب شوند. به طوری که سعی شد نمایندگانی از دانشگاه‌های وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، دانشگاه‌های وزارت علوم تحقیقات و فن آوری، دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه‌های علمی-کاربردی به عنوان گروه هدف مصاحبه‌ها انتخاب و مصاحبه‌ها با آنان انجام شود. سطوح شغلی و سطح تحصیلات مصاحبه‌شوندگان به ترتیب در جداول ۱-۳ و ۲-۳ آورده شده است.

---

<sup>۱</sup> - Purposeful sampling

<sup>۲</sup> - Snow-ball sampling

جدول ۱-۳: مشخصات و حوزه‌های فعالیت مصاحبه‌شوندگان

عنوان وزارت	حیطه تخصصی	جنسیت	حوزه کاری
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	آموزش (۶ مصاحبه)	مرد	معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی
		زن	مرکز مطالعات و توسعه آموزش دانشگاه علوم پزشکی
		مرد	معاونت آموزشی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
		زن	کارگروه مسئولیت اجتماعی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
		مرد	آموزش‌های آزاد و مجازی
		مرد	معاونت آموزشی دانشگاه
وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری	پژوهش (۷ مصاحبه)	زن	معاونت تحقیقات و فن آوری دانشگاه علوم پزشکی
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی		زن	معاونت تحقیقات و فن آوری دانشگاه علوم پزشکی
		مرد	معاونت تحقیقات و فن آوری دانشگاه علوم پزشکی
		مرد	معاونت تحقیقات و فن آوری دانشگاه علوم پزشکی
		مرد	معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه
		مرد	معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه
		مرد	معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه
وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری	سازمان‌های مردم‌نهاد و بشردوستانه (۳ مصاحبه)	مرد	فعال اجتماعی و پزشک داوطلب
مجمع خیرین		مرد	عضو هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی و رئیس خیریه X
		مرد	عضو هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی و عضو خیریه X
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	ارائه خدمات (۳ مصاحبه)	مرد	روانشناس بالینی و عضو هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی
		مرد	کمیته ساماندهی خیرین و داوطلبان ستاد بحران کرونای دانشگاه علوم پزشکی
		مرد	مسئول ستاد کرونای دانشگاه و مشاور رئیس دانشگاه علوم پزشکی

وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری دانشگاه آزاد اسلامی	ارتباطات و اطلاعات (۳ مصاحبه)	مرد	روابط عمومی دانشگاه علوم پزشکی
	فرهنگی (۲ مصاحبه)	مرد	روابط عمومی دانشگاه
		مرد	روابط عمومی دانشگاه
	نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت دانشگاه ها (۱ مصاحبه)	مرد	معاونت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه
		مرد	معاونت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه
	مرد	امور نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت دانشگاه	
	دانشجویی (۱ مصاحبه)	مرد	معاونت دانشجویی
	توسعه و پشتیبانی (۳ مصاحبه)	مرد	معاونت اداری، مالی و مدیریت منابع دانشگاه
		مرد	معاونت اداری، مالی و مدیریت منابع دانشگاه
مرد	معاونت توسعه نیروی انسانی علوم پزشکی دانشگاه		
<b>جمع</b>		<b>جمع</b>	
<b>۲۹ مصاحبه</b>			

جدول ۲-۳: سطح تحصیلات مصاحبه شوندهگان

فراوانی (درصد)	سطح تحصیلات
۲ (۷)	کارشناسی
۹ (۳۱)	کارشناسی ارشد
۱۸ (۶۲)	دکتری/دکترای تخصصی
۲۹ (۱۰۰)	جمع

در بخش مرور اسناد، با نمونه گیری هدفمند، اسناد در دو بخش اسناد عملکردی ملی و استانی در ارتباط با فعالیتهای مراکز آموزش عالی جمع آوری و بررسی شد. بررسی مرور اسناد تا جایی ادامه یافت که به سوالات اساسی در خصوص اهداف پژوهش پاسخ داده شود و منبعی برای تطبیق و تکمیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها باشد. تعداد اسناد مورد بررسی ۱۸ سند بود که فهرست آن در جدول ۳-۳ آمده است.

جدول ۳-۳: فهرست سندهای مورد بررسی در بخش مرور اسناد

کد سند	مرجع تولید سند	سطح سند	عنوان سند
س ۱	اتاق فکر معاونت آموزشی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	ملی	خلاصه ای از گزارش کووید-۱۹ و آموزش عالی
س ۲	کارگروه پاسخگویی اجتماعی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	ملی	صورتجلسات معاونین فرهنگی و آموزشی دانشگاه های سراسر کشور با موضوع بررسی پاسخگویی اجتماعی دانشگاه ها
س ۳	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی / وزارت علوم و تحقیقات فناوری	ملی	گزارش و تحلیل اقدامات وزارتخانه ها در زمینه مقابله و مدیریت بیماری کرونا (سه ماهه نخست ۱۳۹۹)
س ۴	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	ملی	گزارش معاونت فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم در خصوص اقدامات در دوران کرونا
س ۵	دانشگاه علوم پزشکی شیراز	استانی	گزارش اقدامات دانشگاه شیراز در خصوص مقابله با ویروس کرونا
س ۶	دانشگاه علمی کاربردی مفید	استانی	گزارش خلاصه ای از مهم ترین اقدامات دانشگاه مفید در مقابله با ویروس کرونا
س ۷	دانشگاه علوم پزشکی کرمان	استانی	خلاصه ای از گزارش کووید-۱۹ و آموزش عالی (معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کرمان)
س ۸	دانشگاه علوم پزشکی کرمان	استانی	گزارش اقدامات و تجربیات آموخته شده در معاونت های مختلف، اورژانس پیش بیمارستانی و روابط عمومی دانشگاه علوم پزشکی کرمان
س ۹	دانشگاه باهنر کرمان	استانی	گزارش اقدامات معاونت های مختلف دانشگاه باهنر کرمان
س ۱۰	دانشگاه کاشان	استانی	گزارش فعالیت های فرهنگی دانشگاه کاشان در دوران شیوع ویروس کرونا
س ۱۱	دانشگاه علامه طباطبایی	استانی	گزارش بسته پژوهشی دانشگاه علامه طباطبایی ویژه کرونا
س ۱۲	دانشگاه امیرکبیر	استانی	گزارش تشریح اقدامات دانشگاه امیرکبیر در ایام کرونا
س ۱۳	دانشگاه شهید بهشتی	استانی	گزارش اقدامات پژوهشی دانشگاه شهید بهشتی بر روی ویروس کرونا
س ۱۴	دانشگاه کردستان	استانی	گزارش اقدامات دانشگاه کردستان در راستای مقابله با کرونا

عنوان سند	سطح سند	مرجع تولید سند	کد سند
گزارش اقدامات دانشگاه صنعتی شریف برای کاهش شیوع ویروس کرونا	استانی	دانشگاه صنعتی شریف	س ۱۵
گزارش اقدامات مرکز سلامت دانشگاه صنعتی امیرکبیر برای پیشگیری از بیماری کرونا	استانی	دانشگاه صنعتی امیرکبیر	س ۱۶
گزارش اقدامات پیشگیرانه حوزه معاونت دانشجویی دانشگاه اصفهان در مقابله با ویروس کرونا	استانی	انگشاه اصفهان	س ۱۷
گزارش اقدامات دانشگاه اراک در مقابله با کرونا	استانی	دانشگاه اراک	س ۱۸

### ۳,۶. معیارهای ورود مطالعه در بخش مصاحبه

مصاحبه شوندگان بر اساس دارا بودن شرایط ذیل برای مصاحبه انتخاب شدند:

- اطلاع مصاحبه شوندگان از فعالیتهای مراکز آموزش عالی در بحران کووید-۱۹ با تمرکز بر اقدامات اجتماعی حمایت کننده از گروههای آسیب پذیر
- درگیری و مشارکت مصاحبه شونده در فرآیند برنامه ریزی و هماهنگی برای اقدامات دانشگاهی در مواجهه با اپیدمی کووید-۱۹
- درگیری و مشارکت مصاحبه شونده در فرآیند اجرای فعالیتهای اجتماعی دانشگاهی در راستای اپیدمی کووید-۱۹
- تمایل فرد مصاحبه شونده به شرکت در مصاحبه

### ۳,۷. مشخصات ابزار گردآوری داده‌ها

گردآوری داده‌ها در بخش کیفی با روش سه سوسازی<sup>۱</sup> انجام شد. بدین صورت که با هدف افزایش اعتبار داده‌ها، از سه مصاحبه نیمه ساختارمند، مشاهده و مرور اسناد استفاده شد.

۱-۷-۳. **مصاحبه‌ها:** در روش مصاحبه نیمه ساختارمند، از راهنمای موضوعی مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده شد. این راهنمای مصاحبه متشکل از سؤالات باز و بر اساس اهداف مطالعه در چهار محور اصلی اقدامات انجام شده، قوت‌ها، چالش‌ها و راهکارهای مرتبط با مسئولیت اجتماعی دانشگاه‌ها برای حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر تهیه شد. در هنگام انجام مصاحبه‌ها، حسب ضرورت برای تفصیل و تشریح برخی جزئیات یا رفع برخی ابهامات از تکنیک جستجو و کنکاش<sup>۲</sup> برای روشن شدن ابعاد هر موضوع استفاده گردید. راهنمای تهیه شده اولیه بعد از اصلاح بر اساس نظرات تیم پژوهش و نیز انجام چند مصاحبه اولیه نهایی گردید. راهنمای مصاحبه کیفی در پیوست ۱ آمده است.

۲-۷-۳. **مرور اسناد:** برای مرور اسناد با توجه به بخشی از سؤالات پژوهش که مقرر گردید با تحلیل متون پاسخ داده شود، فرمی جهت تکمیل تهیه شد (پیوست ۲ را ببینید).

---

<sup>۱</sup> - Triangulation

<sup>۲</sup> - Probe



۳-۱-۷-۳. **مشاهده:** مشاهدات پژوهشگر در محیط مصاحبه ها شامل تعاملات، کنش ها و واکنش های مصاحبه شوندگان، به صورت یادداشت هایی ثبت شد.

### ۳،۸. روش گردآوری داده ها

جهت انجام پژوهش از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده گردید. همچنین همزمان محققان مشاهدات خود را در حین مصاحبه ثبت و اطلاعات مهم مصاحبه ها را یادداشت کرده و در زمان آنالیز مورد توجه قرار گرفت. یادداشت های حاشیه ای حین مصاحبه در این مرحله در توصیف به پژوهشگر کمک فراوانی می کند. علاوه بر این مستندات مرتبط با اقدامات به منظور کسب جزئیات بیشتر از نوع اقدامات انجام شده در راستای مواجهه با کووید-۱۹ بررسی گردید. مصاحبه ها بر اساس راحتی شرکت کنندگان در زمان و مکان مناسب انجام شد. برخی از مصاحبه شوندگان به دلیل محدودیت دسترسی به لحاظ مسافت و جغرافیا به صورت اسکایپ یا واتزآپ مصاحبه انجام و ضبط گردید. مصاحبه های کیفی به دو روش رو در رو و مصاحبه های تلفنی (تعداد ۸ مصاحبه) بسته به شرایط دسترسی به مصاحبه شونده، انجام شد. تمامی مصاحبه ها با استفاده از دستگاه ضبط صدا، ضبط شدند. در بخش مصاحبه های کیفی بعد از هماهنگی اولیه با مصاحبه شوندگان، راهنمای مصاحبه به صورت مراجعه حضوری یا از طریق پست الکترونیک برای آنها ارسال شد تا با اهداف مطالعه و جزئیات روند مصاحبه آشنایی کامل پیدا کنند. در بخش مرور اسناد، تمامی اسناد رسمی در دسترس که ارتباط مستقیم و غیرمستقیم با فعالیتهای مسئولیت اجتماعی مراکز آموزش عالی، از روش های زیر جمع آوری گردید:

- بخشی از مستندات، از طریق مصاحبه شونده که دسترسی به اطلاعات و مستندات برنامه داشتند، جمع آوری گردید.
- برخی از مستندات از طریق جستجو در گوگل و از طریق مرور و بازیابی از وبسایت های وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری و دانشگاهها و مراکز آموزش عالی جمع آوری گردید.
- در خصوص مشاهده نیز، مشاهدات در حین انجام مصاحبه‌ها برای تکمیل مصاحبه‌ها در قالب یادداشت‌های کوتاه ثبت شد.

از نظر مدت زمان مصاحبه ها، سعی شد با توجه به ماهیت موضوع از مصاحبه های عمیق استفاده شود. تلاش شد تا پیاده سازی مصاحبه تا حد امکان با فاصله کمی از مصاحبه ها انجام شود. متن پیاده شده چندین بار مورد مطالعه قرار گرفت و با این روش آشناسازی محقق با داده ها صورت گرفت.

برخی از مصاحبه شوندگان منتخب بعد از دعوت پژوهشگر برای انجام مصاحبه با آنان، برغم حداقل سه بار هماهنگی با آنان، به دلایل مشغله فراوان از انجام مصاحبه امتناع و برخی دیگر را به عنوان نماینده معرفی کردند و بنابراین با نمایندگان معرفی شده از سوی آنان مصاحبه انجام شد. به همین منظور مصاحبه‌شوندگان از بخش‌های تابعه در دو وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بودند.

مصاحبه ها تا زمانی ادامه یافت که هیچ نقطه نظر یا ایده جدیدی به داده ها و مصاحبه های قبلی اضافه نشود و به به نقطه اشباع داده ای برسد. به عبارت دقیقتر، تا زمانی که نمونه های جدید، داده های قبلی را تایید کنند و اطلاعات جدیدی به داده های قبلی اضافه کنند، مصاحبه ها ادامه می یابد. بعد از اینکه هیچ ایده جدیدی به مصاحبه

های قبلی افزوده نشود، برای اطمینان، ۲ مصاحبه اضافی انجام گردید و مصاحبه ها پایان یافت.

### ۳,۹. روایی و پایایی ابزارهای پژوهش

معیارهای رایج پایایی و روایی درونی و بیرونی رایج در مطالعات کمی را نمی توان به آسانی در رویکرد پژوهش کیفی بکار برد. هر چند که مفاهیم روایی صوری و محتوا در مطالعات کیفی نیز بکار می رود. هدف از بررسی روایی، دقت و استحکام تحقیق کیفی این است که اطمینان حاصل شود که مطالعه به طور دقیق بیانگر تجربیات شرکت کنندگان در تحقیق باشد. داده ها و یافته های پژوهش کیفی باید قابل پذیرش بوده و قابل اعتماد باشند و این در گرو جمع آوری داده های حقیقی است. اخیراً پژوهشگران بسیاری در تلاش بوده اند تا برای ارزشیابی پژوهش های کیفی معیارهایی ایجاد کنند. درگیری طولانی مدت<sup>۱</sup> با داده ها و محیط پژوهش، استفاده از تلفیق<sup>۲</sup> در روش های مختلف گردآوری داده ها، بازنگری ناظرین<sup>۳</sup>، جستجو برای شواهد مغایر<sup>۴</sup> و مقبولیت پژوهشگر<sup>۵</sup> کارهایی است که برای مقبولیت

---

<sup>۱</sup> - Prolonged engagement

<sup>۲</sup> - Triangulation

<sup>۳</sup> - External checks

<sup>۴</sup> - Searching for disconfirming evidence

<sup>۵</sup> - Researcher credibility

پژوهش کیفی انجام می‌شود. برخی از معیارهای دیگر عبارتند از: گشودگی<sup>۱</sup> یا انعکاس پذیری<sup>۲</sup>، قابلیت تکرار<sup>۳</sup> و قابلیت انتقال<sup>۴</sup>، روش‌های اثبات و تأیید<sup>۵</sup> و آشکارسازی<sup>۶</sup> بر اساس جدول ۳-۴، چهار ویژگی قابلیت اعتبار<sup>۷</sup>، قابلیت انتقال<sup>۸</sup>، قابلیت اطمینان<sup>۹</sup> و قابلیت تأیید<sup>۱۰</sup> را برای مقبولیت پژوهش‌های کیفی مطرح شده است (۷۶، ۷۷).

جدول ۴-۳: معیارهای سنجش صحت و استحکام داده‌ها بر اساس الگوی گوبا و لینکلن (۱۹۹۴)

تکنیک‌های پیشنهادی	معیارهای مورد تأکید طبیعت‌گرایان (کیفی‌گراها)	معیارهای مورد تأکید اثبات- گرایان (کمی- گراها)	سوالاتی برای کیفیت پژوهش کیفی
--------------------	---	---	----------------------------------

- Openness<sup>۱</sup>
- Reflexible<sup>۲</sup>
- Replicable<sup>۳</sup>
- Transferability<sup>۴</sup>
- Verification and validation method<sup>۵</sup>
- Uncovering<sup>۶</sup>
- Credibility<sup>۷</sup>
- Transferability<sup>۸</sup>
- Dependability<sup>۹</sup>
- Confirmability<sup>۱۰</sup>

تماس طولانی با محیط پژوهش، مشاهده مستمر، استفاده از ابزارهای گوناگون جمع آوری داده ها از جمله مصاحبه، مشاهده، اسناد، بررسی موارد متناقض و جمع آوری داده ها از منابع بیشتر، چک کردن مصاحبه های پیاده شده و کدگذاری های انجام شده با مصاحبه شوندهگان، انجام کدگذاری و بازبینی کدها توسط چند نفر	قابلیت اعتبار	اعتبار درونی <sup>۱</sup>	چگونه می توان در خصوص واقعی بودن یافته های پژوهش مطمئن بود؟
توصیف عمیق مشارکت صورت گرفته و نمونه گیری هدفمند	قابلیت انتقال	اعتبار بیرونی <sup>۲</sup>	آیا یافته های این پژوهش را می توان برای دیگر محیطها یا دیگر گروهها بکار گرفت؟
مستند نمودن دقیق کلیه مراحل پژوهش، کنترل داده ها و ارزیاب خارجی	قابلیت اطمینان	پایایی <sup>۳</sup>	آیا بررسی موضوع پژوهش در محیط و شرایط مشابه، نتایج یکسانی می دهد؟
ارزیاب خارجی	قابلیت تأیید	عینیت <sup>۴</sup>	چگونه می توان مطمئن شد که یافته ها

<sup>۱</sup> - Internal validity

<sup>۲</sup> . External validity

<sup>۳</sup> . Reliability

<sup>۴</sup> . Objectivity

			تحت تأثیر انگیزه و دیدگاه پژوهشگر نبوده است؟
--	--	--	--

جدول ۵-۳، مطابق با معیارهای چهارگانه برای استحکام و صحت داده‌های کیفی گوبا و لینکلن (۷۶)، روشهایی مورد استفاده برای استحکام بیشتر و همچنین صحت دقت بالایی یافته‌های کیفی مطالعه به تفکیک آورده شده است.

جدول ۵-۳: روش‌های مورد استفاده برای سنجش صحت و استحکام داده‌های بخش کیفی مطالعه

معیار کیفی	معیار کمی	تعریف معیار	معیار کیفی
قابلیت اعتبار	اعتبار درونی	ارائه مناسب ساختارهای اجتماعی تحت مطالعه: فعالیت‌هایی که در بهبود اعتبار درونی در مطالعه کمک می‌کنند، عبارتند از: تماس طولانی با محیط، مشاهده مستمر، استفاده از ابزارهای مختلف جمع-آوری داده‌ها نظیر مصاحبه، مشاهده و بررسی اسناد، بررسی عمیق موارد متناقض و جمع‌آوری داده‌ها از منابع بیشتر، چک مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده و کدگذاری‌های انجام شده با مصاحبه‌شوندگان، کدگذاری و بررسی آنها توسط افراد متخصص غیر از پژوهشگر	قابلیت اعتبار
قابلیت انتقال	اعتبار بیرونی	اشاره به بسط سؤالات تحقیق دارد. یعنی یافته‌ها بتوانند قابلیت کاربرد در دیگر محیط‌ها یا گروه‌های مشابه را داشته باشند. سایر پژوهشگران قادر به قضاوت کردن	قابلیت انتقال
		پرسشنامه نیمه ساختاریافته در پژوهش حاضر طی تبادل نظر با اعضای تیم پژوهش از لحاظ روایی کلامی و محتوایی بررسی گردید. از روش‌های دیگر شامل مشاهده مستقیم در محیط و یادداشت‌برداری میدانی و همچنین مرور اسناد، گزارشات رسمی بارگزاری شده در سایت‌ها نیز برای تکمیل و تطبیق با داده‌های مصاحبه نیز استفاده شد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و کدگذاری اولیه متن برخی مصاحبه‌ها که ابهاماتی داشتند (حدود ۱۵ درصد) جهت تأیید نهایی، به مصاحبه‌شوندگان ارسال و سپس کدگذاری‌ها تایید یا در صورت نیاز اصلاح شد. همچنین کدها توسط دو نفر از اعضای تیم پژوهش و یک پژوهشگر مستقل بازبینی و چک شد. بعلاوه پژوهشگر با مواجهه نسبتاً طولانی با داده‌ها و صرف زمان کافی برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها سعی کرد که اعتبار یافته‌ها را بهبود بخشد. همچنین سعی شد نظرات متعارض نیز لحاظ گردد.	
		پژوهش در کشور ایران در دو بخش مصاحبه‌های ملی استانی مرتبط با مراکز آموزش عالی و برخی دانشگاه‌های وابسته انجام شد و تجربیات مصاحبه‌شوندگان در حوزه‌های مختلف درگیر با فعالیتهای دانشگاهی در ارتباط با بحران کووید-۱۹ مورد مطالعه قرار گرفت. محقق با انجام	

<p>توصیفات غنی از بافتار و حوزه های تخصصی مصاحبه شوندهگان، محیط مطالعه و موانع و محدودیتها، شرایط کاربرد یافتهها در سایر بسترهای مرتبط با بخش آموزش عالی را فراهم آوردند. سایر پژوهشگران می توانند به شرط تطبیق محیط پژوهش از لحاظ شباهت ها و تفاوت های ساختاری و فرهنگی جامعه و حوزه تخصصی آموزش عالی نسبت به انتقال پذیری این یافتهها قضاوت کنند.</p>	<p>در مورد انتقال پذیری یافتهها برای موقعیتها و محیطهای متفاوت می باشند.</p>		
<p>در این پژوهش کدهای اولیه طی دو مرحله کدگذاری توسط پژوهشگر اصلی (وی.ف)، استخراج شدند. در ادامه کدها با دو نفر از اعضای تیم پژوهش (س.پ و ا.ص) و یک پژوهشگر مستقل از لحاظ درک شباهت ها و تفاوتها در تفسیر پژوهشگر مجدداً بازبینی و تغییراتی اعمال شد. بعد از رفع اختلافات درکی، بر اساس تفسیر نهایی کدها نهایی شدند.</p>	<p>قابلیت اطمینان به پیوستگی فرآیند داخلی و روشی اشاره دارد که محقق برای تغییر شرایط در پدیده به خود اختصاص می دهد.</p>	<p>پایایی</p>	<p>قابلیت اطمینان</p>
<p>دادههای مصاحبههای پیاده سازی شده و مستندات برنامه موجود می باشد و می تواند جهت بازبینی مجدد مورد استفاده قرار گیرد.</p>	<p>تأییدپذیری اشاره به گسترش مشخصه های دادهها دارد. همانگونه که محقق گواه می دهد، از سوی کسانی که نتایج پژوهش را مطالعه و بازبینی می کنند، تأیید شود.</p>	<p>عینیت</p>	<p>قابلیت تأیید</p>

### ۳.۱۰. محدودیت های اجرایی پژوهش

پژوهش حاضر همچنین با برخی محدودیت های اجرایی مواجه بود که در ادامه این محدودیت ها در دو بخش کمی و کیفی آمده است.

با توجه به اینکه بخش قابل توجهی از مصاحبه شوندهگان از سیاستگذاران ملی و استانی در بخش آموزش عالی کشور بودند، به دلیل مشغله کاری بالا علیرغم هماهنگی های قبلی بعمل آمده، یا از انجام مصاحبه در روز مقرر ممانعت کرده و یا وقت کمی را به این مسأله اختصاص می دادند. ضمن اینکه در این موارد فرآیند انجام موفق مصاحبه

با این افراد، زمان نسبتاً زیادی را به خود اختصاص می‌داد. در برخی موارد نیز که امتناع از مصاحبه صورت می‌گرفت با نمایندگان معرفی شده مصاحبه انجام شد.

برخی از مصاحبه‌شوندگان در بخش آموزش به دلیل آشنایی ناکافی با روش پژوهش به صورت مصاحبه کیفی، به روش‌های مختلف یا از انجام مصاحبه خودداری کرده و مستندات در اختیار مصاحبه‌شونده می‌گذاشتند که این مسأله موجب شد تا دشواری‌هایی در ثبت اطلاعات مصاحبه‌علیرغم تلاش پژوهشگر نسبت به توجیه برخی از آنان فراهم آورد.

سوءگیری ناشی از جایگاه<sup>۱</sup> و نقش تصمیم‌گیری مصاحبه‌شوندگان، یکی از محدودیت‌های مطالعات سیاستگذاری است که می‌تواند بر پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان تأثیر بگذارد. در پژوهش حاضر نیز این محدودیت نیز ممکن است مطرح باشد که مصاحبه‌شوندگان پاسخ‌هایی دهند که از لحاظ سیاسی مقبول واقع شود و از گفتن برخی واقعیت‌ها خودداری کرده باشند. در این راستا، از مستندات و نظر سایر مصاحبه‌شوندگان تا حدودی برای کنترل این محدودیت استفاده شد.

### ۳.۱۱. ملاحظات اخلاقی پژوهش

برای آشنایی مصاحبه‌شونده با اهداف پژوهش و رعایت ملاحظات اخلاقی در خصوص نحوه مشارکت در پژوهش و جزئیات انجام مصاحبه، فرمی حاوی اطلاعات<sup>۲</sup> و راهنمای

<sup>۱</sup>- Position bias

<sup>۲</sup>- Information sheet



مصاحبه<sup>۱</sup> به همراه سؤالات مصاحبه قبل از موعد انجام مصاحبه به مصاحبه‌شوندگان از طریق پست الکترونیک و یا حضوری داده شد. تمامی مصاحبه‌شوندگان برای تصمیم در خصوص مشارکت در مطالعه اختیار کامل داشتند و بعد از اخذ رضایت شفاهی آنان مصاحبه انجام گردید. به مصاحبه‌شوندگان اطلاع داده شد که بعد از کسب رضایت آنان مصاحبه‌ها با استفاده از دستگاه ضبط صدا، صورت می‌گیرد. طبق فرم اطلاعات شرکت‌کننده برای مصاحبه (پیوست ۱ را ملاحظه فرمایید) به مصاحبه‌شوندگان اطمینان خاطر داده شد که اطلاعات و داده‌های حاصل از انجام مصاحبه‌ها آنان بعد از پیاده‌سازی و کدگذاری به صورت محرمانه نزد تیم پژوهش حفظ می‌گردد و از صدهای ضبط شده صرفاً در جهت اهداف پژوهش حاضر استفاده می‌شود. در بخش مصاحبه‌ها و گزارشات پژوهش همچنین از ذکر نام و نام خانوادگی، عنوان و پست دقیق شغلی مصاحبه‌شونده، خودداری گردید. در صورتی که مصاحبه‌شونده اجازه ضبط صدا را نمی‌داد، از صحبت‌های مصاحبه‌شونده، یادداشت‌برداری صورت گرفت.

### ۳.۱۲. تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور درک دقیق‌تر و مبتنی بر واقعیت تجربیات در مطالعات پدیدارشناسی، محققان از براکتینگ (اپوکه) استفاده کردند. روشی در تحقیقات کیفی است که برای کاهش تأثیرات زیان‌آور تعصبات (ذهنی) که می‌تواند تأثیر منفی بر فرایند تحقیق بگذارد به کار می‌رود. براکتینگ یک کنش ابتدایی در تحلیل فنومنولوژی است که توسط هاسرل مطرح شد و بعنوان معلق کردن و کنار گذاشتن تعصبات و ذهنیات از قبل محقق در

<sup>۱</sup> - Interview guide

یک موضوع می باشد. براکتینگ ممکن است همچنین در واژه پدیدارشناسی بعنوان "بازکردن بسته بندی یک پدیده" درک می شود. بنابراین ذهنیت فرد در پدیده مورد نظر مورد بررسی قرار گرفته و در خلوص پدیدارشناسانه<sup>۱</sup> تحلیل می شود. محققان در تحقیقات پدیدارشناسی لازم است نشان دهند که براکتینگ را رعایت کرده اند یعنی همه آنچه پیش زمینه قبلی و عینی از پدیده داشته اند را در تحلیل کنار گذاشته اند.

با توجه به کیفی بودن مطالعه، جهت تحلیل داده ها از فرآیند استقرایی (جزء به کل) به روش تحلیل مضمون<sup>۲</sup> برای استخراج و طبقه بندی کدها استفاده شد. به طوری که در این فرآیند به صورت کدگذاری باز داده ها تحلیل شدند. بعد از انجام مصاحبه ها، بلافاصله متون مصاحبه های ضبط شده پیاده سازی شدند و سپس فرایند کدگذاری باز آغاز گردید. متون مصاحبه ها قبل از کدگذاری چندین بار خوانده و سپس کدگذاری شدند. بر اساس افتراق و شباهت میان کدها، مضامین استخراج گردیدند. در نهایت مضامین استخراج شده طبقه بندی شد. به طور دقیق، مراحل تحلیل مضمون با استفاده از شش مرحله ذیل انجام شد:

مرحله ۱- آشنایی با داده ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده ها آشنا شود لازم است که خود را در آنها تا اندازه ای غوطه ور سازد. غوطه ور شدن در داده ها معمولاً شامل "بازخوانی مکرر داده ها" و خواندن داده ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است.

---

Phenomenological purity<sup>۱</sup>

Thematic analysis<sup>۲</sup>

مرحله ۲- ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیلگر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (تمها) متفاوت هستند.

مرحله ۳- جستجوی کدهای گزینشی: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه‌داده‌های کدگذاری شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند.

مرحله ۴- شکل‌گیری تم‌های فرعی: مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از مضامین را ایجاد کرده و آنها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی، تصفیه و شکل‌دهی به تم‌های فرعی است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌داده‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار مضامین فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود.

مرحله ۵- تعریف و نامگذاری مضامین اصلی: مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک تصویر رضایتبخش از تم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تم‌های اصلی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف نموده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌های داخل آنها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک مضمون در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر مضمون اصلی کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد.

مرحله ۶- تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از مضامین اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختارهای زمینه‌ای تحقیق در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.



فصل: چهارم:

ادبیات روش

کارپژوهش

## ۴. فصل چهارم: یافته های پژوهش

### ۴.۱. مقدمه

فصل چهارم مشتمل بر یافته های پژوهش می باشد. در این فصل یافته های پژوهش در چهار بخش اقدامات (مشتمل بر اقدامات مستقیم و اقدامات غیرمستقیم)، قوت ها، چالش ها و راهکارها ارائه گردیده است.

### ۴.۲. اقدامات دانشگاهها در دوران کرونا

بر اساس یافته های این مطالعه، اقدامات دانشگاه ها در دوران کرونا در دو دسته اقدامات مستقیم و اقدامات غیرمستقیم طبقه بندی گردید. منظور از اقدامات مستقیم اقداماتی است که مستقیماً برای گروه های آسیب پذیر انجام گرفته و تاثیر مستقیم بر روی آنها داشته اما اقدامات غیرمستقیم، تنها برای گروه های آسیب پذیر نبوده بلکه برای عموم جامعه انجام گرفته و یا گروه هایی را مورد هدف قرار داده که جزو گروه های آسیب پذیر محسوب نشده اما انجام خدمت برای این گروه ها به صورت غیرمستقیم برای گروه های آسیب پذیر نیز اثربخش بوده است.

اقدامات مستقیم در برگیرنده ۷ مضمون فرعی بوند که شامل آموزش (مشتمل بر ۵ کد)، اطلاع رسانی (مشتمل بر ۲ کد)، اقدامات درمانی (مشتمل بر ۴ کد)، حمایت روانی (مشتمل بر ۶ کد)، حمایت اقتصادی (مشتمل بر ۳ کد)، اقدامات خیرخواهانه (مشتمل بر ۱۳ کد) و اقدامات پیشگیری کننده (مشتمل بر ۴ کد) می شدند. اقدامات غیرمستقیم مشتمل بر ۱۰ مضمون فرعی آموزش (مشتمل بر ۱۱ کد)، اطلاع رسانی (مشتمل بر ۸ کد)، مدیریت اطلاعات (مشتمل بر ۳ کد)، اقدامات بهداشتی (مشتمل بر ۵ کد)، حمایت

روانی (مشمول بر ۳ کد)، اقدامات نظارتی (مشمول بر ۵ کد)، همکاری بین بخشی (مشمول بر ۵ کد)، اقدامات بین‌المللی (مشمول بر ۲ کد)، حمایت اقتصادی (مشمول بر ۲ کد) و اقدامات علمی (مشمول بر ۱۳ کد) بودند. جدول ۱-۴، به اقدامات مستقیم و غیرمستقیم مراکز آموزش عالی اشاره دارد.

جدول ۱-۴: اقدامات انجام‌شده مراکز آموزش عالی در حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر در بحران کرونا

مضمون	مضمون فرعی	کد
۱. اقدامات مستقیم	۱.۱. آموزش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه آموزش‌های مدیریت استرس در بحران کرونا برای کادر درمان</li> <li>• آموزش پروتکل‌های بهداشتی به کارکنان خدماتی</li> <li>• همکاری در تدوین دستورالعمل مراکز نگهداری و توانبخشی</li> <li>• ترجمه کتاب‌هایی برای کودکان</li> <li>• ریلکسیشن قوانین آموزشی برای دانشجویان آسیب‌پذیر</li> </ul>
	۱.۲. اطلاع‌رسانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اطلاع‌رسانی اخبار تخصصی برای کادر درمان</li> <li>• تولید محتوا با زیرنویس برای ناشنویان</li> </ul>
	۱.۳. اقدامات درمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استقرار پزشک و پرستار در محل خوابگاه‌های دانشجویی</li> <li>• ساماندهی مراکز ویزیت سرپایی جهت جلوگیری از مراجعه مستقیم به بیمارستان</li> <li>• اختصاص خط تلفن جهت مشاوره درمانی برای دانشجویان خارجی</li> <li>• ایجاد نقاهتگاه برای بیماران مبتلا به کرونا</li> </ul>



مضمون	مضمون فرعی	کد
	۱.۴. حمایت روانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• راه اندازی سامانه مشاوره تلفنی سلامت روان</li> <li>• تشکیل بنیاد حامیان دانشگاه جهت حمایت از دانشجویان نیازمند</li> <li>• تعیین فوکال پوینت در حوزه سلامت روان</li> <li>• ارائه مشاوره سوگ به خانواده ها متوفیان</li> <li>• راه اندازی سامانه تلفنی مشاوره سالمندان</li> <li>• برگزاری دوره های مدیریت استرس برای کادر درمان</li> </ul>
	۱.۵. حمایت اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حمایت از کارکنان شرکتی خدماتی در مجموعه دانشگاه</li> <li>• حمایت از مشاغل آسیب پذیر با تعدیل قراردادها</li> <li>• حمایت از خانواده معلولین</li> </ul>
	۱.۶. اقدامات خیرخواهانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جلب کمک از خارج کشور</li> <li>• راه اندازی سامانه نذورات</li> <li>• جلب همکاری آستان قدس رضوی در حمایت از گروه های آسیب پذیر</li> <li>• جلب مشارکت خیرین</li> <li>• راه اندازی پویش نذر ماسک</li> <li>• راه اندازی پویش اهداء خون</li> <li>• همکاری با خیریه ها</li> <li>• راه اندازی بازارچه خیریه مجازی</li> <li>• تشکیل گروه های جهادی دانشگاهی جهت توزیع کمک ها</li> <li>• راه اندازی پویش حمایت از مهاجرین و اتباع</li> <li>• تهیه اقلام بهداشتی و آموزشی برای کودکان کار</li> <li>• جمع آوری کمک های نقدی و غیرنقدی برای حاشیه نشینان</li> <li>• فراخوان جهت جمع آوری پول برای خرید تجهیزات جهت کادر درمان</li> </ul>
	۱.۷. اقدامات پیشگیری کننده	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجرای پروژه نذر آب برای حفظ سلامت کادر درمان</li> <li>• ساماندهی موکب های تهیه وعده های تقویتی برای بیماران و کادر درمان</li> <li>• تهیه وسایل حفاظتی برای کادر درمان</li> <li>• اجرای قوانین دورکاری برای کارکنان دارای بیماری زمینه ای</li> </ul>

مضمون	مضمون فرعی	کد
۲. اقدامات غیر مستقیم	۲.۱. آموزش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدارک تجهیزات لازم برای آموزش مجازی</li> <li>• آموزش شیوه های تدریس مجازی به اساتید</li> <li>• تهیه فیلم های آموزشی از کلاس های درس</li> <li>• تعطیلی کلاس ها و برگزاری آموزش مجازی برای دانشجویان</li> <li>• برگزاری دوره های مجازی مدیریت بحران برای کارکنان، اساتید و دانشجویان</li> <li>• برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان در خصوص مراقبت های بهداشتی</li> <li>• برنامه ریزی جهت تهیه پکیج های آموزشی مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ها</li> <li>• تشکیل تیم های آموزشی دانشجویان و اساتید جهت تولید محتواهای آموزشی برای جامعه</li> <li>• ترجمه منابع معتبر جهانی جهت انتشار در سایت های اطلاع رسانی</li> <li>• چاپ کتاب های مدیریت بحران</li> <li>• آموزش اқشار تاثیرگذار مانند روحانیون، معلمین و شهردار محله ها</li> </ul>
	۲.۲. اطلاع رسانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طراحی سایت اطلاع رسانی جهت انتشار اخبار و اطلاعات معتبر</li> <li>• تشکیل گروه های اطلاع رسانی در اینستاگرام، واتساپ و تلگرام</li> <li>• طراحی امکان پرسش و پاسخ در ارتباط با بیماری در فضای مجازی</li> <li>• معرفی کتاب های تاثیرگذار در فضای مجازی</li> <li>• معرفی فیلم های الهام بخش در فضای مجازی</li> <li>• کمک به انتشار تولیدات دانشگاه ها و نهادهای دیگر</li> <li>• نصب پوسترهای اطلاع رسانی در سطح شهر</li> <li>• همکاری با سپاه جهت انتشار پیام های هشدار از طریق بلندگو در سطح شهر</li> </ul>
	۲.۳. اطلاعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استانداردسازی اطلاعات جهت مدیریت شایعات</li> <li>• به روزرسانی اطلاعات</li> <li>• کمک به تاثیرگذاری بیشتر اخبار و اطلاعات</li> </ul>
	۲.۴. اقدامات بهداشتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ابلاغ پروتکل های وزارتخانه به واحدهای دانشگاه</li> <li>• ضدعفونی کردن اماکن عمومی در سطح شهر</li> <li>• غربالگری و بررسی سلامت کارکنان دانشگاه</li> <li>• رعایت پروتکل های بهداشتی توسط کارکنان</li> </ul>
	۲.۵. حمایت روائی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد انگیزه برای معلمین</li> <li>• ارسال انرژی مثبت برای مدیران</li> <li>• حفظ عزت و احترام داوطلبین برای تقویت روحیه و ادامه کار</li> </ul>

مضمون	مضمون فرعی	کد
	۲,۶. اقدامات نظارتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشکیل ستاد کرونا</li> <li>راه اندازی سامانه گزارش تخلفات مردمی</li> <li>راه اندازی پلیس سلامت</li> <li>کنترل تردها در داخل دانشگاه</li> <li>کنترل تردد دانشجویان خارجی</li> </ul>
	۲,۷. همکاری بین بخشی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسهیل گری در راستای صدور مجوزهای دریافت وسایل حفاظتی</li> <li>تسهیل گری ارتباطات میان سازمان های مردم نهاد و خیریه</li> <li>تعامل با آموزش و پرورش در راستای ارائه آموزش های مورد نیاز معلمان</li> <li>برقراری تعامل با مساجد جهت ساماندهی اقدامات مطابق با پروتکل های بهداشتی</li> <li>همکاری بین بخش های دانشگاه</li> </ul>
	۲,۸. اقدامات بین المللی	<ul style="list-style-type: none"> <li>انجام کار تحقیقاتی مشترک با سایر کشورها</li> <li>صادرات تجهیزات حفاظتی به سایر کشورها</li> </ul>
	۲,۹. حمایت اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> <li>حمایت مالی از شرکت های دانش بنیان</li> <li>توزیع بسته اینترنت بین دانشجویان</li> </ul>

مضمون	مضمون فرعی	کد
	۲,۱۰ اقدامات علمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلاش برای حرکت به سمت دانشگاه نسل سوم</li> <li>• تشکیل استارت‌آپ سلامت جهت تولید وسایل حفاظتی</li> <li>• ثبت اختراع</li> <li>• مستندسازی سوابق</li> <li>• برگزاری نشست های علمی در حیطه کرونا</li> <li>• تایید علمی تجهیزات توسط متخصصین تجهیزات پزشکی</li> <li>• تشکیل تیم های تحقیقاتی</li> <li>• تولید محصولاتی چون ماسک و کیت های تشخیصی</li> <li>• برگزاری فراخوان های پژوهشی</li> <li>• ارائه طرح های پیشنهادی در حوزه های مختلف</li> <li>• تسریع روند پذیرش و چاپ مقالات</li> </ul>

#### ۴,۱,۱. اقدامات مستقیم

اقدامات مستقیم، اقداماتی هستند که دانشگاه ها مستقیماً برای گروه هایی از افراد ناتوان و آسیب پذیر از بحران کرونا انجام داده اند. ۷ کد برای اقدامات مستقیم شناسایی گردید که شامل آموزش، اطلاع رسانی، اقدامات درمانی، حمایت روانی، حمایت اقتصادی، اقدامات خیرخواهانه و اقدامات پیشگیری کننده بودند.

#### ۴,۲,۱,۱. آموزش

مضمون فرعی آموزش که ۵ کد را به خود اختصاص داد به اقداماتی چون ارائه آموزش های مدیریت بحران برای کادر درمان و کارکنان خدماتی و نیز تدوین پروتکل ها، ترجمه کتاب و ریلکسیشن قوانین آموزشی برای دانشجویان آسیب پذیر اشاره دارد.

## ۴,۲,۱,۱,۱. ارائه آموزش های مدیریت استرس در بحران کرونا برای

### کادر درمان

مصاحبه شوندگان بخش سلامت روان بیان داشتند که کادر درمان به ویژه پرستاران تحت فشار روانی و جسمی بالایی قرار داشتند لذا یادگیری روش های مدیریت استرس در دوران کرونا می توانست تا حدودی از فشار روحی آنها بکاهد.

"هم مدیاهای زیادی تولید کردیم و هم وینارهای آموزشی مدیریت استرس رو برای پرستار برگزار کردیم." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

## ۴,۲,۱,۱,۲. آموزش پروتکل های بهداشتی به کارکنان خدماتی

از دیگر اقدامات آموزشی ذکر شده برای گروه های آسیب پذیر، آموزش رعایت پروتکل ها و شیوه های صحیح ضد عفونی برای کارکنان خدماتی به ویژه در بیمارستان ها بود.

"از اونجایی که کارکنان خدماتی با آلودگی بیشتری مواجه میشن نیاز بود آموزش ببینن. براشون آموزش گذاشتیم." (معاون بهداشتی، م ۱).

## ۴,۲,۱,۱,۳. همکاری در تدوین دستورالعمل مراکز نگهداری و

### توانبخشی

مصاحبه شوندگانی که از وزارت بهداشت در مطالعه مشارکت داشتند بیان داشتند که در تدوین دستورالعمل ها و پروتکل ها از بسیاری از اعضای هیات علمی دانشگاه های مختلف کمک گرفته شد.

"وزارت بهداشت در تدوین دستورالعمل مراقبت از سالمندان از تعدادی از هیات علمی کمک گرفت." (عضو کارگروه پاسخگویی اجتماعی، م ۲۰).

#### ۴,۲,۱,۱,۴ ترجمه کتاب هایی برای کودکان

از دیگر اقدامات ذکر شده در راستای آموزش شناسایی کتاب های خوب شناسایی آموزش کودکان و ترجمه آنها بود.

"ما برای بچه های چندتا کتاب خیلی خوبو WHO یونیسف و اینا آوردن بالا دانشگاه علوم پزشکی تهران بخشی از اونو ترجمه کرد یه بخش هم بچه های ما رو بخش تولید محتواش کارکردن که آموزشگاه کودکان است." (مشاور مرکز آینده نگری دانشگاه، م ۱۱).

#### ۴,۲,۱,۱,۵ ریلکسیشن قوانین آموزشی برای دانشجویان آسیب پذیر

طبق گفته های مصاحبه شوندگان قوانین سهل گیرانه برای دانشجویان آسیب پذیر در نظر گرفته شد. منظور از دانشجویان آسیب پذیر دانشجویان دارای بیماری زمینه ای و شرایط خاص بودند.

"برای دانشجویانی که آسیب پذیر بودن ریلکسیشن قوانین آموزشی رو داشتیم. مثلا این دانشجویان در اولویت بودن برای مهمان شدن." (معاون آموزشی، م ۱۳).

#### ۴,۲,۱,۲ اطلاع رسانی

مضمون فرعی اطلاع رسانی حاوی ۲ کد بود. در این خصوص تنها به اقداماتی برای کادر درمان و ناشنویان اشاره گردید.

## ۴,۲,۱,۲,۱. اطلاع رسانی اخبار تخصصی برای کادر درمان

آن گونه که مدیران روابط عمومی اظهار داشتند، اطلاع رسانی در دو بخش عمومی و تخصصی انجام می گرفت. اطلاع رسانی تخصصی برای کادر درمان صورت می گرفت.

"بخش دوم سایت رو اختصاص دادیم به بخش های تخصصی. به هر حال، پزشکان، پرستاران، کادر درمان، کادر بهداشت، کسانی که در حوزه سلامت خدمتی رو می خوان اراده بدن، اونها، پروتکل ها، توصیه ها و اقدامات خاصی رو باید علاوه بر اینکه در قالب اداری و دستورالعمل و قوانین اداری بهشون گفته بشه، اینها هم اینجا خلاصه سازی بشه و به نوعی محتوایش لیمیت تر بشه و تطابق داده بشه به اون رفرنس هایی که در WHO یا CDC داشتیم و محتواهایی تولید شه برای گروه ویژه ما." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

ما سعی کردیم بر اسا اون خلاهایی که هست تولیدات داشته باشیم و در کنارش یکسری تولیدات هم WHO و CBC توصیه هایی برای کادر درمان داشت و آخرین مطالعاتی که انجام می شد و حتی ما مقالات علمی که به روز بود روی کووید و روی کیس ها در چین و هنوز گسترش پیدا نکرده بود به تمام نقاط دنیا، اینها رو ترجمه می کردیم و در هر قالبی که بود، letter مقاله و یا هر درس آموخته ای که بود ما اینها رو تبدیل می کردیم و به اطلاع اعضای هیات علمی، پزشک های مختلف و گروه های هدفمون می رسوندیم." (مدیر روابط عمومی،

م ۱۴).

## ۴,۲,۱,۲,۲. تولید محتوا با زیرنویس برای ناشنوایان

از جمله اقداماتی که برای گروه های آسیب پذیر ذکر شد زیرنویس کردن محتواهای تولید شده حتی به زبان فارسی بود جهت بهره برداری توسط ناشنوایان.

"... و ما ترجمه کردیم اطلاعات مربوط به کرونا را برای گروه های ناشنوا. با دانشگاه بهزیستی تهران کار مشترکی انجام دادیم که این ها بارگذاری شد در کانال هامون در مواردی که آموزشی بود و با زبان ناشنوایان با علائم اونا پوستر تولید کردیم." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

## ۴,۲,۱,۳. اقدامات درمانی

طبق گفته های مصاحبه شوندگان اقدامات درمانی برای بیماران در بیمارستان ها و نقاهتگاه ها و برای دانشجویان صورت گرفت. برای مضمون فرعی اقدامات درمانی ۴ کد شناسایی شد.

## ۴,۲,۱,۳,۱. استقرار پزشک و پرستار در محل خوابگاه های دانشجویی

با توجه به حضور برخی دانشجویان در دانشگاه ها اقداماتی جهت مراقبت از سلامت آنها صورت گرفته از جمله استقرار پزشک و پرستار در محل خوابگاه ها.

"جایابی و ایجاد دو اتاق جهت استقرار پزشک و پرستار و پیش بینی تجهیزات لازم در محل خوابگاه جهت ارائه خدمات مرکز بهداشت به بیماران مشکوک به ابتلا." (معاون فرهنگی و دانشجویی، م ۱۵).



## ۴,۲,۱,۳,۲ ساماندهی مراکز ویزیت سرپایی جهت جلوگیری از مراجعه مستقیم به بیمارستان

یکی از مهم ترین اقدامات دانشگاه ها علوم پزشکی در راستای کاهش ازدحام در بیمارستان ها، ساماندهی مراکز ویزیت سرپایی و اطلاع رسانی در مورد خدمات این مراکز در سطح جامعه بود.

"مقرر شد لیست مراکز و کلینیک های معرفی شده از معاونت درمان شامل مراکز خدمات، کلینیک های تخصصی و درمانگاه های شبانه روزی جهت ارائه خدمات به بیماران مشکوک به روابط عمومی جهت اطلاع رسانی به همکاران اعلام شود و توصیه شود به جز این مراکز، افراد از مراجعه مستقیم به بیمارستانها که محل ازدحام و تجمع آلودگی هستند منع شود." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

## ۴,۲,۱,۳,۳ اختصاص خط تلفن جهت مشاوره درمانی برای دانشجویان خارجی

برخی دانشگاه ها به اختصاص خط تلفن برای مشاوره درمانی تلفنی برای دانشجویان خارجی اشاره داشتند.

"دانشجویان خارجی در صورت نیاز به درمان تنها باید با شماره ۳۱۱۵ تماس حاصل نمایند و تنها با تشخیص رئیس مرکز بهداشت یا پزشک مورد تایید این مرکز و فقط توسط آمبولانس مستقر در دانشگاه به مراکز درمانی مورد تایید منتقل و مراحل درمانی خود را طی کنند." (معاون فرهنگی و دانشجویی، م ۱۵).

### ۴,۲,۱,۳,۴ ایجاد نگاهتگاه برای بیماران مبتلا به کرونا

طبق گفته اکثریت مصاحبه شوندگان، نگاهتگاه‌های جهت نگهداری بیماران دارای علائم خیف تر در نظر گرفته شد که این امر منجر به جلوگیری از ازدحام در بیمارستان‌ها می‌شد.

"ایجاد نگاهتگاه جهت بیماران کرونایی از جمله اقدامات این دانشگاه بود."  
(معاون بهداشتی، م ۱).

### ۴,۲,۱,۴ حمایت روانی

دانشگاه‌ها در زمینه حمایت روانی از گروه‌های آسیب‌پذیر اقداماتی از جمله مشاوره به بیماران، خانواده متوفیان، دانشجویان و سالمندان انجام داده‌اند. مضمون فرعی حمایت روانی ۶ کد را در بر می‌گیرد.

### ۴,۲,۱,۴,۱ راه‌اندازی سامانه مشاوره تلفنی سلامت روان

مدیر گروه سلامت روان یکی از دانشگاه‌ها به راه‌اندازی سامانه مشاوره تلفنی سلامت روان اشاره داشت. این سامانه جهت بیماران که از بیماری روانی خاصی رنج می‌برند راه‌اندازی گردید.

"ارائه مشاوره با ایجاد خط تلفنی خاص به کسانی که از یک بیماری روانی خاص رنج می‌برند یا نیاز به مشاوره در زمینه بیماری روانی دارند." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

## ۴,۲,۱,۴,۲. تشکیل بنیاد حامیان دانشگاه جهت حمایت از دانشجویان نیازمند

آن طور که دانشگاهیان بیان داشتند، جهت حمایت از دانشجویان نیازمند، بنیاد حامیان دانشگاه تشکیل گردید.

"پس از شناسایی خانواده دانشجویان نیازمند و آسیب دیده از بحران کرونا، بنیاد حامیان دانشگاه صنعتی اصفهان به آنان کمک های ارزشمندی کرده است."  
(معاون فرهنگی و دانشجویی، م ۱۵).

## ۴,۲,۱,۴,۳. تعیین فوکال پوینت در حوزه سلامت روان

طبق گفته های مدیر گروه بخش سلامت، یکی از دانشگاه ها بعنوان فوکال پوینت در بخش حمایت روان تعیین و تمامی دانشگاه ها را تحت پوشش قرار داد. به گونه ای که حتی به روانشناسان سایر دانشگاه مشاوره ارائه می شد.

"طی روز شاید اعراف نباشه ۵ دانشگاه و ۳ دانشگاه با ماتماس می گیرن راهنمایی میخوان مشورت بهشون میدیم و این تفکر وجود داره که ما بصورت کل نگاه می کنیم چه در حوزه استان چه در حوزه کشور یعنی به نفر ممکنه از خوزستان تماس بگیره حتی راجع به خودکشی ما پیگیری می کنیم." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

### ۴,۲,۱,۴,۴ ارائه مشاوره سوگ به خانواده‌ها متوفیان

طبق گفته مصاحبه‌شوندگان بخش حمایت روان، از آنجا که خانواده متوفیان امکان برگزاری مراسم سوگواری نداشتند، مشاوره سوگ جهت کاهش آثار منفی روحی طرح ریزی و اجرا گردید.

" ما مشاوره سوگ رو برای خانواده بیماران از دست رفته ارائه میدیم. لیست فوت شدگان رو از معاونت درمان می‌گیریم، تلفن هاشون رو میگیریم تماس برقرار می‌کنیم بعد یک سری علائم اولیه را توضیح بهشون میدیم اگر کسی اون علائم اولیه رو داشت درخواست می‌کنیم که بیاد به مشاوره حضوری سوگ." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

### ۴,۲,۱,۴,۵ راه اندازی سامانه تلفنی مشاوره سالمندان

با توجه به اینکه سالمندان مهم‌ترین گروه آسیب‌پذیر در بحران کرونا بودند، یکی از اقدامات ذکر شده راه اندازی سامانه تلفنی مشاوره سالمندان بود.

" به شماره تلفن گذاشتیم و مشاوره می‌دادیم. وزارت بهداشت سامانه ۴۰۳۰ رو راه اندازی کرد و خیلی از اساتید از اون طریق رفتن اقدام کردن و خط ویژه سالمندان رو وزارت بهداشت راه اندازی کرد برای مشاوره سالمندان. فکر کنم ۴۰۳۰ رو ویژه مشاوره سالمندان هم راه اندازی کردن." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

### ۴,۲,۱,۴,۶. برگزاری دوره های مدیریت استرس برای کادر درمان

آن گونه که تعدادی از مصاحبه شوندگان بیان داشتند دوره های مدیریت بحران و مدیریت استرس برای کادر درمان به ویژه پرستاران برگزار گردید.

"دوره های مجازی برای پرستاران بیمارسان ها در خصوص مدیریت استرس در دوران کرونا برگزار کردیم که البته سایر کارکنان دانشگاه هم می توانستند شرکت کنند." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

### ۴,۲,۱,۵. حمایت اقتصادی

حمایت اقتصادی، یکی دیگر از مضامین فرعی استخراج شده در راستای اقدامات مستقیم انجام گرفته بود که سه کد را به خود اختصاص داد: حمایت از کارکنان شرکتی خدماتی در مجموعه دانشگاه، حمایت از مشاغل آسیب پذیر با تعدیل قراردادها، حمایت از خانواده معلولین

#### ۴,۲,۱,۵,۱. حمایت از کارکنان شرکتی خدماتی در مجموعه دانشگاه

مصاحبه شوندگان از کارکنان شرکتی خدماتی در دانشگاه ها به ویژه کارکنان شاغل در بیمارستان ها به عنوان گروه های آسیب پذیر یاد کردند و حمایت اقتصادی در قالب اعطای کمک های مالی و غیرمالی را از اقدامات دانشگاه ها در قبال این گروه ذکر نمودند.

"برخی نیروهای شرکت های خدماتی طرف قرارداد دانشگاه به دلیل کاهش حجم کاری ناچار به استفاده از مرخصی بدون حقوق شدند و تلاش شد تا در قالب پویش

"کمک مومنانه" تسهیلاتی در خصوص تهیه بسته های معیشتی برای ایشان فراهم گردد." (معاون فرهنگی دانشجویی، م ۱۶).

#### ۴,۲,۱,۵,۲ حمایت از مشاغل آسیب پذیر با تعدیل قراردادها

مشاغل آسیب پذیر طرف قرارداد با دانشگاه ها گروه دیگری بودند که مصاحبه شوندگان از آنها به عنوان گروه آسیب پذیر نام بردند. تعدیل قراردادها و مساعدت در اعطای وام به گروه های ذکر شده از اقدامات دیگری بود که دانشگاه ها انجام دادند.

"صاحبان مشاغل آسیب دیده رو خود دولت اومده داره وام هایی رو میده که دانشگاه باهنر بعنوان مرجع شناخت این افراد و تایید این افراد هست که تا جایی که به ما واگذار بشه و از ما درخواست بشه مساعدت لازم رو انجام میدیم. یعنی اگر بیان وامی میخوان با هر مبلغی که دولت میده، ما سعی کردیم با اون وام موافقت کنیم و تسهیلات براش قائل بشیم." (رئیس واحد نظارت دانشگاه، م ۲۱).

#### ۴,۲,۱,۵,۳ حمایت از خانواده معلولین

مصاحبه شوندگان بیان داشتند با توجه ارتباط دانشگاه با خیریه ها، امکان شناسایی و کمک به برخی خانواده های معلولین فراهم گردید.

"من با خیریه ای کار می کردم که مربوط به معلول های ذهنی بود. اومدیم با مددکارهای اونجا جوین شدیم. اونا اومدن به لیست در دو مرحله نزدیک به ۷۰ \_ ۶۰ نفر از خانواده های معلول های ذهنی نگهداری در منزل که یا بسیار فقیرین رو به ما دادن." (عضو هیات علمی و مدیر خیریه، م ۹).

### ۴,۲,۱,۶. اقدامات خیرخواهانه

مضمون اقدامات خیرخواهانه، مشتمل بر ۱۳ کد بود. این مضمون بیشتر موضوعاتی از قبیل جلب کمک ها خیرخواهانه، راه اندازی پویش های مختلف و اقدامات جهادگرانه را شامل میشد.

### ۴,۲,۱,۶,۱. جلب کمک از خارج کشور

در مصاحبه ها به وجود ایرانیان مقیم خارج اشاره شد که در تامین تجهیزات در شرایطی که با کمبود مواجه بودند کمک کننده بود.

" حتی از ایرانیان مقیم خارج از کشور ما منابع مالی جمع آوری کردیم و فراخوان دادیم حتی از آلمان چقدر پول ریختن به حساب و از کشورهای مختلف دنیا و مجموعاً این مسئولیت اجتماعی در آن زمان و هم اکنون حتی به ایرانیان پشت مرزهای ما که خون و رگ آریایی درونشون بود تصدی پیدا کرد و براساس مسئولیت اجتماعی شون واقعاً کمک کردن و سهم داشتن در سیانت از مدافعین سلامت ما کسی که در آمریکا ، آلمان ، سوئد ، سوئیس و فلاند بود. " (مدیر روابط عمومی، م ۲).

### ۴,۲,۱,۶,۲. راه اندازی سامانه نذورات

طبق صحبت های مصاحبه شوندگان، با توجه به اینکه تهیه و توزیع نذورات گرم از لحاظ بهداشتی مشکل ساز بود لذا سامانه مدیریت نذورات جهت ساماندهی و نظارت بر رعایت پروتکل های بهداشتی راه اندازی گردید.

"سامانه نذورات رو راه اندازی کردیم. یک بخش زیادی از غذا پختن ها رو تبدیل به ارزاق خشک کردیم تا بهداشتی باشه، سه چهارتا آشپزخونه رو هم انتخاب کردیم و قرار شد اداره بهداشت نظارت کنه و اونهایی که نذر پختن غذا دارن اونجا بپزن." (مشاور مرکز آینده نگاری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۲,۱,۶,۳. جلب همکاری آستان قدس رضوی در حمایت از گروه های آسیب پذیر

مصاحبه شونده‌گان بیان داشتند، ارتباط خوبی جهت جلب همکاری آستان قدس رضوی در راستای حمایت از کادر درمان و کارکنان شرکتی بیمارستان ها صورت گرفت.

"تو بخش دیگه ای که ورود پیدا کرد برای سفرهای زیارتی بود که قول دادن و تثبیت کردند برای همکاران بعد از انشالله این شرایط بگذره. بخش بعدی که خیلی ارزشمند بود تهیه بسته های تبرکی که با حضور خدام در بیمارستان ها حاضر شدن با هماهنگی خود دانشگاه در راستای مسئولیت اجتماعی و یک آرامش خاطری را برای کادر درمان داد." (مشاور مرکز آینده نگاری دانشگاه، م ۱۱).

"خادمان این حضرت اومدن شب های احیاء برنامه های داخل بیمارستان ها را با رعایت پروتکل های بهداشتی برگزار کردن به بالین بیماران با رعایت پروتکل ها رفتن و دلداری دادن به خانواده های بیماران، به هر حال به لحاظ روحی یک انرژی فوق العاده مثبتی را تزریق کردند به مدافعان سلامت ما که مدافعان سلامت فعالیت هایی که دارن انجام میدن یک دید معنوی هم در راستای مسئولیت اجتماعی بهش تزریق شد که خیلی موثر بود و در دوره های متوالی هم تکرار شد." (مدیر روابط عمومی، م ۲).



#### ۴,۲,۱,۶,۴. جلب مشارکت خیرین

یکی دیگر از اقدامات اشاره شده توسط مصاحبه شوندگان فراخوان جمع آوری کمک بود که هم اعضای هیات علمی و هم خیرین خارج از دانشگاه در آن شرکت داشتند.

"یکسری اساتید در حوزه مسئولیت اجتماعی اومدن جلب مشارکت از خیرین کردن. از اعتبار خودشون گذاشتن، از مال خودشون گذاشتن، از آبروی خودشون گذاشتن، از ارتباطات درون و برون سازمانی که داشتن گذاشتن. زمانی که ما از لحاظ ماسک و تجهیزات در مضيقه بودیم به لطف این اساتید محترم و درایتی که داشتن و رایزنی هایی که کردن دانشگاه X از وضعیت خوبی برخوردار بود." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

#### ۴,۲,۱,۶,۵. راه اندازی پویش نذر ماسک

طبق گفته های مصاحبه شوندگان، فراخوانی جهت کمک مالی برای تهیه ماسک به اعضای هیات علمی دانشگاه زده شد و با مشارکت دانشگاه ها تعدادی ماسک برای گروه های آسیب پذیر از جمله حاشیه نشینان و همراهان بیماران کرونایی تهیه گردید.

"الان هم نذر ماسک رو راه انداختن که اکثرا متولیش هیات علمی هستن. اینا نکات مثبتیه که ما اینجا می بینیم، احتمالا استانهای دیگه هم اینجور موارد رو داشتن." (عضو هیات علمی، م ۴).

#### ۴,۲,۱,۶,۶. راه اندازی پویش اهداء خون

با توجه به شرایط قرنطینه و کاهش ذخایر خونی، یکی دیگر از اقدامات بیان شده توسط دانشگاهیان، راه اندازی پویش اهدای خون بود.

"راه اندازی پویش اهدای خون و توصیه برای مراجعه دانشگاهیان به مراکز اهدای خون سازمان انتقال خون با توجه به کاهش موجودی بانک خون و کاهش مراجعات مردمی ناشی از شیوع بیماری کرونا و شرایط خاص ماه مبارک رمضان." (معاون فرهنگی دانشجویی، م ۱۵).

#### ۴,۲,۱,۶,۷. همکاری با خیریه ها

فعال شدن خیریه دانشگاه و ارتباط و همکاری با سایر خیریه ها از دیگر اقدامات ذکر شده توسط دانشگاهیان بودند.

"دانشگاه تلاش نموده است علاوه بر هماهنگی با ستاد استانی مبارزه با کرونا با مجموعه های خیریه ای، سازمان های مردم نهاد و همچنین بهزیستی، هلال احمر، سپاه ثارالله و ... تعامل و همکاری لازم را داشته باشد." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

#### ۴,۲,۱,۶,۸. راه اندازی بازارچه خیریه مجازی

آن گونه که مصاحبه شوندگان اعلام داشتند بسیاری از اقشار آسیب پذیر در دوران قبل از کرونا از طریق برگزاری بازارچه های خیریه مورد حمایت قرار می گرفتند. اما در دوران کرونا با توجه به امکان پذیر نبودن هر گونه تجمع، اقدام به برگزاری بازارچه های خیریه مجازی نمودند.

"میدونین یکی از کارهایی که ما انجام میدادیم این جا میومدن همکار h آسپزی می کردن آش می پختن شیرینی درست می کردن می بردیم بازارچه خیریه بقیه می خریدن پولش می رفت برای اقشار آسیب پذیر. اینم یکی از کارهایی که تو مرحله ی برنامه ریزیش هستیم که انشالله بازارچه خیریه مجازی هارو بیاریم بالا." (مسئول کمیته ساماندهی سمن ها در دانشگاه، م ۱۰).

#### ۴,۲,۱,۶,۹. تشکیل گروه های جهادی دانشگاهی جهت توزیع کمک ها

در دوران کرونا دانشجویان و اساتید زیادی پای کار آمدند و در قالب گروه های جهادی کمک های خیرخواهانه زیادی انجام شد. اکثریت مصاحبه شوندگان به این گونه اقدامات اشاره داشتند.

"بسیج دانشجویی دانشگاه آزاد با تمام توان پای کار آمده و در قالب گروه های جهادی برای پیشگیری از شیوع این ویروس در جامعه خدمت می کنه." (معاون فرهنگی دانشجویی، م ۱۶).

#### ۴,۲,۱,۶,۱۰. راه اندازی پویش حمایت از مهاجرین و اتباع

از دیگر اقدامات خیرخواهانه دانشگاهیان که بدان اشاره شد حمایت از مهاجرین و اتباع بود. این اقدام از طریق راه اندازی پویشهای حمایتی انجام شد.

"راه اندازی پویش مشترک دانشجویان ایرانی و افغانستانی برای حمایت از مهاجرین و اتباع خارجی همراه با توزیع بسته های بهداشتی و معیشتی برای خانواده های محروم." (مدیر روابط عمومی، م ۳).

### ۴,۲,۱,۶,۱۱. تهیه اقلام بهداشتی و آموزشی برای کودکان کار

یکی از مصاحبه‌شوندگان به تهیه اقلام بهداشتی برای کودکان کار اشاره داشت.

"تهیه اقلام بهداشتی و آموزشی برای کودکان کار از فعالیتهای گروه‌های جهادی این دانشگاه است." (سند ۵).

### ۴,۲,۱,۶,۱۲. جمع‌آوری کمک‌های نقدی و غیرنقدی برای حاشیه‌نشینان

حمایت از حاشیه‌نشینان از طریق جمع‌آوری کمک‌های نقدی و غیرنقدی برای حاشیه‌نشینان از دیگر اقدامات خیرخواهانه بود که توسط دانشگاهیان مورد اشاره قرار گرفت.

"چهار پنج مورد جریان ایجاد شد به اسم کمک‌های مومنانه که اعضای هیات علمی خیلی خوب مشارکت کردن. رقم کلیش یادم نیست ولی رقم قابل توجهی رو برای کمک به خرید اقلام، کمک به فقرا، کمک به حاشیه‌نشینان انجام گرفت." (معاون آموزشی، م ۲۵).

### ۴,۲,۱,۶,۱۳. فراخوان جهت جمع‌آوری پول برای خرید تجهیزات جهت

#### کادر درمان

حمایت از کادر درمان از طریق فراهم آوردن تجهیزات حفاظتی مورد نیاز آنها در شرایط کمبود و نیاز شدید اقدام حمایتی و خیرخواهانه دیگری بود که توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شد.

"فراخوان دادیم که می‌خواهیم برای پرستار و افرادی که تو بیمارستان کار می‌کنن تجهیزات حفاظت فردی از قبیل ماسک و ... تهیه کنیم و آگه کسی می‌خواد

پول کمک کنه به خیریه X قشر پزشک که اعضای هیات علمی دانشگاه بودن پول جمع کردن و پول خوبی جمع شد. با این پول لباس یکبار مصرف و گان و ماسک تهیه کردیم و دو مرحله هم با این پول ماسک N95 گرفتیم که در مرحله اول ارزونتر بود و در مرحله دوم گرونتر شد، اینارو هم دادیم بیمارستان افضلی پور که توزیع کنه بین افرادی که درگیر هستن. یک فراخوان دوم هم به همین شکل دادیم. این کار در بخش درمان بود." (عضو هیات علمی و مدیرخیریه، م ۹).

#### ۴,۲,۱,۷. اقدامات پیشگیری کننده

مضمون فرعی اقدامات پیشگیری کننده، چهار کد را به خود اختصاص داد که شامل پروژه نذر آب برای کادر درمان، ساماندهی موکب های غذا، تامین وسایل حفاظتی و اجرای قوانین دورکاری بودند.

#### ۴,۲,۱,۷,۱. اجرای پروژه نذر آب برای حفظ سلامت کادر درمان

مصاحبه شوندهگان بیان داشتند جهت حفظ سلامتی کادر درمان به ویژه پرستاران که شیفت های طولانی داشتند پروژه نذر آب اجرا گردید که بطری های آب معدنی برای پرستاران خریداری و توزیع می گردید. تا آب بدن آنها تامین گردد.

"کادر درمانی اینقدر درگیر بودن که نمیتونستن نیازهاشون رو به ما منتقل کنن. دانشجویهای پرستاری که تو این سه سال تو کلاسهای ما در قالب المپیاد یا در قالب پژوهشکده آموزش دیده بودن، اومدن جلو و گفتن چکار کنیم؟ گفتیم شما R&D ما باشین. تحقیق و توسعه. برین تو کف بیمارستان، نیازهای کادر درمان رو به ما بگین." (مسئول ساماندهی سمن ها، م ۱۰).

## ۴,۲,۱,۷,۲. ساماندهی موکب‌های تهیه وعده‌های تقویتی برای بیماران و کادر درمان

یکی دیگر از اقدامات اشاره شده در راستای حمایت از کادر درمان راه اندازی موکب‌های پخت غذا و توزیع میان وعده‌های تقویتی برای پرستاران بود.

"ساماندهی موکب‌های مختلف جهت پخت غذا برای بیماران و کادر درمانی تأمین میان وعده‌های تقویتی برای کادر درمان." (سند ۷).

## ۴,۲,۱,۷,۳. تهیه وسایل حفاظتی برای کادر درمان

طبق گفته‌های مصاحبه‌شوندگان تهیه تجهیزات حفاظتی برای کادر درمان در اولویت بود. لذا از کانال‌های مختلف و به هر شکل ممکن جهت فراهم آوردن تجهیزات اقدام گردید.

"زمانی که از لحاظ لوازم و تجهیزات فردی، کشور در مضیقه بود و همین دال بر مواردی شد که مدافعان سلامت در بعضی از استان‌ها مبتلا شدن و حتی شهید شدن. این باعث شد که در کرمان اینو پیش‌بینی و پیشگیری کنیم. بخشی از اساتید ما اومدن روی این بخش تمرکز کردن. حتی ما از خارج از کشور ماسک وارد ایران و کرمان کردیم با توجه به سختگیری‌ها و شرایط خاصی که وجود داشت." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

## ۴,۲,۱,۷,۴. اجرای قوانین دورکاری برای کارکنان دارای بیماری زمینه‌ای

بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان تمامی قوانین مربوط به دورکاری که بصورت کشوری ابلاغ شده بود اجرا میشد اما برای گروه‌های آسیب‌پذیر کارکنان از جمله کارکنان دارای بیماری زمینه‌ای یا سن بالا مورد حمایت بیشتری قرار گرفتند.

"زیرمجموعه خود دانشگاه، کارمندان، کسانی که بیماری خاص دارن، شاید بخش اداری ما تسهیلاتی رو برای اینکه ورود و خروجشون چطور باشه در روز و برای دورکاریشون که جزو قوانین کشوری و عملاً ما نمیتونیم از حدود قوانین کشوری عدول کنیم." (رئیس اداره نظارت، م ۲۱).

#### ۴.۲.۲. اقدامات غیرمستقیم

اقدامات غیرمستقیم در برگیرنده ۱۰ مضمون فرعی آموزش، اطلاع‌رسانی، مدیریت اطلاعات، اقدامات بهداشتی، حمایت روانی، اقدامات نظارتی، همکاری بین‌بخشی، اقدامات بین‌المللی، حمایت اقتصادی و اقدامات علمی بودند. در ادامه در مورد هر یک از مضامین توضیح داده شده و به برخی جملاتی که توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده و یا در اسناد ذکر گردیده، اشاره می‌شود. منظور از "م" در پایان هر جمله، "مصاحبه‌شونده" می‌باشد.

##### ۴.۲.۲.۱ آموزش

منظور از این مضمون آموزش به دانشگاهیان (اساتید، کارکنان و دانشجویان)، برنامه‌ریزی و تشکیل تیم برای تولید محتواهای آموزشی برای عموم مردم و آموزش اقشار تاثیرگذار مانند روحانیون، معلمان، شهردار محله‌ها برای انتقال پیام‌های آموزشی در بین جامعه، می‌باشد. تعداد ۱۱ کد در ارتباط با مضمون فرعی آموزش استخراج گردید: تدارک تجهیزات لازم برای آموزش مجازی، آموزش شیوه‌های تدریس مجازی به اساتید، تهیه فیلم‌های آموزشی از کلاس‌های درس، تعطیلی کلاس‌ها و برگزاری آموزش مجازی برای دانشجویان، برگزاری دوره‌های مجازی مدیریت بحران برای کارکنان، اساتید و دانشجویان، برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان در خصوص مراقبت‌های بهداشتی، برنامه‌ریزی

جهت تهیه پکیج‌های آموزشی مسئولیت اجتماعی در دانشگاه‌ها، تشکیل تیم‌های آموزشی دانشجویان و اساتید جهت تولید محتوای آموزشی برای جامعه، ترجمه منابع معتبر جهانی جهت انتشار در سایت‌های اطلاع‌رسانی، چاپ کتاب‌های مدیریت بحران، آموزش اقشار تاثیرگذار مانند روحانیون، معلمان و شهردار محله‌ها.

### ۴,۲,۲,۱,۱ تدارک تجهیزات لازم برای آموزش مجازی

مصاحبه شوندگان بیان داشتند که در شرایط قبل از کرونا، هیچیک از اساتید تمایل به برگزاری کلاس‌ها به صورت مجازی نداشته و در برابر این سبک تدریس مقاومت نشان می‌دادند. اما کرونا شرایطی را ایجاد نمود که خود اساتید اصرار به برگزاری کلاس‌ها به صورت مجازی داشتند. لذا تجهیزات لازم برای این شیوه تدریس تدارک دیده شد.

"خرید تجهیزات شامل تخته‌های هوشمند، قلم نوری، لپ‌تاپ و غیره برای تکمیل امکانات آموزش مجازی در دانشکده‌های مختلف دانشگاه رو انجام دادیم." (معاون آموزشی دانشگاه، م ۵).

### ۴,۲,۲,۱,۲ آموزش شیوه‌های تدریس مجازی به اساتید

بنا بر گفته‌های مسئولین آموزشی دانشگاه‌ها، به دلیل عدم آشنایی اساتید با روش‌های تدریس و برگزاری آزمون‌های مجازی، لازم بود دوره‌هایی در این زمینه برای اساتید برگزار گردد.

"هر هفته یک کلیپ آموزشی ۱۰ دقیقه‌ای آماده می‌کنیم برایشون که شکل‌های مختلف تدریس و آزمون مجازی رو آموزش میده." (مسئول آموزش مجازی دانشگاه، م ۳).



### ۴,۲,۲,۱,۳. تهیه فیلم های آموزشی از کلاس های درس

تعدادی از مصاحبه شوندگان به اقدامات دانشگاه در جهت ضبط و آرشیو کلاس های برگزار شده جهت استفاده در آینده اشاره نمودند.

"تهیه فیلم های آموزشی از کلاس های دروس تئوری، تئوری عملی و عملی اساتید به تعداد ۶۰۰ حلقه." (معاون آموزشی دانشگاه، م ۵)

### ۴,۲,۲,۱,۴. تعطیلی کلاس ها و برگزاری آموزش مجازی برای دانشجویان

مصاحبه شوندگان بیان داشتند طبق ابلاغیه های کشوری، کلاس های درس تعطیل و تمامی آموزش ها به صورت مجازی برگزار گردید.

"کلاس های حضوری تعطیل شد و به صورت آموزش مجازی آنلاین و آفلاین برگزار می شد." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

### ۴,۲,۲,۱,۵. برگزاری دوره های مجازی مدیریت بحران برای کارکنان، اساتید و دانشجویان

از نظر مصاحبه شوندگان، با توجه به اینکه در شرایط بحران، نیاز مبرم به آگاهی نسبت به آن و کنار آمدن با شرایط است. دانشگاه جهت آگاهی افزایشی دانشجویان برنامه هایی داشتند.

"برای اینکه یاد بگیرن بهتر بحران رو مدیریت کنن کارگاه های آموزشی مدیریت استرس، نگاه بلندمدت، تاب آوری، سواد رسانه ای، آشنایی با ویروس کرونا و

روش های پیشگیری از ابتلا به ویروس، تغذیه در بحران رو در سطح دانشگاه مرتب برگزار می کردیم." (مشاور مرکز آینده نگری دانشگاه، م ۱۱).

## ۴-۲-۲-۱-۶. برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان در خصوص مراقبت های بهداشتی

معاونین آموزشی دانشگاه ها، بیان داشتند از آنجا که کارکنان مجبور به حضور در دانشگاه بودند دوره های بیشتری برای کارکنان برگزار شد.

"ارائه آموزش مراقبت های بهداشتی مثل استفاده از ماسک، اصول صحیح ضدعفونی و ... به کارکنان و به خصوص نیروهای خدماتی در فضای باز از دیگر اقدامات مرکز سلامت، ایمنی و محیط زیست دانشگاه هست." (معاون آموزشی دانشگاه، م ۱۲).

## ۴-۲-۲-۱-۷. برنامه ریزی جهت تهیه پکیج های آموزشی مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ها

تعدادی از مصاحبه شوندگان اظهار داشتند با توجه به اینکه تاکنون هیچ محتوای درسی در خصوص مسئولیت اجتماعی به دانشجویان آموزش داده نشده، تهیه پکیج های آموزشی در این حیطه برای اساتید و دانشجویان، در دستور کار قرار گرفته است.

"قراره یکسری مباحث رو خارج از کوریکلوم درسی اضافه کنیم. مثلاً پنخس فیلم های الهام بخش دیگه در دانشگاه ما الزامی میشه. سخنرانی های دکتر الهی قمشه ای در قالب سی دی برای تمام اساتید دانشگاه فرستاده میشه." (مشاور مرکز آینده نگری دانشگاه، م ۱۱).

## ۴,۲,۲,۱,۸. تشکیل تیم های آموزشی دانشجویان و اساتید جهت تولید محتوای آموزشی برای جامعه

طبق گفته مصاحبه شوندگان، گروه هایی از دانشجویان و اساتید جهت تولید محتوای آموزشی، شبانه روزی کار کردند. گروه هدف در این آموزش ها عموم مردم بودند.

"دانشجوها و اساتید ما اومدن پای کار، طبقه بندی شدن. یک عده اومدن تو کار تولید محتوا، یک عده شب تا صبح پوستر طراحی می کردن، یک عده مطلب ترجمه می کردن، کلیپ می ساختن و اساتید هم از نظر علمی بررسی و تایید می کردن." (مدیر روابط عمومی دانشگاه، م ۲).

## ۴,۲,۲,۱,۹. ترجمه منابع معتبر جهانی جهت انتشار در سایت های اطلاع رسانی

مصاحبه شوندگان فعالیت هایی چون ترجمه مقالات، کتاب ها و سخنرانی های علمی در سطح جهان را از جمله فعالیت های آموزشی دانشگاه ها برشمردند.

"برنامه ما این بود که روزها، اساتید مواد خام رو از مقالات درمیآوردن میدادن بچه ها، یه گروه ترجمه می کردن، چند تا کتاب خوب از *who* صحبت های آقای تدروس آدانوم دبیر کل سازمان جهانی بهداشت و مقالات زیادی با همکاری دانشگاه های دیگه ترجمه شد." (مشاور مرکز آینده نگری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۲,۲,۱,۱۰. چاپ کتاب‌های مدیریت بحران

آن گونه که مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند، کتاب‌های زیادی در حیطه مدیریت بحران و به ویژه سلامت روان در بحران از قبل تدوین و چاپ شده بود که پس از بحران کرونا بسیار کمک‌کننده بود.

"ما در حوزه سلامت روان در بحران حدود هفت کتاب تولید و چاپ کردیم."  
(مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

### ۴,۲,۲,۱,۱۱. آموزش اқشار تاثیرگذار مانند روحانیون، معلمان و شهردار

#### محله‌ها

از آنجا که گروه‌هایی چون معلمان، روحانیون و معتمدین محله‌ها، با جمعیت بالایی در ارتباط هستند، گروه مناسبی جهت انتقال پیام‌های آموزشی به عموم مردم بودند. لذا بر اساس این دیدگاه، مصاحبه‌شوندگان بیان داشتند که آموزش به این اқشار در برنامه‌های آموزشی دانشگاه گنجانده شد.

"ما به طریقی داریم به اسم سفیران سلامت. می‌ایم اқشار تأثیرگذار جامعه رو آموزش میدیم اینا بشن سفیر ما برن جاهای مختلف یکی از این دوره‌ها رو ما برای شهردار محله‌ها گذاشتیم و برای روحانیون در مساجد." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

"ما برای معلمان آموزش میداریم که به والدین یاد بدن چطور با بچه‌هاشون صحبت کنن." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

## ۴,۲,۲,۲. اطلاع رسانی

این مضمون به اقداماتی که در راستای تولید و انتشار اخبار و اطلاعات در سطح جامعه صورت گرفته اشاره دارد. مضمون فرعی اطلاع رسانی مشتمل بر ۸ کد می باشد که در ادامه توضیح داده شده اند.

## ۴,۲,۲,۳. طراحی سایت اطلاع رسانی جهت انتشار اخبار و اطلاعات معتبر

مسئولین روابط عمومی دانشگاه ها، قبل از هر چیز، طراحی سایت اطلاع رسانی را اقدامی موثر در راستای فعالیت های آموزشی می دانستند و بر این باور بودند که معرفی یک سایت مرجع و معتبر از الزامات آموزش است.

"با توجه به گستردگی فضای مجازی و بحث شایعات، توصیه می‌شود که شما اول بیایین یک سایت مرجع رو معرفی کنید. ما به عنوان اولین گام مسئولیت اجتماعیمون اومدیم در پاسخ به این چالش، سایت اطلاع رسانی رو بالا آوردیم." (مدیر روابط عمومی دانشگاه، م ۲).

## ۴,۲,۲,۴. تشکیل گروه های اطلاع رسانی در اینستاگرام، واتساپ و تلگرام

یکی از مدیران روابط عمومی اظهار داشت علیرغم فیلتر شدن تلگرام، کاربران زیادی در تلگرام وجود داشتند. لذا اطلاع رسانی در شبکه های مجازی از جمله تلگرام، واتساپ و اینستاگرام، در دستور کار قرار داده شد.

"ما در فضای مجازی گروه‌های اطلاع‌رسانی تشکیل دادیم. هم در واتساپ هم تلگرام و هم اینتساگرام. در تلگرام با اینکه فیلتر بود حجم مخاطب بالایی داشتیم."  
(مدیر روابط عمومی دانشگاه، م ۲).

#### ۴,۲,۲,۵ طراحی امکان پرسش و پاسخ در ارتباط با بیماری در فضای مجازی

اکثریت مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند با توجه به مبهم بودن شرایط و ناشناخته بودن ویروس، مردم دچار سردرگمی شده و نیاز داشتند به سوالات آنها پاسخ داده شود. لذا امکان پرسش و پاسخ از اساتید با تجربه در سایت دانشگاه‌ها فراهم گردید.

"در سایت اطلاع‌رسانی امکان پرسش و پاسخ برای عموم مردم فراهم شد و اساتید با تجربه دانشگاه پاسخگوی سوالات مردم بودن. صرف گروه‌های آسیب‌پذیر نیست" (مدیر روابط عمومی، م ۱۴).

#### ۴,۲,۲,۶ معرفی کتاب‌های تاثیرگذار در فضای مجازی

تعدادی از مصاحبه‌شوندگان بر این عقیده بودند که مطالعه برخی کتاب‌ها می‌توانست به افراد کمک کند با شرایط بحران راحت‌تر کنار آیند.

"یکسری افراد براشون کتاب صوتی گذاشتیم، یکسری کتاب PDF معرفی کردیم. مثلاً کتاب بیشعوری یک کتاب بسیار قشنگی هستش. ما قطعاتی از کتاب بیشعوری را انتخاب کردیم از یک زاویه‌ای رفتیم جلو که دیگر داشت به افراد تلنگر می‌خورد." (معاون دانشجویی فرهنگی، م ۱۵).

### ۴,۲,۲,۷. معرفی فیلم های الهام بخش در فضای مجازی

افرادی که معرفی کتاب را اثربخش می دانستند، به اثربخش بودن فیلم های الهام بخش نیز اشاره داشتند. آنها بیان داشتند تماشای این فیلم ها به همزاد پنداری و آگاهی از وجود چنین شرایطی در گذشته کمک می کرد.

"ما فیلم های سینمایی رو به افراد معرفی می کردیم، این فیلمها بهشون کمک می کرد تا با کرونا کنار بیان." (معاون دانشجویی فرهنگی، م ۱۶).

### ۴,۲,۲,۸. کمک به انتشار تولیدات دانشگاه ها و نهادهای دیگر

تعدادی از مدیران روابط عمومی اظهار داشتند فقط به انتشار تولیدات خود بسنده نکرده و جهت افزایش اطلاع رسانی ها اقدام به انتشار هر محتوای مناسبی می کردند.

"به جایی به کار خیلی خوبی انجام داده بود، یک کاریکاتور خیلی قشنگ کار کرده بود ولی چون مال دانشگاه علوم پزشکی نبود ما اینارو بدون آرم منتشر می کردیم. فقط کمک می کردیم به تکثیر." (مدیر روابط عمومی، م ۱۴)

### ۴,۲,۲,۹. نصب پوسترهای اطلاع رسانی در سطح شهر

بنا بر گفته مدیران روابط عمومی دانشگاه ها، از آنجایی که گروه های زیادی در جامعه دسترسی به فضای مجازی نداشتند، اطلاع رسانی در سطح شهر نیز به شکل های مختلف از جمله نصب پوستر انجام گرفت.

"روابط عمومی دانشگاه پوسترهای حاوی پیام های آگاهی بخش رو در سطح شهر انتشار داد." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

## ۴,۲,۲,۱۰. همکاری با سپاه جهت انتشار پیام های هشدار از طریق بلندگو در سطح شهر

انتشار پیام های هشدار در سطح شهر، از طریق پخش در بلندگو یکی دیگر از اقدامات روابط عمومی دانشگاه ها با همکاری سپاه اظهار شد.

"فراخوان کردیم اومدن سپاه پاسداران ماشین در اختیارشون قرار داد و ما خودمون مبالغی بهشون دادیم برای هزینه صوت و پایه ها و چیزهای مختلف و قرارگاه عملیاتی شهید ادیبی دانشگاه علوم پزشکی کرمان با ماشین های سواره با اکیپ های دو نفره به داخل شهر، کوچه، محله و جاهای مختلف اطلاع رسانی ها را به صورت فیزیکی و با بلندگو به درب خانه ها می رسوندند." (مدیر روابط عمومی، م ۱۴).

## ۴,۲,۲,۳. مدیریت اطلاعات

مضمون مدیریت اطلاعات به اقداماتی که جهت مدیریت شایعات صورت گرفته اشاره دارد. این مضمون مشتمل بر ۳ کد می باشد. استانداردسازی اطلاعات جهت مدیریت شایعات، به روزرسانی اطلاعات و کمک به تاثیرگذاری بیشتر اخبار و اطلاعات.

## ۴,۲,۲,۳,۱. استانداردسازی اطلاعات جهت مدیریت شایعات

از میان مصاحبه شوندگان، افرادی که در روابط عمومی دانشگاه ها و بخش سلامت روان مسئولیتی را عهده دار بودند، یکی از مشکلات فضای مجازی را انتشار بی رویه شایعات و اطلاعات غلط می دانستند که تاثیر زیادی بر ایجاد استرس و نیز رفتارهای غلط داشت.



"ما هر متنی را اجازه نمیدیم وارد سیستم بشه حتما باید از یک کانال علمی باشه هر پروتکلی را اجازه نمیدیم اجرا بشه. اول محتوای علمیشون تایید میشد بعد مجوز انتشار داده میشد." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

### ۴,۲,۲,۳,۲ به روزرسانی اطلاعات

آن طور که مصاحبه شوندهگان اذعان داشتند، با گذشت زمان نیاز به اطلاعات جدید و تغییر و به روزرسانی اطلاعات قبلی وجود داشت.

"... مثلا طرف سوال میپرسید ما سبزی رو چجوری ضدعفونی کنیم. میدیدیم ما تو این موضوع محتوا نداریم. میومدیم روی این موضوع میرفتیم جلو" (مدیر روابط عمومی، م ۱۴).

### ۴,۲,۲,۳,۳ کمک به تاثیرگذاری بیشتر اخبار و اطلاعات

برخی مصاحبه شوندهگان بیان داشتند به دلیل پایین بودن اعتماد مردم به بخش های دولتی، هر پیامی از سوی نهادهای دولتی مثل دانشگاه منتشر میشد ممکن بود مورد پذیرش قرار نگیرد. لذا در انتشار اخبار از ترفندی استفاده شد برای مورد پذیرش واقع شدن توسط مردم. در کنار آرم دانشگاه آرم های دیگری گذاشته می شد تا از جبهه گیری مردم در برابر بخش دولتی کاسته شود.

"ما اومدیم به برندی رو به اسم مستر کرونا خلق کردیم. مستر کرونا بچه های داوطلب ما بودن. همه چی زیر نظر دانشگاه بود ولی یک کاراکتر، یک شخصیت بامزه ای بود که یخورده جبهه دولتی رو کم می کرد. تمام پستا با دو آرم بود، علوم پزشکی و مستر کرونا. مستر کرونا این حس رو به افراد می داد که همش

دولتی نیست. علوم پزشکی این حس رو به افراد می داد که یک جای علمی داره اینارو چک میکنه." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

#### ۴,۲,۲,۴. اقدامات بهداشتی

منظور از اقدامات بهداشتی، اقداماتی که جهت پیشگیری از ابتلا انجام شده است. این مضمون فرعی ۴ کد را در بر می گیرد.

#### ۴,۲,۲,۴,۱. ابلاغ پروتکل های وزارتخانه به واحدهای دانشگاه

مصاحبه شوندهگان در سطح وزارت بهداشت به تهیه سریع پروتکل ها و ابلاغ آنها به دانشگاه ها اشاره داشتند. این پروتکل ها در حیطه های مختلف از جمله دستورالعمل های بهداشتی و قوانین مربوط به نحوه فعالیت دانشگاه ها بودند.

"تمامی پروتکل های پیشگیری و حتی درمانی تدوین شده توسط وزارت بهداشت به دانشگاه ها ابلاغ شد. دانشگاه ها هم وظیفه ابلاغ به زیر مجموعه های خودشون رو داشتن." (عضو کارگروه پاسخگویی وزارت بهداشت، م ۲۰).

"تهیه و ارسال توصیه نامه های بهداشتی به تمامی بخش های دانشگاه برای پیشگیری از بیماری کرونا از اقدامات این دانشگاه می باشد." (گزارش اقدامات دانشگاه ها در دوران کرونا، سند ۴).

#### ۴,۲,۲,۴,۲. ضدعفونی کردن اماکن عمومی در سطح شهر

ضدعفونی در سطح شهر از دیگر اقدامات بهداشتی اشاره شده توسط مصاحبه شوندهگان بود. این اقدامات بیشتر در مناطق پر ازدحام صورت گرفت.

"ضد عفونی کردن کلیه محل های تماس دست در اتوبوس های و ایستگاه های دانشگاه در مبادی شمالی و جنوبی در هر رفت برگشت اتوبوس ها." (معاون بهداشتی، م ۱).

#### ۴,۲,۲,۴,۳ غربالگری و بررسی سلامت کارکنان دانشگاه

طبق گفته های مصاحبه شوندهگان، دانشگاه ها اقداماتی در زمینه بررسی سلامت کارکنان و غربالگری آنها داشتند. همچنین به افراد مبتلا و یا افرادی که خانواده آنها مبتلا بودند مرخصی اضطراری تعلق می گرفت.

"غربالگری پرسنل شاغل در واحدها در چندین نوبت توسط پزشکان و پرستاران مرکز بهداشت در محل خدمت و بررسی وضعیت سلامت آن دسته از دانشگاهیانی که ظرف دو هفته گذشته به استان های در معرض آلودگی این ویروس مسافرت." (گزارش اقدامات دانشگاه ها در دوران کرونا، سند ۴).

#### ۴,۲,۲,۴,۴ رعایت پروتکل های بهداشتی توسط کارکنان

مدیران دانشگاه ها به الزام برای رعایت تمامی پروتکل های ابلاغی از سوی وزارتخانه اشاره داشتند.

"تمامی قوانین کشوری در رابطه با دورکاری کارکنان، استفاده از ماسک، رعایت فاصله اجتماعی و سایر موارد رعایت میشد." (رئیس واحد نظارت دانشگاه، م ۲۱).

#### ۴,۲,۲,۵ حمایت روانی

مصاحبه شونده‌گانی که در حیطه سلامت روان فعالیت داشتند به ضرورت اقدامات در این زمینه جهت کاهش استرس و تقویت روحیه گروه‌های مختلف اشاره کردند. این مضمون، ۳ کد را به خود اختصاص داد. اقداماتی که در ادامه توضیح داده شده مربوط به گروه‌های ناتوان نیست بلکه گروه‌هایی هستند که به جامعه خدمت کرده و خود نیاز به تقویت روحیه، انگیزه و انرژی مثبت داشتند.

### ۴,۲,۲,۵,۱ ایجاد انگیزه برای معلمان

طبق گفته‌های مصاحبه‌شوندگان، معلمان جزو گروهی بودند که به طور ناگهانی با تغییر رویکرد آموزشی مواجه شدن و با چالش‌های زیادی در این راستا مواجه شدند. در این میان به علت فرهنگ اشتباه جامعه، تمسخر معلمان در بین مردم رواج یافت. لذا این قشر به حمایت روانی بالایی نیاز داشت. یکی از مسئولین به تهیه فیلم از معلمان و دعوت برخی از ایشان به برنامه‌های تلویزیونی اشاره داشت.

"یک ویدیو هم در مسترکرونا و هم در پیج خودم گذاشتم که دانش‌آموزان یک مدرسه فکر کنم در مازندران معلم خود را سوپرایز میکنند که کیک میگیرند و میبزنند دم در منزل معلم خود که معلم میزنه زیر گریه. من الان چند ساله دارم فضای مجازی کار میکنم که بالاترین ویوهای کل صفحه من این ویو بود." (مستندساز دانشگاه، م ۷).

### ۴,۲,۲,۵,۲. ارسال انرژی مثبت برای مدیران

از نظر برخی مصاحبه شوندگان، به نوعی مدیران دانشگاه هم از آنجا که تحت فشار بالای مسئولیت ها در بحران بودند گروهی آسیب پذیر محسوب می شدند. پس تلاش هایی جهت آرامش و ارسال انرژی مثبت به مدیران صورت می گرفت.

"ما مرتب برای مدیرانی که تحت فشار بودن انرژی مثبت میفرستادیم. که بتونن سرپا و ایستن." (عضو کارگروه مسئولیت اجتماعی وزارت بهداشت، م ۶).

### ۴,۲,۲,۵,۳. حفظ عزت و احترام داوطلبین برای تقویت روحیه و

#### ادامه کار

مسئولین دانشگاه بیان داشتند که داوطلبین گمنان بسیاری با دانشگاه همکاری داشتند که البته اکثرا از دانشجویان بودند. با توجه به تلاش شبانه روزی این افراد و فشار کاری که بر دوش آنها بود روابطه رئیس و مرئوسی باعث خستگی بیشتر می شد. لذا سعی می شد با تشکر مرتب از این افراد و ارسال پیام هایی که به آنها احساس مفید بود دست دهد، به تقویت روحیه ایشان کمک شود.

"دلیل اینکه این نیروهای داوطلب هنوز که سه ماه گذشته، شبانه روز با ما کار می کنن، مرتب برایشون پیام تشکر می فرستادیم." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

## ۴,۲,۲,۶. اقدامات نظارتی

اقدامات نظارتی به بازرسی‌ها و کنترل‌هایی که جهت بررسی رعایت پروتکل‌ها در سطح دانشگاه و در سطح جامعه صورت گرفته اشاره دارد. این مضمون فرعی مشتمل بر ۵ کد می‌باشد.

### ۴,۲,۲,۶,۱. تشکیل ستاد کرونا

آن‌گونه که مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند، ستاد کرونا در سطح دانشگاه‌ها تشکیل و به طور مرتب تشکیل جلسه می‌داد تا به بررسی وضعیت اجرای برنامه‌ها، تعیین نواقص و رفع آنها بپردازد.

"ستاد کرونا در این دانشگاه هر روز با حضور تمامی معاونین دانشگاه و مدیران بیمارستان‌ها و ریاست دانشگاه تشکیل جلسه می‌داد و تمامی مسئولین موظف به ارائه گزارش و پاسخگویی در برابر نواقص باشند." (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

### ۴,۲,۲,۶,۲. راه‌اندازی سامانه گزارش تخلفات مردمی

مدیران روابط عمومی به راه‌اندازی سامانه تلفنی گزارش تخلفات مردمی و اطلاع‌رسانی آن در سطح جامعه اشاره داشتند.

"شماره تلفنی برای گزارش تخلفات مردمی اختصاص دادیم." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

### ۴,۲,۲,۶,۳. راه اندازی پلیس سلامت

یکی از مسئولین دانشگاه به راه اندازی پلیس سلامت جهت نظارت بر رعایت پروتکل ها اشاره داشت.

"اخیرا پلیس سلامت را برای موضوع کرونا راه انداختیم و اگر مشکلی از نظر رعایت پروتکل های بهداشتی داشته باشند، بررسی خواهد شد." (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

### ۴,۲,۲,۶,۴. کنترل تردها در داخل دانشگاه

طبق گفته مصاحبه شوندهگان، تمامی تردها در داخل دانشگاه کنترل و از تردهای غیر ضروری جلوگیری شد.

"براساس هماهنگی های انجام شده، مقرر شد، تردد اعضای هیات علمی، کارکنان و دانشجویان با کنترل و محدودیت بیشتری انجام شود و از تردهای غیرضروری کارکنان و دانشجویان، جلوگیری شود که این اقدام با دقت، نظارت و کنترل همه جانبه همچنان در حال انجام است. همچنین از ورود میهمان به خوابگاه متاهلین جلوگیری خواهد شد." (گزارش اقدامات دانشگاه ها در دووران کرونا، سند ۶).

### ۴,۲,۲,۶,۵. کنترل تردد دانشجویان خارجی

مصاحبه شوندهگان بیان داشتند، رفت و آمد دانشجویان خارجی که موفق به خروج از کشور نشدند تحت کنترل دانشگاه بود.

دانشگاه اصفهان: "دستور کنترل تردد دانشجویان خارجی به سایر شهرها و الزام به اخذ تأییدیه از مرکز بهداشت در صورت تردد و مسافرت به سایر شهرها

قبل از ورود به خوابگاه." (گزارش اقدامات دانشگاه ها در دوران کرونا، سند  
۵).

### ۴,۲,۲,۷. همکاری بین بخشی

در دوران کرونا دانشگاه ها، یا سازمان های و نهادهای زیادی جهت مدیریت این بحران همکاری داشته اند. مضمون فرعی همکاری بین بخشی بر ۵ کد اشاره دارد که در ادامه توضیح داده شده اند.

### ۴,۲,۲,۸. تسهیل گری در راستای صدور مجوزهای دریافت وسایل حفاظتی

آن طور که تعدادی از مصاحبه شوندگان بیان داشتند، دانشگاه ها در بخش های مختلفی نقش تسهیل کننده داشتند.

"در راستای اقدامات اجتماعی دانشگاه سریع راه انداخت سازو کار های ضد عفونی، ماسکها، توزیع الکل هدایت تولید گان و ماسک و دادن مجوز بهشون. اومد دخالت کرد و خیلی کارهایی که دیگران می خواستن انجام بدن به دانشگاه محول شد و لذا باعث شد تسهیل شه." (عضو هیات علمی دانشگاه و مدیر خیریه، م ۹).

### ۴,۲,۲,۹. تسهیل گری ارتباطات میان سازمان های مردم نهاد و خیریه

بر اساس گفته های مسئول کمیته ساماندهی سمن ها دانشگاه نقش تسهیل گری و هماهنگی بین سمن ها را در دوران کرونا بر عهده داشت.



"به عنوان مسئول کمیته ساماندهی سمن ها، جلسه ای باهاشون گذاشتیم و با یک تقسیم کار مناسب از موازی کاری های سمن ها جلوگیری شد." (مسئول کمیته ساماندهی سمن ها در دانشگاه، م ۱۰).

#### ۴,۲,۲,۱۰ تعامل با آموزش و پرورش در راستای ارائه آموزش

##### های مورد نیاز معلمان

طبق گفته های مصاحبه شوندگان، دانشگاه ها تعامل زیادی با آموزش و پرورش در راستای آموزش معلمان جهت آشنایی با شیوه های تدریس مجازی داشتند.

"... خروجی اینکار توافق مشترک با آموزش و پرورش که فردا اولین وینارش برگزار میشه، مثلا من وینار دارم در مورد اینکه آموزش موثر چگونه باید مجازی صورت بگیره، معلم هایی که بنده خداها نمیتون مجازی تاثیرگذار باشن...." (مدیر مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

#### ۴,۲,۲,۱۱ برقراری تعامل با مساجد جهت ساماندهی اقدامات

##### مطابق با پروتکل های بهداشتی

مصاحبه شوندگان بر این نظر بودند که مساجد مکان خوبی جهت ساماندهی برخی اقدامات از جمله مدیریت نذورات بود.

"به افراد میگفتم خب شما مگه یک طرح کمک مومنانه در مساجد یا محله مهربانی ندارید؟ مگر شما نمیخواهید چراغ مسجد روشن شه؟ اوکی، بیااید چراغ مسجد را روشن کنید، فقط داخل آن پکیج های ارزاق را ساماندهی کنید، نیروها

بیان در مساجد تحویل بگیرن و برن توزیع کنن. کنار هم، نماز جماعت به این شکل نباشه." (مسئول کمیته ساماندهی سمن ها در دانشگاه، م ۱۰).

### ۴,۲,۲,۱۲ همکاری بین بخش های دانشگاه

علاوه بر همکاری بین سازمانی، همکاری بین واحدهای مختلف هر دانشگاه از اهمیت بالایی برخوردار است.

"کمیته سلامت دانشگاه صنعتی امیرکبیر به ریاست معاونت فرهنگی و دانشجویی و با حضور مدیران مرکز بهداشت، امور اداری، دانشجویی، مرکز مشاوره و اداره خوابگاه ها تاکنون ۸ جلسه برای هماهنگی بین بخشی برای اقدامات پیشگیرانه را برگزار کرده است." (گزارش اقدامات دانشگاه ها در دوران کرونا، سند ۵).

### ۴,۲,۲,۸ اقدامات بین المللی

اقدامات بین المللی بیشتر در دو زمینه انجام کارهای تحقیقاتی و نیز صادرات تولیدات تجهیزات حفاظتی به سایر کشورها بوده است. این مضمون فرعی دو کد را شامل می شود.

#### ۴,۲,۲,۸,۱ انجام کار تحقیقاتی مشترک با سایر کشورها

طبق گفته های مصاحبه شوندگان، کارهای تحقیقاتی زیادی با محققان سایر کشورها انجام گرفت.

"کار خیلی خوب مشترک فکر کنم بین المللی هم داشتن ما تنها کار بین المللی که حالا تو خودمون بود میخواستیم انجام بدیمم روی تعیین ساختارهای کووید

۱۹ با دانشگاه بوستون و هاروارد در واقع در ارتباط بودیم که هم تونستیم سریع اون ساختارها رو که مد نظرمون بود رو پیدا کنیم مشاوره می گرفتیم و کار مشترک کردیم توی مقالات مشترک هم در واقع توی این مدت دادیم توی این زمینه با هاروارد و بوستون ما بیشتر در ارتباط بودیم." (مسئول دفتر فناوری، م ۱۲).

#### ۴,۲,۲,۸,۲ صادرات تجهیزات حفاظتی به سار کشورها

آن گونه که مصاحبه شوندگان اظهار داشتند بسیاری از دانشگاه ها در تولید تجهیزات به خودکفایی رسیده و حتی تجهیزات به سایر کشورها صادر گردید.

"موضوع بعدی در مورد صادرات شرکت های دانش بنیان بود به خارج از کشور. خداروشکر تولید خیلی از مواد، تجهیزات و امکانات به شدت بالا رفت به شکلی که بیش از نیاز کشور در حال حاضر تامین میشه و به کشورهای همسایه و کشورهای دور داره صادرات صورت می گیره و این قسمتی از دیپلماسی فعال بود که از طرف وزارتین و از طرف شرکتهای دانش بنیان، معاونت علمی ریاست جمهوری دنبال میشه." (معاون آموزشی، م ۱۳).

#### ۴,۲,۲,۹ حمایت اقتصادی

منظور از حمایت اقتصادی، اقداماتی است که به نحوی از نظر مالی به برخی گروه ها کمک کننده است. این مضمون فرعی مشتمل بر ۲ کد می باشد.

#### ۴,۲,۲,۹,۱ حمایت مالی از شرکت های دانش بنیان

مصاحبه ها نشان دادند دانشگاه ها از شرکت های علمی تحت پوشش دانشگاه از طریق بخشش یا تخفیف در اجاره بها و سایر روش ها حمایت نمودند.

"یک صندوق سرمایه گذاری در اختیار داریم که شرکت‌های تحت حمایت دانشگاه علم و صنعت را مورد حمایت قرار می‌دهد." (معاون آموزشی، م ۱۳).

"در بسته‌های حمایتی که اولین آن حمایت مالی است، دوستان بحث تعویق پرداخت اجاره و هزینه خدمات را انجام می‌دهند و از آنجایی که شرکت ما دولتی است، اجازه بخشیدن نداریم و پول‌ها به حساب خزانه دولت واریز می‌شود، اما با این حال فرصتی ایجاد کردیم تا افراد بتوانند اجاره خود را دیرتر یا به صورت اقساطی پرداخت کنند." (معاون آموزشی، م ۵).

#### ۴,۲,۲,۹,۲ توزیع بسته اینترنت بین دانشجویان

طبق صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان، توزیع بسته‌های حمایتی در میان دانشجویان از دیگر اقدامات حمایتی دانشگاه‌ها بود.

"توزیع بسته‌های حمایتی اینترنتی بین دانشجویان، برای استفاده از کلاس‌های مجازی و برقراری ارتباط با خانواده‌هایشان." (معاون فرهنگی دانشجویی، م ۱۵).

#### ۴,۲,۲,۱۰ اقدامات علمی

اقداماتی از جمله تشکیل استارت‌آپ‌ها، ثبت اختراع، مستندسازی‌ها، برگزاری نشست‌های علمی، انجام تحقیقات، تولید محصول ارائه طرح‌های علمی از اقدامات علمی دانشگاه‌ها در دوران کرونا بوده است. این مضمون فرعی ۱۱ کد را به خود اختصاص داد.

#### ۴,۲,۲,۱۰,۱ تلاش برای حرکت به سمت دانشگاه نسل سوم

طبق گفته های مصاحبه شوندگان دانشگاه های کشور فاصله زیادی دارند با دانشگاه های نسل چهار و پنج اما حرکت هایی جهت نزدیک شدن به دانشگاه های نسل سوم صورت گرفته است.

"در دانشگاه نسل سوم دانشگاه کارآفرینه یعنی افرادی رو بفرسته داخل جامعه کار کنن ایجاد اشتغال کنن و منشا تاثیرات اقتصادی در جامعه باشن. کارایی که ما می کنیم البته طبق این تعریف در این جهت نبوده مگر اینکه بگیم همینکه پول جمع کردیم نسل سوم هستیم. نسل چهارم که دیگه خیلی اخلاقی تر شده. شاید کارایی که ما کردیم غیرمستقیم مربوط بشه به دانشگاه های نسل سوم." (عضو هیات علمی و مدیر خیریه، م ۹).

## ۲،۱۰،۲،۴. تشکیل استارتاپ سلامت جهت تولید وسایل حفاظتی

مصاحبه شوندگان اظهار داشتند که در دوران کرونا نیاز به تشکیل استارتاپ های سلامت احساس در جهت تشکیل آنها اقدام گردید.

"شیلد محافظ صورت اصلا نبود که بخواهیم بخریم. اینجا ما یک کاری انجام دادیم. ما یک شتاب دهنده، یک استارتاپ حوزه سلامت داشتیم در هتل پارس که اینجا بچه ها وظیفه شون تولید استارتاپ و خدمات و محصولات حفاظتی نبودا. وظیفه شون استارتاپ سلامت بود. اینجا اومدیم پیام دادیم تو گروه داوطلبین حوزه استارتاپ و گفتیم بچه ها، تا دیروز وظیفه شما کار روی استارتاپ حوزه سلامت بود از امروز وظیفه شما خط تولید شیلده." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۲,۲,۱۰,۳. ثبت اختراع

مصاحبه شوندگان به اختراعاتی از جمله دستگاه ضدعفونی کننده تجهیزات حفاظتی اشاره داشتند.

"بخش دیگه ای که اساتید اومدن پای کار بخشی بود که اومدن از علمشون برای چالش های ایجاد شده استفاده کردن. یکی از اونها دکتر کلانتر بود. کسی که اومد دستگاهی رو اختراع کرد که با پلاسمای زرد بحث ضدعفونی ماسک ها و پارچه ها و حتی اون لباس های بیمارستانی که به صورت دست دوز بود و نیاز داشتن از نظر ویروس و باکتری ضدعفونی بشن و استریل بشن. اومدن یک اتاق میکروب زدایی برای اولین بار در ایران ایجاد کردن. مستندات و کلیپش موجوده." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

### ۴,۲,۲,۱۰,۴. مستندسازی سوابق

آن گونه که مصاحبه شوندگان بیان داشتند دانشگاه اقدامات زیادی در راستای مستندسازی سوابق تاریخی، و سایر موارد انجام دادند.

"همکاری با کمیته مستندسازی وزارت بهداشت برای حفظ سوابق تاریخی کرونا و تولید شواهد صورت گرفت." (عضو هیات علمی، م ۴).

### ۴,۲,۲,۱۰,۵. برگزاری نشست های علمی در حیطه کرونا

طبق گفته ها، دانشگاه ها در نشست های علمی زیادی شرکت و برای برگزاری برخی آنها همکاری داشتند.

"یکسری دیگر از اساتید و دانشجویان شروع کردند به بحث های علمی، کم کم وینارها شروع شد و کم کم آن بحران تمام شد و دانشگاه ها مسئولیت اجتماعی خودشان را از طریق وینار بالا بردند." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

"در نشست های علمی از جمله نشست تحلیل اثرات کرونا شرکت داشتیم. و برای برگزاریشن همکاری کردیم." (عضو هیات علمی، م ۴).

### ۴,۲,۲,۱۰,۶. تایید علمی تجهیزات توسط متخصصین تجهیزات

#### پزشکی

در مصاحبه ها مشخص شد که تعداد زیادی از هیات علمی در تایید علمی تجهیزات همکاری داشتند و این امر کمک شایانی در جلوگیری از انتشار تجهیزات تقلبی یا غیر استاندارد داشت.

"خبر شدیم یکسری ماسک تقلبی تو بازار هست. اینجا ما چند تا متخصص تو حوزه تجهیزات حفاظت فردی داشتیم که اینا تجهیزات حفاظت فردی رو بلد بودن. اینا دوستان و آشنایان کادر درمان ما بودن در تهران. مهندس X که شرکت تجهیزات پزشکی داشتن کاملا داوطلبانه و با شرافت، دونه دونه بارهای ما رو که تحویل می گرفتن، نمونه ها رو چک می کردن تا اینا مورد تایید باشن بعد پولا رو میدادن." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۲,۲,۱۰,۷. تشکیل تیم های تحقیقاتی

بر اساس گفته مصاحبه شوندگان، بلافاصله پس از شروع بحران، دانشگاه ها تیم های تحقیقاتی را ساماندهی کرده و شروع به انجام مطالعات مختلف در زمینه ویروس کرونا کردند.

"بچه‌ها بدون ادعا بدون هیچی رفتن و تو زمینه کووید ۱۹ کمک کردند بعضیاشون تو بخش تحقیقاتی بودن که عرض کردم." (معاون تحقیقات و فناوری، م ۱۷).

"بالفاصله تیم‌های تحقیقاتی رو تشکیل دادیم و شروع کردیم بریم سراغ کاری که تو زمینه تولید محصول و اینها بودش که برای پیشگیری یا ضد عفونی کردن. خب بچه‌هایی اومدن کمک کردن تیم‌ها و ژل‌های ضد عفونی کننده رو تونستیم تولید بکنیم آموزش رو بگیریم شروع کردیم تولید کردن و بعد دیدیم که خب باز نیاز هستش خصوصاً توی بیمارستان‌ها و خصوصاً توی کهریزک و سرای سالمندان که اینا پرخطرترین افراد بودن." (مسئول دفتر فناوری دانشگاه، م ۱۲).

## ۸، ۱۰، ۲، ۲، ۴. تولید محصولاتی چون ماسک و کیت‌های تشخیصی

تولید محصول از جمله اقدامات دیگری بود که بدان اشاره گردید. این محصولات شامل کیت تشخیص و وسایل و تجهیزات حفاظت فردی بودند.

"کار سوم تشخیص کیت‌های تشخیص کرونا بودش که دیگه نیاز به rtPCR رو نداره ظرف ۳۰ ثانیه با یه تغییر رنگ مشخص میکنه که این کووید ۱۹ هست یا نه که اینم بچه‌های دانشگاه ما انجام دادن و بعد حالا محلول." (مسئول دفتر فناوری دانشگاه، م ۱۲).

"مثلاً ما به سرعت تونستیم در تولید ماسک‌های ان ۹۵ و تکنولوژی نانویی که میتونست ماسک‌های معمولی رو به ماسک‌های ان ۹۵ تبدیل کنه به یک سطحی از



خودکفایی و تولید رسیدیم. در کشور عراق و جاهای دیگر. و دستگاه های تولید اون پارچه مخصوص رو به خیلی از کشورها مثل کره جنوبی و چند کشور اروپایی صادر کردیم. دستگاه های برای تولیدش رو. در مورد کیت های آزمایشگاهی که به وفور این کیتها داره به خارج از کشور صادر میشه." (معاون آموزشی، م ۱۳).

### ۴,۲,۲,۱۰,۹. برگزاری فراخوان های پژوهشی

مصاحبه شوندگان بیان داشتند پس از شروع بحران کرونا فراخوان های پژوهشی بسیاری توسط دانشگاه ها اعلام گردید.

"بخش معاونت پژوهشیمون فراخوان برای این دادن که پژوهشهایی در زمینه کرونا انجام بشه." (رئیس اداره نظارت، م ۲۱)

### ۴,۲,۲,۱۰,۱۰. ارائه طرح های پیشنهادی در حوزه های مختلف

آن طور که مسئولین دانشگاه ها بیان نمودند طرح های علمی فراوانی در حوزه های مختلف مرتبط به ویروس کرونا پیشنهاد گردید که برخی اجرایی گردیدند.

"طرح های پیشنهادی در حوزه تشخیص و درمان، پیشگیری و تجهیزات حفاظتی، ارائه شد." (معاون تحقیقات و فناوری، م ۱۷).

### ۴,۲,۲,۱۰,۱۱. تسریع روند پذیرش و چاپ مقالات

از جمله اقدامات معاونت های تحقیقات و فناوری دانشگاه ها، که مصاحبه شوندگان بدان اشاره کردند سرعت بخشیدن به فرایند پذیرش طرح های پژوهشی در حوزه کرونا و تسریع در چاپ مقالات بود.

"فقط به کار کردن که مقالاتی که بخواد در این حوزه چاپ شه ما بهشون اولویت چاپ میدیم." (معاون تحقیقات و فناوری، م ۱۷).

"معاونت پژوهشی، طرحهای حوزه کووید رو سریع پذیرش میکرد." (مدیر امور اداری معاونت تحقیقات، م ۱۸).

### ۴,۳. قوت‌های مدیریت بحران کرونا توسط دانشگاه‌ها

یافته‌های مرتبط با قوت‌های مدیریت بحران کرونا توسط دانشگاه‌ها مشتمل بر ۶ مضمون فرعی بود. این مضامین شامل: برخورداری از منابع انسانی (مشتمل بر ۸ کد)، نقاط قوت آموزش (مشتمل بر ۳ کد)، نقاط قوت ارتباطات (مشتمل بر ۷ کد)، نقاط قوت مدیریتی (مشتمل بر ۹ کد)، نقاط قوت اخلاقی (مشتمل بر ۹ کد)، نقاط قوت مدیریت اطلاع‌رسانی (مشتمل بر ۳ کد) بودند.

جدول ۲-۴: نقاط قوت اقدامات دانشگاه ها در دوران کرونا

مضمون	مضمون فرعی	کد
قوتها	۱. برخورداری از منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حضور سلبریتی ها</li> <li>• اعتبار بالای برخی اساتید</li> <li>• وجود افراد با تجربه بحران های گذشته</li> <li>• وجود تشکل های دانشجویی</li> <li>• حضور پررنگ هیات علمی بالینی</li> <li>• وجود هیات علمی جوان و میانسال</li> <li>• کنار هم بودن اساتید و کارکنان</li> <li>• وجود متخصصین تجهیزات پزشکی</li> </ul>
	۲. نقاط قوت آموزش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انسجام در تولید محتوا</li> <li>• سرعت بخشیدن به ایجاد سیستم آموزش مجازی</li> <li>• وجود تاثیر مثبت آموزش های قبل از بحران</li> </ul>
	۳. نقاط قوت ارتباطات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود ارتباطات بین سازمانی مناسب بین دانشگاه و برخی سازمان ها</li> <li>• ارتباطات درون سازمانی مناسب در دانشگاه</li> <li>• وجود شبکه های ارتباطی از گذشته</li> <li>• حذف فاصله میان مسئولین و کادر درمان</li> <li>• تقسیم کار میان دانشگاه ها</li> </ul>
	۴. نقاط قوت مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شناخته شدن برخی الگوهای خوب</li> <li>• حذف موانع بوروکراسی</li> <li>• حمایت روسا و مدیران دانشگاه</li> <li>• ریسک پذیری مدیران</li> <li>• وجود کتاب های بحران حوزه سلامت روان</li> <li>• رایگان بودن درمان کرونا</li> <li>• تشکیل کارگروه پاسخگویی اجتماعی در وزارت بهداشت از گذشته</li> <li>• وجود پروتکل برای حمایت از دانشجویان آسیب پذیر</li> <li>• تغییر نگاه مدیریت بحران</li> </ul>

مضمون	مضمون فرعی	کد
	۵. نقاط قوت اخلاقی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود افراد دارای مسئولیت اجتماعی</li> <li>• نبود انگیزه مادی در میان رهبران</li> <li>• حفظ عزت گروه های آسیب پذیر</li> <li>• حضور خیرین</li> <li>• همدلی مردم و جامعه پزشکی</li> <li>• جانفشانی کادر درمان</li> <li>• وجود داوطلبان</li> <li>• وجود کمک های مردمی</li> <li>• وجود حمایت اقشار مختلف</li> </ul>
	۶. نقاط قوت مدیریت اطلاع رسانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود زیرساخت های لازم برای اطلاع رسانی</li> <li>• بازدید بالای مخاطبین از سایت های اطلاع رسانی</li> <li>• اعتبار بالای محتواهای آموزشی تولید شده</li> </ul>

### ۴,۳,۱. برخورداری از منابع انسانی

مضمون فرعی برخورداری از منابع انسانی، به حضور اساتید، دانشجویان، متخصصین، سلبریتی ها برای کمک در مدیریت بحران اشاره داشت که ۸ کد را به خود اختصاص داد.

حضور سلبریتی ها، اعتبار بالای برخی اساتید، وجود افراد با تجربه، وجود تشکل های دانشجویی، حضور پررنگ هیات علمی بالینی، وجود هیات علمی جوان و میانسال، کنار هم بودن اساتید و کارکنان، وجود متخصصین تجهیزات پزشکی.

### ۴,۳,۱,۱. حضور سلبریتی ها

یافته ها به حضور برخی سلبریتی ها جهت کمک در مدیریت بهتر بحران اشاره داشت. بسیاری از هنرمندان، ورزشکاران و نویسندگان در کنار مدیران به همکاری پرداختند.

"یکی از اتفاقاتی که رقم خورد سلبریتی ها آمدن سراغ ما. از آقای X یاد می کنم که جزء موزیسین های بزرگ ایران هستند یا خانم X و سایر بزرگوارانی مثل پهلوان X قهرمان بدنسازی بودند کسان دیگری هم بودند. پیج هاشون در اختیار ما قرار دادن و موارد آموزشیشونو در پیج ها قرار دادن، از خودشان ضبط کردن و در اختیار ما قرار دادن." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

### ۴,۳,۱,۲. اعتبار بالای برخی اساتید

وجود برخی اساتید با اعتبار بالا توانست به دانشگاه ها کمک کند برای جلب کمک ها. منظور از اساتید معتبر اساتیدی بودند که مورد قبول عده زیادی بودند.

"ما هفته اول رو رفتیم، هفته دوم دیگه داشت کم و کسریهامون میومد بالا. اینجا بود که آقای دکتر X از برند خودش استفاده کرد. کلی آدم بودن که به دکتر X گفته بودن اگه روزی به ما نیاز بود تو بگو. دکتر گفت الان نیازه. پول واریز میشه،

چند هزار تا چند هزار تا ماسک و دستکش خریده میشد." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۳,۱,۳. وجود افراد با تجربه بحران های گذشته

طبق نظر مصاحبه شونده‌گان وجود افرادی که در بحران های گذشته تجربه مدیریت داشتند بسیار کمک کننده بود.

"مورد دیگه ای که وجود داره اینه که این افراد تجربه بحران قبلی رو داشتن. برای مثال، آقای دکتر X، هر روز که جلسه ش تموم میشد می گفت اگه فردا نتونستیم همدیگه رو ببینیم، فرمول اینه. اینقدر سیستم مجازی رو خوب پیش برده بود." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۳,۱,۴. وجود تشکل های دانشجویی

ایجاد تشکل های دانشجویی به عقیده مصاحبه شونده‌گان، یکی از نقاط قوت دانشگاه ها بود. چرا که این گروه ها کمک زیادی در بخش های مختلف از جمله ولید محتوا، جلب کمک ها و اجرای سایر طرح ها داشت.

"وجود مجموعه های فعال دانشجویی شامل تشکل های اسلامی، بسیج دانشجویی، تشکل های مذهبی، گروه های خیریه، کانون های فرهنگی از جمله کانون یاریگران و هلال احمر، انجمن های علمی دانشجویی علاوه بر فراهم نمودن زمینه بهره مندی از توان دانشجویان و حضور آنها در اجرای طرح ها، کمک بزرگی در خصوص اطلاع رسانی و جلب همراهی و مشارکت اقشار دانشگاهی در پوشش های اجتماعی نموده است." (معاون فرهنگی دانشجویی، م ۱۵).

### ۴,۳,۱,۵. حضور پررنگ هیات علمی بالینی

با توجه به اظهارات عده زیادی از مصاحبه شوندگان حضور اعضای هیات علمی بالینی دانشگاه ها نسبت به سایر اعضا بسیار پررنگ و کمک کننده بود.

"در دانشگاه تهران هم پزشکان داوطلب رو با هماهنگی وزارتخونه، دانشگاه ها و نظام پزشکی جذب می کردن و خیلی از همکاری ما هم رفتن بخصوص در بحث مراکز قرنطینه یا پایگاه هایی که میزدن خدمت میکردن. این رو میدونم چون آدمهاش رو دیدم و در جریان بودم و رفتم." (هیات علمی دانشگاه، م ۴).

"ولی ما در قسمت سرویس می تونیم بگیریم کلا کسانی که نقش سرویس رو در هیات علمی داشتن نمره شون خیلی خوب شد. یعنی ما بالینیامون به نسبتی که خیلی دیگه از دانشگاه ها بودن که اصلا حضور نداشتن، بالینی های ما حضورشون خیلی پررنگ تر بود." (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

### ۴,۳,۱,۶. وجود هیات علمی جوان و میانسال

از نظر تعدادی از مصاحبه شوندگان حضور هیات علمی جوان و میانسال اثربخش تر از سایر اعضا بود.

"ولی از اونور خیلیاشون ادعای زیادی داشتن و این مانع بود برای سیستم. بخاطر همین اینا که بازنشست شدن خوبیش رو تو کووید ما دیدیم. دیگه اینا بچه هایی بودن که میانسال یا جوون جایگزین شدن و خوب هم اومدن پای کار. اگه اون قبلیا بودن این اتفاقا نمی افتاد. خیلی خوب شد." (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

### ۴,۳,۱,۷. کنار هم بودن اساتید و کارکنان

نقطه قوت دیگری که توسط دانشگاهیان مطرح شد این بود که اساتید خود را برتر از کارکنان ندانسته و در کنار یکدیگر به همکاری پرداختند.

"یکسری از اساتیدمون هم که دیگه کاملا اومدن تو حوزه اجرا. یعنی اومدن عضو ستاد کرونا شدن، وارد مسائل شدن، در کنار کارمندان عادی تر که علم اونها تلفیق شد با عمل اونها و به حوزه اجرا دراومد و خب افراد مختلف از حوزه های مختلف اومدن پای کار." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

### ۴,۳,۱,۸. وجود متخصصین تجهیزات پزشکی

وجود متخصصین در حوزه تجهیزات پزشکی، از دیگر نقاط قوت مطرح شده بود که کمک شایانی در جلوگیری از دریافت تجهیزات تقلبی و هدر رفت هزینه ها گردید.

"خبر شدیم یکسری ماسک تقلبی تو بازار هست. اینجا ما چند تا متخصص تو حوزه تجهیزات حفاظت فردی داشتیم که اینا تجهیزات حفاظت فردی رو بلد بودن. اینا دوستان و آشنایان کادر درمان ما بودن در تهران. مهندس X که شرکت تجهیزات پزشکی داشتن کاملا داوطلبانه و با شرافت، دونه دونه بارهای ما رو که تحویل می گرفتن، نمونه ها رو چک می کردن تا اینا مورد تایید باشن بعد پول رو میدادن." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۳,۲. نقاط قوت آموزش

انسجام در تولید محتوا، سرعت بخشیدن به ایجاد سیستم آموزش مجازی، وجود تاثیر مثبت آموزش های قبل از بحران، ۳ کد شناسایی شده برای مضمون فرعی نقاط قوت آموزش بودند.



### ۴,۳,۲,۱. انسجام در تولید محتوا

برخی مصاحبه‌شوندگان از تعدادی از دانشگاه‌ها به عنوان دانشگاه برتر در تولید محتوا نام بردند و مدیریت و انسجام آنها در تولید محتوا را به عنوان الگویی مناسب معرفی کردند.

"به بخش‌های دیگر ای هم بود مثل تولید محتوا که در دانشگاه X انجام گرفت. من چون در جریان بودم انسجام خاصی داشت در تولید محتوا." (عضو هیات علمی، م ۴).

### ۴,۳,۲,۲. سرعت بخشیدن به ایجاد سیستم آموزش مجازی

طبق اظهارات برخی مصاحبه‌شوندگان، شرایط بحران به گونه‌ای بود که نوعی اجبار برای حرکت به سمت آموزش مجازی را برای دانشگاه‌ها به وجود آورد.

"دانشگاه ناچار شد در یک مدت کوتاهی خودش رو آداتنه کنه با شرایط آموزشی جدید و این نقطه قوتش بود. ما سال‌ها می‌خواستیم برخی کلاس‌های مجازی رو راه‌اندازی کنیم اساتید زیربار نمیرفتن بخاطر مشکلاتی که داره ولی الان جالبه که خیلیا متقاضی این کارن." (رئیس واحد نظارت دانشگاه، م ۲۱).

### ۴,۳,۲,۳. وجود تاثیر مثبت آموزش‌های قبل از بحران

طبق اظهارات تعدادی از مصاحبه‌شوندگان، یکسری از دوره‌های آموزشی در قبل از بحران برای دانشجویان برگزار شده بود که در دوران بحران بسیار کمک‌کننده بود. دوره‌هایی از جمله هوش هیجانی، کار تیمی، اصول مذاکره.

"ما قبل از بحران کرونا، تحت عنوان کلینیک کارآفرینی افصلی پور اومدیم دو سه سال بعضی از مهارت‌ها رو به بچه‌ها آموزش دادیم. مثل پرسنال برندینگ [برند یا علامتگذاری شخصی]. من به بچه‌ها یاد دادم تا خودتون هویت نداشته باشین نمیتونین آدم موثری باشین. هوش هیجانی، EQ. بعد رفتیم سراغ اصول تیم ورک. بعد نزدیک به چهار پنج تا دوره استارت‌آپ گذاشتیم. دوره‌های تخصصی سه روزه که بچه‌ها در فضای دانشگاه با هم کار تیمی انجام می‌دادن." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

"اصول و فنون مذاکره رو بهشون یاد دادیم. بچه‌ها اگه می‌خواهین خیرین حوزه سلامت رو بیارین تو راه باید بلد باشین با یه خیر چجوری کار کنین." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۳,۳. نقاط قوت ارتباطات

در ارتباط با مضمون فرعی نقاط قوت ارتباطات، ۵ کد شناسایی گردید. وجود ارتباطات بین سازمانی، ارتباطات درون سازمانی، وجود شبکه‌های ارتباطی از گذشته، حذف فاصله میان مسئولین و کادر درمان، تقسیم کار مناسب سمن‌ها، ارتباط مستمر دانشگاه با ستاد کرونا، تقسیم کار میان دانشگاه‌ها.

## ۴,۳,۳,۱. وجود ارتباطات بین سازمانی مناسب بین دانشگاه و برخی

### سازمان ها

مصاحبه شوندگان به وجود ارتباطات خوب بین دانشگاه ها و برخی نهادها از جمله ساه، بسیج، شهرداری، صدا و سیما، هلال احمر، بهزیستی، اصناف، سمن ها، مساجد و... اشاره داشتند.

"اتفاقا در جریان کرونا یک همکاری خوبی به نظر من با سایر سازمانها از جمله سپاه، بسیج، شهرداری، صدا و سیما، اصناف برقرار شد به ویژه چندین نفر از مسئولین حتی شنیدم که راضی بودن از بحث همکاری سپاه. یعنی واقعا هر کاری می گفتیم فرداش پیگیر میشدن انجام میدادن. اصناف اردبیل هم همکاری خوبی کردن. شهرداری اردبیل هم همکاری خوبی داشت و صدا و سیما هم واقعا همکاری داشت و این نقطه قوت مدیریت کرونا بود در ایران، نحوه همکاری صدا و سیما." (معاون آموزشی، م ۱۳).

"اونجا آقای مهندس X انجمن X خانم مهندس X از یک انجمن دیگه، آقای X اینا NGO های محبوب بودن. اینها حلقه واسط بودن که حلقه شون بمن وصل شد و از اینور به دانشگاه وصل شدیم." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

## ۴,۳,۳,۲. ارتباطات درون سازمانی مناسب در دانشگاه

ارتباط قوی میان بخش ستاد کرونای دانشگاه، روابط عمومی دانشگاه و سایر بخش ها از جمله قوت های اشاره شده توسط دانشگاهیان بود.

"یکی دیگر از اتفاقاتی که در دانشگاه ما افتاد این بود که مدیر روابط عمومی دانشگاه تمام قد با ما بود. اگر در دانشگاهی، مدیر روابط عمومی دانشگاه با این تیم نباشد، قفل میشه. هماهنگی‌ها سریع انجام میشد میرفت جلو. مدیر روابط عمومی، از حوزه ریاست همه جا رو هماهنگ می‌کرد، مگر نه ما قفل می‌شدیم." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

"یکی از محاسن کار توی این جریان این بود که ستاد کرونا مرتب تشکیل جلسه میداد و اطلاعات با همدیگه کوک میشد در دانشگاه، دانشگاه ارتباطات خیلی خوبی را برقرار کرد با ستاد کرونای استانی، ستاد کرونای استان هم تقریباً تونست تمرکز خیلی خوبی پیدا کنه." (عضو هیات علمی دانشگاه و مدیر خیریه، م ۹).

### ۴,۳,۳,۳. وجود شبکه‌های ارتباطی از گذشته

مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند که یکسری شبکه‌های ارتباطی در پیش از بحران میان دانشگاهیان وجود داشت که در زمان بحران بسیار کمک‌کننده بودند.

"اساتید دانشکده پرستاریمون خط تولید گان رو شکل دادن. گفتن ما استاد پرستاری هستیم باید برای پرستار بیمارستان لباس تولید کنیم. نکته بسیار مهم اینجا بود که ما تو چند سال گذشته با اینا *network* بودیم. یعنی چون ما رفته بودیم دانشکده پرستاری براشون دوره برگزار کرده بودیم باهاشون آشنا بودیم و برادریمون ثابت شده بود." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۳,۳,۴. حذف فاصله میان مسئولین و کادر درمان

حضور مسئولین در کنار کادر درمان و دور نبودن از بیمارستان ها از قوت هایی که بود برای برخی دانشگاه ها بدان اشاره شد.

"خیلی از اشتباهاتی که یکسری از دوستان در بعضی استانها کردن این بود که خودشون رو با فاصله حفظ کردن. ویس می فرستادن. *You can you should* از خونه می گفتن. این اون نقطه ای بود که ما تو کف بیمارستان بودیم." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م (۱)).

"مورد بعد این بود که خودمون تو فیلد بودیم. اگه یادتون باشه، یکی از آپشنها و پیشنهادهای ما این بود که ما نریم بیمارستان، ما ویس بفرستیم برای پرستار. بعد نشستیم با هم صحبت کردیم گفتیم اگه ما ویس بفرستیم هیچ اثری نمیداره. پرستار میگه تویی که حاضر نیستی پاشی بیای اینجا یک متری من وایستی، چجوری می خوای بیای حال منو درک کنی؟" (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م (۱)).

### ۴,۳,۳,۵. تقسیم کار میان دانشگاه ها

تقسیم کار میان دانشگاه ها که از طرف وزارتخانه صورت گرفت از جمله قوت های دیگری بود که مصاحبه شوندگان بدان اشاره کردند.

"یکی دیگر از اتفاقاتی که افتاد این بود که یک جورهایی وزارت خانه آمد تفویض اختیار کرد و تقسیم بندی کرد که هر دانشگاهی چکار انجام دهد، دانشگاه شما فلان کار را بکن." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م (۱)).

### ۴,۳,۴. نقاط قوت مدیریتی

تعداد ۹ کد برای مضمون فرعی فوق شناسایی و استخراج گردید که عبارت بودند از: شناخته شدن برخی الگوهای خوب، حذف موانع بوروکراسی، حمایت روسا و مدیران دانشگاه، ریسک پذیری مدیران، وجود کتاب‌های بحران حوزه سلامت روان، رایگان بودن درمان کرونا، تشکیل کارگروه پاسخگویی اجتماعی در وزارت بهداشت از گذشته، وجود پروتکل برای حمایت از دانشجویان آسیب پذیر، تغییر نگاه مدیریت بحران.

### ۴,۳,۴,۱. شناخته شدن برخی الگوهای خوب

مصاحبه شوندگان اظهار داشتند که در خلال کار افرادی در بین دانشگاهیان شناخته شد که الگوهای شایسته ای در فعالیت و مسئولیت اجتماعی بودند.

"خصوصاً اولین کارمون الگو سازی و شناسوندن الگوها به دانشجوها. من دارم الگوهای دانشگاه رو پیدا میکنم مثلاً حالا براتون لینکشو میفرستم هفته آینده آقای X که خیریه به اسم این هستش که دست هایی که کمک میکنن قرار شده ایشون بیان تجربیاتشون رو در اختیار بچه ها قرار بدن بچه هایی که دوست دارن برن سمت ایشون." (مسئول دفتر فناوری، م ۱۲).

"بله دقیقاً اول با اساتید خودمون که بچه ها ببینن دوز از ذهن نیست رئیس دانشکده پزشکی هم میتواند یک خیر باشد بعد حالا میریم سراغ الگوهای خارج از دانشگاه. اینا تا مدلی برای بچه ها نباشد اینا پراکندن دل سردن ولی وقتی ببینن یه همچین چیزی هست خب خیلی بیشتر میتونن کمک کنن عموماً هم با خیرین

صحبت کردیم که خیرین هم داریم بازی میدیم تو این قضیه." (مسئول دفتر فناوری، م ۱۲).

### ۴,۳,۴,۲. حذف موانع بوروکراسی

دانشگاهیان اظهار داشتند اگر بوروکراسی های معمول وجود داشت موانع زیادی بر سر راه خدمت رسانی قرار می گرفت. طبق گفته های ایشان، بسیاری از موانع بوروکراسی توسط مسئولین و روسای دانشگاه ها از میان برداشته شد.

"زمانی که دانشگاه تو نقش مسئولیت اجتماعی نیاز بود شرکت هایی بیان برای تولید ماسک، کمک های حوزه ی اجتماعی و غیره به سری بوروکراسی ها بود بوروکراسی هایی که زمان می گرفت از ما و باعث می شد افرادی که از بیرون دارن طرف حامیان دلسرد و خسته بشن مسئولین ارشد دانشگاه دیگر درگیر این این کاغذ بازی هاشون، بوروکراسی ها را البته قانونمند برداشتند و بسیار کمک کردند به مسئولیت های اجتماعی." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

"اگر اون بوروکراسی های معمول حاکم بود خیلی مشکل در تحقق اهداف و کمک ها و حمایت های بیرونی و حضور افراد بیرونی در دانشگاه پیش می اومد که به لطف خدا با رویکرد مثبت مسئولین ارشد دانشگاه در این زمینه، رویکرد فعالانه زمان جنگ بوده محافظه کارانه با فرماندهی خودشون براساس قوانین بالا دستی با کمترین بوروکراسی تصمیم می گرفتند اقدام می کردند و این باعث شد مسئولیت اجتماعی و حمایت طلبی که دانشگاه داشت از سایر افراد چه درون دانشگاه چه بیرون دانشگاه ما یتونیم با بیشترین اثر بخشی مسیر را طی بکنیم." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

### ۴,۳,۴,۳. حمایت روسا و مدیران دانشگاه

دانشگاهیان از حمایت‌هایی که از سوی مدیران و روسای دانشگاه‌ها صورت گرفت به عنوان یک نقطه قوت یاد کردند.

"تو بحث عملکردی اتفاقی که افتاد، حمایت‌هایی بود که ریاست دانشگاه و مدیریت ارشد دانشگاه در قبال مسئولیت اجتماعی ما داشتند چون ما بودجه مستقلی نداشتیم بودجه از وزارت اختصاصاً برای اطلاع‌رسانی نیامده بود اما ایشون از بودجه‌های در اختیار این فضا را به ما دادند و کمک کردند که ما بتوانیم مسیرها را پیش ببریم تعهد دانشگاه بسیار پررنگ بوده اگر این تعهد پررنگ نبود در سطوح پایین‌تر محقق نمی‌شد هم جنبه‌ی حمایتی داشتند هم نظارتی، پشتیبانی داشتند." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

"نقطه‌ی دیگه که قوت دانشگاه ما بود طرز تفکر ریاست دانشگاهمون بود آقای دکتر X رشتشون پزشکی اجتماعی و شخصاً فرد پاسخگوی اجتماعی هستن و تمام وقت نهایت کمک و به بچه‌ها کردن یعنی راستش رو بخواین تو همه چی دست ما رو باز گذاشتن الان دغدغه پاسخگویی اجتماعی دغدغه اصلیشونه." (مسئول دفتر فناوری، م ۱۲).

### ۴,۳,۴,۴. ریسک‌پذیری مدیران

از دید مصاحبه‌شوندگان مدیران ریسک‌پذیر در دانشگاه‌ها نقاط قوتی بودند در پاسخ به بحران. چرا که در چنین شرایطی اکثر افراد نگران ابتلای خود به بیماری بوده و وارد میدان عمل نخواهند شد.



"ریسک پذیری مدیران ما یکی از ویژگی هایی که به هر حال در یک بحران اتفاق می افتد مدیریت ارشد دانشگاه هم ریسک پذیری داشتند و اقدام به موقع می کردند شاید بعضی از تصمیماتی که از درون دانشگاه اومد بیرون و حتی استانی شد و به عنوان پیشنهاد به سمت ستاد کرونای استان میرفت، حتی ستاد ملی هم در سطح کشور استان کرمان در بعضی از اقدامات جلوتر بود." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

#### ۴,۳,۴,۵. وجود کتاب های بحران حوزه سلامت روان

مصاحبه شوندگان در بخش سلامت روان دانشگاه ها، به وجود کتاب های مدیریت بحران در حوزه سلامت روان اشاره داشتند. بر اساس گفته ایشان این کتاب ها از گذشته تدوین و چاپ شده بودند و در شرایط بحران کرونا قابل استفاده بودند.

"کتاب های بحران ما قبلا چاپ شده ولی بروشورهایی که هست این ها از طریق وزارتخانه ارسال میشه و ما هم به سطوح مختلف منتقل می کنیم هم در قالب کانال ها هم در قالب گروه های دیگه منتقل می کنیم." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

#### ۴,۳,۴,۶. رایگان بودن درمان کرونا

مصاحبه شوندگان به رایگان بودن درمان کرونا در دانشگاه های علوم پزشکی ایران اشاره داشتند و بیان کردند این اتفاق نقطه قوت بسیار خوبی برای دانشگاه های ایران محسوب می گردد.

"برای خود بیماران هم بله، بحث‌های کرونا که رایگان بود." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

"هیچ جای دنیا درمان کرونا مجانی نبود که در ایران بود و این بزرگترین سند افتخار جمهوری اسلامی باید باشه در کل دوره چهل ساله ش کاری بزرگتر از این نکرده که ما اینهمه در دانشگاه هامون مجانی درمان کرونا کردیم." (عضو کارگروه پاسخگویی اجتماعی، م ۲۰).

#### ۴,۳,۴,۷. تشکیل کارگروه پاسخگویی اجتماعی در وزارت بهداشت از گذشته

تعدادی از مصاحبه‌شوندگان که شاغل در وزارت بهداشت بودند به تشکیل کارگروه پاسخگویی اجتماعی از مدت‌ها قبل اشاره داشتند و این امر را نقطه مثبت بزرگی برای مدیریت مسئولیت اجتماعی در دوران کرونا برشمردند.

"قبل از اینکه داستان کرونا پیش بیاد، این کارگروه پاسخگویی اجتماعی شروع به کار کرده بود و ما در حوزه‌های دیگری مشغول به کار بودیم. یعنی داشتیم برنامه ریزی می‌کردیم که در دانشگاه‌ها سیستمی ایجاد شه که دانشجوی ما کم کم عادت کنه که یک بخشی از زندگیش مسئولیت اجتماعی. ریسپانسیبیلیتی بیاد توی هم برنامه آموزشی دانشجویی هم اینکه تربیت نیروی استادی که هم اینو بلد باشه هم بتونه آموزش بده." (عضو کارگروه پاسخگویی اجتماعی وزارت بهداشت، م ۲۰).

### ۴,۳,۴,۸. وجود پروتکل برای حمایت از دانشجویان آسیب پذیر

تدوین پروکل هایی برای حمایت از دانشجویان آسیب پذیر که دارای بیماری خاص بودند از نقاط قوت دیگری بود که بدان اشاره گردید.

"دانشجویانی که دارای مشکلات زمینه ای بودن زیاد نداشتیم چون گروه سنیشون به شکلی هست که خیلی پوشش افرادی رو که مشکل زمینه ای دارن رو نداره ولی در مجموع در پروتکل ها ذکر شده بود که اگر دانشجویی دیابت داره بیماری زمینه ای یا خدای نکرده سرطان یا مسئله دیگری داره به صورت خاص و ویژه باهاشون برخورد کنن." (معاون آموزشی، م ۱۳).

### ۴,۳,۴,۹. تغییر نگاه مدیریت بحران

مصاحبه شوندگان اظهار داشتند پیش آمدن بحران کرونا منجر به ایاد نگاه جدیدی به مدیریت بحران شد که برای مدیریت این گونه بحران های جدید نیز برنامه هایی نوشته شود.

"به نظرم اون چیزی که در کووید ۱۹ صورت گرفت یک فرصت شد که ما در بسیاری از حوزه ها هم توانمند بشیم هم تجدید نظر کنیم در برنامه هامون یعنی در طی ۱۶ - ۱۷ ساعت که مدیریت بحران و حمایت های روانی را مطرح می کردیم غالباً تو ذهمون سیل بود، به همین دلیل متون یه ذره تغییر کرد، نگاه ما تغییر کرد." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

### ۴,۳,۵. نقاط قوت اخلاقی

تعداد ۹ کد برای مضمون فرعی قوت های اخلاقی شناسایی گردید. وجود افراد دارای مسئولیت اجتماعی، نبود انگیزه مادی در میان رهبران، حفظ عزت گروه های آسیب پذیر، حضور خیرین، همدلی مردم و جامعه پزشکی، جانفشانی کادر درمان، وجود داوطلبان، وجود کمک های مردمی، وجود حمایت اقشار مختلف.

### ۴,۳,۵,۱. وجود افراد دارای مسئولیت اجتماعی

مصاحبه شوندگان بیان داشتند در میان اساتید و حتی برخی اقشار جامعه، حس مسئولیت اجتماعی به خوبی قابل مشاهده بود.

"اینجا خیلی مهم بود نقشی که اعضای هیئت علمی دانشگاه داشتند علی رغم اینکه کلاس های آنلاین داشتند شاید تعطیل شده بود و می توانستند به سفر یا ویلاهاشون در اطراف کرمان مستقر شوند اما این مسئولیت اجتماعی را داشتند و در بطن قضیه ماندند و این منابع را ساماندهی کردند و به هر حال کمک کننده بود در کنار اقداماتی که دانشگاه داشتند." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

"اصناف حرف مارو گوش کردن. گفتن آقا اوکی، رئیس جمهور گفته باز کنین؟ من دلم می خواد باز نکنم، چون من به این درک رسیدم که باید ببندم." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۳,۵,۲. نبود انگیزه مادی در میان رهبران

آن گونه که مصاحبه شوندگان بیان داشتند تعدادی از اساتید شناخته شده دانشگاه افرادی بودند که هیچ انگیزه مادی برای کار برای جامعه نداشتند. گروه های داوطلب دانشجویی نیز به علت همین خصلت ها جذب این افراد شده و پای کار آمدند.

"مورد بعدی که بچه ها رو تحت تاثیر قرار میداد این بود که خیلی از اساتید حق التدریس از دانشگاه نمی گیرن. فقط حقوق پایه شون رو می گیرن. جاهایی هم که پول میگیرن صرف کارهای عام المنفعه می کنه." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

"یک چیزی که بعنوان برگ برنده ما بود هیچکدوم چیزی برای از دست دادن نداشتیم. جوش پست و مقاممون رو نمیزدیم." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۳,۵,۳. حفظ عزت گروه های آسیب پذیر

دانشگاهیان اظهار داشتند در کمک هایی که به گروه های آسیب پذیر از اقبال کم درآمد صورت می گرفت تلاش زیادی می شد تا عزت انسان ها حفظ گردد.

" ما اینجا به گیری داشتیم که خیلی باید عزت این افراد حفظ می شد از طرفی هم بهشون کمک می رسید." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

"نیروهای خدماتی که تو بیمارستان ۴۰۰ نفر لیست آوردیم بیرون گفتن اوکی بسته برنج روغن غذا بود و چون از طرف آستان قدس اومده بود تبرکی بود به کسی برنمی خورد همه از خدائشون بود که غذا حضرت شما می خورید میلیاردی و فقیرش فرقی نمیکنه از خدائشه که این اتفاق بیفته و اینجا ش خیلی مهم که باید حتما شما ثبتش کنید گفتیم بیاین تو مصلا بسته هاشونو تحویل بگیرن گفتیم نه دیگه اینا شرابطشون خیلی ویژه است اینا مدافع سلامت م هستن نباید بگیریم بیاین

تو صف بگیرین باید عین ۴۰۰ نفر ببریم در خونه هاشون." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

#### ۴,۳,۵,۴. حضور خیرین

حضور خیرین از نقاط مثبتی بود که در مدیریت بحران کرونا بسیار کمک کننده بود.

"دیدیم در دانشگاه‌های مختلف از جمله دانشگاه کرمان چقدر خیر پیدا شد که یکی ماسک می خرید یکی الکل می خرید یکی دستکش می خرید." (عضو کارگروه مسئولیت اجتماعی، م ۲۰).

#### ۴,۳,۵,۵. همدلی مردم و جامعه پزشکی

از دیدگاه مصاحبه شونده‌گان در گذشته همیشه یک حس منفی نسبت به کادر درمان در بین مردم وجود داشت. اما در دوران کرونا به دلیل جانفشانی‌های کادر درمان این حس از بین رفت و همدلی بین مردم و کادر درمان به وجود آمد.

"الان آدمها همدلی و همراهی می خوان. البته یه خوبی که کرونا داشت این بود که مردم و جامعه پزشکی رو دوباره بهم پیوند داد." (عضو هیات علمی، م ۴).

"اما یه سوال پیش میاد؟ چجوری این مردم دوباره اعتماد کردن به بیمارستان‌ها، به علوم پزشکی؟ من فکر میکنم ایثار و فداکاری کادر درمان که بیشترشون هم از دانشگاه‌های زیر نظر علوم پزشکی بودن، آرام آرام، تو بازه یکماهه ورق رو برگردوند." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

## ۴,۳,۵,۶. جانفشانی کادر درمان

مصاحبه‌شوندگان از حس و حال ادر درمان در دوران کرونا گفتند و جانفشانی و روحیه شهادت‌طلبی ایشان را نقطه قوتی در مدیریت بحران کرونا برشمردند.

"حالا در کنار اون شما میبینید آدم‌های علاقمند، چه پزشک، به پرستار چه کادر بخش‌های مختلف درمان، مشتاقانه میان جوشون رو میدارن. اینم هست. بی‌هیی اینگونه نیست که بگیریم هیچی وجود نداره." (عضو هیات علمی، م ۴).

"از یه جایی بعد اصناف گفتن ما که میدونیم شما مالیات‌ها رو از ما می‌گیرین، من دقیقاً یادمه که مسئولین اصناف، رو کردن به دارایی استان و گفتن ما که میدونیم شما تیرماه مالیات‌ها رو از ما دوباره می‌گیرین، ولی ما حاضریم بخاطر کادر درمان تعطیل باشیم. علتش چی بود؟ خون مظلومانه کادر درمان ما که فوتی‌های شهدای سلامت بودن، زحمت شبانه روزی عاشقانه کادر درمان. اینها میدونستن نه پولی توشه نه تقدیری صورت می‌گیره." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

"یک دید معنوی هم در راستای مسئولیت اجتماعی بهش تزریق شد که خیلی موثر بود و در دوره‌های متوالی هم تکرار شد و این تکرارش باعث شد که روحیه‌ی حتی شهادت‌طلبی که حتی ما با بچه‌های پرستاری صحبت داشتیم می‌گفتند ما در راه این خدمت به شهادت می‌رسیم به آرزومون میرسیم هیچ ابایی هیچ ترسی البته با رعایت همه این چیزها از اینکه به بیماران خدمت ارائه بدن در بخش‌ها حضور داشته باشند. هیچ ابایی نداشتند و داوطلبانه این خدمت را ارائه دادند." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

## ۴,۳,۵,۷. وجود داوطلبان

وجود گروه‌های داوطلب به ویژه گروه‌های دانشجویی از نقاط قوت دیگری بود که مطرح گردید.

"یک گروه اومدن کنار ما که هنوز هم دوست ندارم آنها را معرفی کنم تحت عنوان فرزندان حاج قاسم سلیمانی همیشه گفت یک بخشی از اون داخل دانشگاه هستن و یک بخشی از آنها خارج از دانشگاه و این‌ها آمدن تو حوزه معنوی و سلامت روان با حضور اساتید محصولاتی داشتن که خانواده‌ها به آرامش برسند استرژشون را کم کنند." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

"بزرگترین تیمی که دست راست ما بودن تیم شیفت شب ما بودن. و اینها هم قسم شدن که هیچکس نفهمه اینا کین. روز اول ما رو قسم دادن که تو هیچ فیلمبرداری و مستندسازی قید نشه ما کی هستیم. چند نفرشون اساتید دانشگاه خود ما هستن که خیلی هم افراد اونا رو نمی بینن. چند نفرشون دانشجویهای ما هستن." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

## ۴,۳,۵,۸. وجود کمک‌های مردمی

بر اساس تجارب مصاحبه‌شوندگان، در تمامی بحران‌های گذشته مشارکت مردمی وجود داشته. مصاحبه‌شوندگان از حس همدلی مردم ایران به عنوان نقطه مثبتی بسیار بزرگ یاد کردند.



"در فاز دوم نیز از آنجا که این بیماری تبعات اقتصادی زیادی برای مردم در برداشت به خصوص مردم حاشیه شهر کاشان شروع به استارت کمک های مردمی برای نیازمندان کردیم." (معاون بهداشتی، م ۱).

"فعالیت خودجوش و مردمی رو تو این زمینه به وضوح دیدم که نذر و نیاز ماسک و دستکش و الکل می کردن مردم." (عضو کارگروه اجتماعی، م ۲۰).

### ۴,۳,۵,۹. وجود حمایت اقشار مختلف

مصاحبه شوندگان بیان داشتند، زمانی که دانشگاه فراخوان کمک داد از تمامی اقشار برای کمک رسانی حضور پیدا کرده و در حد توان خود تلاش نمودند.

"معلم ها آمدند پیش ما و گفتند که ما میخواهیم به بچه های دبستانی کادر درمان بیمارستان افضلی پور، آموزش حضوری بدیم، پدر و مادرش بالا سرش نبودند این بچه الان درسش رو خوب یاد نگرفته، اینو الان داریم تقسیم بندی میکنیم، یه خرده الان تو امتحانات، یک خرده در تابستان و یک خرده بعد از سال." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

"بعضیا اینقدر دلسوز بودن که پیام های حاشیه ای می دادن. می گفتن آقای X من نه مترجم نه گرافیستم. به هیچی نمیخورم، باربری دارم، گوشه ذهنت باشه. ما اینارو تو لیست داشتیم. تماس گرفتیم با باربری گفتیم یک کار impossible رو باید possible کنی. میتونی اینقدر بار برامون بفرستی؟ گفت بله." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۳,۶. نقاط قوت مدیریت اطلاع رسانی

تعداد ۳ کد برای مضمون فرعی قوت های اطلاع رسانی استخراج گردید. وجود زیرساخت های لازم برای اطلاع رسانی، بازدید بالای مخاطبین از سایت های اطلاع رسانی، اعتبار بالای محتواهای آموزشی تولید شده.

### ۴,۳,۶,۱. وجود زیرساخت های لازم برای اطلاع رسانی

آن طور که مدیران روابط عمومی برخی دانشگاه ها اظهار داشتند، زیرساخت هایی جت اطلاع رسانی از گذشته وجود داشت که از همان زیرساختها جهت اطلاع رسانی به مردم استفاده گردید.

"از فضاهای موجودمون استفاده کردیم. تغییر کاربری دادیم. یکی از درس آموخته هایی که داشت این بود که ما فضا ایجاد نکردیم، اول از فضاهای موجودمون استفاده کردیم. اول اون چیزهایی که داشتیم رو استفاده کردیم و تغییر ماهیت دادیم چون بخشی از مخاطب ما در فضای موجود وجود داشت. مثلا ما یک کانال تلگرامی داشتیم که علیرغم فیلترینگ تلگرام ۲-۳ کا ممبرینگ داشتیم که امروز ۸ هزار کا ممبر داریم. کارکنان دانشگاه بودن، مسئولین سیاسی بودن، دانشجوها بودن، طیف های مختلف جامعه (عوام) بودن، اصحاب رسانه به ویژه بودن." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

### ۴,۳,۶,۲. بازدید بالای مخاطبین از سایت های اطلاع رسانی

استقبال و بازدید بالای مخاطبین سایت های دانشگاهی نقطه مثبت دیگری بود که مطرح شد.

"این پیامک‌ها رفت و همون شب اول ما تا شصت هزار نفر بازدید داشتیم و هنگ کرد. در شب اول ما هر ساعت ۲۰ هزار بازدید داشتیم. این مراجعه زیاد به چه علت بود؟ به دلیل نیاز مردم بود. اگه نیاز نداشتن مراجعه نمی‌کردن. این نشون میده ما تو این مسیر مسئولیت اجتماعیمون خوب عمل کردیم." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

"ما با اینستاگرامی که قبل از کرونا ۲ کا بود به اینستاگرام ۱۴ کایی رسیدیم." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

### ۴,۳,۶,۳. اعتبار بالای محتواهای آموزشی تولید شده

با توجه به همکاری برخی اساتید در تولید محتواهای آموزشی و تایید علمی آنها توسط اساتید، محتواهای علمی و معتبر از نقاط قوت دانشگاه‌ها ذکر گردید.

"ما این محتوا رو تولید می‌کردیم و به نیاز جامعه پاسخ می‌دادیم. جالبه که بگم بهتون خیلی از سایت‌های معتبر این محتواهایی رو که ما تولید کردیم، کافیه شما کلمه کرمان رو توی فرشیین، توی خبر فوری، توی لا لآ لند، و حتی خود وزارت بهداشت سرچ کنید و ببینید که استناد کردن به محتواهای ما." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

"حتی از وزارت بهداشت با من تماس گرفتن که سفارش تولید می‌خواهیم به کرمان بدیم که جای بسی خرسندی بود علیرغم محدودیت‌هایی که داشتیم." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

## ۴,۴. چالش‌ها

یافته‌های این مطالعه بیانگر ۱۶ مضمون فرعی در ارتباط با چالش‌ها بود. مغفول ماندن مسئولیت اجتماعی در دانشگاه‌ها (مشمول بر ۶ کد)، ضعف ساختاری (مشمول بر ۳ کد)، چالش‌های مرتبط با ماهیت بحران (مشمول بر ۳ کد)، خلاء قانونی (مشمول بر ۲ کد)، چالش‌های سیاسی (مشمول بر ۲ کد)، وجود خلاء مدیریت گروه‌های آسیب‌پذیر (مشمول بر ۵ کد)، چالش‌های آموزشی (مشمول بر ۴ کد)، ناکارآمدی پروتکل‌ها (مشمول بر ۵ کد)، چالش‌های بخش حمایت روان (مشمول بر ۳ کد)، چالش‌های اخلاقی (مشمول بر ۴ کد)، ضعف در مدیریت اطلاعات (مشمول بر ۵ کد)، چالش‌های پژوهشی (مشمول بر ۳ کد)، محدودیت منابع (مشمول بر ۵ کد)، معضلات فرهنگی (مشمول بر ۶ کد)، نواقص مدیریتی (مشمول بر ۱۱ کد)، ضعف در مدیریت ارتباطات و هماهنگی (مشمول بر ۸ کد).

جدول ۳-۴: چالش‌ها و موانع دانشگاه‌ها در انجام اقدامات در دوران کرونا

مضمون	مضمون فرعی	کد
چالش‌ها	۱. مغفول ماندن مسئولیت اجتماعی در دانشگاه‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کمبود الگوهای مناسب مسئولیت اجتماعی</li> <li>• ارزش نبودن مسئولیت اجتماعی در دانشگاه</li> <li>• فردی بودن اقدامات مرتبط با مسئولیت اجتماعی</li> <li>• اندک بودن تعداد افراد با انگیزه</li> <li>• وابستگی فعالیت هیات علمی به ارزیابی</li> <li>• تعطیلی دانشگاه‌ها</li> </ul>
	۲. ضعف ساختاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معیوب بودن سیستم ارائه خدمت</li> <li>• نامشخص بودن جایگاه دانشگاه در برنامه مسئولیت اجتماعی</li> <li>• نقص در زیرساخت‌ها</li> </ul>

مضمون	مضمون فرعی	کد
	بحران چالش های مرتبط با ماهیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دشواری کار همزمان با قرنطینه</li> <li>• ناآشنا بودن با بیماری</li> <li>• غافلگیری سیستم</li> </ul>
	قانونی خلاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دشواری مبادلات تجهیزات پزشکی</li> <li>• وجود قانون ممنوعیت فروش ماسک</li> </ul>
	سیاسی چالش های	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود تحریم ها</li> <li>• کاهش درآمد دولت</li> </ul>
	گروه های آسیب پذیر مدیریت خلاء وجود	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم توجه به نیازهای گروه های آسیب پذیر در ارائه برخی خدمات</li> <li>• تبعیض بین سالمندان و سایر گروه ها</li> <li>• اثربخش نبودن دستورالعمل های مراقبت سالمندان</li> <li>• ناتوانی در حمایت از سالمندان</li> <li>• وجود موازی کاری بین سازمان ها در حمایت از گروه های آسیب پذیر</li> </ul>
	آموزشی چالش های	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم آموزش مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ها</li> <li>• نقش کم رنگ معاونت آموزشی دانشگاه در آموزش</li> <li>• ضعف در سیستم آموزش مجازی</li> <li>• نیاز به آموزش های بیشتر و به روزتر به سازمان های مسئول</li> </ul>
	ها ناکارآمدی پروتکل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عوارض منفی پروتکل ها</li> <li>• نداشتن دانش استفاده از پروتکل ها</li> <li>• قابلیت اجرا نداشتن برخی پروتکل ها</li> <li>• تفصیل بیش از اندازه پروتکل ها</li> <li>• کلی گویی پروتکل ها</li> </ul>

مضمون	مضمون فرعی	کد
	۹. چالش های بخش حمایت روان	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف در مدیریت آموزش های سلامت روان</li> <li>• عدم استقبال کادر درمان از آموزش های سلامت روان</li> <li>• دچار روزمرگی شدن</li> </ul>
	۱۰. چالش های اخلاقی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ادعای بالای برخی هیات علمی</li> <li>• سواستفاده از فضای مجازی</li> <li>• ناسزاگویی به مدیران و مسئولین</li> <li>• پاسخگو نبودن برخی پزشکان</li> </ul>
	۱۱. ضعف در مدیریت اطلاعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف در مستندسازی تجربیات</li> <li>• هدفمند نبودن تولید محتوا برای گروه های آسیب پذیر</li> <li>• مشکلات مدیریت فضای مجازی</li> <li>• انتشار شایعات و اطلاعات غلط</li> <li>• عقب ماندن اطلاع رسانی از اخبار جدید</li> </ul>
	۱۲. چالش های پژوهشی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دشواری کاربردی کردن پژوهش ها</li> <li>• ضعف پژوهش های انجام شده</li> <li>• وجود موانع بر سر راه برخی پژوهش ها</li> </ul>
	۱۳. محدودیت منابع	<ul style="list-style-type: none"> <li>• محدودیت منابع انسانی</li> <li>• بر باد رفتن سرمایه اجتماعی قبل از کرونا</li> <li>• محدودیت منابع مالی</li> <li>• کمبود منابع فیزیکی</li> <li>• چالش اینترنت</li> </ul>

مضمون	مضمون فرعی	کد
	۱۴. معضلات فرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود دیدگاه های اشتباه</li> <li>• عدم رعایت اصول پیشگیری توسط جامعه</li> <li>• بی اعتمادی به دولت و دانشگاه</li> <li>• وجود رفتارهای خودخواهانه در برخی افراد</li> <li>• چالش های مذهبی</li> </ul>
	۱۵. نواقص مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رفع مسئولیت بجای مسئولیت اجتماعی</li> <li>• شعاری بودن برخی اقدامات</li> <li>• ناهماهنگی در ورود و خروج دانشجویان</li> <li>• ضعف در تصمیم گیری های حکومتی</li> <li>• فقدان وحدت فرماندهی</li> <li>• تک بعدی بودن برخی مسئولین</li> <li>• به تعویق افتادن کنکور</li> <li>• نداشتن راه حل برای خستگی کادر درمان</li> <li>• در حاشیه رفتن برخی برنامه ها</li> <li>• شتابزده عمل کردن</li> <li>• منطقه ای عمل نکردن</li> </ul>
	۱۶. ضعف در مدیریت ارتباطات و هماهنگی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم ارتباط مستقیم دانشگاه با سایر نهادها</li> <li>• دشواری همراه کردن هیات علمی در فعالیت های اجتماعی</li> <li>• ارتباطات ضعیف میان دانشگاه ها و سیاست گذاران</li> <li>• متولی نبودن دانشگاه در بحث حمایت از گروه های آسیب پذیر</li> <li>• وجود ناهماهنگی های بین سازمانی</li> <li>• حضور کم رنگ بهزیستی</li> <li>• عدم همکاری برخی دانشگاه ها با هم</li> <li>• ضعف ارتباطات بین رشته ای در دانشگاه</li> </ul>

### ۴,۴,۱. مغفول ماندن مسئولیت اجتماعی در دانشگاه‌ها

مضمون فرعی فوق اشاره دارد به این که موضوع مسئولیت اجتماعی موضوع شناخته شده‌ای در بین کارکنان، اساتید و دانشجویان نبوده و اگر فعالیتی انجام می‌شد فردی و دلی بوده. تعطیل شدن دانشگاه خود دلیلی بر مسئول نداشتن دانشگاه در قبال جامعه دانسته می‌شود. این مضمون ۶ کد به خود اختصاص داد که شامل کمبود الگوهای مناسب مسئولیت اجتماعی، ارزش نبودن مسئولیت اجتماعی در دانشگاه، فردی بودن اقدامات مرتبط با مسئولیت اجتماعی، اندک بودن تعداد افراد با انگیزه، وابستگی فعالیت هیات علمی به ارزیابی، تعطیلی دانشگاه‌ها بودند.

### ۴,۴,۱,۱. کمبود الگوهای مناسب مسئولیت اجتماعی

برخی از مصاحبه‌شوندگان بر این نظر بودند که در حال حاضر در بین افراد و مدیران الگویی برای مسئولیت اجتماعی نیست و اگر هم تعداد معدودی وجود دارد به دانشجویها و اساتید شناسانده نمی‌شوند.

"تا بهش میگی الگو، همش می‌خوان بهش بگن یه آقای دکتر قریبی بود ۵۰ سال پیش یه دکتر فلانی بود ۱۰۰ سال پیش فلانی بود ۱۴۰۰ سال پیش، ۲۰۰۰ سال پیش. الگو باید یه کسی باشه الان لمسش کنه. الانیا کجان؟ درویش زنده رو عشق است. چندبار ما اومدیم الگوهای اینجوری رو معرفی بکنیم، بچه‌ها رو ببریم پیششون." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).



### ۴,۴,۱,۲. ارزش نبودن مسئولیت اجتماعی در دانشگاه

طبق اظهارات تعدادی از مصاحبه‌شوندگان، در دانشگاه‌ها برای افرادی که در حوزه مسئولیت اجتماعی فعال هستند ارزش و احترام خاصی وجود ندارد.

"کانسپتی پشتش نیست. این بچه اصلا این برایش ارزشی نیست. مسخره شم میکنن میگن بابا بیا برو کار یاد بگیر دو روز دیگه رزیدنت شو پول در بیار یا برو خارج کشور." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

"مگه دانشجویی که این کارا رو میکنه شانی تو دانشگاه داره؟ مگه استادی که این فعالیت‌ها رو میکنه جایگاهی تو دانشگاه داره؟ جز اینکه یا انگ سیاسی می‌خورن یا انگ اخلاقی می‌خورن. یا اینکه مسخره شون می‌کنن. من خودم آینه تمام‌نمای تمام این اتفاقاتم که دارم میگم. همه این بلاها سرم اومده و داره میاد همچنان." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

### ۴,۴,۱,۳. فردی بودن اقدامات مرتبط با مسئولیت اجتماعی

عقیده مصاحبه‌شوندگان بر این بود که برنامه‌ای برای انجام مسئولیت اجتماعی به صورت گروهی در دانشگاه وجود ندارد افراد بر اساس علاقه شخصی کار می‌کنند و این موضوع منجر به دشواری کار می‌شود.

"کارایی که ما کردیم بیشتر انگیزه فردی بود شاید دانشگاه کمک کرد و پرسنل کمک دادن اما بیشتر انگیزه فردی بود. نبود که دانشگاه سیستم طراحی کنه و جلسه بناره بگه این کار رو انجام بده ما خودمون نامه دادیم به افراد که ما می

خواهیم این کار رو کنیم پول بدین. اگه دانشگاه این کار رو می‌کرد بهتر بود."  
(عضو هیات علمی دانشگاه و مدیر خیریه، م ۹).

#### ۴,۴,۱,۴. اندک بودن تعداد افراد با انگیزه

از آنجا که در دانشگاه‌ها امتیازی برای فعالیت‌های اجتماعی در نظر گرفته نشده لذا آن‌طور که مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند تعداد افراد فعال در زمینه مسئولیت اجتماعی نیز کم بودند. و ترس از بیماری نیز به‌خانه‌نشینی اساتید و دانشجویان و عدم حضور آنها در جامعه دامن می‌زد.

"ما اینترنتال موتیویشن دو نوع تقسیم می‌کنیم اینترنتال و اکسترنال. اینترنتال همون فردی هست که شما می‌فرمایید یعنی از درون اومده بیرون. اکسترنال یعنی با انگیزه رسیدن به یکسری گین یعنی اینا همه پرایوری گین ذاتی خود فرد هست. خدا اینجوری خلقتش کرده. پس ما خیلی کم داریم اینجوری." (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

#### ۴,۴,۱,۵. وابستگی فعالیت هیات علمی به ارزیابی

دانشگاهیان این‌گونه بیان داشتند که معیار ارزشیابی هیات علمی بر اساس مقالات است و تا زمانی که معیاری جهت ارزیابی مسئولیت اجتماعی قرار داده نشود اساتید نیز جهت کسب امتیاز مقاله تلاش می‌کنند و از سایر فعالیت‌ها به دور خواهند ماند.

"یعنی انشا... یه روزی فضیلت حضور در جامعه در کشور ما نهادینه بشه یعنی بیاد تو آیین نامه ارتقا و اعضای هیات علمی بدونن که یک خط کشی هست که همونجور که اعضای هیات علمی از آموزش کشیده شدن به پژوهش (تا ارتقا

نیومد نیومدن تو پژوهش، تک و توکی اومدن) الان هم تو بحث اینگیجمنت تک و توکی هیات علمی داریم که اینگیج هستن." (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

#### ۴،۴،۱،۶. تعطیلی دانشگاه ها

یکی از دلایل مغفول ماندن مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ها در دوران بحران کرونا، تعطیل اعلام کردن دانشگاه ها بود. در صورتی که دانشگاه ها باید در چنین شرایطی وارد میدان عمل گردند و به وظایف خود در راستای حمایت از جامعه بپردازند.

"... در این شرایط که اتفاقا باید اساتید و گروه های آموزشی بیشترین مشارکت رو می کردن ولی خیلیا فکر کردن دانشجو که نیست برای چی استاد باید بیاد. در دانشگاه علوم پزشکی و غیر علوم پزشکی، الان گروه روانپزشکی ما، جامعه شناسی ما، مددکاری ما، اقتصاد ما، اینها همه شون باید به صورت جدی و فعال، کارگروه های مطالعاتی شون رو شکل می دادن، کار انجام میدادن، مستند تولید می کردن، به مردم کمک میدادن. بالاخره این گروه اساتید، حتی گروه های به ظاهر غیرمرتبط، گروه های مرجع جامعه هستن، باید تا حد امکان دست دانشجویها رو می گرفتن و به بطن جامعه می رفتن برای ایجاد آرامش برای ایجاد سیستمی برای کمک به مردم." (معاون آموزشی، م ۱۳).

#### ۴،۴،۲. ضعف ساختاری

مضمون فرعی ضعف ساختار در برگیرنده ۳ کد بود: معیوب بودن سیستم ارائه خدمت، نامشخص بودن جایگاه دانشگاه در برنامه مسئولیت اجتماعی، نقص در زیرساخت ها. این مضمون اشاره بر این دارد که زیرساخت های لازم جهت تقویت مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ها وجود ندارند.

### ۴،۴،۲،۱. معیوب بودن سیستم ارائه خدمت

مصاحبه شونده‌گان به وجود موانع بر سر راه فعالیت اجتماعی، فقدان ارتباط بین سازمان‌های ارائه دهنده خدمت و دانشگاهیان و ساختارمند نبودن سیستم‌های خدمت‌رسانی اشاره نمودند.

"میریم سراغ سرویس. سرویس هم باز به همین شکل، یعنی ما شدت ضعف می‌بینیم. حالا من دانشگاه‌ها رو گفتم ولی هیات علمی رو هم باید نگاه کنیم. اونم باز برمی‌گرده به جوهر وجود فرد. می‌بینیم یه مدیری ذاتا خودش دلسوز هست و میاد ورود میکنه، یکی کمتر یکی بیشتر. از ترس مردم نه از ترس بالادست." (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

"مسئله‌ای که وجود داره، نیازهای سالمندان نیازهای مشخصی هستن که این نمیتونه پاسخگویش باشه. دارو می‌خوان، خیلیا زنگ می‌زدن انسولین می‌خواستن و می‌پرسیدن انسولین از کجا تهیه کنیم. آقا انسولین اصلا نیست، توزیع نمیشد. نمیدونم، من رفتم بیمارستان پزشکی نبوده. دوباره همون بحثی که عرض کردم، وقتی سیستم معیوب باشه شما ورود هم که کنید نمیتونید اون اثربخشی و کارایی رو داشته باشی. وقت میداری اما چیزی نمیشه." (عضو هیات علمی، م ۴).

### ۴،۴،۲،۲. نامشخص بودن جایگاه دانشگاه در برنامه مسئولیت اجتماعی

دانشگاهیان بیان داشتند زمانی که برنامه مشخصی جهت تعیین جایگاه دانشگاه برای فعالیت اجتماعی در بحران وجود ندارد لذا نمی‌توان انتظار اثربخش بودن دانشگاه‌ها در این زمینه را داشت.

"چرا کشور ما بالاترین میزان مرگ و میر کادر درمان رو داره؟ وقتی دانشگاه یک پاسخگوی اجتماعی نیست حتی برای مرگ عزیزان خودش هم برنامه و پلنی نداره و براحتی فقط یک لیبل شهیدی روش بززن." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۳).

"اینکه دانشگاه واقعا بیاد جایگاه خودش رو بشناسه، نه. اینکه دانشگاه بیاد بگه بله من بیمارستان داشتم پزشک داشتم اینکه وظیفه کاریت بوده. بیمارستان برای همین کاره." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

### ۴,۴,۲,۳. نقص در زیرساخت‌ها

اکثر مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند هیچ ساختار و زیرساختی برای مسئولیت اجتماعی دانشگاه‌ها وجود ندارد.

"ولی بدبختی که تو این شرایط وجود داره اینه که وقتی میخوان از طریق ساختار عمل کنن اینقدر ساختارهای ما فاصله که آدما میگن آقا نخواستم، خودم میرم این کار رو میکنم. یعنی آدما خیلی علاقه ای ندارن که این کارا رو ساختارمند انجام بدن چون میگن کار ما رو هم از بین میبرن. من می خواستم جواب چهارتا بیمار رو بدم اینقدر سخت و پیچیده ش می کنن این اکسپلوررهاش و ... اینقدر سخته که میگم آقا نخواستم." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

### ۴,۴,۳. چالش‌های مرتبط با ماهیت بحران

تعداد ۳ کد برای این مضمون فرعی شناسایی شد: دشواری کار همزمان با قرنطینه، ناآشنا بودن با بیماری، مواجهه با رویدادهای جدید، غافلگیری سیستم، وجود ابهام.

### ۴,۴,۳,۱. دشواری کار همزمان با قرنطینه

یکی از مشکلات مطرح شده توسط مصاحبه‌شوندگان این بود انجام کار با توجه به اجبار به قرنطینه بود بسیار دشوار بود.

"بعد از چند روز که این اتفاق افتاد به من خبر دادن که آسایشگاه رو قرنطینه کردن. قرنطینه به این شکل بود که کسی نیاد و کسی نره و اگر هم کسی اومده ۱۴ روز باید بمونه و از در آسایشگاه بیرون نره. خب این شرایط سختی بود که ایجاد شده بود و تعطیلات عیدم بود بهمون گفتن بیرون باش پشتیبانی." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

### ۴,۴,۳,۲. ناآشنا بودن با بیماری

تعداد زیادی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشتند ناشناخته و جدید بودن بیماری کرونا بر مشکلات دامن می‌زد.

"آموزش یک قسمت از کار بود. ما خیلی آشنا نبودیم با یک اپیدمی واگیر. با بحران آنفولانزا روبرو شده بودیم اما مدیریتش خیلی برنامه خاصی لازم نداشت. در مدیریت بیماری، بحث کیس‌ها، بحث پیدا کردن کُتتاکتها، به نظر من خیلی ارزش داشت." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

### ۴,۴,۳,۳. غافلگیری سیستم

دانشگاهیان در ارتباط با این کد بیان داشتند که با توجه به جدید بودن بحران، هر روز رویداد تازه ای پدید می آمد که هیچ آمادگی قبلی در مورد آن وجود نداشت. این موضوع به چالش ها دامن می زد.

"سیستم یخورده غافلگیر شد. آخه گستردگی زیاد و پخش اون در دنیا سریع بود."  
(عضو هیات علمی، ۳).

"اولین چالشی که ما بهش برخوردیم این بود که همه چی مبهم بود. یه وقت شما تو سیستمی هستید که کاملاً پروتکل ها مشخصه و می دونید چه کاری باید انجام بشه، اما توی کرونا همه چی مبهم بود پس خود ما نمی تونستیم افراد رو توجیه کنیم که چه کارهایی قراره انجام بشه، چون که اتوماتیک همه یک گیجی خاصی داشتن" (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۴,۴. خلاء قانونی

یافته ها منجر به استخراج ۲ کد در ارتباط با چالش های قانونی گردید. کدها شامل دشواری مبادلات تجهیزات پزشکی و وجود قانون ممنوعیت فروش ماسک بودند.

### ۴,۴,۴,۱. دشواری مبادلات تجهیزات پزشکی

در ابتدای بحران، دانشگاه ها با دشواری مبادلات تجهیزات پزشکی روبرو شدند. امکان انتقال تجهیزات بین استان ها دشوار بود مگر اینکه ماشین اداری با حکم ماموریت برای انتقال تجهیزات اقدام می کرد.

"جای بعدی کجا گیر کردیم؟ تو کشور، هر استانی که تجهیزات پزشکی رو تو مرزش بدست می‌آورد ضبط می‌کرد. عین زمان قاچار شده بود. یعنی اگر که یک کالایی در استان یزد گیر می‌فتاد، یزد یجورایی اینو میتونست نگه داره. کسی هم نمیگفت چرا. چون مبادلات تجهیزات پزشکی جرم بود. تا بیای ثابت کنی این مال دانشگاه علوم پزشکیه یک هفته طول می‌کشید." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

"مگر اینکه ماشین دانشگاه با حکم ماموریت می‌رفت بار میزد می‌آورد که این کار تو اون شرایط اصلا نمیشد." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

#### ۴,۴,۴,۲ وجود قانون ممنوعیت فروش ماسک

یکی از قوانین چالش برانگیز در ابتدای بحران که توسط دانشگاهیان بدان اشاره شد قانون ممنوعیت فروش ماسک بود.

"توی کشور ممنوع بود ماسک بفروشن. اینجا چالش بعدی مطرح بود. قانون اجازه فروش ماسک رو نمیداد، می‌گفتن صبر کنین ما به ستادی تشکیل بدیم ماسک توزیع کنیم. ماسک اومد N95، چهل و پنج هزار تومن اما اجازه خرید نداشتیم." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

#### ۴,۴,۵ چالش‌های سیاسی

وجود تحریم‌ها و کاهش درآمد دولت، دو کد استخراج شده برای مضمون فرعی چالش‌های سیاسی بودند.



### ۴,۴,۵,۱. وجود تحریم ها

تعدادی از مصاحبه شوندگان که در وزارت بهداشت اشتغال داشتند، بیان داشتند که کمبود منابعی که در اثر تحریم ها ایجاد شده بود از چالش های مهم در مدیریت بحران کرونا بود.

"بزرگترین مشکلاتی که ما مواجه بودیم یکی کمبود منابع بود یکی بحث تحریم ها بود." (عضو کارگروه پاسخگویی اجتماعی، م ۲۰).

"یک قسمت از فعالیتهای ما به دنبال این بودن که ببینیم تحریمها چه آسیب جدی به سلامت وارد کرده. هم مستنداتی که تولید شد هم مصاحبه های مختلف. بالاخره تحریم ها و عدم دستیابی به اون مواد اولیه و تجهیزات و امکانات به شدت آسیب رسان بود. ما کلی پول در بانک های کره جنوبی داریم در حالیکه کشوری بود که از لحاظ بهداشتی و درمانی به کمکش نیاز داشتیم سرباز زد و نتوانستیم امکانات مورد نیازمون رو تهیه کنیم." (معاون آموزشی، م ۱۳).

### ۴,۴,۵,۲. کاهش درآمد دولت

مصاحبه شوندگان شاغل در وزارت خانه به کاهش شدید درآمد دولت در دوران بحران کرونا اشاره داشتند که بسیار چالش برانگیز بود.

"غیر از محدودیت های سیاسی و اقتصادی که به دلیل تحریم ایجاد شده بود و درآمد دولت به شدت کاهش پیدا کرده همون درآمد کم هم قابل خرج کردن برای رسیدن به بعضی امکانات و موارد مورد نیاز نبود." (معاون آموزشی، م ۱۳).

## ۴,۴,۶. وجود خلاء مدیریت گروه های آسیب پذیر

برای مضمون فرعی چالش ها مدیریت گروه های آسیب پذیر تعداد ۵ کد شناسایی شد. عدم توجه به نیازهای گروه های آسیب پذیر در ارائه برخی خدمات، تبعیض بین سالمندان و سایر گروه ها، اثربخش نبودن دستورالعمل های مراقبت سالمندان، ناتوانی در حمایت از سالمندان، وجود موازی کاری بین سازمان ها در حمایت از گروه های آسیب پذیر. این مضمون تاکید زیادی بر چالش های ناشی از عدم شناسایی گروه های آسیب پذیر و بی توجهی به آنها داشت.

## ۴,۴,۶,۱. عدم توجه به نیازهای گروه های آسیب پذیر در ارائه برخی

### خدمات

در رابطه با نیازهای گروه های آسیب پذیر، مصاحبه شوندگان بر این نظر بودند که نیازهای گروه های مختلف مورد شناسایی و تامین قرار نگرفت. این چالش در حیطه های مختلف از جمله ارائه آموزش ها، تا تامین دارو وجود داشت.

"روزای اول خیلی خوب بود ولی مسئله ای که وجود داره، نیازهای سالمندان نیازهای مشخصی هستن که این نمیتونه پاسخگوش باشه. دارو می خوان، خیلیا زنگ می زدن انسولین می خواستن و می پرسیدن انسولین از کجا تهیه کنیم. آقا انسولین اصلا نیست، توزیع نمیشد. نمیدونم، من رفتم بیمارستان پزشکی نبوده."  
(عضو هیات علمی، م ۳).

"قاعداً تولید محتوا و آموزش در فضای مجازی بود و سالمندان دسترسی نداشتن"  
(عضو هیات علمی، م ۴).

### ۴,۴,۶,۲. تبعیض بین سالمندان و سایر گروه ها

چالش دیگری که توسط مصاحبه شونده‌گان مطرح گردید این بود که در ابتدای بحران اعلام می شد که خطر تنها سالمندان را نشانه گرفته و نگرانی را از دیگر گروه ها دور می کرد. از نظر مصاحبه شونده‌گان این دیدگاه به گونه ای اهمیت جلوه دادن سلامت سالمندان را القا می نمود.

"در مورد سالمندان، مسئله ای که خیلی مهم بود بحث تبعیضی بود که تو این دوره نسبت به این گروه وجود داشت. مثلا شما اگه رصد کنید می بینید در دوران اوج پیک بیماری در فروردین، معاون آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران گفت فقط سالمندان به این بیماری مبتلا میشن و بقیه نگران نباشن و این در واقع یه آلارمی داد به جامعه که حالا طوری نیست فقط سالمندا مبتلا میشن." (عضو هیات علمی، م ۴).

### ۴,۴,۶,۳. اثربخش نبودن دستورالعمل های مراقبت سالمندان

طبق نظر برخی مصاحبه شونده‌گان تعداد محدودی دستورالعمل و پروتکل برای برخی گروه ها از جمله سالمندان تهیه شد اما در عمل اثربخشی لازم را نداشتند.

"از طرفی بعضی از سازمان ها خودشون یکسری دستورالعمل مراقبت از سالمندان تهیه کردن اما الان می بینیم چندان اثربخشی نداشته چون دوباره در خانه های سالمندان دچار پیک فوت کرونا شدیم به ویژه کهریزک و خیلی از خانه های سالمندان درگیر شدن." (عضو هیات علمی، م ۴).

## ۴,۴,۶,۴. ناتوانی در حمایت از سالمندان

طبق مقایسه ای که مصاحبه شوندگان با اقدامات سایر کشورها در خصوص سالمندان انجام دادند ضعف در حمایت از سالمندان از چالش های مطرح شده بود.

"مثلا خود چین در دوران کووید اجازه نداد هیچ سالمندی از خونه بیرون بیاد و خود ارتش متولیش شد و مواد غذایی، ملزومات، دارو، تهیه می کرد در منزل تحویلشون میداد. یعنی اینجوری هم هست دیگه، چون شما تجارب بین المللی رو هم دارین. یا ترکیه همینجور، حتی افغانستان. افغانستان از اردیبهشت تا تیر که من در جریان بودم خروج تمام سالمندان از منزل رو در کابل ممنوع کرد. ولی ما همچین کاری نکردیم چون نمیتونیم حمایت کنیم. بله وقتی میگیریم در منزل بمونین، به هر حال حمایت می خوان، دارو می خوان، غذا می خوان. در اسپانیا و چین حتی خود فرزندان هم حق نداشتن سر بززن به سالمندا. قاعده اینه." (عضو هیات علمی، م ۴).

## ۴,۴,۶,۵. وجود موازی کاری بین سازمان ها در حمایت از گروه های آسیب پذیر

در ارتباط با رسیدگی به گروه های آسیب پذیر نهادهای مختلفی از جمله سازمان بهزیستی، سازمان های مردم نهاد و خیریه ها، کمیته امداد مسئول هستند. اما مطابق با گفته های مصاحبه شوندگان، هماهنگی بین این سازمان ها و دانشگاه ها وجود نداشت.

"موازی کاری ها، زیاد بودن ارگان های حمایتی، آدم هست هم تحت پوشش بهزیستیه هم کمیته امداد هم اینور و اونور و ادمی هست که تحت پوشش هیچکدوم از اینا نیست و هیچی هم بهش نمی رسه." (عضو هیات علمی، م ۳).

## ۴,۴,۷. چالش های آموزشی

عدم آموزش مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ها، نقش کم رنگ معاونت آموزشی دانشگاه در آموزش، ضعف در سیستم آموزش مجازی، نیاز به آموزش های بیشتر و به روزتر به سازمان های مسئول، ۴ کد استخراج شده در ارتباط با چالش های آموزشی بودند.

### ۴,۴,۷,۱. عدم آموزش مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ها

دانشگاهیان بیان داشتند برنامه ریزی آموزشی جهت آموزش مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ها وجود ندارد. فقط گاهی تئوری وار در مورد آن صحبت هایی می شود.

"خب این از کجا یاد بگیره، خانواده که از این کارا نکرده، اومده دانشگاه که به چیزایی یاد بگیره، استاد چیزی نمیدونه." (عضو هیات علمی، م ۴).

### ۴,۴,۷,۲. نقش کم رنگ معاونت آموزشی دانشگاه در آموزش

از آنجا که جایگاه و نقش دانشگاهها در ایفای نقش مسئولیت اجتماعی نامشخص بود لذا در حیطه آموزش، معاونت آموزشی دانشگاه ها نیز نقش خود را به خوبی ایفا نکردند. این اظهار نظر برخی از مصاحبه شوندگان بود.

"یک مشکل تو آموزش داشتیم. اگه بخوام کلی بگم، یکی اینکه آموزش اصلی به عهده معاونت آموزشیه اما روابط عمومیه ما نقش بازی کرد. قاعده این نبود. اونا باید آموزش تولید می کردن." (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

### ۴,۴,۷,۳. ضعف در سیستم آموزش مجازی

ضعف در سیستم آموزش مجازی از دیگر چالش‌های مطرح شده بود که با توجه به عدم تجربه دانشگاهیان در این زمینه و فقدان زیرساخت‌های لازم به وجود آمده بود.

"همچنان نیاز آموزشی هست و اینکه این ترم هم آموزش مجازی و هم آزمون مجازی هست که بعضی از استادان تا حالا یک بارم تجربه اش نکرده بودن."  
(مسئول آموزش مجازی دانشگاه).

"نقصهایی هم که در سیستم آموزشیمون داشتیم در سیستم آموزش مجازیمون بحث ارزشیابیهای از راه دورمون یجورایی باید کیفی تر بشود. از حالت فقط سوالات چند جوابی خارج بشیم. ارزیابی مستمر، اینکه آموزشمون رو از حالت پسیو در فضای مجازی به آموزش اکتیو تبدیل کنیم. بی بی ام پرایلم بیس لرنینگ رو در فضای مجازی واقعا احیا و فعال کنیم و از همه مهم تر آموزشهای عملی و مهارتی که به شدت آسیب دیدن واقعا لازمه با یه تمهیداتی فعالشون کنیم."  
(معاون آموزشی، م ۱۳).

### ۴,۴,۷,۴. نیاز به آموزش‌های بیشتر و به روزتر به سازمان‌های

#### مسئول

با توجه به ضعف عملکرد نهادهای مسئول در رسیدگی به گروه‌های آسیب‌پذیر مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند نیاز به آموزش برای سازمان‌ها و دانشگاه‌ها در جهت چگونگی مدیریت گروه‌های آسیب‌پذیر احساس می‌شود.

"مورد بعد هم رو بحث بهزیستی یه چالش وجود داره که اونجا خیلی افراد هنوز کمتر آموزش دیدن و انشالله بتونیم تعامل بهتری با بهزیستی داشته باشیم

نیروهایی که تو مراکز هستن و باهات تعامل بیشتری داشته باشیم با اینا بیشتر صحبت کنیم به اینا بیشتر آموزش بدیم." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

#### ۴,۴,۸. ناکارآمدی پروتکل ها

تعداد ۵ کد در ارتباط با مضمون فرعی چالش های مرتبط با پروتکل ها شناسایی شد. عوارض منفی پروتکل ها، نداشتن دانش استفاده از پروتکل ها، قابلیت اجرا نداشتن برخی پروتکل ها، تفصیل بیش از اندازه پروتکل ها، کلی گویی پروتکل ها.

#### ۴,۴,۸,۱. عوارض منفی پروتکل ها

برخی مصاحبه شوندگان در سطح وزارتخانه اظهار داشتند تعدادی از پروتکل ها در عوض اینکه مشکلی را حل نمایند، به مشکلات اضافه می کردند.

"واقعا بعضی از عوارض سختگیری ها کمتر از سختگیری ها نیست. تعادل مناسبی باید داشته باشیم در عین حالی که رعایت می کنیم اصول بهداشتی رو، در حالی که سعی می کنیم زنجیره انتقال بیماری رو به حداقل برسونیم در عین حال باید فانکشن های اصلی جامعه رو به حداکثر برسونیم. کارخونه ها باید کار کنن، مدارس باید کار کنن. باید بدونیم عوارض اجتماعی تعطیل شدن مدارس خیلی بیشتر از عوارض تعطیل شدن بعد علمیشونه. بالاخره وقتی دانش آموزان ماه هاست از همسنانشون دور شدن، فاصله بینشون افتاده، یک نیاز واقعی عاطفیشون سرکوب شده، اینها عوارضی ایجاد میکنه و نیاز داره در موردشون خوب فکر کنیم." (معاون آموزشی، م ۱۳).

"از یک جایی بعد دیگه استفاده از واتکس مدجویان مارو دچار مشکل تنفسی کرده بود. حالا شما هی بیا بگو پروتکلش اینه اما تو میخوای میکروب رو از بین ببری که مدجو رو آسیب بزنی؟" (هیات علمی دانشگاه، م ۴).

#### ۴,۴,۸,۲. نداشتن دانش استفاده از پروتکل‌ها

از آنجا شرایط بحران کرونا جدید بود، دانش استفاده از برخی پروتکل‌ها وجود نداشت و لذا در اجرا به مشکل بر می خورد.

"بعضی جاها هم ما دانش استفاده درست رو ازشون نداشتیم. نسخه بوده تو بلد نبودی پیداش کنی." (هیات علمی دانشگاه، م ۴).

#### ۴,۴,۸,۳. قابلیت اجرا نداشتن برخی پروتکل‌ها

در ذکر دلایل اجرایی نشدن برخی پروتکل‌ها به کمبود منابع، نقص در پروتکل‌ها و کاربردی نبودن برخی ستورالعمل‌ها اشاره گردید.

"پروتکل‌های کشوری هم که میومد به اون شکل کاربردی نداشت. چندان توانمندی‌ای در این بخش از کار وجود نداشت." (هیات علمی دانشگاه، م ۴).

"به دلیل کمبود منابع، بعضی از پروتکل‌ها درست اجرا نشد. به خصوص اوایل." (معاون آموزشی دانشگاه، م ۱۳).

"واقعیتش بعضی از پروتکل‌های ما واقع بینانه نبود و این عدم واقع بینی باعث شده بود ایده آل‌هایی نوشته شه که امکان انجام و تحقیقشون فراهم نبود." (معاون آموزشی دانشگاه، م ۲۵).



#### ۴,۴,۸,۴. تفصیل بیش از اندازه پروتکل ها

مصاحبه شوندگان بر این باور بودند که پروتکل ها باید به صورت خلاصه مهم ترین نکات را ارائه دهند. تفصیل بیش از اندازه و خارج از حوصله بودن برخی پروتکل ها از ایرادات دیگری بود که مطرح شد.

"متأسفانه شما به پروتکل رو می بینید صد صفحه ست. کی حال خوندن اینارو داره؟ من مطمئنم همونهایی که این پروتکل رو نوشت از شون برید امتحان بگیرین نتونن به بعضی از صفحاتش پاسخگو باشن. یا کپی پیست بوده یا ترجمه بوده. اینها باید به صورت فکت شیت میشد یعنی فکت شیت های خلاصه برای گروه های پرستاری، فکت شیت های خلاصه برای گروه های عفونی، فکت شیت های خلاصه برای گروه های اطفال. که این ویژگی رو نداشتن و ما سعی کردیم بر اسا اون خلاهایی که هست تولیدات داشته باشیم." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

#### ۴,۴,۸,۵. کلی گویی پروتکل ها

تعداد دیگری از مصاحبه شندگان بیان داشتند که برخی پروتکل ها بیش از حد به کلی گویی پرداخته اند تا جایی که هیچ شفافیتی جهت دریافت پیام اصلی آنها وجود ندارد.

"برای سالمندان یک پروتکل کلی نوشته شد توسط اداره سالمندی. فقط میخواستن یک کاری کرده باشن و خیلی کلی بود. لازم بود برای کهریزک نسخه ش نوشته بشه. باید بومی سازی بشه." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

## ۴,۴,۹. چالش‌های بخش حمایت روان

در ارتباط با مضمون فرعی چالش‌های بخش حمایت روان، ۳ چالش مطرح شد: ضعف در مدیریت آموزش‌های سلامت روان، عدم استقبال کادر درمان از آموزش‌های سلامت روان، جذاب نبودن موضوعات آموزش سلامت روان برای کادر درمان، دچار روزمرگی شدن.

### ۴,۴,۹,۱. ضعف در مدیریت آموزش‌های سلامت روان

شماری از مصاحبه‌شوندگان بر این نظر بودند که در طراحی آموزش‌های سلامت روان در بحران تلاش بیشتری لازم است. به ویژه در انتخاب موضوعات جذاب در زمینه مدیریت استرس.

"به نظر من چالش، چالش مدیریتی است یعنی مدیریت در اطلاع‌رسانی یعنی آموزش‌هایی که طراحی همیشه چون طی مکاتبات ارسال میشه برای گروه‌ها به صورت اداری برخورد میشه به نظر من، یعنی داده میشود اقدام شود اطلاع‌رسانی به ذره اشکال داره." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

### ۴,۴,۹,۲. عدم استقبال کادر درمان از آموزش‌های سلامت روان

یکی از چالش‌هایی که توسط گروه سلامت روان مطرح شد، عدم استقبال کادر درمان از کارگاه‌های آموزشی برگزار شده در حیطه مدیریت استرس بود. که به پیشنهاد مصاحبه‌شوندگان نیاز به علت‌یابی دارد.

"یکی از بحث‌های خیلی مهمی که تو بحث کرونا مطرح شد پوشش یا مراقبت از مراقبت‌کننده‌ها بود یعنی کسانی که خدمات درمانی را ارائه میدن که الان ۱۲

جلسه پیش بینی کردیم برای پرستاران و کادر درمان ولی قبلا هم این آموزش ها داده شد متودش تهیه شد حتی مشاوره تلفنی براشون گذاشته شد که خیلی استقبال از طریق کادر درمان متأسفانه نشد یعنی شما در همین بحث آموزش ها می بینید که خیلی متأسفانه این جا نقص وجود داره شاید مال ما باشد یا سیستم دیگری اون جوری که انتظار میره استقبال نمی شه." (مدیر گره سلامت روان، م ۲۳).

### ۴,۴,۹,۳. دچار روزمرگی شدن

مصاحبه شوندگان اظهار داشتند معمولا در اوایل وقوع یک بحران شور و هیجان خاصی بین افرادی که مایل به کمک هستند وجود دارد. اما پس از مدتی افراد دچار روزمرگی شده و علت آن یا خستگی و فشار روحی بوده و یا عادی شدن شرایط برای افراد. لذا لازم است تقویت روحی افراد انجام گیرد.

"ما رسیدیم به فروردین یک ذره بچه های خودمون دیگه این مسایل براشون روزمره شد، کادر بیمارستان هم درگیر روزمرگی شدند، خود ستاد بحران هم درگیر روزمرگی شد. نگاه کن من دیگه وقتی پست میفرستادم از روی ریکشن افراد میفهمیدم دیگه خیلی حال نمیکنن." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۴,۱۰. چالش های اخلاقی

مضمون فرعی چالش های اخلاقی، ۴ کد را در خود جای داد. ادعای بالای برخی هیات علمی، سواستفاده از فضای مجازی، ناسزاگویی به مدیران و مسئولین، پاسخگو نبودن برخی پزشکان.

### ۱,۱۰,۴,۴. ادعای بالای برخی هیات علمی

تعداد کمی از مصاحبه‌شوندگان به این نکته اشاره داشتند که برخی از اعضای هیات علمی ضمن دانش ناکافی از اخلاق و شایستگی کافی برخوردار نیستند.

"هیات علمی‌های پیشکسوت این دانشگاه همه تولید خودش بودن یعنی اکثرشون رو من می‌تونم بگم خیلی مطرح در سطح کشور نبودن. ولی از اونور خیلیاشون ادعای زیادی داشتن و این مانع بود برای سیستم. بخاطر همین اینا که بازنشست شدن خوبیش رو تو کووید ما دیدیم." (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

### ۲,۱۰,۴,۴. سواستفاده از فضای مجازی

چالش دیگر که مطرح شد کلاهبرداری‌ها و سواستفاده‌هایی بود که در چنین شرایطی در فضاهای مجازی رخ می‌دهد.

"خیلی وقتا آدمایی میان که میخوان از این فضای احساسی سواستفاده کنن. به پولی میزنن به جیب و فلنگ رو بستن و رفتن. اصلا میفهمی پوشش سیاسی و اصلا ربطی به این مسائل نداره. به نسخه‌ای به جای دیگه پیچیده شده و تو این وسط فقط به بازیچه‌ای." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

### ۳,۱۰,۴,۴. ناسزاگویی به مدیران و مسئولین

طبق گفته‌های مصاحبه‌شوندگان حرف‌های بد، انرژی منفی و ناسزا از سوی جامعه به سوی مدیران، داوطلبان ارسال می‌گردید.

"مورد بعدی این بود که ما در روزهای اول خیلی فحش می خوردیم. می دونین از کیا فحش می خوردیم؟ افرادی که در سطح جامعه فکر می کردن ما یک گروه از مسئولین هستیم که به علت اینکه درست عمل نمی کنیم ماسک به کادر درمان نمی رسه. غافل از اینکه بابا ماسکی نیست. ما هم مسئول نیستیم، ما داوطلبیم. تو پستای اینستاگرام یک نفر رو داشتیم که فقط بد و بیراه ها رو پاک می کرد. من دقیقا یادمه که یک خانمی ما رو کشید زیر نوار که "ما شهید ندادیم که الان کادر درمانمون وضعش این باشه". بابا چه ربطی داره؟" (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

#### ۴،۴،۱۰،۴ پاسخگو نبودن برخی پزشکان

اکثریت مصاحبه شوندگان اظهار داشتند علیرغم حضور بسیاری از کادر درمان و جانفشانی آنها، پزشکانی هم بودند که از کار کنار کشیده، مطب ها را تعطیل و بیماران را رها کردند.

"آدمایی که ناخواسته سر شعلشون بودن یه کاری بهشون اضافه شد باید به تعهداتشون هرجوری بود عمل می کردن این اتفاق نیفتاد یعنی در یک نوبت اصلا پاسخگو نبودن نباید اینطور باشه که فقط بگذاریم بر عهده ایمانشونو قهرمانشون کنیم این خوبه ولی باید به تعهداتشون عمل کنن که این اتفاق نیفتاد." (عضو هیات علمی و مدیر خیریه، م ۹).

"الان خیلی از پزشکای متخصص ما مدتهاست سرکار نمیان. خب این فقط برای دوران خوشی که نیست دیگه. خیلیا مراقبتشون عقب افتاده چون متخصصشون نیست. بعد میبینی یه حجمی هجوم آوردن به مراکز دانشگاهی و کلینیکا شلوغ شدن. خیلیها نیاز دارن." (عضو هیات علمی، م ۴).

## ۴,۴,۱۱. چالش‌های مدیریت اطلاعات

در ارتباط با مضمون فرعی چالش‌های مدیریت اطلاعات، ۵ کد استخراج گردید که شامل ضعف در مستندسازی، هدفمند نبودن تولید محتوا برای گروه‌های آسیب‌پذیر، مشکلات مدیریت فضای مجازی، انتشار شایعات و اطلاعات غلط، عقب ماندن اطلاع‌رسانی از اخبار جدید.

## ۴,۴,۱۱,۱. ضعف در مستندسازی تجربیات

مصاحبه‌شوندگان به ضعف در مستندسازی تجربیات رخ داده در شرایط بحران کرونا اشاره داشتند و از آن به عنوان یک چالش یاد کردند.

"اون چیزی که به نظر من خیلی مهم است یکی از تجربیات باید مستندسازی بشه که مستندسازی بسیار ضعیف است در کشور ما، خطا هامون باید نوشته بشه که بعد از ما اون خطاها دیگه تکرار نشه." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

"مثلا زمانی که تست کرونای خانم X مثبت شد، می‌بایست ما یک مصاحبه از ایشون می‌گرفتیم. یا زمانی که به عنوان مثال آقای دکتر X در شرایطی بودیم که می‌گفت احتمالا ما دیگه ده تا بیست نفر فوتی، تو روز داریم، در آن شرایط من بایستی، صدای دکتر X را ضبط می‌کردم که الان یک دنیایی می‌ارزید. پس من در ضبط صداها و تصاویر در لحظه، کم‌کاری کردم. الان که من دارم اینها را برای شما تعریف می‌کنم، من الان دیگه آرامش دارم." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۴,۱۱,۲. هدفمند نبودن تولید محتوا برای گروه های آسیب پذیر

بر اساس شواهد اعلام شده از سوی مصاحبه شوندگان، تولید محتواهای آموزشی به صورت هدفمند به تفکیک گروه های آسیب پذیر وجود نداشت و یا به صورت موردی و بسیار محدود وجود داشت که اثربخشی چندانی نداشتند.

"تبادل ضعیف اطلاعات بین گروه های هدف رو داشتیم." (رئیس مرکز آینده نگری دانشگاه، م ۵).

"تو این شرایط که دید منابعش محدود شده گفت چکار کنم؟ اومد روی عموم کار کرد و هدفمند روی گروه های آسیب پذیر کار نکرد و ماموریت مراقبت از گروه های آسیب پذیر رو داد به خود ارگان های درگیر مثل بهزیستی." (عضو هیات علمی، م ۴).

### ۴,۴,۱۱,۳. مشکلات مدیریت فضای مجازی

مصاحبه شوندگان بر این باور بودند که ما هنوز در بحث مدیریت اطلاع رسانی رسانه ای، هماهنگی هایی که باید در این زمینه وجود داشته باشه مسائل جدی داریم.

"در بحران ها به هم ریختگی اطلاعات خودش اصلاً ایمنی دومی بوجود میاد مسمومیت اطلاعات بوجود میاد." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

"ارتباط رسانه ها به خصوص فضای مجازی مشکلات جدی جدی ماست. مدیریت فضای مجازی و اینکه واقعا حرفای اصلی و درست که زده میشه به گوش مردم برسه. شایعاتی که واقعا خیلی هاش حقیقت نداره. به دلیل جنس فضای مجازی،

به شدت شایعات پراکنده میشه. مدیریت این داستان‌ها، راستی‌آزمایی این مطالب قبل از اینکه گسترش زیادی در فضای مجازی پیدا کنه یا پاسخ علمی به بعضی شبهاتی که در فضای مجازی ایجاد میشه." (معاون آموزشی، م ۱۳).

#### ۴,۴,۱۱,۴. انتشار شایعات و اطلاعات غلط

وجود شایعات و اخبار غلط و ضد و نقیص، بهم ریختگی و بی‌نظمی اطلاعات، از مشکلات فضای مجازی بود که توسط مصاحبه‌شوندگان اظهار شد.

"معضل بزرگ ما این بود که در فضای مجازی اینقدر اطلاعات غلط، ویس‌های بی‌سر و ته، تهییج‌کننده، فقط تخریب‌کننده میومد که من به شخصه میگفتم بابا اطمینان نکنین به خیلی از این چیزهایی که میاد. همینجوری نرید سراغ هر کاری. من اعتقاد داشتم که منبع معتبر باید داشته باشن. (عضو هیات علمی، م ۵).

#### ۴,۴,۱۱,۵. عقب ماندن اطلاع‌رسانی از اخبار جدید

طبق نظر معدودی از مصاحبه‌شوندگان، انتشار اخبار از تولید اخبار جهانی کمی عقب بود.

"تو بحث خبررسانی چون هر روز یه دارویی کشف می‌شد سرعت تولید اخبار خیلی بالا بود بنظر میومد سرعت اطلاع‌رسانی واحدهای رسمی یه قدم عقب‌تر بود یعنی باید میومدن می‌گفتن نه اینجوری نیست." (عضو هیات علمی و مدیر خیریه، م ۹).

#### ۴,۴,۱۲. چالش‌های پژوهشی

دشواری کاربردی کردن پژوهش‌ها، ضعف پژوهش‌های انجام‌شده، وجود موانع بر سر راه برخی پژوهش‌ها، ۳ کد استخراج‌شده در ارتباط با چالش‌های پژوهشی بودند.



### ۴,۴,۱۲,۱. دشواری کاربردی کردن پژوهش ها

طبق نظر مدیران پژوهشی دانشگاه، بسیاری از مطالعات انجام گرفته صرفاً جهت کسب امتیاز پژوهشی بوده و اثربخشی چندانی در عمل ندارند و تعداد زیادی از آنها اصلاً کاربردی نیستند.

"من سال ها روی اینها فکر کردم. مال امروز و دیروز نیست. من مدیر پژوهشی دانشگاه بودم اومدم طرح های تحقیقاتی رو ببرم به سمت کاربردی تونستم."  
(مسئول ستاد کرونا، م ۸).

### ۴,۴,۱۲,۲. ضعف پژوهش های انجام شده

علاوه بر مشکل کاربردی نبودن پژوهش ها، انتخاب عناوین و اولویت های پژوهشی نیز فرایند درستی را طی نمی کند. این موضوع دیگری بود که توسط دانشگاهیان بدان اشاره شد.

"تو بحث ریسرچ تعدادی پژوهش انجام شد ولی من بیار عناوینشون رو نگاه می کردم نه میشه اسمشون رو بذاریم که یه علمی داره تولید میشه برای کرونا و نه گره ای از دکتر X به عنوان رئیس دانشگاه و معاون استاندار باز میشه. بنابراین ریسرچ خیلی ضعیف بود." (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

### ۴,۴,۱۲,۳. وجود موانع بر سر راه برخی پژوهش ها

مصاحبه شوندهگان بیان داشتند که شرایط بحران کرونا به گونه ای بود که تحقیقات بسیاری میشد انجام داده شود اما به دلیل خطراتی که وجود داشت امکان انجام بسیاری از مطالعات از دست رفت.

"کرونا شرایطی را بوجود میاره که هرکسی رغبت نمی کنه بره تو بخش باید از همون کادر موجود استفاده کرد، کادر موجود هم چون مشغله هایی دارن یه مقداری در بحث پژوهش محدود شد به یه سری کارهای خیلی کوچیک." (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

"در حوزه طب سنتی گفتم چه کارهایی شد و شاید یکی از محدودیت هایی که این وسط وجود داشت حضور در محیط های مرتبط کرونا یه جوریه واهمه ای ایجاد کرد در نتیجه در کارهای پژوهشی کمتر بعضی ها حاضر میشدن." (عضو هیات علمی و مدیر خیریه، م ۹).

#### ۴,۴,۱۳. محدودیت منابع

تعداد ۵ کد در ارتباط با چالش محدودیت منابع ذکر شد. محدودیت منابع انسانی، بر باد رفتن سرمایه اجتماعی قبل از کرونا، محدودیت منابع مالی، کمبود منابع فیزیکی، محدودیت تجهیزات حفاظتی، چالش اینترنت.

#### ۴,۴,۱۳,۱. محدودیت منابع انسانی

مصاحبه شوندگان بیان داشتند که سیستم پاسخ به بحران، به دلیل تعطیلی دانشگاه با نیروی انسانی محدود روبرو بود. معضل دیگر کمبود نیروی انسانی به ویژه پرستار و بهیار در بیمارستان ها بود که باعث شد از همراهان بیمار برای کمک استفاده شود.

"ما یه سری جاها مجبوریم از همراهان استفاده کنیم موقعی که ۲۳ بیمار رو دو تا پرستار ساپورت می کنن و فقط چند نفر خدمات داریم دیگه از یجایی به بعد باید از همراه استفاده کنیم." (مشاور مرکز آینده نگاری، م ۱۱).

#### ۴,۴,۱۳,۲. بر باد رفتن سرمایه اجتماعی قبل از کرونا

مصاحبه شونده‌گان به موضوع بی اعتمادی مردم به دولت به دلیل اتفاقاتی که قبل از بحران کرونا رخ داده بود اشاره کردند و آن را عاملی برای بر باد رفتن بخشی از سرمایه اجتماعی می دانستند.

"من به توضیح خلاصه بدم. از زمانی که بنزین گرون شد، سه برابر شدن بنزین، اتفاقات آبان ماه، اتفاقاتی که در حاشیه سقوط هواپیما افتاد، بخش زیادی از سرمایه اجتماعی به باد رفت. هر ویسی از طرف دولت در اوایل اسفند منتشر می شد دروغ محض بود چون می گفتن شما از دی ماه موضوع رو می دونستین بخاطر انتخابات پنهان کردن." (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

### ۴,۴,۱۳,۳ محدودیت منابع مالی

آن طور که مصاحبه شونده‌گان بیان داشتند. سیستم های پاسخگو به شدت از محدودیت منابع مالی رنج می بردند. عدم تخصیص بودجه برای حمایت از اقشار آسیب پذیر و نیز عدم تخصیص بودجه به حمایت از کادر درمان از مهم ترین چالش های مد نظر مصاحبه شونده‌گان بود.

"ولی بدبختیمون این بود که وزارت کشور بودجه به هر ننه قمری داد ولی هیچ بودجه ای به کادر درمان داده نشد. برای دو ماه به پرستار ما یک میلیون و چهارصد تومن سختی کار دادن. خجالت آور بود. پرستار ما پنجاه روز نه همسرش رو دیده بود نه بچه شو. بچه شیرخوارشو از شیر گرفته بود که بتونه خدمت بده. اینا چیزاییه که درد داره ولی گفتن داره. باید گفت که ثبت بشه در تاریخ و به یادگار بماند." (عضو کارگروه پاسخگویی اجتماعی، م ۶).

"یکی از چالش‌ها کمبود حمایت مالی به دلیل محدودیت منابع و همچنین عدم امکان هزینه، خارج از ردیف‌های مصوب بوده است." (معاون فرهنگی دانشجویی، م ۱۶).

#### ۴,۴,۱۳,۴. کمبود منابع فیزیکی

منظور از منابع فیزیکی، تجهیزات مورد نیاز جهت خدمت‌رسانی بود که کمبود این منابع به عنوان مانعی بر سر راه پاسخ به بحران و حمایت از اқشار آسیب‌پذیر مطرح شد.

"لباس‌های بیمارستانی و تهیه شیلد اولویت ما بود با هدف تهیه اینها برای بخش‌های ویژه مون، برای بخش کرونامون که به هر حال اینها نیاز بود و ما در مضیقه بودیم." (مدیر روابط عمومی، م ۲).

"خبریه‌ها و محل‌های نگهداری از کمبود منابع به شدت رنج می‌برن و وزارت بهداشت هم در جایگاهی نبود که بتونه نیازهای اونها رو به طور کامل برآورده کنه." (معاون آموزشی، م ۱۳).

#### ۴,۴,۱۳,۵. چالش اینترنت

از نظر مصاحبه‌شوندگان، چالش اینترنت همیشه و ر شرایط عادی هم وجود داشته که در شرایط بحرانی کرونا با توجه به اجبار به فعالیت به صورت مجازی، مشکلات بیشتر شدند.

"چالش همین اینترنته که از هرجا بپرسین می‌گن اگه پرسرعت باشه و قطع و وصلیش هم کمتر باشه از لحاظ سرور، اون سرورهایی که دارن LMS رو ارائه می‌کنن (نمیدونم تخصصیش رو) باید از لحاظ دیتابیس یا حجم دیتایی بتونن

حجم رو فراهم کنن برای دانشگاه. خود سیستم سیستم خوبیه ولی متاسفانه این نکاتش فراهم نمیشه." (رئیس واحد نظارت دانشگاه، م ۲۱).

#### ۴,۴,۱۴. معضلات فرهنگی

چالش‌های فرهنگی بیشتر به رفتارهای اشتباهی از روی ناآگاهی و یا اعتقادات اشتباه صورت می‌گیرد اشاره دارد. این مضمون فرعی، ۵ کد را به خود اختصاص داد. وجود دیدگاه‌های اشتباه، عدم رعایت اصول پیشگیری توسط جامعه، بی‌اعتمادی به دولت، فعالیت بر اساس منافع شخصی، ضعف فرهنگی در برخی افراد، تمسخر معلمان، چالش‌های مذهبی، عدم همکاری مردم در عین آگاهی.

#### ۴,۴,۱۴,۱. وجود دیدگاه‌های اشتباه

مصاحبه‌شوندگان از وجود باورهای اشتباه در جامعه به عنوان یک چالش یاد کردند. برخی از مردم به یک بیمار کرونایی همچون یک بیمار مبتلا به ایدز نگاه می‌کردند و رفتارهای غلطی از جمله طرد بیمار در بین مردم مشاهده می‌شد.

"... دوم بحث انگ زدن به بیماران کرونایی این یکی از چالش‌های ماست طرف از بیمارستان اومده بیرون گفتن اگه تو روستا بیایی قلم پاتو خورد میکنیم اینو بردیمش تو نقاهتگاه یه مدت بمونه تا یه فکری برایش بکنیم یا الان تو نقاهتگاه هیچ کس نمیداد به این سر بزنه یا یه میوه ای برایش بیاره وسایل پذیرایی برایش بیاره." (مشاور مرکز آینده نگاری دانشگاه، م ۱۱).

"خیلی ارتباط خوبی بین جامعه و دولت داره؟ مردم حرف شنوی دارن؟ خیلی امکانات بهشون میدیم؟ یارو می‌گفت به زبون خوشت برم؟ به خلق خوشت برم؟ فقطم از ملت توقع داریم رعایت کنین رعایت کنین رعایت کنین. اصلا غیرمنطقیه نگاه ما. آدما رو از همین یه ذره داشته شون هم محروم کنیم بگیم این کار رو نکن. بگیم از همه پی محروم باش. چرا؟ به درک می‌خوام بمیرم راحت میشم از این زندگی." (عضو هیات علمی، م ۴).

"یک گروه خیلی وسواس گونه با قضیه برخورد کردن یک گروه هم خیلی بینخالی بودن هر دو هم کارشون نادرست بود." (عضو هیات علمی، م ۵).

### ۴،۴،۱۴،۲. عدم رعایت اصول پیشگیری توسط جامعه

طبق نظر مصاحبه شونده‌گان، بسیاری از مشکلات مربوط بود به عدم رعایت رفتارهای بهداشتی و پیشگیری کننده توسط مردم.

"موقعی که رسیدیم به عید نوروز معادلات عوض شد، دید و بازدیدها انجام می‌شد و برخلاف تمام پیش بینی هایی که انجام شده بود سفرهای نوروزی انجام شد. سفرهای نوروزی با دلایل مختلفی انجام می‌شد." (مشاور مرکز آینده نگاری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴،۴،۱۴،۳. بی اعتمادی به دولت و دانشگاه

وجود بی اعتمادی به دولت و بخش های دولتی یکی دیگر از مشکلات مطرح شده توسط دانشگاهیان بود که مانعی بر سر راه پذیرش بسیاری از موارد از سوی مردم بود.

"به جاهایی اگه دانشگاه دخالت می‌کرد شاید افراد عقب‌نشینی می‌کردن و می‌گفتن دانشگاه یک نهاد دولتی‌ه و حتی بعضیا می‌گفتن این وظیفه دولته چرا ما باید این کار رو بکنیم. این عیب رو داشت." (عضو هیات علمی، م ۵).

"مثلا برای پویش مومنانه تو نامه‌ها آرم دانشگاه رو زده بودن بعد حذفش کردن. یعنی بعضی وقتا استفاده از عناوین دانشگاه نه تنها کمک نمیکنه که دردسر سازه." (عضو هیات علمی و مدیر خیریه، م ۹).

"... تو این شرایط، دانشگاه علوم پزشکی کشور قرار بود به مردم هشدار بده. کی مرکز بهداشت رو قبول داشت؟ کی دانشگاه رو قبول داشت؟ کی دولت رو قبول داشت؟ وزیر بهداشت می‌رفت بالا آمار میداد، کی این آمارها رو قبول داشت؟" (مشاور مرکز آینده‌نگاری دانشگاه، م ۱۱).

#### ۴،۴،۱۴،۴ وجود رفتارهای خودخواهانه در برخی افراد

مصاحبه‌شوندگان به وجود رفتارهای غلط ناشی از خودخواهی افراد اشاره داشتند. این‌گونه رفتارها از جمله عدم رعایت توصیه‌های پیشگیری‌کننده از ابتلا و انتشار ویروس در بین اقشار مختلف حتی دانشگاهیان مشهود بود.

"با مصاحبه‌هایی که پخش میشد طرف کاملاً مشخص بود که خودخواهی در وجود این آدم موج میزند. از آنجا متوجه شدیم که یک گروه آدم بدون اینکه هیچ درکی از مسئولیت اجتماعی داشته باشند مثلاً طرف میگفت اصلاً دلم میخواد کرونا بگیرم به تو هیچ ربطی نداره." (مشاور مرکز آینده‌نگاری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۴,۱۴,۵. چالش‌های مذهبی

منظور از چالش‌های مذهبی چالش‌های ناشی از تجمعات مذهبی در مراسم مذهبی بود. عدم همکاری برخی افراد جهت ممانعت از برگزاری تجمعات مذهبی از چالش‌های مطرح شده بود.

"ما با پیر غلامان مساجد صحبت کردیم برای عدم برگزاری مراسم مذهبی و تجمعات و همکاری کردن. اما برخی افراد بودن که بار یکسالشون رو توی ماه محرم و صفر میبستن و کوتاه نمیومدن." (مشاور مرکز آینده‌نگاری دانشگاه، م. ۱۱).

### ۴,۴,۱۵. نواقص مدیریتی

تعداد ۱۲ کد برای مضمون فرعی چالش‌های مدیریتی شناسایی شد. کاهش تاثیر پوشش‌ها به دلیل تعدد آنها، رفع مسئولیت بجای مسئولیت اجتماعی، شعاری بودن برخی اقدامات، ناتوانی در کنترل بیماری، ناهماهنگی در ورود و خروج دانشجویان، ضعف در تصمیم‌گیری‌های حکومتی، فقدان وحدت فرماندهی، فرسوده کردن افراد، تک بعدی بودن برخی مسئولین، به تعویق افتادن کنکور، نداشتن راه حل برای خستگی کادر درمان، در حاشیه رفتن برخی برنامه‌ها، وجود اختلاف نظر بین مسئولین، شتابزده عمل کردن، منطقه‌ای عمل نکردن.



### ۴,۴,۱۵,۱. رفع مسئولیت بجای مسئولیت اجتماعی

شماری از مصاحبه شوندگان بیان داشتند تعدادی از اعضای هیات علمی فعالیت خود را به نشستن در منزل و تهیه مقاله و کلیپ و مقاله اکتفا کردند. مصاحبه شوندگان از اینگونه فعالیت ها با عنوان رفع مسئولیت اجتماعی بجای انجام مسئولیت اجتماعی یاد کردند.

"من خیلی از شرکت هایی که انتظار داشتم تولید محتوا کنن باهاشون صحبت کردم گفتند ما خودمون در قرنطینه بودیم و پیام ها رو گوش میدادیم، گفتم تو شامل این قوانین نبودی تو باید میومدی بیرون یه کاری میکردی، یک گروه از دانشگاه این جور بودند یک گروه دیگر از دانشگاه یک کارهایی میکردند ولی چیپ بود و محتوایی که تولید میکرد ضعیف بود از این رو به اشتراک نمیگذاشت."  
(مشاور مرکز آینده نگاری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۴,۱۵,۲. شعاری بودن برخی اقدامات

یکی دیگر از چالش های بیان شده زیاد بودن تبلیغات اما عمل نکردن به آنها بود. لذا بسیاری از اقدامات را مصاحبه شوندگان شعاری قلمداد کردند.

"اصل قضیه اینه که ضعفمون نشون داده شد. یعنی سالها مراکز بهداشتمون، مساجدمون، اون ساختار حاکمیتی که تو محلات هست دو سه ساله که اینهمه تبلیغ می کنن راجع به کانون محلات الان معلوم شد که اینا همه شعار بود. برای چی اینا طراحی شده؟ برای اینکه بتونه تو بحران ها کمک کنه اما نتونست واقعا."  
(عضو هیات علمی دانشگاه، م ۵).

### ۴,۴,۱۵,۳. ناهماهنگی در ورود و خروج دانشجویان

آن طور که تعدادی از مصاحبه شوندگان بیان داشتند، ناهماهنگی های در ورود و خروج دانشجویان به داخل و خارج از کشور وجود داشت و خیلی از دانشجویان به صورت غیرقانونی وارد کشور شدند.

"در مورد بحث های دانشجویی و اومدن رفتن ها و ویزاها یکسری مسائل وجود داشت. ناهماهنگی هایی به وجود میومد، گاهی اوقات دانشجویان از مکانیزم های غیرمعارف وارد کشور شدن ما خبر نشدیم به خصوص در ابتدای اپیدمی که در گسترش ویروس هم بی تاثیر نبود در سطح کشور." (معاون آموزشی، م ۱۳).

### ۴,۴,۱۵,۴. ضعف در تصمیم گیری های حکومتی

تصمیمات ضد و نقیض، اختیار ندادن به استان ها جهت تصمیم گیری، به موقع نبودن برخی تصمیمات، از چالش های مطرح شده توسط مصاحبه شوندگان بود.

"کجا ما به چالش برخوردیم؟ رئیس جمهور حکم حکومتی داد و گفت استان ها نباید تصمیم بگیرن. همه باز کنن. اینا جزو چالشهای ما بود. اصناف گیر کردن که به نفع کادر درمان تعطیل کنن یا نه." (مشاور مرکز آینده نگاری دانشگاه، م ۱۱).

"... یکیش همون بحث عدم تردد هواپیمای چین به ایران که وزیر اعلام کرد اما تا دو روز بعدش تردد بود." (عضو هیات علمی، م ۵).

### ۴,۴,۱۵,۵. فقدان وحدت فرماندهی

نبود یک فرمانده واحد در میان سازمان ها از جمله مشکلات دیگری بود که مصاحبه شوندهگان بدان اشاره کردند.

"نکته دیگه که مهمتره این است که تو بحران ما همیشه مشکل داریم این است که فرماندهی وجود ندارد چند فرمانده وجود داره و این خودش استرس ایجاد میکنه و گاهی فرماندهان تصمیماتی میگیرند که متناقض هم است و این باعث بی اعتمادی افراد به فرماندهی می شود." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

### ۴,۴,۱۵,۶. تک بعدی بودن برخی مسئولین

بر اساس گفته های مصاحبه شوندهگان، بسیاری از اساتید دانشگاه تنها بر روی بعد تخصصی خود تمرکز داشتند و فعالیت در حیطه اجتماعی را جزو وظایف خود نمی دانستند.

"در بعضی استازها که ما به مشکل برخوردیم، رئیس دانشگاه علوم پزشکی فرمانده نبود، یه مشاور مثل دکتر X هم نداشت. فقط فوق تخصص بود. فقط فوق تخصص بودن جواب نمیده. تک بعدی بودن." (مشاور مرکز آینده نگاری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۴,۱۵,۷. به تعویق افتادن کنکور

یکی از چالش های مطرح شده، به تعویق افتادن کنکور بود که شفاف نبودن تصمیم ها در این باره مشکلات زیادی را به خصوص برای دانشجویان ایجاد کرد.

"یکی از معطل های ما بچه های کنکوری بودن، این کنکور تاریخش رفت رو هوا الان فعلا قراره که آخر مرداد برگزار بشه، جابه جا شدن کنکور تمام معادلات

ذهنی بچه‌ها رو ریخت بهم. مثلاً آموزشگاه‌های مختلفی که به صورت عام‌المنفعه به بچه‌های کنکوری مناطق محروم سرویس می‌دادند با من تماس گرفتند، میگفتن صلواتی میشه voice بفرستی و با این بچه‌ها حرف بزنی چون کلاسهای حضوری خیلی میرفتم و به اونها امید میدادم." (مشاور مرکز آینده‌نگاری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۴,۱۵,۸. نداشتن راه حل برای خستگی کادر درمان

برنامه‌ای برای کاهش خستگی کادر درمان ارائه نگردید. این موضوع یکی دیگر از چالش‌های مطرح شده بود.

"الان چالش بیمارستان‌ها اینه که کادر خسته‌اند من نوعی می‌گم نیمام بهم میگن برو تخلفات." (عضو هیات علمی و مدیر خیریه، م ۹).

### ۴,۴,۱۵,۹. در حاشیه رفتن برخی برنامه‌ها

مصاحبه‌شوندگان بیان داشتند که بسیاری از ایده‌ها و طرح‌های ناب به دلیل آشفتگی اوضاع به مرحله اجرا نرسید.

"اون انعطاف لازم را سیستم‌های درمانی ما بدلیل گرفتاری در بحران و گرفتاریشون تو القابای بعضی مجموعه‌ها تختو چکار کنیم، ایسیو را چکار کنیم، خبرنگاریو چکار کنیم، و مدیریت حاشیه باعث شد بعضی طرح‌های خوب اجرا نشه." (عضو هیات علمی و مدیر خیریه، م ۹).

"همکاران گفتن تو بیمارهای ویروسی تب دار اصول تغذیه ی طب سنتی را می تونیم اجرا کنیم چه کرونا باشد چه آنفولانزا چه هرچیز دیگه، اینها را ما نوشتیم و یکی از همکارامون با کارشناسای تغذیه ی اونجا صحبت کردن از طریق معاون توسعه هم به مدیریت درمان منتقل شد اونا فرستادن برای بیمارستان ولی اجرایی نشد چرارشو ما آسیب شناسی نکردیم." (عضو هیات علمی، م ۵).

#### ۴,۴,۱۵,۱۰. شتابزده عمل کردن

بسیاری از رفتارها از سوی نهادهای مدیریتی با شتابزدگی همراه بود. این موضوع به عنوان یک چالش از سوی مصاحبه شوندهگان مطرح شد.

"شاید اگه روزای اول شتاب زده تر عمل نمیکردیم اطلاعات بهتری میدادیم همکاران پزشکمون رو یه ذره بیشتر امکانات امنیتی در اختیارشون میداشتیم. از لحاظ روحی کمکشون میکردیم میشد آسیب ها رو کمتر کرد." (عضو کارگروه پاسخگویی اجتماعی، م ۲۰).

#### ۴,۴,۱۵,۱۱. منطقه ای عمل نکردن

از نظر مصاحبه شوندهگان چالش دیگر در مدیریت و تصمیم گیری ها این بود که اجازه تصمیم گیری های منطقه ای و منطقه ای عمل کردن داده نمی شد. از نظر ایشان، هر منطقه بر اساس شرایط بحران در همان منطقه باید تصمیم متفاوت از سایر مناطق می گرفت.

"چالش مهم دیگری هم که هست یک رویکرد کشوریه. در اکثر توصیه های جهانی اینه که منطقه ای عمل کنید. اینکه ما برای کل کشور بگیریم از فردا مثلا بازار باز بشه. این به نظرم میرسه که رویکرد غلطیه. شاید برای اردبیل خوب باشه

برای کرمان بد باشد. یعنی منطقه ای تصمیم گیری کردن. یعنی طوری نباشه که با یک دستور بخواهیم برای کل کشور تصمیم بگیریم. این ملاحظات منطقه ای رو باید در نظر گرفت." (معاون آموزشی، م ۲۵).

### ۴,۴,۱۶. ضعف در مدیریت ارتباطات و هماهنگی

کدهای استخراج شده برای مضمون فرعی مشکلات ارتباطات و هماهنگی ها مشتمل بر ۸ کد بود. عدم حضور برخی اساتید در فضای مجازی، عدم ارتباط مستقیم دانشگاه با سایر نهادها، دشواری همراه کردن هیات علمی، ناتوانی دانشگاه در کمک به سیاست گذاران، متولی نبودن دانشگاه در بحث حمایت از گروه های آسیب پذیر، وجود ناهماهنگی های بین سازمانی، حضور کم رنگ بهزیستی، عدم همکاری برخی دانشگاه ها با هم، ضعف ارتباطات بین رشته ای در دانشگاه، جدایی دانشگاهیان از توده مردم.

#### ۴,۴,۱۶,۱. عدم ارتباط مستقیم دانشگاه با سایر نهادها

مصاحبه شوندگان از عدم وجود ارتباط شفاف بین دانشگاه و سایر نهادها خبر دادند که به عنوان یک چالش بر سر راه مدیریت اثربخش بود.

"حالا اگه بخواهید بگم دانشگاه اونجا چه فعالیتهایی انجام میداد، ارتباط واضح و مستقیمی با دانشگاه وجود نداشت." (عضو هیات علمی، م ۴).

#### ۴,۴,۱۶,۲. دشواری همراه کردن هیات علمی در فعالیت های اجتماعی

یکی از چالش های مطرح شده دشواری برقراری ارتباط بین اعضای هیات علمی به خصوص در رشته ها و تخصص های مختلف بود. گرچه نیاز به برقراری ارتباطات بین رشته ای در مدیریت بحران بسیار کمک کننده خواهد بود.

"تو هیات علمی هم همینطور، انتظار می رفت همه هیات علمی ها، نه فقط پی اچ دی های آموزش بهداشت، همه اونهایی که با کووید می تونن ارتباط داشته باشن، یعنی متخصص کودکان، متخصص پوست، چشم، مغز و اعصاب، عفونی، همه باید بیان پای کار. تو علوم پایه هم تا حدی ولی نه زیاد. بالینی ها بیشتر علوم پایه کم اونم علوم پایه پزشکی. ولی نیومدن پای کار. این دو جا می لنگید کار." (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

### ۴,۴,۱۶,۳. ارتباطات ضعیف میان دانشگاه ها و سیاست گذاران

از دید برخی مصاحبه شوندگان، برای مدیریت بحران کرونا، ارتباط قوی بین دانشگاه و سیاستگذاران وجود نداشت.

"متأسفانه دانشگاه هامون در این شرایط خاص و ویژه نتونستن اونقدر سریع خودشون رو جمع کنن که بتونن به عنوان یک بادیه علمی و فکری کمک دست سیاست گذاران باشن." (معاون آموزشی، م ۱۳).

### ۴,۴,۱۶,۴. متولی نبودن دانشگاه در بحث حمایت از گروه های آسیب پذیر

با توجه با این موضوع که متولی اصلی حمایت از گروه های آسیب پذیر، سازمان هایی چون بهزیستی و کمیته امداد شناخته شده اند، دانشگاه به دلیل متولی نبودن در این حیطه چندان خود را مسئول و موظف نمی دانست.

"اگه منظورتون خود دانشگاه علوم پزشکی کرمانه نه اینجا کاری نکرد اما ما اومدیم پیشنهاد دادیم که واقعا برای خدمت به گروه های آسیب پذیر باید شبکه

تشکیل شه. متولی خیلی از گروه های آسیب پذیر مثل سالمندان، معلولین، بهزیستیه. شما نمی تونید خودتون ورود پیدا کنید." (عضو هیات علمی، م ۵).

#### ۴,۴,۱۶,۵. وجود ناهماهنگی های بین سازمانی

موازی کاری های بین سازمان های مختلف از دیگر چالش های مطرح شده بود که دانشگاهیان بدان اشاره داشتند.

"یکی از بزرگترین مشکلاتی که ما مواجه بودیم کووردینیشن و هماهنگی بین بخشی که آسیبی ست که به صورت تاریخی ما داشتیم و هماهنگی بین بخشی دشوار است." (معاون آموزشی، م ۱۳).

"بزرگترین مشکل ما این بود که نشوندن کلی NGO های خصوصی، کلی آدم داخل و خارج از کشور، سپاه، بسیج، استانداری، هلال احمر، کمیته امداد، خود دانشگاه علوم پزشکی و بقیه سازمانها سر یک میز، تقریبا غیرممکن بود. بخاطر اینکه خیلی از اونها کلا همدیگه رو قبول نداشتن. ما واقعا نمیدونستیم چکار کنیم." (مسئول کمیته ساماندهی سمن های دانشگاه، م ۱۰).

#### ۴,۴,۱۶,۶. حضور کمرنگ بهزیستی

سازمان بهزیستی به عنوان یکی از متولیان اصلی حمایت از گروه های آسیب پذیر شناخت شده است که از نظر دانشگاهیان عملکرد قوی در حمایت از گروه های آسیب پذیر از خود نشان نداد.



"بهزیستی هم میومد اما حضورش خیلی کم رنگ بود. بیشتر میومدن آمار و ارقام بگیرن. اون ساپورتی که انتظار می رفت انجام نشد. به نظر من نقد بسیار بسیار بزرگی به بهزیستی تو این داستان وارده." (عضو هیات علمی، م ۴).

#### ۴,۴,۱۶,۷. عدم همکاری برخی دانشگاه ها با هم

طبق اظهارات دانشگاهیان به ویژه مدیران روابط عمومی، برخی دانشگاه ها حاضر به انتشار تولیدات سایر دانشگاه ها نبودند.

"روابط عمومی دانشگاه ها اقدام به انتشار فایل های روابط عمومی سایر دانشگاه ها نمی کنن. حاضره هیچی محتوا نداشته باشن ولی دانشگاه ایکس، دانشگاه ایگرگ رو پخش نکنه." (مشاور مرکز آینده نگاری دانشگاه، م ۱۱).

#### ۴,۴,۱۶,۸. ضعف ارتباطات بین رشته ای در دانشگاه

مصاحبه شوندگان بر این باور بودند که ارتباطات بین رشته ای به ویژه ارتباط بین رشته های علوم انسانی و علوم اجتماعی با رشته های علوم پزشکی بسیار لازم در شرایط بحران است. اما متأسفانه چنین ارتباطی مشاهده نشد.

"ولی حوزه علوم اجتماعی دانشگاه بخصوص دانشگاه باهنر که علوم اجتماعی داره، علوم پزشکی اینو نداره. دانشگاه باهنر چون علوم انسانی و علوم اجتماعی رو داره شاید همکاران علوم اجتماعیمون تو این زمینه بیشتر فعال بشن و دوباره همه سوالات رو از اول با هم مرور کنیم، یعنی این همکاران میتونن در پژوهشها وارد بشن. در اون مسئولیت پذیری و تعهد اجتماعی میتونن وارد بشن، کمک بدن این خیلی خوب بودش ولی الان فکر میکنم یک خلاء هستش بین علوم انسانیمون،

بخش علوم اجتماعی که انجام نمیشه و این قسمتی که مربوط به کروناست." (رئیس واحد نظارت دانشگاه، م ۲۱).

"بزرگترین معضلمون در همه ی حوزه ها نه فقط کرونا که اتفاق افتاد اینکه ما فاصله ی بهداشت درمانمون از علوم اجتماعیمون زیاده ما نیاز به آدما هایی با هر جفت این تفکرات داریم یعنی آدم های علوم اجتماعی باید بشن با همکاران بهداشت درمان قطعاً ما پاسخ بهتری در مشکلات خواهیم گرفت." (عضو کارگروه پاسخگویی اجتماعی، م ۲۰).

#### ۴،۵. راهکارها

یافته های این بخش منجر به استخراج ۱۰ راهکار پیشنهاد شده توسط مصاحبه شوندگان گردید. مدیریت اطلاعات (مشمول بر ۴ کد)، ایجاد تغییر در سیستم (مشمول بر ۸ کد)، مدیریت ارتباطات (مشمول بر ۶ کد)، توجه بیشتر به بحث حمایت روان (مشمول بر ۶ کد)، تقویت اخلاقیات (مشمول بر ۵ کد)، تقویت مدیریت بحران (مشمول بر ۱۴ کد)، مدیریت گروه های آسیب پذیر (مشمول بر ۷ کد)، تقویت مسئولیت اجتماعی (مشمول بر ۸ کد)، تقویت سیستم آموزشی (مشمول بر ۷ کد)، انجام کارهای علمی (مشمول بر ۶ کد).

جدول ۴-۴: راهکارها و پیشنهادات دانشگاه ها جهت حل چالش های موجود در مدیریت بحران کرونا

مضمون	مضمون فرعی	کد
راهکارها	۱. مدیریت اطلاعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از الگوهای موفق مدیریت اطلاعات</li> <li>• مدیریت شایعات</li> <li>• تغییر در شیوه های اطلاع رسانی سنتی</li> <li>• شفاف سازی اطلاعات</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغییر زیرساختهای آموزشی</li> </ul>

مضمون	مضمون فرعی	کد
		<ul style="list-style-type: none"> <li>طراحی سیستم و ساختار برای فعالیت دانشگاهیان در حیطه مسئولیت اجتماعی</li> <li>روی آوردن به کیفی گرایی بجای کمی گرایی</li> <li>چابک کردن سیستم</li> <li>ایجاد تعادل در عملکرد</li> <li>فرا تر رفتن از دانشگاه نسل دوم</li> <li>استفاد بهینه از فضای مجازی</li> <li>کاهش فضای فیزیکی</li> </ul>
	۳. مدیریت ارتباطات	<ul style="list-style-type: none"> <li>جلب مشارکت مردم</li> <li>حفظ همدلی مردم و جامعه پزشکی</li> <li>تقویت ارتباطات بین رشته ای</li> <li>اصلاح ارتباطات بین بخشی</li> <li>استفاده صحیح از فضای مجازی</li> <li>تقویت ارتباطات بین المللی</li> </ul>
	۴. توجه بیشتر به بحث حمایت روان	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم حمایت بیش از اندازه</li> <li>ایجاد انگیزه</li> <li>حمایت روانشناختی</li> <li>مدیریت استرس</li> <li>جلوگیری از فرسودگی شغلی مدیران</li> <li>ایجاد فضای شاد</li> </ul>
	۵. تقویت اخلاقیات	<ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد همدلی بین گروه های مختلف</li> <li>تقویت رفتارهای خوب</li> <li>عدم انتظار تقدیر</li> <li>رشد و تعالی</li> <li>انتخاب افراد دغدغه مند بعنوان مسئول</li> </ul>
	۶. تقویت مدیریت بحران	<ul style="list-style-type: none"> <li>مستندسازی</li> <li>بهره گیری از فرصت های کرونا</li> <li>تعیین شرح وظایف بخش های دانشگاه</li> <li>سازگاری با بحران</li> <li>تدوین برنامه پاسخ</li> <li>آموزش رهبری در مدیریت بحران</li> <li>مدیریت داوطلبین</li> <li>تقویت مدیریت بحران در مرحله آمادگی</li> <li>سازماندهی کمک ها</li> </ul>

مضمون	مضمون فرعی	کد
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدیریت نظامی</li> <li>• انتخاب فرمانده واحد</li> <li>• وجود یک سخنگوی واحد</li> <li>• آمادگی برای آینده</li> <li>• بکارگیری مدیران لایق</li> </ul>
	۷. مدیریت گروه‌های آسیب‌پذیر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجه به گروه‌های فراموش شده</li> <li>• تمرکز روی گروه‌های سنی</li> <li>• تشکیل شبکه بین سازمانی برای حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر</li> <li>• شناسایی گروه‌های آسیب‌پذیر</li> <li>• ایجاد پیله حفاظتی برای سالمندان</li> <li>• تغییر نگاه به گروه‌های آسیب‌پذیر</li> </ul>
	۸. تقویت مسئولیت اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از قاعده ضرر و زیان</li> <li>• درگیر کردن دانشگاهیان در مسئولیت اجتماعی</li> <li>• حمایت از فعالان اجتماعی</li> <li>• آموزش مسئولیت اجتماعی</li> <li>• بازنگری آیین‌نامه ارتقاء</li> <li>• اصلاح معیارهای ارزشیابی عملکرد دانشگاهیان</li> <li>• تعریف مسئولیت اجتماعی</li> <li>• داشتن برنامه برای مسئولیت اجتماعی</li> </ul>
	۹. تقویت سیستم آموزش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همراه بودن آموزش و تحلیل</li> <li>• آموزش کسب و کارهای جدید</li> <li>• استاندارد کردن سیستم آموزشی</li> <li>• تداوم آموزش‌ها</li> <li>• انجام کار آموزشی و تحقیقاتی</li> <li>• تداوم آموزش مجازی</li> <li>• آموزش مهارت زندگی با کرونا</li> </ul>
	۱۰. انجام کارهای علمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کسب تجارب داخلی و خارج از کشور</li> <li>• انجام مطالعات بالینی بیشتر</li> <li>• بازنگری و اصلاح پروتکل‌ها</li> <li>• تقویت زیرساخت‌های فناوری</li> <li>• بهره‌گیری از ظرفیت نخبگان در ارتقاء فرهنگ</li> <li>• نیازسنجی و انجام اولویتهای پژوهشی</li> </ul>

### ۴,۵,۱. مدیریت اطلاعات

راهکارهای مرتبط با مدیریت اطلاعات اشاره دارند به پیشنهاد روش هایی برای افزایش اعتبار اطلاعات و افزایش اثربخشی آنها. مضمون فرعی مدیریت اطلاعات مشتمل بر ۴ کد بود که در ادامه توضیح داده شده اند.

#### ۴,۵,۱,۱. استفاده از الگوهای موفق مدیریت اطلاعات

تعدادی از مصاحبه شوندگان الگوهایی از مدیریت اطلاعات را به عنوان الگو پیشنهاد دادند. این الگوها مربوط به برخی دانشگاه ها بود که از تولید محتوا و اطلاع رسانی خوبی برخوردار بودند.

"بنظرم به الگوهایی مثل دانشگاه X خیلی الگوهای موفق و موثری بودن سر و ته داشت، هدف داشت، آدماش از قبل جمع شده بودن. پیشینه ای بود، زیرساختی بود، یک لیدر داشت. انگیزه توش بود. به نظر من و تو مدل خودم اون مدل رو می پسندم." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

#### ۴,۵,۱,۲. مدیریت شایعات

از نظر مصاحبه شوندگان، اولین قدم در مدیریت اطلاعات، مدیریت شایعات است تا از انتشار اطلاعات غلط و نامعتبر جلوگیری شود و استرس حاکم بر جامعه مدیریت گردد.

"ما فهمیدیم تا شایعات رو نتونیم به جایی کنترل کنیم، بادکنک سوراخ داریم باد می کنیم، چون به هیچ جا ما نمی رسیم." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

"اولین چیز درهم ریختگی اطلاعات است. خب پس بنابراین یک قدم اول این بود که به اطلاعات نظم بدیم." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

### ۴,۵,۱,۳. تغییر در شیوه های اطلاع رسانی سنتی

بنا بر اعتقاد مصاحبه شونده‌گان، روش انتشار اطلاعات در فضای مجازی روشی جدید است اما این روش نیز نمی تواند به تمامی گروه هدف اطلاعات را ارسال کند. بنابراین هر دو شیوه مجازی و حقیقی باید مورد استفاده قرار گیرد.

"نحوه اطلاع رسانی و نظم دهی به اطلاعات کانال های سنتی و شیوه های سنتی باید تغییر اساسی بدیم و به سمتی بریم که شیوه های نوینی را بتوانیم طراحی کنیم این فرصتی است برای ما که بتونیم روی این موضوعات فکر کنیم زیرساختامونو فکر کنیم و حتی آموزش های غیر حضوری مونو استاندارد کنیم." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

### ۴,۵,۱,۴. شفاف سازی اطلاعات

تعدادی از مصاحبه شونده‌گان بیان داشتند که علت بسیاری از سردرگمی ها و استرس ها در جامعه، شفاف نبودن اطلاعات بود. لذا پیشنهاد دادند اگر از ابتدای بحران تمامی اطلاعات به صورت شفاف به مردم انتقال داده شود از بسیاری از بی اعتمادی ها و نگرانی ها کاسته خواهد شد.

"تو موضوعاتی از این دست مسائل سیاسی، حاشیه به حداقل برسه مثلا متهم بود دولت به اینکه چون میخواد انتخابات برگزار کنه نميگه ولی این موضوع اثبات نشد ولی باید بیشتر توضیح داده میشد به مردم که کیس های دیگه ای رو که

کشف کردن چرا تست نکردین. تجربه من اینه که شفافیت اطلاعات خیلی کمک میکنه ممکنه مدیران فکر کنند الان مثلا ما زیر سوال میریم." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

#### ۴,۵,۲. ایجاد تغییر در سیستم در راستای تقویت مسئولیت اجتماعی

این مضمون فرعی که دربرگیرنده ۸ کد بود اشاره دارد به اصلاح ساختارهای آموزشی و ایجاد زیرساخت‌هایی برای توسعه و تقویت مسئولیت اجتماعی از طریق چابک کردن سیستم‌ها.

#### ۴,۵,۲,۱. تغییر زیرساخت‌های آموزشی

برای تقویت مسئولیت اجتماعی لازم است ساختارهای آموزشی تغییر یابد چرا که تاکنون برای آموزش مسئولیت اجتماعی در دانشگاه‌ها برنامه‌ای وجود نداشته است.

"به نظر میاد تو این قسمت قضیه ما باید درس بگیریم. باید یاد بگیریم که در یک بحران، تعطیلی دانشگاه‌ها اصلا به معنی واقعی مفهوم نداره. ممکنه کلاس درس به اون شکل نباشه ولی نبود کلاس درس به معنی تعطیلی دانشگاه نباید تلقی بشه." (معاون آموزشی، م ۱۳).

"خیلی ساده بخوام بگم، دانشگاه از در دانشگاه بیاد بیرون. از در بسته کلاس و درس ریپورت و حتی اون شبکه بهداشتی درمانی بیاد بیرون. ته اجتماعمون شبکه بهداشتی درمانیه. اونم اسیر خیلی چیزهاست. نمیتونیم بگیریم پرفکته. چون من واقعا دیدم تاثیر معجزه‌آسای این هم افزایشی رو در آسایشگاه کهریزک دیدم." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

## ۴,۵,۲,۲. طراحی سیستم و ساختار برای فعالیت دانشگاهیان در حیطه مسئولیت اجتماعی

بنا بر عقیده مصاحبه شونده‌گان، باید یک سیستم جهت فعالیت اساتید، کارکنان و دانشجویان در دانشگاه طرح ریزی گردد. هر سیستم خود می‌تواند از زیر سیستم های تشکیل شده و توسعه یابد. و یک ساختار حمایتی در این زمینه وجود داشته باشد.

"پیشنهادم اینه که در زمینه مسئولیت اجتماعی ما یک سیستم می‌خواهیم، یک ساختار می‌خواهیم که اگه من بعنوان یک هیات علمی ورود کنم و دنبال نگردم که کجا باید چکار کنم. من خودم باید جزئی از این سیستم باشم. من، دانشجویام و دوستانی که هیات علمی هستن باید جزئی از این سیستم باشن." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

## ۴,۵,۲,۳. روی آوردن به کیفی گرایی بجای کمی گرایی

مصاحبه شونده‌گان بیان داشتند در شرایط فعلی معیار ارزیابی عملکرد اساتید و دانشجویان تنها معیارهای کمی از جمله مقالات است. پیشنهاد گردید می‌توان برای انجام فعالیت های اجتماعی دانشگاهیان امتیاز قائل شد.

"قسمت سختش قبول کردن اینه که خودتون روز از این کمیت گرایی خارج کنین. اونم باشه ولی این کیفی گرایی در خصوص کارای اجتماعی هم بیاریم جزو سیستم امتیازدهی. اصلا اضافه کنیم اونم کم نکنیم. بگیریم کسی که می‌خواد ارتقا پیدا کنه اینم اضافه شه تا مثلا یکی مثل من نتونست مقاله بده لااقل برم اون طرف



امتیاز بگیرم. نمی خواد بیهو اینو کن فیکن کنیم و اینو جایگزین کنیم، اینجوری نیست." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

#### ۴,۵,۲,۴. چابک کردن سیستم

آن گونه که دانشگاهیان بیان داشتند سیستم باید خیلی چابک باشد. بدین معنا که با هر تغییر در شرایط سریعاً واکنش نشان دهد.

"... به محض اینکه بیماری شدت گرفت باید بتونه به سرعت واکنش نشون بده، تعطیل بشه، باهاش بازی کنیم. خارجیا بهش میگن همزندمس. به سادگی همیشه این واژه رو به کار برد. ممکنه در واقع سوء تعبیر ایجاد بشه. ولی سیاست همزندمس یعنی هم به چکش دستت باشه در زمان لازم بکوبی و ضربه بزنی و هم زمانی که میشه بتونی شادی و نشاط و فعالیت داشته باشی. این سیاست رو ما باید واقعا یاد بگیریم به سرعت در سیستممون جاری و ساری کنیم و چابکی سیستم در این زمینه بسیار مهمه." (معاون آموزشی، م ۱۳).

#### ۴,۵,۲,۵. ایجاد تعادل در عملکرد

دانشگاهیان بر این اعتقاد بودند که برخی از عوارض سختگیری ها کمتر از سختگیری ها نیست. تعادل مناسبی باید در سیستم ایجاد گردد.

"... در عین حالی که رعایت می کنیم اصول بهداشتی رو، در حالی که سعی می کنیم زنجیره انتقال بیماری رو به حداقل برسونیم در عین حال باید فانکشن های اصلی جامعه رو به حداکثر برسونیم. کارخونه ها باید کار کنن، مدارس باید کار کنن. باید بدونیم عوارض اجتماعی تعطیل شدن مدارس خیلی بیشتر از عوارض

تعطیل شدن بعد علیمشونه. بالاخره وقتی دانش آموزان ماه هاست از همسنانشون دور شدن، فاصله بینشون افتاده، یک نیاز واقعی عاطفیشون سرکوب شده، اینها عوارضی ایجاد میکنه و نیاز داره در موردشون خوب فکر کنیم." (معاون آموزشی، م ۱۳).

#### ۴,۵,۲,۶. فراتر رفتن از دانشگاه نسل دوم

دانشگاهیان این گونه بیان داشتند که هیچ دانشگاهی در دنیا نمیتواند بدون ارتباطات بین المللی، وارد بازار افسارگسیخته تولید ثروت شود. ایشان اولین قدم را اصلاح ارتباط با سایر کشورها می دانستند.

"چطور ممکنه یک عضو هیات علمی دانشگاه کرمان، شیراز، اصفهان، در بخش صنعت بدون اینکه با دانشگاه های صنعتی و مناطق صنعتی دنیا ارتباط داشته باشه بتونه ایده ای داشته باشه، برندی تولید کنه، پتنتی تولید کنه که در بازار جهانی برای ما ثروت بیاره؟ پس با این حساب، دانشگاه های نسل سه که ما می خواهیم ایجاد کنیم مشکلات عدیده ای داره." (معاون آموزشی، م ۲۵).

"اتفاقا در نسل چهارم که دانشگاهی هست که به مسائل و مشکلات محل و منطقه پردازده و کمک کنه به توسعه منطقه ای و محلی، اتفاقا ما به این نوع دانشگاه ها بیشتر نیاز داریم." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

## ۴,۵,۲,۷. استفاد بهینه از فضای مجازی

طبق گفته های دانشگاهیان، می توان از فضای مجازی بهره بیشتری برد و بسیاری از تجارب و اقدامات علمی دانشگاه ها در این فضا به اشتراک گذاشته شده و حتی منبعی برای کسب درآمد دانشگاه ها گردد.

"این صحبت هست که برخی از این آزمایشها روی سایت دانشگاه ما قرار داده بشه و دانشجویهای خارج از کشور هم بتونن ببینن. باز در ادامه اگه بشه اینها رو کسی بخواد دانلود کنه دانشگاه بتونه هزینه ای هم از این فرد بگیره. مثلا بخوان یک آزمایش منحصر بفرد رو که در آزمایشگاه فیزیک دانشگاه باهنر فقط انجام میشن رو ببینه که چه کاری داره از نزدیک انجام میشه اینو بتونه یک مبلغی پرداخت کنه و دانلودش کنه. اینا میتونه مزایاش باشه." (رئیس واحد نظارت دانشگاه، م ۲۱).

## ۴,۵,۲,۸. کاهش فضای فیزیکی

تعدادی از مصاحبه شوندهگان بر این نظر بودند که دورکاری بسیاری از کارمندان مثل خیلی از کشورهای پیشرفته دنیا می تواند حتی پس از بحران نیز رواج یابد و منجر به کاهش فضای فیزیکی مورد نیاز گردد.

"... آخه این هم یک سنتیه که فکر میکنیم کارمند حتما باید در محل کارش حضور داشته باشه تا بتونه کارش رو انجام بده. میتونه تو خونه ش هم باشه و کار رو انجام بده. ما داریم به این سمت حرکت می کنیم. از این جهت شاید بتونیم بعدها فضای فیزیکی رو کمترش کنیم. ساخت و سازهامون رو کمتر کنیم. بودجه های عمرانی که داره صرف اینها میشه رو

کمتر کنیم. و حتی فضای بیشتری هم داشته باشیم. یعنی از این فضاها برای کارهای دیگری استفاده کنیم. تو زمان که خیلی برامون مهمه بیاییم تو زمان صرفه جویی کنیم. مخصوصاً تو شهرهای بزرگ." (رئیس واحد نظارت دانشگاه، م ۲۱).

### ۴,۵,۳. مدیریت ارتباطات

مدیریت ارتباطات به هماهنگی‌ها و تقویت ارتباطات با جامعه و سایر بخش‌ها اشاره دارد. این مضمون ۶ کد را به خود اختصاص داد.

### ۴,۵,۳,۱. جلب مشارکت مردم

بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان، همکاری مردم از نگاه دانشگاهیان یک عامل مهم در مدیریت بحران به شمار می‌آید.

"در کنار این دو سیاست، باید تلاش شود در سطح رسانه‌ای اهمیت و تأثیر مشارکت و همراهی مردم در پیشگیری و مدیریت بیماری کرونا به طور خاص در خیزش دوم، برجسته شود و بر لزوم مشارکت شهروندان و رعایت پروتکل‌های ابلاغی و همچنین نظارت عمومی گفتگوی شهروندان با یکدیگر به جای مداخله قهری حاکمیت تأکید شود." (عضو هیات علمی و مدیر خیریه، م ۹).

### ۴,۵,۳,۲. حفظ همدلی مردم و جامعه پزشکی

تعداد زیادی از مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که در دوران کرونا با جانفشانی کادر درمان، همدلی از دست رفته بین مردم و کادر درمان بازگشت و باید مراقب این همدلی بود تا از دست نرود.

"الان خوبه که این ترمیم رو بیشتر انجام بدیم. جامعه پزشکی بیشتر کنار مردم باشه. بیاد نوی مردم. اونموقع هم می تونه نقش درمان هم نقش پیشگیری هم نقش آموزش همه رو میتونه انجام بده. بنابراین همدلیه و همراهیه باقی بمونه. این همراهی حتی میتونه تو فضای مجازی باشه. مثلاً به پزشکی بیاد بگه این شماره من، این خط مجازی من اگه مشکلی داشتن بگین من بهتون پاسخ میدم. بعضی از همکاری من این کار رو کرده بودن. هر چه اینها در قالب سامانه ها باشه که بهتر." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

### ۴,۵,۳,۳. تقویت ارتباطات بین رشته ای

با توجه به اهمیت رشته های علوم اجتماعی در مدیریت بحران، مصاحبه شوندگان پیشنهاد تقویت ارتباطات بین رشته ای به ویژه رشته های سلامت و علوم اجتماعی را داشتند.

" دانشگاه باهنر چون علوم انسانی و علوم اجتماعی رو داره شاید همکاران علوم اجتماعیمون تو این زمینه بیشتر فعال بشن و دوباره همه سوالات رو از اول با هم مرور کنیم، یعنی این همکاران میتونن در پژوهشها وارد بشن. در اون مسئولیت پذیری و تعهد اجتماعی میتونن وارد بشن." (رئیس واحد نظارت، م ۲۱).

" ما نیاز به آدمایی با هر جفت این تفکرات داریم یعنی آدم های علوم اجتماعی باید بشن با همکاران بهداشت درمان قطعاً ما پاسخ بهتری در مشکلات خواهیم گرفت." (عضو کارگروه مسئولیت اجتماعی وزارت بهداشت، م ۲۰).

### ۴,۵,۳,۴. اصلاح ارتباطات بین بخشی

منظور از این کد اصلاح ارتباطات با سایر بخش‌ها و نهادهاست به شکلی که مانع از موازی کاری‌ها شده و منجر به تقویت همکاری‌ها و مدیریت بهتر بحران گردد.

"شاید بهترین تجربه‌ای که از این دوران می‌تونیم بگیریم اینه که خیلی از سیستم‌ها از این حالت موازی کاری و چندگانگی در بیان و یک سیستم حمایتی داشته باشیم و این یک سیستم هم تکلیفش مشخص باشه و بدون چجوری بهشون خدمت بده، چجوری حمایتشون کنه و کمک بگیره. چجوری صنایع کمک می‌گیرن از هیات علمی‌ها و اساتید. سیستم‌های حمایتین." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

"مثالی که من می‌زنم میگم داستان مسئولیت اجتماعی داستان سیمرغ. این سی تا مرغ باید کنار هم جمع شن بشن سیمرغ. ما هی می‌خواهیم بگیریم یه سیمرغی هست، بابا سیمرغی نیست، همین سی تان که باید بفهمن، هم هدف بشن و هم راستا بشن. بهترین مثالی که میتونم خدمتتون بگم برای پاسخگویی اجتماعی همین بود." (معاون بهداشتی، م ۱).

### ۴,۵,۳,۵. استفاده صحیح از فضای مجازی

مصاحبه‌شوندگان بیان داشتند گاهی اوقات پویش‌های مجازی فراوانی در فضای مجازی به راه می‌افتد که بسیاری آنها نه تنها کارآمد نیستند که حتی قصد سواستفاده در آنها وجود دارد. بنابراین نباید حتماً عضو هر پویشی شد.

"ضمن اینکه اعتقاد دارم همیشه از فضای مجازی برای هم‌افزایی و همگرایی سود برد اما نباید منتظر باشیم هر پویایی راه افتاد منم برم." (معاون آموزشی، م ۱۳).

### ۴,۵,۳,۶. تقویت ارتباطات بین‌المللی

یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت هیچ دانشگاهی نخواهد توانست بدون ارتباط با دانشگاه‌های سایر کشورها به سوی پیشرفت حرکت کند.

"هیچ دانشگاهی در دنیا نمیتونه بدون ارتباطات بین‌المللی، وارد بازار افسارگسیخته تولید ثروت بشه. اولین قدمی که ما برمیداریم اینه که باید ارتباطاتمون رو با دانشگاه‌های دنیا تصحیح کنیم. چطور ممکنه یک عضو هیات علمی دانشگاه کرمان، شیراز، اصفهان، در بخش صنعت بدون اینکه با دانشگاه‌های صنعتی و مناطق صنعتی دنیا ارتباط داشته باشه بتونه ایده‌ای داشته باشه، برندی تولید کنه، پتنتی تولید کنه که در بازار جهانی برای ما ثروت بیاره؟ پس با این حساب، دانشگاه‌های نسل سه که ما می‌خواهیم ایجاد کنیم مشکلات عدیده‌ای داره." (معاون آموزشی، م ۱۳).

### ۴,۵,۴. توجه بیشتر به بحث حمایت روان

مهم‌ترین موضوع در مدیریت بحران‌ها، مدیریت استرس است. لذا توجه به بحث سلامت روان در چنین شرایطی از اهمیت بالایی برخوردار است. پیشنهادان مصاحبه‌شوندگان منجر به استخراج ۶ مضمون فرعی در این حیطه گردید.

### ۴,۵,۴,۱. عدم حمایت بیش از اندازه

نظر برخی افراد این بود که حمایت‌ها باید به اندازه و بجا باشند. ضمن حفظ عزت و احترام خدمت‌گیرندگان باید مراقب بود که حد و اندازه توجه‌ها و خدمات رعایت گردد.

"راستش رو بخوایید نیروهای شرکتی، نیروهای خدماتی، این‌ها هر کدام، ظرفیت‌های خودشون رو دارند. یعنی اگه بیاییم نیروی خدماتی بیش از اون چیزی که ظرفیت داره بهشون بها بدیم، خرابش کردیم. یعنی یک وقت‌هایی باید سلسله مراتب رعایت بشه. مثلاً شرکت ملی مس، که یک جاهایی جایگاه پرسنلش کاملاً متفاوت است، سلف مهندسی متفاوته از سلف نیروهای کارگری. این همیشه بد نیست، باید به جاهایی بپذیریم، خودشون هم به جورایی راحت ترن." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

#### ۴,۵,۴,۲. ایجاد انگیزه

مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند بسیاری از افرادی که برای کمک آمدند با انگیزه‌های شخصی وارد کار شدند و انتظار پاداش مادی و تقدیر و تشکر نداشتند. اما مدیران بحران باید ایجاد انگیزه برای چنین افرادی را در برنامه‌های خود قرار دهند.

"ما به جاهایی تو سازمان داریم بهش می‌گیم لولِیج پوینت. نقاط اهرمی. هنر ما این هست که نقاط اهرمی رو کشفشون کنیم، که با کمترین انرژی بیریشون بالا. نقاط اهرمی کار آیین نامه ارتقا ست. (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

#### ۴,۵,۴,۳. حمایت روانشناختی

مصاحبه‌شوندگان بیان داشتند باید گروه‌های آسیب‌پذیر شناسایی و مورد حمایت روانشناختی قرار گیرند.

"بحث اصلی کووید حمایت بود. بالاخره از بعد بیماری داری پروسه خودش رو طی می‌کنه دیگه و اگر برمی‌گشتیم عقب، یک حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر



مخصوصاً سالمندان، پيله حفاظتی دور اینها جوری که حتی رفت و آمدشون با فرزندانشون قطع شه و حمایت روانشناختی." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

#### ۴,۵,۴,۴. مدیریت استرس

بر اساس نظرات مصاحبه شوندهگان در رابطه با مدیریت استرس در بحران تمامی افراد جزو گروه های آسیب پذیر محسوب می شوند و نیاز به حمایت روانشناختی دارند.

"فرض کنید ما خودمونو الان نگاه کنیم جز هیچ کدوم از این گروه ها نیستیم مثلاً نه سرپرستیم نه زن سرپرست خانواده هستیم نه معلولیم ولی دچار استرس می شیم پس ببینید اولین چیزی که در هر بحرانی خیلی مهم است مدیریت کردن بحران است. مدیریت کردن استرس است." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

#### ۴,۵,۴,۵. جلوگیری از فرسودگی شغلی مدیران

بنابر بر گفته های مدیران شرکت کننده در مطالعه، سپردن حجم بالایی از کارها به تعداد محدود افراد باعث فرسودگی می شود و باید تقسیم کار مناسبی بین افراد صورت گیرد.

"نکته کلیدی تر این است که در بحران خطای بارزی که همه مدیران انجام میدن و کسانی که در این زمینه اندیشه می کنن غیر از این که اندیشه میکنن کار زیادی ازشون کشیده می شن و باعث فرسودگی شغلیشون میشه یعنی اصطلاحاً ما برای پیشگیری از فرسودگی شغلی باید از کسانی که در این حوزه کار میکنند خوب مراقبت کنیم." (مدیر گروه سلامت روان، م ۲۳).

## ۴,۵,۴,۶. ایجاد فضای شاد

از نظر مصاحبه شوندگان ایجاد فضایی شاد در شرایط استرس و نگرانی باید یکی از هنرهای مدیران بحران باشد.

"مورد بعد یک قانونی ما در کارهای داوطلبی داریم که باید به تیم خوش بگذره، اگر به اینا خوش نگذره البته خوش گذشتن مشروط به اینکه کسی آقا بالاسر و اینها نباشه که بخواد به اینها دستور بده." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

## ۴,۵,۵. تقویت اخلاقیات

### ۴,۵,۵,۱. ایجاد همدلی بین گروه های مختلف

مصاحبه شوندگان به اهمیت ایجاد همدلی بین گروه های مختلف بخصوص جناح های سیاسی اشاره داشتند و بیان کردند که در این بحران به وفور شاهد وجود این همدلی بوده اند.

"تنها راه نجات ما این است که مسائل سیاسی را از بحث های همدلی تفکیکشون کنیم. آقا ترامپی تو، رئیس جمهور برزیلی تو، یا هرکسی هستی، ببین آدم داره میمیره باید ما تو غذارسوندن به آفریقا کمک کنیم، دعوی سیاسی ات را بکن، ما بریم حال بکنیم، ولی الان تو این قضیه به ما کمک کنی که این همدلی صورت بگیرد." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۵,۵,۲. تقویت رفتارهای خوب

تعدادی از دانشگاهیان به اهمیت حمایت از دانشجویان و اساتید فعال در حیطه مسئولیت اجتماعی اشاره داشتند. این حمایت باعث تقویت این‌گونه رفتارها خواهد شد.

"بچه‌ها رو ببریم پیششون، تو خود بچه‌ها اون کسی که فعال اجتماعیه رو پشتیبانی کنیم؟ در واقع مثل *social marketing* هست دیگه. باید یجوری رفتار خوبه رو تقویت کنیم تو آدم‌ها." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

### ۴,۵,۵,۳. عدم انتظار تقدیر

پیشنهاد دانشگاهیان این بود که افراد را به گونه‌ای باید تربیت کرد که انتظار تقدیر در برابر مسئولیت اجتماعی نداشته باشند.

"من متوجه شدم که اصلاً ماها نباید منتظر لوح تقدیر، ارتقا و این چیزها باشیم. نباید دنبال این قضیه باشیم. فردی که در مدیریت بحران کرونا یا هر بیماری واگیرداری یا هر حادثه‌ای قراره کار کنه به هر میزانی که انتظار تقدیر داشته باشد، کارش ضعیف پیش میره." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۵,۵,۴. رشد و تعالی

منظور از رشد تعالی، اقدام برای تربیت افراد متعالی و یا تلاش برای متعالی کردن خود بود. مصاحبه‌شوندگان بر این نظر بودند که ارائه برنامه‌هایی برای تقویت باورهای دینی، حس همدلی، تقویت بنیان خانواده‌ها، تقویت سطح علمی، حمایت از اقشار آسیب‌پذیر و تقویت روحیه کارآفرینی از فعالیت‌هایی است که لزوم آن در شرایط فعلی بیشتر احساس می‌گردد.

"یکسری آدم‌ها بودند که به حرفی می‌زدند، دل آدم میشکست، بعد دیگه رغبت نمیکردی بری دنبالش. انسان متعالی این جور نیست و من هنوز متعالی نیستم که رغبت نمیکنم یکسری کارها را با این فرد انجام بدم. اگر من متعالی باشم باید از کنار اینها عبور کنم." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

#### ۴,۵,۵,۵. انتخاب افراد دغدغه مند بعنوان مسئول

پیشنهاد دانشگاهیان این بود که انتخاب افراد دغدغه مند و فعال اجتماعی به عنوان مدیران بخش‌های حساس مانند بیمارستان‌ها و دانشگاه‌ها و سایر نهادهای خدمت‌رسان در بحران از اهمیت بالایی برخوردار است.

"به نظرم اصلاً به آموزش خاص برای مسئولین بیمارستان‌ها باید گذاشته شه. ببینین آقای دکتر X ایشون دغدغه مند بود الان اومده تو این پست ببینید چقدر میتونه کمک بکنه." (مسئول دفتر فناوری، م ۲۳).

"وقتی من معاون درمان باشم فقط بخشنامه‌ها رو نمیبینم، هرشب میرم تو فضلی پور سری میزنم به بیمارار گلی میدم سری بهشون میزنم سلام و علیکی می‌کنم، این میشه اینگیجمنت. تو بهداشتی همینجور. وقتی میبینم پرسنل دارن تو لباسای گرم نمونه می‌گیرن میرم دستی براشون تکون میدم احوالی می‌پرسم، نمیگم وظیفه تونه." (مسئول ستاد بحران، م ۸).

#### ۴,۵,۶. تقویت مدیریت بحران

تقویت مدیریت بحران از پیشنهادات دیگری بود که مطرح گردید. این مضمون فرعی مشتمل بر ۶ کد بود.

## ۴,۵,۶,۱. مستندسازی

یکی از مواردی که از نظر مصاحبه شوندگان مهم بود این بود که تجربیات باید مستند سازی شوند. خطا ها باید نوشته شوند تا از تکرار آنها جلوگیری گردد.

"فعلا خودمون رو دریابیم. اگر بچه های مدیریت و سیاست گذاری برید تو بیمارستان ها ببینید چه اتفاقی میفته برید تو معاونت بهداشتی ببینید چه کاستی هایی داره و بخش سرویس خودمون رو بچسبیم خیلی مهمه. میگن چراغی که به خونه رواست به مسجد حرومه." (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

## ۴,۵,۶,۲. بهره گیری از فرصت های کرونا

دانشگاهیان بر این باور بودند که در دل بحران ها فرصت های زیادی به وجود می آید که باید از آنها بهره گرفت.

"اگه قراره ما بریم به سمت دولت الکترونیک و فضای مجازی و دیجیتال خب از همینجاها باید کم کم با بهانه کرونا شروع کنیم. حالا ممکنه دولت الان دستش از لحاظ بودجه بسته ست چون شرایط تحریمه ولی کم کم میتونه به این سمت بره، اون سیاستگذاری کلان یا برنامه راهبردی رو بچینه، ابلاغ کنه به سازمان ها که شما بیابین کم کم کارمندان رو اونایی رو که میتونن دورکاری رو واقعا انجام بدن اینها رو ببرین به اون سمت که کمتر تو اون موج کرونا آسیب داشته باشیم." (رئیس واحد نظارت دانشگاه، م ۲۱).

### ۴,۵,۶,۳. تعیین شرح وظایف بخش های دانشگاه

هماهنگی بین بخشی از اصول مدیریت بحران به شمار می آید که دانشگاهیان بدان اشاره داشتند. و به ویژه بر هماهنگی بین بخش های مختلف دانشگاه تاکید فراوانی وجود داشت.

"تقسیم وظیفه مناسب بین گروه های ذینفع و تعیین وظیفه برای کلیه بخشهای دانشگاه باید صورت بگیرد." (عضو هیات علمی دانشگاه، م ۴).

### ۴,۵,۶,۴. سازگاری با بحران

از نظر دانشگاهیان موضوع مهمی که در مدیریت بحران ها وجود دارد یادگیری سازگاری با شرایط جدید بود. ایجاد انعطاف پذیری لازم برای مواجهه با شرایط جدید در گروه های ذینفع یکی از پیشنهادات مطرح شده بود.

"ما نمیدانیم چه اتفاقی خواهد افتاد. اگر خدا بخواد و این اپیدمی به سمت اندمیک شدن بیماری بره باید یاد بگیریم چگونه با این بیماری زندگی کنیم. باید یاد بگیریم چجوری در حالیکه بیماری در لول اندمیک داره میچرخه، ما هم زندگی روزمره مون رو داشته باشیم." (معاون آموزشی، م ۱۳).

### ۴,۵,۶,۵. تدوین برنامه پاسخ

با توجه به اینکه شیوع ویروس کرونا یک بحران جدید بود و هیچ کشوری آمادگی قبلی نداشت تاکید زیادی بر تمرکز روی مرحله پاسخ به بحران و تدوین برنامه های پاسخ وجود داشت.

"کارهای حفاظتی و پیشگیری که مثلا مردم چکار کنن، بیمارارن قلبی چکار کنن افراد سرطانی چکار کنن، طبق تجربیاتی که کسب کردیم. مثلا اگه آنفولانزا بیاد افراد قلبی اینجوری هستن اینجوری میشن. بر اساس گروه های هدف کار تعریف کنیم." (عضو هیات علمی و مدیر خیریه، م ۹).

### ۴,۵,۶,۶. آموزش رهبری در مدیریت بحران

توجه به ویژگی های رهبران و مدیران در بحران از موارد مورد تاکید مصاحبه شوندهگان بود. ایشان بر این باور بودند که در شرایط بحران، یک رهبر باید پا به پای گروه خدمت رسانی نماید تا از انگیزه و تلاش گروه حمایت کند.

"الان داریم یک کرسی تعریف میکنیم تحت عنوان رهبری در مدیریت بحران." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

"من نمیتونستم به عنوان یک رهبر خودم وایسم و نگاه کنم. ببینید من تقریبا دو روز جاخواب بودم از کمردرد، چون کنار این بچه ها وایستادم و اکثرا بچه ها بیجوری بودند که اینها سافاری برو و کوه برو بودن، ولی ما خوب به قول معروف بچه سوسولی بودیم که حتی کیسه برنج هم جابه جا نمیکردیم، خوب من ۲ روز میلنگیدم از کمردرد، ولی تو اون شرایط من نمیتونستم وایسم و فقط دست کنم تو جیبم، چون دیگه محال بود بچه ها دوباره به ما کمک کنن." (عضو هیات علمی، م ۴).

### ۴,۵,۶,۷. مدیریت داوطلبین

بنا بر گفته دانشگاهیان، ظرفیت‌ها و استعداد‌های فراوانی در بین دانشجویان وجود داشت که به اندازه کافی از آنها استفاده نشد. این پیشنهاد مطرح گردید که تعریف کار مشخصی بر اساس استعداد‌های موجود باید صورت گیرد.

"من اگر برگردم به قبل، فراخوان‌های بیشتری را میزنم و افراد را قشنگ *sort* میکنم و منظم یکسری کار را برای اینها تعریف میکنم. ما برای خیلی از داوطلب هامون کار تعریف نکردیم، الان من در لیستم دارم افرادی را که در اسفند ماه به ما اوکی دادند و مشخصاتشون رو گرفتیم و راستش هیچ کاری بهشون ندادیم." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۵,۶,۸. تقویت مدیریت بحران در مرحله آمادگی

یکی دیگر از پیشنهادهایی که مطرح شد این بود که بر اساس تجاربی که از این بحران کسب شد لازم است تمهیدات لازم برای افزایش آمادگی در موج‌های بعدی اندیشیده شود.

"بخش دوم اینه که تجهیزات رو فراهم کنیم. یعنی فکر کنیم الان آذر ماه هست و موج دوم کووید اومده، روی کاغذ بنویس که الان چی می‌خواهیم، چقدر امکانات در بیمارستان می‌خواهیم، چقدر تخت می‌خواهیم، چقدر ونتیلاتور می‌خواهیم، چقدر پرسنل می‌خواهیم." (عضو هیات علمی، م ۹).

### ۴,۵,۶,۹. سازماندهی کمک‌ها



مدیریت ساماندهی کمک ها از اصول مهم در مدیریت بحران ذکر شد. هماهنگی بین سمن ها و سایر نهادها به یک مدیریت قوی نیاز دارد.

"مردم خیلی کمک می کنن اگه اینا سازماندهی بشن، معاونت اجتماعی در استانداری این کار رو انجام میدن اما پیشنهاد اینه که کل NGO هایی که در زمینه سلامت کار میکنن، یک NGO مسئولشون بشه. اگه قراره ۱۰۰ هزار ماسک تولید کنم میگم ۱۰ تا برای بی خانمان ها، ۱۰ تاشون کارتن خوابن، ۱۰ تا بیماران خاص و حالا شما ۴ تا NGO برید توزیع کنید. حتما یکی از کارای واجبی که ما داریم اینه که NGO ها رو یکی کنیم." (عضو هیات علمی، م ۹).

#### ۱۰، ۶، ۵، ۴. مدیریت نظامی

بر اساس تجربه مصاحبه شوندهگان، بهره گیری از قدرت و توان نیروهای نظامی کمک شایانی در مدیریت بحران خواهد داشت.

"یکی از چیزهای دیگه که خیلی در همه بحران ها معمولا نقششون پررنگه سیستم های نظامیه، مثلا چین در بحث کرونا عملا سیستم های نظامی داشتن مدیریت میکردن توی همین محدودیت های تردد یک دفعه وسط کار وارد شدن ولی کلا به بازی گرفتن مجموعه نیروی نظامی در بحث های پدافند غیر عامل همه جای دنیا مرسومه مثلا تو سیل وسط کار وارد شدن اینجا وسط کار وارد شدن بنظر میاد که رونقشون خیلی باید پررنگتر باشه چون ابعاد اجتماعی این موضوعات خیلی بالاست." (عضو هیات علمی، م ۴).

### ۴,۵,۶,۱۱. انتخاب فرمانده واحد

یکی از پیشنهادات مطرح شده این بود که در میان سازمان های درگیر در پاسخ دهی به بحران باید یک سازمان به عنوان فرمانده انتخاب و سایر نهاد تحت نظر آن به فعالیت بپردازند.

"باید به مقام بالاتری باشه تو سیستم های اداری سلسله مراتب باید باشه اگر دو تا آدم هم سطح را با یکی که پایین تر بذاری مسئول خطی ازش نمیخونن حتی اگر که اعزام قانونی باشه این قضیه باعث شد که اون مدیریت واحد اتفاق نیوفته ضمن اینکه هزینه ها و انرژی های زیادی هم گرفته بشه از کادر مدیریتی نظام سلامت." (عضو هیات علمی، م ۴).

### ۴,۵,۶,۱۲. وجود یک سخنگوی واحد

جهت جلوگیری از انتشار اخبار ضد و نقیض پیشنهاد شد یک سخنگوی واحد در بحران ها انتخاب و معرفی گردد.

"در بحران همیشه به سخنگوی واحد و به تیم رسانه ای فوق العاده قوی و اثرگذار میخواد به خصوص فضای مجازی." (عضو هیات علمی، م ۴).

### ۴,۵,۶,۱۳. آمادگی برای آینده

منظور از آمادگی برای آینده برنامه ریزی جهت جبران تبعات فعلی بحران است. مشارکت کنندگان در مطالعه بیان داشتند برنامه هایی برای دوران پسا کرونا و جبران خسارت ها باید در نظر گرفته شود.

"جبران تبعات اجتماعی ناشی از ویروس کرونا توسط شرکت های مقابله با اپیدمی، حمایت های اقتصادی و توانمندی سازی شرکت های فعال در زمینه مقابله با کرونا و ویروس از جمله وظایفی است که باید برای بعد از دوران کرونا انجام شود." (معاون تحقیقات و فناوری، م ۱۷).

#### ۴,۵,۶,۱۴. بکارگیری مدیران لایق

توجه به ویژگی ها و شایستگی مدیران از دیگر نکات مورد توجه مصاحبه شوندگان بود.

"مدیران مدیران آدم واقعاً مدیر درست باشه مدیری که مدیر یعنی کسی که میتونه درست اداره کنه مدیری که بتونه بحران تشخیص بده مدیری که بتونه نیروهاش رو سلامت و با انگیزه نگهداره مدیران قابل داشتن مدیران لایق شایسته سالاری چیزی که در مملکتمون سالهاست فراموش شده." (عضو کارگروه پاسخگویی اجتماعی، م ۲۰).

#### ۴,۵,۷. مدیریت گروه های آسیب پذیر

این مضمون فرعی ۸ کد را به خود اختصاص داد و بیشتر بر شناسایی گروه های مختلف آسیب پذیر تاکید داشت.

#### ۴,۵,۷,۱. توجه به گروه های فراموش شده

آنچه از نظر مشارکت کنندگان اهمیت بالایی داشت تعریف دقیق گروه های آسیب پذیر بود. پس از تعریف و شناسایی دقیق بسیاری از گروه های فراموش شده مشخص خواهند شد و برنامه ای جهت رسیدگی به ایشان تدوین خواهد گردید. از نظر مصاحبه شوندگان در بحران کرونا، به بسیاری از گروه ها بی توجهی شد.

"خوب ببینید نیروهایی که در بیمارستان از همه آسیب پذیرتر هستن، نیروهای شرکتی بودند، این‌ها سه یا چهار ماه بود که حقوقشون رو نگرفته بودند و مشکلات داشتند. یک چیز دیگه هم من بهتون بگم، ما هنرمون این است که تا جای ممکن به جاهایی برسیم که دیگران نمیرسند، این برگ برنده ماست." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۵,۷,۲. تمرکز روی گروه های سنی

توجه و تمرکز بر روی گروه های سنی بالا و در نظر گرفتن برنامه پاسخ به نیازهای آنها از مهم ترین موضوعات مورد توجه مصاحبه شوندگان بود.

"گفتم همین الان با توجه به اینکه آمار نشون داده بیشتر مرگها در گروه های سنی بالان، بیابین فوکوس رو بذارین روی گروه های سنی. اخیرا شنیدم هفته قبل، برای پاییز، برنامه صد روزه ای که وزارت بهداشت دنبال می کنه، فوکوسش روی گروه های سنی بالاست و افراد بیماری های زمینه ای تشکیل شبکه بین سازمانی برای حمایت از گروه های آسیب پذیر." (عضو هیات علمی، م ۴).

### ۴,۵,۷,۳. شناسایی گروه های آسیب پذیر

علاوه بر شناسایی و تعیین گروه های آسیب پذیر، معرفی آنها به دانشگاهیان جهت طرح ریزی فعالیت های قابل انجام برای آنها نیز از موضوعات مورد توجه و مطرح شده توسط مصاحبه شوندگان بود. لازم است بر اساس گروه های هدف برای دانشگاهیان کار و شرح وظیفه تعیین شود.

"شاید بهتر بود بجای اینکه کمک مالی بشه، کمک به گروه های آسیب پذیر هدفمند بشه بخورده، موارد مورد نیازشون مثل دارو و ...، تجربه کشورهای دیگه. خیلی از کشورها اگه کمک مالی کردن به همه کسب و کارها کمک کردن، اون جداسه. ولی ما می تونستیم شناسایی شون کنیم، شناسایی شون کاری ندارهف اکثرا تحت پوشش یک نهاد حمایتی هستن مثل کمیته امداد و از همون طریق هم می تونستن اقدام کنن." (عضو هیات علمی، م ۴).

#### ۴,۵,۷,۴. ایجاد پيله حفاظتی برای سالمندان

با توجه به اینکه گروه های سالمند به عنوان آسیب پذیرترین گروه ه در برابر بحران کرونا شناخته شدند لازم بود برنامه های مراقبتی ویژه این گروه در نظر گرفته شود.

"در دوران کووید، عمده و اصل مسئله بحث سر اینه که سالمندا تو خونه بمونن. یعنی حتی اگه قراره مراقبت روتین پزشکی هم بگیره بچوری تو خونه و از راه دوره. خیلی از کشورها که تونستن آمار مرگ و میرشون رو بیارن پایین (چون عمدتا مرگ و میر در سن بالاست) اومدن یک پيله محافظتی برای سالمندان ایجاد کردن." (عضو هیات علمی، م ۴).

#### ۴,۵,۷,۵. تشکیل ستاد حمایت از گروه های آسیب پذیر در هر سازمان

پیشنهاد دیگری که مطرح گردید، تشکیل ستادی جهت حمایت از گروه های آسیب پذیر در تمام سازمان ها بود. حتی در شرایط غیر بحران.

"اگر من بودم، قطعاً یک ستادی رو مخصوص این کار در هر سازمانی البته نه فقط ستاد کرونا و به اسم ستاد کرونا، یه همچین چیزی رو برای تمام شرایط،

برای بیماری‌ها برای گروه‌های ناتوان که میتونه خانم‌های باردار، خانم‌هایی که مشکل دارن، آقایونی که بالاخره بیماری دارن، دانشجویانی که بیماری دارن، به همچین ستادی رو در هر سازمانی که قوانینش رو هم فکر کنم هست باید از نظر من راه اندازی بشه، جلسات مدام داشته باشه با تمام مدیرانی که در رابطه هستن و در همه حوزه‌ها." (رئیس واحد نظارت، م ۲۱).

#### ۴,۵,۷,۶. تغییر نگاه به گروه‌های آسیب‌پذیر

پیشنهاد گردید از طریق فرهنگ‌سازی باید به تغییر نگاه به گروه‌های آسیب‌پذیر پرداخت. به نحوی که به عنوان یک گروه ضعیف و ناتوان به آنها نگاه نشود بلکه به عنوان گروهی که باید به آنها جهت توانمندسازی کمک کرد نگاه شود.

"دکتر X هم تو بحث سالمندان خیلی همیشه تأکید می‌کرد که یک وقت اینجوری نشه که این قشر به عنوان یه قشر آسیب‌پذیر بهش نگاه کنیم و اینا اصلاً ضعیف می‌شون یعنی احساس میکنه من باید برام یه اتفاقی بیفته من باید یک جوری بشم." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

#### ۴,۵,۸. تقویت مسئولیت اجتماعی

این مضمون فرعی ۸ کد را به خود اختصاص داد. تقویت مسئولیت اجتماعی از طرق مختلف از جمله آموزش، حمایت، برنامه‌ریزی برای دانشگاهیان پیشنهاد گردید.

#### ۴,۵,۸,۱. استفاده از قاعده ضرر و زیان

مصاحبه‌شوندگان بیان داشتند جهت تشویق دانشگاهیان به فعالیت اجتماعی لازم است منافی برای این‌گونه کارها در نظر گرفت. ایشان بر این نظر بودند که گرچه افراد زیادی

به صورت دلی و بدون انتظار پاداش فعالیت می کنند اما جهت افزایش این گونه فعالیت ها نیاز به در نظر گرفتن انگیزه های مادی نیز هست.

"یک نکته هم که خیلی مهمه، قاعده ضرر و زیانه. انسان بر اساس ضرر و زیان کار می کنه معمولا. باید برای مسئولیت اجتماعی، مثل مقالات امتیاز قائل شیم. همون بحث دانشگاه های نسل چهارمه دیگه که قراره توی جامعه کار کنن و ارزش آفرینی کنن. اگر قراره اینجوری بشه باید قاعده ضرر و زیان هم فعال شه یعنی من بدونم اگه قراره الان برم تلویزیون برم رادیو صحبت کنم، چند روز وقتم رو بذارم تو این پویش." (عضو هیات علمی، م ۴).

#### ۴،۵،۸،۲. درگیر کردن دانشگاهیان در مسئولیت اجتماعی

بر اساس نظر دانشگاهیان نباید فعالیت دانشگاهیان در دوران کرونا به نشستن در خانه و مقاله نوشتن محدود گردد.

"اینکه ما محتوا تولید کنیم، مثلا تعیین کننده های اجتماعی در دوران کووید، بعدش هم بذارمش اونجا حالا هر کی خوند، خوند. نه، باید پیام وسط میدون. یعنی منی که حوزه سالمندان کار میکنم، هیات علمی هستم یا دانشجویایی دارم که توانایی دارن، میتونن، وقتشو دارن، در قالب مسئولیت اجتماعی. حالا می خواهیم برسیم اصلا اصل قضیه چیه و چه اتفاق میفته. اینها باید بیان وسط میدون. اینکه من یه محتوایی رو یا یه کلیپی بذارم اثربخشی نداره. کمالینکه الان می بینیم اوج پیک کروناست. اگه ما اینهمه حجم مطالب آموزشی و کلیپ و برنامه اثربخش بودن ما الان نمی بایست درگیر این قضیه باشیم قاعدتاً." (عضو هیات علمی، م ۴).

### ۴,۵,۸,۳. حمایت از فعالان اجتماعی

میدان دادن به فعالان اجتماعی در دانشگاه و حمایت از ایده های آنها از پیشنهادات دانشگاهیان بود.

"اصلا به نظر من فقط باید زمینه رو درست کرد، مسؤلیت اجتماعی یک چیز ذاتی درون آدماست. کافیه اجازه بدیم آدمای فعال تو دانشگاه فعالیت کنن، خود دانشگاه همیشه دانشگاه پاسخگو. راهکار اینه که اجازه بدیم استاد، دانشجو و کارکنانی که دغدغه اجتماعی دارن، ایده دارن، بهشون زمان داد، زمینه داد، پشتیبانی کرد، اجازه برنامه ریزی داد، پشتیبانی مالی کرد و چیزای مختلف تا اینها خودشون نمود پیدا کنن، خودشون برنامه داشته باشن، برنامه عملیاتی داشته باشن. اجازه بدن کانون تشکیل بدن، گروه داشته باشن و بتونن اون برنامه ها رو پیاده کنن." (عضو هیات علمی، م ۴).

### ۴,۵,۸,۴. آموزش مسؤلیت اجتماعی

آن گونه که مصاحبه شوندگان اظهار داشتند نیاز است در محتوای درسی دانشجویان مسؤلیت اجتماعی گنجانده شود و برای اساتید نیز دوره های گذاشته و به فعالیت آنها در ارزشیابی ها امتیاز داد.

"از نظر من بحث مسؤلیت اجتماعی دو قسمته دو ضلع داره. یکسری کانسپت داره یکسری آکت داره که بخش بزرگیش درونیه. یا تو اهلش هستی یا نیستی و کاملا برمیگرده به ای کیوی شما. کاملا آموزشیه. باید به آدما یاد بدی. ما فضای دانشگاهمون باید تبدیل بشود به فضای پاسخگویی اجتماعی نه اینکه به زور



بخوای آدما رو مجبور کنی. بگی برای پزشک شدن بیا یکسری کارا رو بکن آدما خوب میشن. اینکه بگیم آقا بریم تو زندان زندانیارو ببینیم. ممکنه آدم به تلنگری بخوره. بعدا هم دلمون خوش یه کاری کردم. آقا کاری نکردی." (عضو هیات علمی، م ۴).

"حالا سوالی که پیش میاد اینه که آیا ما در همه استانها از این آدما داریم؟ نه. پس چکار باید بکنیم؟ باید تربیت کنیم." (مشاور مرکز نوآوری، م ۱۱).

#### ۴,۵,۸,۵. بازنگری آیین نامه ارتقاء

یکی از پیشنهادات مطرح شده گنجاندن مسئولیت اجتماعی و امتیازات آن برای هیات علمی در آیین نامه ارتقاء بود تا جزو وظایف دانشگاهیان محسوب شده و تقویت گردد. این گونه از بی عدالتی هم کاسته خواهد شد. چرا که نباید این گونه باشد که به فردی که در دوران کرونا فقط به نوشتن مقاله پرداخته امتیاز بیشتری از فردی که خود را وقف جامعه کرده تعلق بگیرد.

"اگه آیین نامه ارتقا درست شه دیگه همه چی میره تو خط. یعنی دقیقا مثل صف مدرسه که یه خط مسدود شدن می گفتن نفر اول واسته سرخط و بقیه خط صاف میشد، ما اونجا رو باید دریابیم. کار سختی هم نیست. یک بازنگری در کار، یک امتیاز خوب دادن و این اتفاق که افتاد من استاد خوب بشم. من خوب بشم دانشجو هم از من یاد می گیره." (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

#### ۴,۵,۸,۶. اصلاح معیارهای ارزشیابی عملکرد دانشگاهیان

از دیگر پیشنهادات مصاحبه‌شوندگان اصلاح معیارهای ارزشیابی عملکرد دانشگاهیان بر اساس مسئولیت اجتماعی آنها بود.

"باید توی ارزشیابی اون‌ها هم پژوهش رو خیلی بناریمش کنار. تو ارزشیابی سالانه شون. بحث تنیور و ایموشن رو باید در نظر بگیریم. همیشه ما تو کارامون همین‌جور هستیم. تو ایران یجوری هست باید دم ورودی قم تهران رو بگیریم اگه اینجا بگیریم وسط جاده نمیتونیم برگردونیمشون." (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

#### ۴,۵,۸,۷. تعریف مسئولیت اجتماعی

از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان می‌توان از طرق مختلف به نشر مفهوم مسئولیت اجتماعی و تقویت آن در سطح دانشگاه‌ها و جامعه پرداخت. یکی از روش‌های توصیه شده پرداختن به این موضوع در مجلات فارسی بود. مطمئناً رسانه‌های اجتماعی دیگر نیز نقش بسزایی در این امر خواهند داشت.

صادقیه: "یکی از ایده‌ها این بود که مجلات فارسی‌مون رو کاری کنیم که ده صفحه به مسائل منطقه بپردازن. پس با این حساب ما در مورد مسئولیت‌پذیری دانشگاه‌ها به نظر میرسد که اول باید تئوری کار کنیم و از طرف دیگه بسترهای رو فراهم کنیم." (معاون آموزشی، م ۱۳).

#### ۴,۵,۸,۸. داشتن برنامه برای مسئولیت اجتماعی

هر تغییری نیاز به برنامه دارد. مصاحبه شوندگان بیان داشتند یک برنامه ریزی استراتژیک برای این موضوع نیاز است.

"باید برنامه داشته باشیم مثلاً به برنامه استراتژیک الان بچه های ما دارن این کارو میکنن به برنامه استراتژیک دارن مینویسن که ما تا ۵ سالگی ما میخوایم چکار کنیم الان سال اول رو تو دانشگاه فقط گذاشتیم آموزش فقط اطلاع رسانی فقط دغدغه مند کردن چون تا این اتفاق نیافته وقتی که اینا اتفاق افتاد بعد که وزارت خونه میگه سال دیگه اجباره دیگه کسی هنگ نمیکنه دیگه سر صدا همیشه چون با این این روند آشنا شدن و میدونن باید این کار رو باید انجام بدن حالا یکی به من نوعی بگه تو باید بری پاسخگویی اجتماعی بکنی." (مسئول دفتر فناوری، م ۱۲).

#### ۴,۵,۹. تقویت سیستم آموزشی

مضمون فرعی آموزش در برگیرنده ۷ کد بود که بر مواردی از جمله آموزش مهارت های مختلف، استانداردسازی آموزش ها و تداوم آنها اشاره داشت.

#### ۴,۵,۹,۱. همراه بودن آموزش و تحلیل

تعدادی از مصاحبه شوندگان بر این باور بودند که در صورتی که آموزش ها با تحلیل همراه باشند از اثرگذاری بالاتری برخوردار خواهند بود.

"میدونید چرا تدهای ما برنده شد؟ چون ما تده به همراه تحلیل تده داشتیم. ما بیست دقیقه تده رو برای افراد نمیداشتیم. تده رو می داشتیم بعد تحلیلش می کردیم. این چیزی بود که باید اتفاق می افتاد." (مشاور مرکز نوآوری دانشگاه، م ۱۱).

### ۴,۵,۹,۲. آموزش کسب و کار های جدید

در دوران بحران کرونا آموزش برخی کسب و کارها رواج یافت. مصاحبه شوندگان به ادامه این گونه ایده ها جهت حمایت و جایگزینی برای مشاغل آسیب دیده تاکید داشتند.

"بعضیا بودن که کارشونم از دست داده بوده ایشون خوب متخصص گوش بود این افراد و جمع کرد دیگه مجبور بودن مغازه هاشونو ببندن و وضعیت مالی خرابی داشتن اومد براشون یه دوره کار کردن تو بورس رو گذاشت گفت حالا که نمیتونید برید سر کار بیا ببین چجوریه هم یاد گرفتن هم آموزش دیدن هم وارد بورس شدن و بعد از اون درآمدایی که داشتن تونستن یه کسب و کار دیگه راه بندازن ببین این راهکار ها همه هستش ولی نظم میخواد، برنامه ریزی میخواد وگرنه ما تو کشور پول کم نداریم مدیر کم نداریم افراد خیر کم نداریم ولی میدونی یه آشفتنگیه هر کی داره جزیره ای کار میکنه اینا به هم بیپوندن خدا هم خودش کمک میکنه." (مسئول دفتر فناوری، م ۱۲).

### ۴,۵,۹,۳. استاندارد کردن سیستم آموزشی

برخی بر این باور بودند که در سیستم آموزش مجازی بحث ارزشیابی های از راه دور باید کیفی تر شود. طوری که از حالت فقط سوالات چند جوابی خارج گردد.

"نحوه اطلاع رسانی و نظم دهی به اطلاعات کانال های سنتی و شیوه های سنتی باید تغییر اساسی بدیم و به سمتی بریم که شیوه های نوینی را بتوانیم طراحی کنیم این فرصتی است برای ما که بتونیم روی این موضوعات فکر کنیم زیرساختامونو فکر کنیم و حتی آموزش های غیر حضوری مونو استاندارد کنیم." (رئیس واحد نظارت، م ۲۱).

### ۴,۵,۹,۴. تداوم آموزش‌ها

مصاحبه‌شوندگان تاکید زیادی بر تداوم آموزش‌ها داشتند. تعدادی از آنها اعتقاد داشتند آموزش‌ها نیاز به تکرار دارند تا اثربخشی آنها بیشتر گردد.

"آموزش هم باید ادامه پیدا کند. آموزش بوستر می‌خواد آموزش عین واکسنه باید مرتب بوستر بزنه. با یک دوز متفاوت و شکل متفاوت اما باید مرتب بزنی. ما برای همین رفتیم سازمان تبلیغات که بوستر مذهبی برای ماه محرم و صفر بیاریم وسط." (مسئول ستاد کرونا، م ۸).

### ۴,۵,۹,۵. آموزش مهارت زندگی با کرونا

از نگاه دانشگاهیان، ایجاد محدودیت‌ها به تنهایی نمی‌تواند چاره‌ساز باشد. باید به مردم آموخت چگونه با بحران کنار آمده و با رعایت اصول ایمنی به زندگی روزمره خود ادامه دهند.

"... تمرکز بر سیاست رسانه‌ای مهارت زندگی با کرونا و ارائه راهکارهای رسانه‌ای برای تداوم زندگی روزمره در شرایط دوام کرونا مورد توجه قرار گیرد." معاون آموزشی، م ۲۵).

### ۴,۵,۱۰. انجام کارهای علمی

کارهای علمی از دیدگاه دانشگاهیان بسیار حائز اهمیت بود. این مضمون ۶ کد به خود اختصاص داد که بیشتر به مواردی چون مطالعات بالینی، اصلاح پروتکل‌ها، اصلاح زیرساخت‌های فناوری، انجام پژوهش‌های مرتبط بود.

### ۱,۱۰,۵,۴. کسب تجارب داخل و خارج از کشور

برخی مصاحبه شونده‌گان بر این عقیده بودند که ارتباط و کسب تجارب سایر کشورها از هر چیزی مهم‌تر است.

"شاید بهتر بود بجای اینکه کمک مالی بشه، کمک به گروه‌های آسیب پذیر هدفمند بشه بخورده، میشه از تجربه کشورهای دیگه استفاده شه. خیلی از کشورها اگه کمک مالی کردن به همه کسب و کارها کمک کردن." (عضو هیات علمی، م ۴).

### ۲,۱۰,۵,۴. انجام مطالعات بالینی بیشتر

انجام مطالعات بالینی و آزمایشگاهی بیشتر به منظور کشف عوارض بیشتر و داروها و روش‌های درمانی بیشتر مورد تاکید دانشگاهیان مشارکت کننده در این مطالعه بود.

"این ویروس یه مشکل دیگه هم که داره احتمالاً عوارض جانبیشه شاید طرف خوب بشه ولی شاید هیچ وقت ریه ش برنگرده شاید عضلش برنگرده یعنی یه گروهی باید بیان رو این زمینه کار بکنن. یه سری از پزشکا رو بیان رو این قضیه فوکوس کنن جاهاییکه کسی دست نداشته به نظرم میتونه خیلی کمک کننده باشه دوباره همون پیش بینی اس که من خدمتون عرض کردم." (دفتر فناوری، م ۱۲).

### ۴,۵,۱۰,۳. بازنگری و اصلاح پروتکل ها

با توجه به ایرادات اظهار شده در مورد پروتکل ها مصاحبه شوندگان تاکید زیادی بر بازنگری و اصلاح پروتکل ها داشتند.

"برای سالمندان یک پروتکل کلی نوشته شد توسط اداره سالمندی. فقط میخواستن یک کاری کرده باشن و خیلی کلی بود. لازم بود برای کهریزک نسخه ش نوشته بشه. باید بومی سازی بشه." (عضو هیات علمی، م ۴).

### ۴,۵,۱۰,۴. تقویت زیرساخت های فناوری

از نظر مصاحبه شوندگان، لازمه کار علمی تقویت زیرساخت های فناوری است.

"تقویت زیرساخت های فناوری و توسعه آموزش در فضای مجازی و همچنین امکان پذیرش دانشجویان میهمان دانشجویان بومی به منظور مدیریت مراجعه دانشجویان غیر بومی نیازمند استفاده از خوابگاه." (معاون فناوری و تحقیقات، م ۱۷).

### ۴,۵,۱۰,۵. بهره گیری از ظرفیت نخبگان در ارتقاء فرهنگ

نخبگان زیادی در سطح دانشگاه ها وجود دارد که لازم است از ظرفیت چنین نخبگانی در راستای انجام کارهای علمی استفاده شود.

"بهره مندی از ظرفیت نخبگان دانشگاهی در ارتقای فرهنگ عمومی به منظور کاهش میزان شیوع و مدیریت بیماری." (معاون فناوری و تحقیقات، م ۱۷).

## ۴,۵,۱۰,۶. نیازسنجی و انجام اولویت‌های پژوهشی

در دوران بحران نیاز است به شناسایی نیازهای پژوهشی در همان دوران پرداخته و جهت حل مشکلات آنها را اجرا نمود.

"در دانشگاه علوم پزشکی و غیر علوم پزشکی، الان گروه روانپزشکی ما، جامعه شناسی ما، مددکاری ما، اقتصاد ما، اینها همه شون باید به صورت جدی و فعال، کارگروه‌های مطالعاتی‌شون رو شکل می‌دادن، کار انجام میدادن، مستند تولید می‌کردن، به مردم کمک میدادن. بالاخره این گروه اساتید، حتی گروه‌های به ظاهر غیرمرتبط، گروه‌های مرجع جامعه هستن، باید تا حد امکان دست دانشجویها رو می‌گرفتن و به بطن جامعه می‌رفتن برای ایجاد آرامش برای ایجاد سیستمی برای کمک به مردم." (معاون آموزشی، م ۱۳).





فصل: پنجم:

بحث و  
نتیجه گیری

## ۵. فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

### ۵.۱. مقدمه

در این فصل به بحث در مورد مهم ترین یافته های پژوهش پرداخته شده است. یافته های پژوهش مشتمل بر چهار بخش اقدامات انجام گرفته توسط دانشگاه ها در دوران کرونا، نقاط قوت، چالش ها و راهکارهای پیشنهادی جهت بهبود وضعیت بودند. در این فصل هر یک از این موارد به طور مفصل مورد بحث قرار گرفته اند.

### ۵.۲. اهم نتایج

انفعال دانشگاه نسبت به تغییرات محیطی یکی از آسیب های جدی مرتبط با مراکز آموزش عالی محسوب می شود که می تواند موجب ناکارآمدی دانشگاه ها و غفلت آنان از توجه به مسائل اجتماعی و اقتصادی جامعه تحت پوشش و همینطور ذینفعان خود شود. به همین منظور توجه به نقش مسئولیت اجتماعی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی اهمیت بسزایی دارد و این مفهوم در ادامه مفهوم مرتبط با مسئولیت اجتماعی سازمانی که برای هر نهاد یا سازمان درگیر در سطح جامعه قابل طرح است، مسئولیت اجتماعی دانشگاهی اشاره مستقیم به تأثیر فعالیتهای دانشگاه بر توسعه اقتصادی-اجتماعی، تأمین و پاسخگویی مناسب به نیازهای ذینفعان، توانمندسازی و تربیت دانشجویان و فراگیران پاسخگو و کنش گر در مسائل اجتماعی و مشارکت فعال در فعالیتهای مختلف اجتماعی دارد. به عبارت ساده تر انتظار می رود دانشگاه ها مسئولیتهایی در قبال محیط اطراف خود داشته باشند، مسائل و

مشکلات محیط خود را حل کنند و فضای بسته نداشته باشند که مسائل را در داخل دیوارهای محدود تعریف و در داخل همان دیوارها حل کنند و بازخوردی برای جامعه نداشته باشند. یکی از موضوعاتی که همواره در شرایط بحرانی چالش برانگیز است، توجه به نقش و رسالت سازمان‌ها و نهادهای مختلف دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی از جمله مراکز آموزش عالی است که با ظرفیت در اختیار خود چگونه و با چه سازوکار و بر مبنای چه اصول نهادینه‌ای، چه فعالیتهای هدفمندی برای پاسخ به نیازهای مختلف اقشار و گروههای متأثر از بحران‌ها متناسب با ویژگی‌های هر بحران را انجام می‌دهند؟ در این راستا با چه دشواری‌ها، تنگناها و چالشهایی مواجه هستند، چه نقاط قوتی در این فعالیتهای برجسته و قابل توجه می‌باشد؟ و چه راهکارهایی برای برون رفت از چالشهای مرتبط با تحقق درست مسئولیت اجتماعی دانشگاهها قابل طرح است؟ با توجه به ظهور و بروز پاندمی اخیر بیماری کووید-۱۹ در سطح جهان و پشت سر گذاشتن موج‌های مختلف این اپیدمی در ایران به عنوان یکی از کشورهای نخستین درگیر این پاندمی و سؤالات مرتبط مطرح شده در حوزه مسئولیت اجتماعی دانشگاه‌ها، مطالعه حاضر با هدف تبیین نقش و تجارب مراکز آموزش عالی مراکز آموزش عالی در حمایت از گروه‌های آسیب پذیر جامعه در همه گیری کووید-۱۹ در ایران انجام شد.

در این مطالعه که به روش تحلیل محتوای کیفی و با رویکرد پدیدارشناسی تجربیات انجام شد، اقدامات صورت گرفته مراکز آموزش عالی بر اساس تجربیات مرتبط این مراکز از زمان شروع اپیدمی تا دی ماه ۱۳۹۹ با استفاده از نظرات افراد مطلع کلیدی و مرور اسناد مرتبط

با اقدامات انجام شده و مشاهدات صورت گرفته شناسایی و تبیین شد. علاوه بر این به شناسایی نقاط ضعف و چالشها و قوت های این اقدامات و همچنین راهکارهای توصیه شده برای بهبود فعالیتهای مرتبط با مسئولیت اجتماعی پرداخته شد. نتایج اصلی این مطالعه نشان داد که اقدامات صورت گرفته از سوی دانشگاه در دو محور اقدامات مستقیم و اقدامات غیرمستقیم برای افراد و اقشار ناتوان و آسیب پذیر جامعه صورت گرفت. این اقدامات در حیطه های مختلف شامل آموزش، اطلاع رسانی، مدیریت اطلاعات، اقدامات بهداشتی، حمایت روانی، اقدامات نظارتی، همکاری بین بخشی، اقدامات بین المللی، حمایت اقتصادی، اقدامات علمی، اقدامات درمانی، اقدامات خیرخواهانه و اقدامات پیشگیری کننده صورت گرفت که مهمترین اقدامات مستقیم عبارت بودند از: آموزش، اطلاع رسانی، اقدامات درمانی، حمایت روانی، حمایت اقتصادی، اقدامات خیرخواهانه و اقدامات پیشگیری کننده، در حالی که اقدامات غیرمستقیم با هدف فراهم آوردن زیرساخت های لازم برای انجام مداخلات مستقیم اجتماعی و همچنین تحت تأثیر قرار دادن جامعه عمومی، توانمندسازی، آگاهی افزایی در جامعه عبارت بودند از: آموزش، اطلاع رسانی، مدیریت اطلاعات، اقدامات بهداشتی، حمایت روانی، اقدامات نظارتی، همکاری بین بخشی، اقدامات بین المللی، حمایت اقتصادی، اقدامات علمی.

## ۵,۲,۱. اقدامات مستقیم مراکز آموزش عالی در حمایت از گروههای آسیب پذیر در بحران کرونا

یکی از مهمترین اقدامات در راستای مبارزه با کرونا و نقش مسئولیت اجتماعی دانشگاهها، آموزش و اطلاع رسانی بود که هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم برای گروه های آسیب پذیر اثربخش محسوب می گردد. اقدامات مستقیم در راستای آموزش و اطلاع رسانی، بیشتر برای گروه هایی چون کادر درمان، دانشجویان، آسیب پذیر و کارکنان دانشگاهی

بودند. اقداماتی چون ارائه آموزش های مدیریت بحران به ویژه در حیطه مدیریت استرس، آموزش پروتکل های بهداشتی و اطلاع رسانی اخبار مهم علمی به ویژه برای کادر درمان. بر اساس یافته های این مطالعه در زمینه آموزش و اطلاع رسانی، اقدامات خاصی برای گروه های آسیب پذیر همچون سالمندان، معلولین، اقشار کم درآمد و سایر گروه ها صورت نگرفته است. تنها به اقدامات محدودی همچون ترجمه کتاب برای کودکان و تهیه تعدادی کلیپ با زیرنویس فارسی برای ناشنویان اشاره گردید.

از دیگر اقدامات دانشگاه ها که تاثیر مستقیم بر روی گروه های آسیب پذیر داشت، اقدامات درمانی بودند. اقدامات درمانی برای بیماران بستری در بیمارستان ها، ارائه خدمات برای دانشجویان در محل خوابگاه های دانشجویی بود. همچنین مشاوره های تلفنی نیز توسط دانشگاه های علوم پزشکی ارائه گردید. یکی از اقدامات مفیدی که صورت گرفت ایجاد مراکز درمان سرپایی برای بیماران دارای علائق خفیف بود که کمک شایانی به جلوگیری از ازدحام و شلوغی در بیمارستان ها نمود.

حمایت روان از گروه های آسیب پذیر اقدام دیگری بود که گروه های آسیب پذیر را در نظر داشت. بر اساس یافته های این مطالعه سه گروه از این حمایت ها برخوردار گردیدند. خانواده متوفیان که خدمات مشاوره سوگ به صورت تلفنی و حضوری به آنها ارائه گردید، کادر درمان که تحت آموزش های سلامت روان قرار داشتند و گروه سالمندان که امکان ارائه خدمات مشاوره تلفنی برای آنها فراهم گردید.

حمایت اقتصادی از تعدادی از خانواده های معلولین و تعدادی از مشاغل آسیب دیده که در ارتباط با دانشگاه ها بودند از جمله اقدامات مستقیم دیگری بود که دانشگاهیان بدان اشاره نمودند. نقدی که بر این اقدامات وارد است این است که مشاغل آسیب دیده ای که توسط دانشگاهیان مورد حمایت قرار گرفتند محدود به مشاغلی بود که با دانشگاه ها قرارداد داشتند

به عنوان مثال آموزشگاه هایی که بالاجبار تعطیل شدند و کارکنان خدماتی شرکتی که مجبور به استفاده از مرخصی اجباری بدون حقوق گردیدند. حمایت از خانواده معلولین نیز محدود به تعداد اندکی خانواده شناخته شده توسط خیرینی بود که با دانشگاه ها در ارتباط بودند.

اقدام مستقیم دیگر، مشارکت فعال در پویشهای مختلف و کمک به اقشار محروم و کمتر برخوردار بود که به واسطه بحران کووید-۱۹، استطاعت مالی آنها کمتر و درآمدهای اقتصادی آنها قطع یا کاهش یافته است.

اقدام دیگری که می توان از آن به عنوان اقدام مستقیم نام برد اقدامات در راستای حفظ سلامت کادر درمان و کارکنان آسیب پذیر در سایر بخش های دانشگاه ها بود. تدارک تجهیزات حفاظتی برای کادر درمان در اولویت بود. همچنین جهت پیشگیری از ابتلای ایشان به ویروس کرونا به طور مرتب وعده های مقوی تهیه و توزیع می شد. کارکنان دارای بیماری های زمینه ای و یا دارای سن بالا مشمول قوانین دورکاری قرار گرفتند تا کمتر در معرض آسیب باشند.

## ۵,۲,۲. اقدامات غیرمستقیم در حمایت از گروههای آسیب پذیر در بحران کرونا

از جمله اقدامات غیرمستقیم، تشکیل هسته های مختلف فکری از جمله اجتماعی-فرهنگی، اقتصادی-اجتماعی و بررسی های محیطی و بوم شناختی به تناسب در دانشگاههای مختلف بود. در این هسته ها با تمرکز بر ساماندهی اعضای هیأت علمی، انتقال آگاهی های لازم در زمینه کرونا از طریق تولید انواع محصولات رسانه ای نظیر کلیپ آموزشی، اینفوگرافی، موشن گرافی، پوستر، کاریکاتور به جامعه صورت پذیرفت. علاوه بر این توسعه فعالیتهای

مجازی در حیطه های ادبی و هنری (نمایشی و تجسمی و نقاشی و...) و در ارتباط با توسعه فرهنگ سلامت محور از مهمترین اقدامات غیر مستقیم دیگر بود. علاوه بر این یکی از مهمترین اقدامات دانشگاهها و مراکز آموزش عالی در جهت حمایت از پایداری آموزش و پرهیز از هرگونه وقفه در آموزش و کیفیت آن، تحول جدی در انتقال آموزش حضوری به آموزش مجازی بود که زمینه مسئولیت اجتماعی دانشگاهها در قبال حفاظت از سلامت و حمایت از ذینفعان درونی یعنی اساتید، کارکنان، دانشجویان را فراهم آورد. البته در این زمینه محدودیت ها و موانع جدی در این شیوه آموزش وجود دارد که به مرور با بازخوردهای ذینفعان می تواند مرتفع و این شیوه به عنوان یکی از شیوه های رسمی و غالب در کنار شیوه حضوری زمینه گسترش دانش و علم را بدون محدودیتهای جغرافیایی فراهم آورد.

مدیریت اطلاعات جهت کاهش شایعات منتشر شده در فضای مجازی از دیگر اقدامات دانشگاه ها بود که شامل استانداردسازی، به روز رسانی و غربالگری اطلاعات بود.

اقدامات بهداشتی از جمله الزام به رعایت پروتکل های بهداشتی در سطح دانشگاه ها، ابلاغ پروتکل ها و انجام ضد عفونی در سطح دانشگاه ها و در اماکن عمومی سطح شهر از اقدامات غیرمستقیم دیگر بود.

حمایت روانی از اقشاری چون معلمان، مدیران، و داوطلبین توسط دانشگاه انجام گرفت.

نظارت بر رعایت پروتکل ها از اقدامات نظارتی دانشگاه ها بود که در گروه اقدامات غیرمستقیم قرار گرفت. در این راستا تشکیل ستاد کرونا، راه اندازی پلیس سلامت و راه اندازی سامانه گزارش تخلفات مردمی انجام گرفت. اما نقدی که بر این اقدامات وارد است، سختگیرانه نبودن نظارتها بود. به شکلی که حتی در میان دانشگاهیان بسیار مشاهده میشد حضور بدون ماسک و حتی برگزاری جلسات بدون رعایت پروتکل ها. عدم رعایت پروتکل



ها به ویژه توسط برخی مدیران و مسئولان عاملی بر کاهش انگیزه مردم در اجرای دستورالعمل ها بود.

همکاری هایی که بین دانشگاه ها با یکدیگر و بین دانشگاه ها با سایر سازمان ها از جمله آموزش و پرورش، سمن ها، مساجد صورت گرفت از دیگر اقدامات غیرمستقیم بود.

دانشگاه ها کارهای تحقیقاتی مشترکی با سایر کشورها داشتند که در دسته اقدامات غیرمستقیم و بین المللی قرار می گیرد. از دیگر اقدامات غیرمستقیم دانشگاه ها، خودکفایی در تولید تجهیزات و صادرات به سایر کشورها بود.

حمایت اقتصادی از برخی گروه ها از دیگر اقدامات غیرمستقیم دانشگاه ها بود که به حمایت مالی از شرکت های دانش بنیان تحت نظر دانشگاه ها و توزیع بسته اینترنت بین دانشجویان محدود می شد.

اقدامات علمی دانشگاه ها از جمله تشکیل استارتاپ های سلامت، تولید محصول، ثبت اختراع، انجام طرح های پژوهشی در بخش اقدامات غیرمستقیم انجام گرفت.

### ۵,۲,۳. قوت های اقدامات انجام شده در حمایت از گروه های آسیب پذیر در بحران کرونا

اگرچه چالش های متعددی در مسیر انجام این اقدامات از سوی صاحب نظران مطرح گردید، اما نقاط قوت بسیاری به خصوص در ارتباط با منابع انسانی، آموزش، ارتباطات و اطلاع رسانی، مدیریت و اخلاقیات وجود داشت.

یکی از نقاط قوتی که دانشگاه‌ها از آن بهره بردند، وجود برخی منابع انسانی ارزشمند از جمله اساتید معتبر و باتجربه به ویژه اساتید حوزه بالینی و تجهیزات پزشکی بود. اساتیدی که در عوض خانه نشینی و حفاظت از خود پا به عرصه عمل گذاشتند و با هدایت دانشجویان و کارکنان، تا جای امکان به خدمت به جامعه پرداختند. حضور سلبریتی‌ها در کنار دانشگاه‌ها، جهت تاثیرگذاری بیشتر بر مردم نیز نقطه قوتی دیگر بود.

یکی دیگر از مواردی که برای دانشگاه‌ها نقطه قوت محسوب می‌گردد سرعت عمل در سازگاری با آموزش مجازی، تولید محتوای متنوع و مختلف بود. همچنین اقدامات آموزشی برخی دانشگاه‌ها در راستای آموزش مهارت‌های مورد استفاده در شرایط بحران منجر به تربیت دانشجویانی با مهارت مدیریت بحران شده بود که در دوران بحران کرونا به صورت داوطلبانه به فعالیت در کنار اساتید و مدیران پرداختند. محتوای آموزشی تولید شده توسط دانشگاهیان مرجعی معتبر و علمی برای اطلاع از اخبار موثق به شمار می‌آمد که جهت مدیریت شایعات بسیار کمک‌کننده بود.

وجود برخی شبکه‌های ارتباطی میان دانشگاه و برخی سازمان‌ها از جمله سپاه پاسداران، شهرداری‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد منجر به همکاری‌های بسیار خوبی در دوران بحران کرونا گردید. به ویژه در اطلاع‌رسانی‌های در سطح شهر و نیز تهیه و توزیع کمک‌ها در بین گروه‌های آسیب‌پذیر به ویژه در بین حاشیه‌نشین‌ها.

وجود الگوهای مدیریتی در بین برخی مدیران و مسئولین دانشگاه‌ها گرچه به تعداد کم وجود داشت اما بسیار اثربخش بود. برخی مدیران از مهارت‌های مدیریت بحران برخوردار بودند که می‌توانند به عنوان الگوهای مناسب به دیگران شناسانده شوند. حمایت روسای دانشگاه‌ها از زیرمجموعه خود چه از لحاظ مالی و چه از لحاظ حذف موانع بوروکراسی نیز از دیگر نقاط قوت مدیریتی بودند.

مهم ترین نقاط قوت اخلاقی در دانشگاه ها وجود اساتید و دانشجویان دغدغه مند که داوطلبانه جهت خدمت رسانی به مردم حضور پیدا کردند بود که هیچ گونه انگیزه مادی نداشتند و حتی تا پای جان حاضر به خدمت رسانی بودند. در میان کادر درمان نیز افراد اینچنینی فراوان وجود داشتند که همین امر منجر به افزایش همدلی مردم با کادر درمان شد.

### ۵,۲,۴. چالش های مرتبط با فعالیتهای دانشگاه در حمایت از گروههای آسیب پذیر در بحران کرونا

اقدامات انجام شده در حوزه مسئولیت اجتماعی دانشگاهها با چالشهایی نیز همراه بود که این چالشها موانعی را بر سر راه دانشگاهها و مراکز آموزش عالی ایجاد می کرد. نتایج مطالعه حاضر نشان داد که مهمترین این چالشها عبارت بودند از: مغفول ماندن مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ها، ضعف ساختاری، چالش های مرتبط با ماهیت بحران، خلاء قانونی، چالش های سیاسی، وجود خلاء مدیریت گروه های آسیب پذیر، چالش های آموزشی، ناکارآمدی پروتکل ها، چالش های بخش حمایت روان، چالش های اخلاقی، ضعف در مدیریت اطلاعات، چالش های پژوهشی، محدودیت منابع، معضلات فرهنگی، نواقص مدیریتی، ضعف در مدیریت ارتباطات و هماهنگی.

یکی از مهمترین چالشهای مطرح شده در حوزه تبیین مسئولیت پذیری دانشگاهها در پاسخ به نیازهای محیطی، ضعف بودن ارتباط بین دانشجو و دانشگاه است. ضعف در این ارتباط به از هم گسستگی پیوند دانشگاه با خانواده ها به عنوان یکی از ذینفعان بیرونی نیز منجر شده است و پیوند نظام مند و هدفمندی بین دانشگاه و مهمترین نهاد اجتماعی یعنی خانواده به منظور آگاهی افزایی، توانمندسازی، استفاده از ظرفیت های متقابل در تحقق رسالت

مسئولیت اجتماعی دانشگاه وجود ندارد. ضعف ارتباطات بین رشته‌های مختلف به خصوص علوم اجتماعی، علوم انسانی و علوم پزشکی نیز معضل بزرگی است علتی بر عدم موفقیت دانشگاه‌ها در ایفای نقش خود به عنوان یک پاسخگوی اجتماعی است.

یکی دیگر از چالش‌های مطرح شده این بود که به رغم مشارکت فعال گروهی از دانشجویان و اساتید در سازمان‌های مردم‌نهاد، فعال‌سازی پویای مردمی و مشارکت مدنی در فعالیتهای عام‌المنفعه و داوطلبانه، سطح این مشارکت همچنان به صورت فراگیر در بدنه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نیست و وابسته به انگیزه‌های فردی و قشری است. این مساله می‌تواند در درازمدت منجر به بی‌تفاوتی نسبت به روابط میان فردی در اجتماع و ارجحیت منافع شخصی بر منافع گروهی شود که زمینه مشارکت دانشگاه را در فعالیتهای اجتماعی از جمله کمک و همیاری و توانمندسازی اقشار ناتوان و آسیب‌پذیر جامعه را تضعیف نماید. نتایج یک مطالعه در دانشگاه تهران نشان داد که تنها ۸ درصد دانشجوی فعال و مشارکت‌کننده در جامعه مدنی داریم و ما بقی کم‌اثر یا بی‌تأثیرند. بعلاوه بررسی تاریخچه دانشگاه‌ها و تحولات آنها نشان می‌دهد که اگر چه مسئولیت دانشگاه‌ها نسبت به اجتماع به طور کلی در دو تا سه دهه اخیر مطرح شده است، اما مفهوم مسئولیت اجتماعی دانشگاهی برگرفته از بازاندیشی و بازتعریف نقش و رسالت این مراکز آموزش عالی و نقش آنان در اجتماع است که تحول جدی در این عرصه را شکل داده است.

علاوه بر این یکی از چالش‌های اصلی دیگر در تبیین نقش و تجارب دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در حمایت از اقشار آسیب‌پذیر این بود که دانشگاه‌ها، دانشجویان مسئولیت‌پذیر و توانمند در عرصه اجتماعی را تربیت نمی‌کند و فقدان تربیت فرد کارآمد اجتماعی در دانشگاه‌هاست. اگرچه در این زمینه برخی تصمیمات به عنوان مثال در وزارت بهداشت نظیر بسترسازی برای حضور فعال دانشجویان در کمک به فعالیتهای اجتماعی به صورت جایگزین

یا مکملی برای دروس پایان‌نامه اتخاذ شده است، اما این مسأله همچنان یکی از چالش‌های جدی است که مستلزم توجه به تحولات ساختاری، تغییر در محتوای کوریکولوم درسی رسمی رشته‌های مختلف به تناسب و تقویت جنبه کوریکولوم پنهان<sup>۱</sup> از طریق تقویت فعالیتهای مردم‌نهاد و اجتماعی برای توجه به نیازهای ذینفعان درونی و بیرونی دانشگاه است. در بخش تحول ساختاری، ایجاد دفاتر ارتباط با صنعت یک بخشی است که باید سازوکارهای مشخص و تعریف شده برای الزام به حضور یک دانشجوی در محیط صنعت همراه با پایش و ارزشیابی منظم فعالیتهای آنان باشد.

در زمینه استقرار مفهوم مسئولیت اجتماعی دانشگاهی برخی از دانشگاه‌های ممتاز در دنیا، به ارائه مدل‌های عملیاتی برای اجرا و تحقق مسئولیت اجتماعی دانشگاهی پرداختند. در حالی که نتایج مطالعه حاضر نشان داد که یکی از چالش‌های اصلی تحقق مسئولیت اجتماعی، نبود یک مدل جامع و فراگیر برای مراکز آموزش عالی به صورت نظام مند و هدفمند و تلفیق آن در برنامه ریزی راهبردی برای بکارگیری سازوکارهای اجرایی برای تحقق مدل مذکور می‌باشد و دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بیشتر با تکیه بر تجارب و درس آموخته‌ها از دانشگاه‌های دیگر در داخل یا خارج از کشور، اقدامات متفاوت و پراکنده‌ای را برای مشارکت مستقیم دانشگاه در فعالیتهای اجتماعی از جمله پاسخ به نیازهای اقشار و گروه‌های آسیب‌پذیر در درون و بیرون محیط دانشگاه را انجام می‌دهند. این اقدامات به صورت ادغام یافته و در تلفیق با وظایف و رسالت دانشگاه در حوزه‌های مختلف نیست. به همین منظور ایجاد تحول نظام مند مستلزم بازنگری در ابزارها و اهرم‌های مختلفی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در ایران از جمله تغییر و جهت‌دهی آیین‌نامه‌های ارتقای اعضای هیأت

<sup>۱</sup> - Hidden curriculum

علمی و سازوکارهای انتخاب دانشجویان برگزیده در حوزه‌های مختلف با تمرکز بر پاسخ دانشگاه به نیازهای ذینفعان درونی یعنی کارکنان، دانشجویان، اساتید، خانواده‌های ذینفعان درونی و به طور کلی احصا و پاسخ بهنگام به نیازهای اجتماعی ذینفعان بیرونی از طریق توسعه ارتباط با صنعت، سازماندهی فعالیتهای داوطلبانه و مشارکت مدنی در فعالیتهای اجتماعی مختلف در شرایط بحرانهای مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، زیست محیطی، فرهنگی و سلامت می باشد.

یکی از چالشهای دیگر در این حوزه، فاصله گرفتن دانشگاهها از انجام تحقیقات کاربردی و برگرفته از نیازهای مبنی بر اجتماع در سطوح محلی و ملی است. اگرچه در طول بحران کووید-۱۹ یکی از اقدامات انجام شده، تصویب و انجام تحقیقات مرتبط با اپیدمی کووید-۱۹ در جنبه‌های مختلف زیست پزشکی، فن آوری و نوآوری، اپیدمیولوژیک، اثرات و پیامدهای محیطی در حیطه‌های اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی و سیاسی و فرهنگی بود، اما بخش قابل توجهی از نیازهای تحقیقاتی در سطح اجتماع نظیر مطالعات اقدام پژوهی مشارکتی مختلف مرتبط با پیامدهای این بیماری مغفول باقی ماند و بسیاری از نتایج این تحقیقات کمتر تأثیر خود را بر جامعه گذاشته است که از مهمترین دلایل آن پراکندگی مطالعات بود.

چالش دیگر در تحقق مسئولیت اجتماعی دانشگاهها، وجود برخی دیدگاههای واگرا از سوی مدیران، مسئولان و دانشگاهیان است. به طوری که برخی از دانشگاهیان حضور در فعالیتهای اجتماعی را وظیفه یک مدرس دانشگاهی نمی دانند و از سوی دیگر برخی مسئولان و مجریان، بدنه دانشگاهی را به عنوان بدنه تصمیم سازی در حوزه‌های نظری تلقی می کنند و معتقدند که آنها اشراف بر جنبه‌های مختلف آنچه در جامعه می گذرد، ندارند. این مساله باعث گردیده که گسست ارتباطی بین این دو بخش به منظور پیوند بین

دانشگاه و حوزه اجرایی و صنعت صورت پذیرد. علاوه بر این چالش دیگر غلبه نگاه اقتصادی به دانش و معرفت در نظام آموزشی کشور است که دانشگاهها را از مراکز ارزش مدار اجتماعی و اخلاقی دور می‌کند. نگاه اقتصادی در کنار رویکرد بنیادی اخلاق و اجتماع مدار به دانش و معرفت است که میتواند به توسعه اقتصادی-اجتماعی بیانجامد.

نتایج این مطالعه نشان داد که کم توجهی به ارزیابی جامع دانشگاه‌ها بر اساس میزان مشارکت آنان در حل مشکلات اجتماعی و استفاده از معیارها و سنجه‌های مشخص برای تأثیرگذاری فعالیتهای دانشگاه‌ها بر توسعه اقتصادی-اجتماعی اجتماع محلی و در مقیاس بزرگ کشور، باعث گردیده است توسعه‌چندانی در بازتعریف جهانی مراکز آموزش عالی به عنوان یک نهاد مسئولیت‌پذیر در قبال جامعه، نداشته باشیم. این در حالیست که در ارزیابی دانشگاه‌های جهان علاوه بر رتبه علمی، میزان مشارکت در حل مشکلات اجتماعی نیز ملاک رتبه‌بندی دانشگاه‌ها است.

نتایج مطالعات نشان می‌دهد که دانشگاه در ایران علیرغم رشد کمی که در سالهای اخیر داشته است، در مرتفع کردن نیازهای جامعه محلی کمتر موفق بوده است. دغدغه اصلی دانشگاه تربیت صرف نخبگان و متخصصان رشته‌ای است که موجب شده تا دانشگاه صرفاً به عنوان نهاد تربیت فن‌آورانی باشد که در قبال حل مسائل اساسی جامعه یا بی‌توجهند یا کمتر درگیر این مسائل می‌شوند و صرفاً مدرک‌گرایی جهت برخورداری برخی منافع هدف اصلی این نهاد است که همین موضوع مسئولیت اجتماعی دانشگاهی را تضعیف کرده است. بنابر آمار موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، در حال حاضر از تعداد ۲۵۶۹ دانشگاه و موسسه آموزش عالی در کشور تعداد ۲۴۲۸ دانشگاه با ماهیت اخذ شهرییه و خصوصی فعالیت دارند که درصد قابل توجهی از دانشجویان را در خود جای داده‌اند. این امر

به نوبه خود موجب می‌شود تا مدرک گرایی در جامعه شایع شده و دانشگاه‌ها بیشتر به کارخانه تولید مدرک بدل شوند.

نتایج مرور گزارشات مرتبط با عملکرد دانشگاهها در دوران بحران کرونا نشان داد که اگرچه مسئولیت اجتماعی دانشگاهی به عنوان یک مفهوم و بستر مستلزم تحولات ساختاری، فرآیندی و محتوایی در بدنه دانشگاهها و مراکز آموزش عالی است، ولی برخی از اقدامات نوآورانه در حوزه پژوهش، آموزش و خدمات در دانشگاهها توانسته است در این بحران و اثرات زیانبار اقتصادی و اجتماعی آن کمک کننده باشد. به طوری که انجام برخی تحقیقات نوآورانه برای کمک به روشهای نوین ضدعفونی و استریلیزاسیون برای مواجهه با ویروس کرونا، تامین وسایل حفاظتی با توجه به تحریم ها و کمبودهای مشخص بویژه در ماههای ابتدایی شیوع اپیدمی، تحلیل تأثیرات کرونا بر جنبه های اقتصادی و اجتماعی، تحقیقات بیولوژیک مرتبط با آماده سازی و تهیه واکسن، راه اندازی و تقویت و مشارکت فعال در پوشش های خیرخواهانه برای کمک رسانی، اطلاع رسانی و آموزش و استفاده از ابزارهای رسانه ای متنوع از مهمترین اقدامات تأثیرگذار در این راستا بود. البته پایداری و تقویت این اقدامات در بستر یک تحول ساختاری و یکپارچه در ارکان و وظایف یک دانشگاه مستلزم، تغییر سریعتر از دانشگاههای نسل سوم به سمت دانشگاههای نسل چهارم و جامعه محوری و کاربرد علم برای حل مسائل و مشکلات کشور است.

نتایج بررسی عملکرد سایر دانشگاهها در سطح دنیا نشان می دهد که دانشگاه جانز هاپکینز در ایالات متحده یکی از فعال ترین دانشگاههای جهان در حوزه تحولات مرتبط با پاندمی کرونا بود. به طوری که یکی از اقدامات اصلی این دانشگاه ارائه امار و اطلاعات بروز و معتبر و قابل استناد در خصوص شیوع این بیماری در سطح دنیا است. علاوه بر این، نقش پیشگامی در حوزه مطالعات، آگاهی بخشی و بکارگیری مداخلات مقابله ای با این بحران بود که با



راه اندازی یک وب سایت ویژه آخرین تحولات مرتبط با اپیدمی و همچنین اطلاع رسانی و آگاهی بخشی لازم در خصوص پروتکل ها و سازوکارهای پیشگیرانه را فعال نمایند (۸۰). از منظر نقش اطلاع رسانی و آموزش نتایج مطالعه حاضر نیز تجربه مشابهی داشت به طوری که دانشگاههای ایران به خصوص حوزه های میان رشته ای تخصصی علوم پایه، علوم کاربردی سلامت و علوم اجتماعی و انسانی، نقش مهمی در اطلاع رسانی و آگاهی بخشی و مطالعات تحقیقاتی علوم انسانی و اجتماعی، بالینی و درمانی، اپیدمیولوژی و کنترل این بیماری داشتند و از این طریق سعی کردند که با ارتباط با جامعه، مردم و جامعه تحت پوشش خود را از سازوکارهای پیشگیرانه، مواجهه درست و منطقی با بیماری، کنترل آثار مخرب این اپیدمی از جمله آسیب های روانی به اقشار جامعه حمایت های آموزشی به مردم و همچنین ارائه خدمات مشاوره ای هر چند پراکنده در این زمینه انجام دهند. در این زمینه برخی دانشگاهها به عنوان پیشگام، اقدام به راه اندازی سازوکارهای مجازی از جمله سایت و با بهره گیری از ظرفیت شبکه های اجتماعی در دسترس قبلی، محتواهای رسانه ای به روز شده آموزشی، آگاهی بخشی در خصوص راههای پیشگیری و کنترل اپیدمی و اطلاع رسانی در خصوص وقایع و اتفاقات مرتبط با بحران را تولید و منتشر ساختند.

یکی دیگر از اقدامات صورت گرفته توسط دانشگاه جازن هاپکینز، ارائه سندی علمی و عملی برای مقابله با همه گیری ویروس کرونا بود که مهمترین محور آن سازوکارهای عملیاتی برای یافتن فراگیر موارد ابتلا به ویروس و ردیابی موارد تماس بود و اعمال قرنطینه های لازم و جلوگیری از انتقال بیماری به سایر افراد جامعه بود (۸۱). در این زمینه نیز یکی از مهمترین اقدامات مشابه در دانشگاههای ایران شدن برخی از مراکز تحقیقاتی مرتبط با جنبه های مختلف بیماری از جمله مدلسازی های مرتبط با پیش بینی موارد ابتلا و مرگ بر حسب سناریوهای مختلف بود که اگرچه مهمترین نقد آن تعدد این مدلها و نبود هم افزایی مطلوب میان مراکز تحقیقاتی بود، اما تجربه خوبی را برای تصمیم گیری آگاه از

شواهد و فراهم سازی زمینه مناسب برای بکارگیری به موقع برخی مداخلات پیشگیرانه اجتماعی در سطح ملی و استانی بود.

در مطالعه حاضر برای تأمین و حفظ سلامت ذینفعان درونی دانشگاه بویژه دانشجویان که حضور آنها در محیط های پر ازدحام خوابگاهها و رفت و آمدهای بین شهری و استانی می توانند موجب تشدید اپیدمی و به خطر افتادن سلامت آنها شود، تمامی کلاسها و دوره های آموزشی و فعالیتهای فوق برنامه به صورت مجازی با هدف حفظ سلامت دانشجویان و عدم وقفه در آموزش و حفظ پایداری در آموزش آکادمیک برگزار شد. در این زمینه سعی شد تمهیدات لازم برای دوره های مختلف تحصیلی حسب اقتضا صورت پذیرد. برای مثال پروتکل برگزاری جلسات دفاع از پایان نامه به صورت مجازی تهیه و ابلاغ شد. اقدامات دیگر فضاهای ورزشی و فرهنگی در مجموعه دانشگاه، تا اطلاع ثانویه تعطیل اعلام شد. علاوه بر این وضعیت آمار مبتلایان و مرگ و میر به صورت روزانه از سوی دانشگاههای علوم پزشکی در هر استان اطلاع رسانی می شد و از فضاهای مجازی برای نشر و توزیع این محتواها استفاده می گردید. این اقدام مشابه نیز در سایر دانشگاههای مطرح جهان از جمله جانز هاپکینز به عنوان یکی از تمهیدات اصلی برای حفظ تعامل با دانشجویان و تداوم فعالیتهای علمی و آموزشی دانشگاه بود. علاوه بر این مطالعه حاضر نشان داد یکی از اقدامات انجام فعالیتهای تحقیقی و پژوهشی و سفارش آن بر حسب ظرفیتهای موجود در سطح دانشگاهها بود که در این زمینه برخی موضوعات اصلی مورد توجه سیاستگذاران در ستاد مقابله با کرونا و کمک به تصمیم گیری آگاه از شواهد برای بکارگیری مداخلات اجتماعی برای کنترل کرونا از سوی مراکز تحقیقاتی وابسته به مراکز آموزش عالی بود. تجربه دانشگاه جانز هاپکینز نیز مشابه یافته حاضر بود با این تفاوت که علاوه بر جنبه های اجتماعی این بحران در سطح جامعه، به فراخور نیاز گروههایی از کارشناسان و متخصصان در مراکز مختلف تعیین می شدند که در مورد اثرات شیوع ویروس کرونا بر روند فعالیتهای

دانشگاه بررسی های لازم را انجام داده و در صورت نیاز تصمیمات مقتضی را اعمال کنند. در این زمینه دانشگاه جانز هاپکینز مراکز اختصاصی برای دانشجویان و اساتید تعیین نمود و علاوه بر مشاوره برای اعضای هیات علمی و دانشجویان، امکان اخذ تست پزشکی برای دانشجویان فراهم می شد. در این زمینه تجربه مطالعه حاضر بدین صورت بود که مراکز اخذ تست که به صورت عموم برای مردم معرفی می شد همچنین برای گروههای هدف دانشجویان و اعضای هیات علمی نیز اطلاع رسانی میشد که در صورت نیاز به مراکز عمومی مراجعه کنند.

### ۵،۲،۵. راهکارهای مرتبط با توسعه مسئولیت اجتماعی مراکز آموزش عالی در بحران کرونا

با توجه به اینکه مسئولیت اجتماعی دانشگاهی و اهمیت نهادینه سازی و ادغام این مفهوم در تمامی فعالیتهای صورت گرفته از مراکز آموزش عالی در سه حوزه مرتبط با آموزش، پژوهش و ارائه خدمت مستلزم بکارگیری راهکارهای مناسب سیاستی است. در این زمینه یافته های حاصل از مطالعه حاضر نشان داد که برای تحقق درست و کامل مسئولیت اجتماعی در حمایت از گروههای آسیب پذیر جامعه و پاسخگویی بجا و مناسب به نیازهای گروههای ذینفع درونی و بیرونی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و کمک به توسعه اقتصادی-اجتماعی جامعه تحت پوشش، موارد زیر به عنوان توصیه های سیاستی برای ایجاد تحول لازم در نهادینه سازی مفهوم مسئولیت اجتماعی مورد توجه قرار گیرد:

با توجه به اینکه بحران کرونا یک بحران جدید و ناشناخته بود و از قبل هیچ اطلاعات و تجربه ای در ارتباط با آن در دست نبود، مدیریت اطلاعات، اعم از جمع آوری اطلاعات، شفاف سازی اطلاعات، ساماندهی، به روز رسانی، مدیریت شایعات و انتخاب بهترین روش

ها و الگوها برای اطلاع رسانی از مهم ترین نیازهاست. در راستای مدیریت اطلاعات و اطلاع رسانی اخبار مهم به گروه های آسیب پذیر لازم است اطلاعات مورد نیاز هر یک از گروه ها شناسایی، جمع آوری و طبقه بندی گردد. در اطلاع رسانی به گروه های آسیب پذیر لازم است محدودیت هایی که این گروه ها با آنها مواجه هستند در نظر گرفته شود. به عنوان مثال، از آنجا که ممکن است گروهی از سالمندان به فضای مجازی دسترسی نداشته باشند لذا شیوه های اطلاع رسانی به این گروه باید متفاوت باشد. به عنوان مثال پخش دستورالعمل ها در منزل و یا آموزش چهره به چهره پیشنهاد می گردد. برای گروه های دیگر همچون ناشنوایان می توان از پخش اطلاعات در فضای مجازی به همراه زیرنویس استفاده کرد و یا برای نابینایان فایل های صوتی تولید نمود. لازم است الگوهای موفق مدیریت اطلاعات در داخل و خارج از کشور شناسایی و مورد استفاده قرار گیرد. جهت مدیریت شایعات و اطلاعات اشتباه در فضای مجازی، نیاز به تشکیل تیم های علمی قوی جهت رصد سریع اطلاعات و درج اطلاعات در مراجع اطلاع رسانی معتبر و معرفی مراجع به مردم می باشد.

مغفول ماندن مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ها و نامشخص بودن جایگاه دانشگاه در این حیطه، از چالش هایی بود که در این مطالعه شناسایی گردید. لذا آن گونه که مشخص است هیچ گونه سیستم و ساختاری برای انجام مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ها طرح ریزی نگردیده است. به همین دلیل یکی از راهکارها برای ارتقاء مسئولیت اجتماعی طراحی سیستم و ایجاد زیرساخت های لازم است. لازم است زیرساخت های آموزش مسئولیت اجتماعی در دانشگاه ها بنا نهاده شود. این آموزش ها می تواند در کوریکولوم های درسی گنجانده شود و یا به صورت دوره های جداگانه در طول تحصیل برای دانشجویان برگزار گردد. جهت آموزش اساتید و کارکنان نیز می توان از دوره های آموزش ضمن خدمت استفاده نمود. دانشگاه ها باید تلاش کنند در حرکت به سمت دانشگاه ها نسل سوم، چهارم

و پنجم. یکی از راهکارها جهت حرکت به سوی دانشگاه نسل پنجم تغییر معیارهای ارزیابی اعضای هیات علمی از معیارهای کمی به کیفی است. پیشنهاد می گردد برای فعالیت دانشگاهیان در راستای مسئولیت اجتماعی امتیازاتی در نظر گرفته شود و تنها به ارزیابی عملکرد بر اساس چاپ مقالات پرداخته نشود. و یا حتی در چاپ مقالات به مقالاتی امتیاز تعلق گیرد که تاثیری مستقیم در حل مشکلات جامعه و گروه های آسیب پذیر داشته باشند.

مدیریت ارتباطات یکی دیگر از راهکارها جهت بهبود وضعیت مدیریت بحران کرونا می باشد. ارتباطات میان دانشگاه و مردم، ارتباط میان رشته های دانشگاهی، ارتباطات بین سازمانی و بین بخشی و ارتباطات بین المللی.

آن طور که یافته های مطالعه نشان داد دانشگاه ها جایگاهی در بطن جامعه نداشته و پشت درهای بسته به فعالیت آموزشی و پژوهشی خود می پردازد. پیشنهاد می گردد ارتباط میان مردم و دانشگاه تقویت گردد. این امر از طریق ارائه خدمات هر چه بیشتر و با کیفیت تر به جامعه میسر خواهد شد. در دوران کرونا با جانفشانی کادر درمان تا حدودی یک حس همدلی بین مردم و کادر درمان ایجاد شد اما باید مراقب بود که با گذشت زمان و خستگی فرسودگی کادر درمان این ارتباط باز هم دستخوش تغییر نگردد. سایر دانشگاهیان نیز باید در راستای مسئولیت اجتماعی خود در بخش های دیگری از جمله اطلاع رسانی، نظارت های به موقع بر رفتار مردم و سازمان ها و پیشگیری از آسیب های بیشتر، به جلب اعتماد و مشارکت مردم بپردازند.

راهکار بعدی در ارتباط با مدیریت ارتباطات در بحران، ایجاد یک زنجیره ارتباطی میان رشته های مختلف بخصوص رشته های علوم اجتماعی و علوم انسانی با رشته های علوم پزشکی است. این ارتباط به ویژه جهت رسیدگی به گروه های آسیب پذیر بسیار ضروری به نظر می رسد. در گذشته دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی اینطور بود که نظام ها و

رشته‌های دانشگاهی از هم مجزا و منفک بودند. جامعه خاص دانشگاهی در هر رشته شکل گرفته بود و دیواری مجازی به دور دانشگاه‌ها وجود داشت که بین دانشمندان یک رشته خاص با کسانی که در آن رشته تحصیل نکرده‌اند، فاصله ایجاد می‌کرد. اگر چه این مسأله روی محتوا و تولیدات تخصصی دانشگاهها از سوی دانشمندان آن حوزه تأثیر بسزایی داشت؛ اما با تأمین شایسته نیازهای جامعه فاصله زیادی داشت. به طوری که رفته رفته بعد از جنگ جهانی دوم شرایط جهان به شکلی تغییر کرد که ارتباط بیشتری بین دانشگاه با مردم، صنعت و ... برقرار شد. برای این منظور یکپارچگی و وحدت عمل لازمه استقرار و نهادینه سازی مسئولیت اجتماعی دانشگاهی است به طوری که کارکردهای دانشگاه‌ها مثل ایجاد نیروی کار متخصص و مسئولیت اجتماعی منطبق با تحولات و نیازهای محیطی باشد. تقویت ارتباطات بین دانشگاه‌ها و سایر نهادها ارائه دهنده خدمت می‌تواند از بسیاری از موازی کارها جلوگیری نماید. لذا تقویت ارتباطات بین بخشی نیز لازم و ضروری به نظر می‌آید. پیشنهاد دیگر ایجاد ارتباطات فرامرزی است. بدین معنا که دانشگاه‌ها باید ارتباطات بین المللی خود را با دانشگاه‌های سایر کشورها گسترش دهند در استفاده از تجربیات، در انجام مطالعات مشترک و تولید ثروت. این گونه است که یک دانشگاه از سطح یک دانشگاه نسل دوم فراتر خواهد رفت.

توجه به سلامت روان، راهکار دیگری در حمایت از گروه‌های مختلف جامعه به ویژه گروه‌های آسیب پذیر است. گروه‌های نیازمند حمایت روان را می‌توان به دو گروه تقسیم نمود. گروه‌های خدمت رسان مانند مدیران بحران و کادر ارائه دهنده خدمت از جمله کادر درمان که فشار کاری بالایی بر روی آنها قرار گرفته و دوم، گروه‌های آسیب پذیر در بین مردم مانند سالمندان، کودکان، زنان باردار و سایر افرادی که استرس ناشی از بحران و نگرانی برای حفظ سلامتی در آنها بیش از گروه‌های عادی در جامعه است. در خصوص گروه اول، آن‌طور که یافته‌های مطالعه نشان داد، بسیاری از افراد بدون هیچ چشم‌داشتی به خدمت

رسانی پرداختند. اما مشکل اینجاست که افراد در اثر فشار کاری بالاخره دچار فرسودگی روحی و جسمی خواهند شد. لذا نیاز است علاوه بر جلوگیری از فرسودگی آنها و ممانعت از انجام حجم کاری بیش از اندازه، به ایجاد انگیزه برای آنان و ارائه مشوق های مادی و غیرمادی برای این گونه افراد پرداخت. در خصوص حمایت روان از گروه های آسیب پذیر موجود در بطن جامعه بهترین راهکار، طراحی پکیج های آموزشی و خدمتی به تفکیک گروه های مختلف است. آموزش های مدیریت استرس برای هر گروه و با توجه به مشکلاتی که با آن مواجه هستند باید متفاوت باشد.

بررسی تجارب مدیریت بحران کرونا نشان داد که مدیریت چنین بحران هایی نیاز به حضور مدیرانی دغدغه مند جهت خدمت رسانی به جامعه دارد. نیاز است الگوهای اخلاقی که در دوران کرونا وجود داشتند شناسایی و به دانشگاهیان شناسانده شوند. تربیت چنین افرادی در دانشگاه ها و حتی زودتر از آن، در مهدکودک و مدارس باید انجام بگیرد. لذا جهت آموزش و تربیت مسئولیت اجتماعی و اخلاق مداری در این راستا باید برنامه ریزی گردد.

بررسی تجارب مدیریت بحران ها در گذشته نشان می دهد که نقاط قوت و ضعف بسیاری در مدیریت ها وجود داشته است. آنچه که موجب تقویت مدیریت بحران می گردد درس گرفتن از تجارب است. لذا مستندسازی تجارب جهت تعیین فرصت ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف ضروری به نظر می رسد. با استفاده از تجارب می توان بر اساس چرخه مدیریت بحران، برنامه ریزی جهت چهار مرحله آمادگی، پاسخ، بازسازی و ریکاوری را برای آینده تدوین نمود. این گونه برنامه ها برای بحران های دیگری همچون سیل و زلزله و ... در گذشته وجود داشته است اما لازم ایست برای بحران های نوپدید مانند اپیدمی کرونا برنامه های تازه ای تدوین نمود. برنامه های پاسخ باید دربرگیرنده تمامی جزئیات از جمله

آموزش‌های لازم، مدیریت گروه‌های آسیب‌پذیر، نحوه ساماندهی خدمات و کمک‌ها، شیوه‌های فرماندهی و تربیت مدیران بحران متناسب با نوع بحران‌های مختلف باشد.

یافته‌های مطالعه نشان داد هنوز تعریف دقیقی از گروه‌های آسیب‌پذیر از دیدگاه دانشگاهیان وجود ندارد. ابتدا باید مشخص کرد که گروه‌های آسیب‌پذیر از کرونا کدامند. کدام یک از گروه‌ها باید تحت حمایت دانشگاه‌ها قرار بگیرند و خدماتی که دانشگاه باید به گروه‌ها ارائه دهد کدامند. بر این اساس باید برنامه مدیریت گروه‌های آسیب‌پذیر تدوین و اجرا گردد. در این راستا باید نگاه جدیدی به گروه‌های آسیب‌پذیر ایجاد گردد. بدین گونه که به گروه‌هایی چون سالمندان و کودکان و معلولین نباید به عنوان افرادی ناتوان که از عهده کاری بر نمی‌آیند نگاه داشت. بلکه باید توانمندسازی این گروه‌ها را در حمایت از خود در برابر بحران در کنار ارائه خدمات لازم به ایشان، در دستور کار قرار داد.

آنچه که در وهله اول مهم به نظر می‌آید این است که تعریف مسئولیت اجتماعی دانشگاه باید به طور واضح مشخص گردد. شرح وظایف دانشگاهیان در این راستا روشن شود، حمایت از فعالان اجتماعی صورت پذیرد. با اصلاح معیارهای ارزشیابی و گنجاندن فعالیت‌های در راستای مسئولیت اجتماعی در آیین‌نامه ارتقاء دانشگاهیان می‌توان به توسعه و تقویت مسئولیت اجتماعی کمک کرد.

نظرات دانشگاهیان مشارکت‌کننده در این مطالعه نشان داد که آموزش مسئولیت اجتماعی به صورت تئوری وار کافی نیست بلکه تحلیل آموزش‌ها جهت تاثیرگذاری بیشتر بر افراد، آموزش ایده‌پردازی جهت کسب و کارهای جدید در دوران کرونا، آموزش مهارت‌هایی جهت سازگاری با بحران و یادگیری زندگی با کرونا و تداوم آموزش‌ها جهت تبدیل به رفتار شدن آنها پیشنهاد می‌گردد.



به دلیل وجود ناشناخته‌های بسیار در مورد ویروس کرونا، نیازسنجی و تعیین اولویت‌های پژوهشی، انجام و تداوم کارهای علمی به ویژه مطالعات بالینی بسیار ضروری است. مطالعات باید بر اساس گروه‌های مختلف صورت گیرد. نیاز است تجارب مختلف داخل و خارج کشور بررسی و به بازنگری یا اصلاح پروتکل‌ها و دستورالعمل‌ها پرداخته شود. استفاده از نخبگان دانشگاهی در این راستا کمک‌کننده خواهد بود.

### ۵.۳. محدودیت‌ها و قوت مطالعه

این پژوهش یکی از نخستین مطالعاتی است که به تبیین نقش و تجربیات مراکز آموزش عالی ایران در مواجهه با کووید-۱۹ برای حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر و ناتوان می‌پردازد. در این مطالعه با استفاده از روش کیفی به تحلیل و تبیین اقدامات مراکز آموزش عالی در ابعاد مختلف آموزش، اطلاع‌رسانی، درمانی، حمایت روانی، حمایت اقتصادی، خیرخواهانه، پیشگیری‌کننده، مدیریت اطلاعات، نظارتی، همکاری بین‌بخشی، بین‌المللی و علمی پرداخت. در این مطالعه با روش سه‌سوسازی با استفاده از مصاحبه، مشاهده و مرور اسناد سعی گردید مهم‌ترین اقدامات، چالش‌ها، قوت‌ها و راهکارها برای مسئولیت اجتماعی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر و ناتوان جامعه به عنوان ذینفعان درونی و بیرونی دانشگاه شناسایی نماید.

نتایج این مطالعه می‌تواند مبنایی برای ایجاد تغییرات آتی در نهادینه‌سازی مفهوم و مضمون مسئولیت اجتماعی در محور نظری و عملیاتی برای مواجهه با شرایط پسا کرونا و سایر بحران‌های اجتماعی در سطوح سیاست‌گذاری ملی و محلی فراهم آورد. این مسأله در بسیاری از مطالعات مورد تأکید قرار گرفته که استفاده از روش‌های کیفی در تبیین

تجربیات، به تحلیل جامع و عمیق تر برنامه کمک خواهد کرد. با توجه به اینکه رویکرد مسئولیت اجتماعی دانشگاهی در جامعه یک رویکرد چندوجهی با ابعاد فردی، اجتماعی، اقتصادی، سازمانی و فرهنگی برای مواجهه مناسب با بحران‌ها و نابسامانی‌های اجتماعی است، ایجاد تغییرات ساختاری، محتوایی و فرآیندی در کارکرد دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به منظور تقویت مسئولیت اجتماعی آنها در مواجهه با نیازهای جامعه ضروری است. در این تحقیق سعی گردید که نظرات همسو و متعارض صاحب‌نظران مطلع کلیدی مرتبط با چالش‌ها و راهکارهای تقویت مسئولیت اجتماعی دانشگاهی در کشور با تمرکز بر بحران کرونا بدون هر گونه جهت‌گیری در بخش یافته‌ها ارائه گردد تا به جامعیت تحلیل کمک نماید.

در این مطالعه همچنین محدودیت‌هایی وجود داشت. یکی از مهمترین این محدودیت‌ها تعمیم‌پذیری نتایج به سطح ملی است. هر چند هدف مطالعات کیفی با توجه به ماهیت طبیعت گرایانه این دسته از مطالعات، انتقال‌پذیری است تا تعمیم‌پذیری. با توجه به اینکه بخش مهمی از یافته‌های مطالعه متکی به نظرات و ایده‌های مصاحبه‌شوندگان است که درک آنها از تجربیات صورت گرفته است نه لزوماً همه واقعیت. با این وصف، با توجه به توصیف بافتار و شرایط محیط مطالعه و استفاده از منابع دیگر نظیر مستندات دانشگاهها سعی گردید این محدودیت تا حدی برطرف و کنترل گردد تا بتوان مهمترین اقدامات برجسته دانشگاهها تبیین گردد. محدودیت دیگر مطالعه عدم دسترسی به برخی مصاحبه‌شوندگان ملی به دلیل مشغله‌ها و عدم همکاری که ناگزیر به انتخاب نمایندگان از سوی آنان گردید. این مساله می‌تواند جامعیت یافته‌ها را متأثر کند که مستلزم مطالعات بیشتر در این زمینه می‌باشد. محدودیت بعدی دسترسی به برخی از اطلاعات ملی نظیر اسناد مرتبط با همکاری‌های بین‌المللی براحتی میسر نبود. اگرچه در این زمینه از ارتباط پژوهشگران برای دستیابی

به حداکثری اسناد استفاده گردید. با این حال این محدودیت باعث می گردد که یافته های بدست آمده در بخش همکاری های بین المللی با احتیاط بیشتری تفسیر گردد.

#### ۵.۴. پیشنهادات سیاستی

با توجه به شرایط بافتاری و محیطی متفاوت کشورها، نیاز است چارچوبی بومی به عنوان مرجع در سطح ملی برای مسئولیت اجتماعی دانشگاهی ایجاد گردد و ضمن توجه به اصول حفظ سلامتی همگان (به طور کلی جامعه) در این مدل، مبنای فعالیتهای عملیاتی و کارکردی در بخش های مختلف دانشگاه در بخش آموزش عالی قرار گیرد. در این زمینه چارچوب و مدل پیشنهادی باید اصل انعطاف پذیری و توجه به ظرفیت های منطقه ای و محلی مبنای قرار گیرد. بدین منظور حمایت ویژه دولت از نوآوری ها، ایجاد ظرفیت های قانونی، مالی و تشویقی برای استقرار و اجرای عملیاتی چارچوب ضروری است.

اگرچه در برخی از دانشگاهها اقدامات انجام شده مبتنی بر تحلیل ذینفعان و شناخت جامع از نیازهای گروههای هدف درونی و بیرونی دانشگاه بود، اما توجه به رویکرد مخاطب شناسی و تحلیل ذینفع از مواردی بود که باید مورد توجه و تصمیم گیری برای طراحی عملیات و اقدامات مسئولیت اجتماعی به خصوص در پاسخ به گروههای مختلف آسیب پذیر جامعه باشد. در این زمینه با توجه به ماهیت وزارت بهداشت و بستر ایجاد شده در نتیجه ادغام آموزش پزشکی با ارائه خدمات و ماهیت سلامت محوری بحران کرونا، اقدامات انجام شده مبتنی بر دستورالعمل های استاندارد و تعریف شده بالادستی بود. اما آنچه در این زمینه یک چالش بود که این اقدامات پراکنده بوده و هم افزایی بین اقدامات دانشگاهها کمتر مشهود بود که در این زمینه مرجعیت برای اقداماتی نظیر اطلاع رسانی و آموزش بهنگام و متناسب با شرایط بحران کرونا و جنبه های شناخته شده از این بیماری ضروری است.

مشارکت منسجم و سازماندهی دانشجویان و اساتید مسأله مهم دیگری است که باید در شرایط بحران‌ها و نابسامانی‌های اجتماعی به صورت از پیش برنامه‌ریزی شده صورت پذیرد. در این زمینه عمده دانشگاهها در مواجهه با بحران با اتکای گروههای داوطلب دانشجویی و اساتید اقدامات اصلی را سازماندهی کردند و ضعف در برنامه‌های جلب مشارکت از قبل برنامه‌ریزی شده در این زمینه چالش اصلی بود که باید موردتوجه دانشگاهها و مراکز آموزش عالی قرار گیرد.

چون با تداوم بحران، ظرفیت‌های داوطلبانه کفایت لازم را برای تداوم اقدامات فراهم نمی‌آورد و در این زمینه بهتر است تغییرات ساختاری و قانونی در درون دانشگاهها به منظور تشویق و ترغیب و جلب مشارکت اساتید و دانشجویان در تشکیل گروهها و کمیته‌های پاسخدهی به بحران در حیطه‌های مختلف صورت پذیرد. یکی از پیشنهادات و اهرم‌های سازمانی<sup>۱</sup> در این زمینه تغییر در آئین‌نامه و سازوکار ارتقای مرتبه اعضای هیأت علمی و تمرکز بیش از پیش بر تأثیرگذاری فعالیتهای آموزشی و پژوهشی بر سطح جامعه و توجه به فعالیتهای اجتماع‌مدار به عنوان بخش مهم رسالت دینفعان درونی دانشگاه به ویژه اعضای هیأت علمی می‌باشد. این در حالی است که آئین‌نامه‌های فعلی ارتقای مرتبه اعضای هیأت علمی پاسخگوی تقویت مسئولیت اجتماعی دانشگاهها نیست. در این زمینه توجه به تغییرات لازم در سازوکارهای انتخاب دانشجویان برتر و ممتاز و توجه به فعالیتهای اجتماعی داوطلبانه آنان و یا تغییر در کوریکولوم و محتوای برنامه درسی با هدف ترویج فعالیتهای اجتماعی داوطلبانه ضرورت دارد. بعلاوه تغییر در سازوکار ارتقای شغلی کارکنان و تقویت

---

<sup>۱</sup> - Organisational leverage/knob

محورهای متمرکز بر اقدامات اجتماع مدار و مسئولیت اجتماعی از دیگر اهرم‌های کلیدی برای ایجاد تحولات پایدار در گسترش مفهوم مسئولیت اجتماعی دانشگاهی است.

علاوه بر این یکی از محورهای مورد اشاره به عنوان راهکار، آموزش فراگیر و همگانی ذینفعان درونی دانشگاه‌ها با مضمون مسئولیت اجتماعی دانشگاهی و آشنایی با مبانی و رویکردهای این حیطة است. در این زمینه در دانشگاه‌های مختلف اگر چه آموزشهایی صورت گرفته است اما توسعه این آموزش‌ها به صورت فراگیر و همگانی برای تمامی رشته‌ها به تفکیک گروه‌های اساتید، دانشجویان و کارکنان دانشگاه ضروری است.

## فهرست منابع و مآخذ

1. Stoecklin SB, Rolland P, Silue Y, Mailles A, Campese C, Simondon A, et al. First cases of coronavirus disease 2019 (COVID-19) in France: surveillance, investigations and control measures, January 2020. *Eurosurveillance*. 2020;25(6):1-7.
2. Wang H-L. Theories for competitive advantage. 2014.
3. Guerrero M, Urbano D. The development of an entrepreneurial university. *The journal of technology transfer*. 2012;37(1):43-74.
4. Vogel DJ. Is There a Market for Virtue?: The Business Case for Corporate Social Responsibility. *California Management Review*. 2005;47(4):19-45.
5. Sengupta E, Blessinger P, Yamin Taisir S. Introduction to Integrating Sustainability into Curriculum. In: Enakshi S, Patrick B, Taisir Subhi Y, editors. *Integrating Sustainable Development into the Curriculum. Innovations in Higher Education Teaching and Learning*. 18: Emerald Publishing Limited; 2020. p. 3-14.
6. Sengupta E, Blessinger P, Mahoney C. Introduction to International Perspectives on Policies, Practices and Pedagogies for Promoting Social Responsibility in Higher Education. In: Enakshi S, Patrick B, Craig M, editors. *International Perspectives on Policies, Practices & Pedagogies for Promoting Social Responsibility in Higher Education. Innovations in Higher Education Teaching and Learning*. 32: Emerald Publishing Limited; 2020. p. 3-12.
7. Vasilescu R, Barna C, Epure M, Baicu C. Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2010;2(2):4177-4182.
8. Mendez M. University social responsibility: Balancing economic & societal benefits of university research. *Journal of Science Policy & Governance*. 2015.

9. Amorim JP, Borcos A, Bozic T, Coelho M, Coimbra JL, Dias T, et al. Guidelines for universities engaging in social responsibility. 2017.
10. Turk-Bicakci L, Brint S. University-Industry Collaboration: Patterns of Growth for Low- and Middle-Level Performers. *Higher Education*. 2005;49(1/2):61-89.
11. Kitagawa F. Entrepreneurial universities and the development of regional societies: a spatial view of the Europe of knowledge. *Higher Education Management and Policy*. 2005;17(3):65.
12. Hosseinzadeh F, Firoozi H, Syaehposht KA. Towards the third generation of medical universities. 2018.
13. Clark BR. Delineating the character of the entrepreneurial university. *Higher Education Policy*. 2004;17(4):355-370.
14. Enayati T, Alipoor A. The proposed model of generational centers of the University of the Humanities is moving toward fourth-generation universities. *Educational Development of Judishapur*. 2014;10(2):8-20.
15. Gayá P, Brydon-Miller M. Carpe the academy: Dismantling higher education and prefiguring critical utopias through action research. *Futures*. 2017;94:34-44.
16. Wigmore-Alvarez A, Ruiz-Lozano M, Fernandez-Fernandez JL. Management of University Social Responsibility in business schools. An exploratory study. *The International Journal of Management Education*. 2020;18(2):1-15.
17. Mehrolhassani M, Emami M, Pourhosseini S. Analysis of Science Authority and Activism Realization Using the Causal Layered Analysis Framework in Iran. *Iranian Journal of Epidemiology*. 2019;14:114-121.
18. Ibrahim NA, Angelidis JP, Howard DP. Corporate social responsibility: A comparative analysis of perceptions of practicing accountants and accounting students. *Journal of Business Ethics*. 2006;66(2-3):157-67.

19. Ruan S. Likelihood of survival of coronavirus disease 2019. *The Lancet Infectious Diseases*. 2020;20(6):630-641.
20. Secchi D. The Cognitive Side of Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2009;88(3):565-581.
21. Wan-Jan WS. Defining corporate social responsibility. *Journal of Public Affairs*. 2006;6(3-4):176-184.
22. Garde Sánchez R, Rodríguez Bolívar MP, López-Hernández AM. Online disclosure of university social responsibility: a comparative study of public and private US universities. *Environmental Education Research*. 2013;19(6):709-746.
23. Larran Jorge M, Andrades Pena FJ. Analysing the literature on university social responsibility: A review of selected higher education journals. *Higher Education Quarterly*. 2017;71(4):302-319.
24. Ramsden P. *Learning to teach in higher education*: Routledge; 2003.
25. Mechanic D, Tanner J. Vulnerable People, Groups, And Populations: Societal View. *Health Affairs*. 2007;26(5): 1220-1230.
26. Gomez L, Morales B, Vadi J, editors. *University social responsibility: A social transformation of learning, teaching, research, and innovation*. Proceedings of the 9th quest for global competitiveness conference, school of business; 2014.
27. Nejati M, Shafaei A, Salamzadeh Y, Daraei M. Corporate social responsibility and universities: A study of top 10 world universities' websites. *African Journal of Business Management*. 2011;5(2):440-447.
28. Sheehy B. Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of business ethics*. 2015;131(3):625-648.
29. Reiser J. University social responsibility definition. Pobrane z: [http://www\\_usralliance.org/resources/Aurilla\\_Presentation\\_Session6.pdf](http://www_usralliance.org/resources/Aurilla_Presentation_Session6.pdf). 2008.



30. Galvão A, Mendes L, Marques C, Mascarenhas C. Factors influencing students' corporate social responsibility orientation in higher education. *Journal of cleaner production*. 2019;215:290-304.
31. Carroll AB. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*. 1979;4:497-505.
32. Ibrahim NA, Howard DP, Angelidis JP. The relationship between religiousness and corporate social responsibility orientation: are there differences between business managers and students? *Journal of Business Ethics*. 2008;78(1-2):165-174.
33. Alimohammadloo M, Akbari B, Mahdavianpour E. Identifying Social Responsibility in Universities (USR) Using Fuzzy Delphi. Case study: Shiraz University. *Iranian Higher Education*. 2014;6(3):161-175.
34. Nagy J, Robb A. Can universities be good corporate citizens ? *Critical Perspectives on Accounting*. 2008;19(8):1414-1430.
35. Sadeghi M, Niazazari K, Yazdi MT. The Impact of Virtual Approach substructures on Competency-Based Education towards fourth Generation Universities. *Educational Development of Jundishapur*. 2019;10(4):363-375.
36. Nabipour I. *Third Generation University and University of Crafters*. Boshehr: Boshehr University 2th edition Boshehr: Bushehr University of Medical Sciences and Health Services. 2017.
37. Nabipour I. *The Fifth Generation University: Based on the Quintuple Helix of Carayannis and Campbell*. *Iranian South Medical Journal*. 2020;23(2):165-194.
38. Sandmann L, Saltmarsh J, O'Meara K. An integrated model for advancing the scholarship of engagement: Creating academic homes for the engaged scholar. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement (TEST)*. 2010:47-64.
39. Sandmann LR, Saltmarsh J, O'Meara K. An integrated model for advancing the scholarship of engagement. *Building the Field of*

- Higher Education Engagement: Foundational Ideas and Future Directions. 2019.
40. Bridger JC, Alter TR. The engaged university, community development, and public scholarship. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*. 2006;11(1):163-78.
  41. UNESCO. New dynamics of higher education and research for societal change and development. Paris. 2014(42):3-5.
  42. Vasilescu R, Barna C, Epure M, Baicu C. Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2010;2(2):4177-4178.
  43. Setó-Pamies D, Domingo-Vernis M, Rabassa-Figueras N. Corporate social responsibility in management education: Current status in Spanish universities. *Journal of Management and organization*. 2011;17(5):604-620.
  44. Ali Mohammadloo M, Akbari B, Mahdavianpour E. Identifying Social Responsibility in Universities (USR) Using Fuzzy Delphi. Case study: Shiraz University. *Iranian Higher Education*. 2014;6(3):161-92.
  45. Santos G, Marques CS, Justino E, Mendes L. Understanding social responsibility's influence on service quality and student satisfaction in higher education. *Journal of Cleaner Production*. 2020;256:120-151.
  46. Maignan I. Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of business ethics*. 2001;30(1):57-72.
  47. Chile LM, Black XM. University–community engagement: Case study of university social responsibility. *Education, Citizenship and Social Justice*. 2015;10(3):234-53.
  48. Vallaey F. Responsabilidad social universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente. Programa para la formación humana Tecnológico de Monterrey. 2007.

49. Arntzen AAB, editor Knowledge, Technology and University Social Responsibility (USR): A Conceptual Framework. ECKM2010- Proceedings of the 11th European Conference on Knowledge Management: ECKM2010; 2010: Academic Conferences Limited.
50. Noguera J. University social responsibility: methodological development proposal. Barcelona: Global University Network for Innovation[cit 2013-02-14] Dostupné z: < [http://www.guninetwork.org/resources/hearticles/university-social-responsibility-methodological-development-proposal\\_14\\_](http://www.guninetwork.org/resources/hearticles/university-social-responsibility-methodological-development-proposal_14_). 2010.
51. Vallaey F. Defining social responsibility: a matter of philosophical urgency for universities. Access mode: <http://www.guninetwork.org/resources/he-articles/defining-social-responsibility-amatter-of-urgency-for-philosophy-and-universities>. 2016.
52. Abdullah F. Measuring service quality in higher education: three instruments compared. International Journal of Research & Method in Education. 2006;29(1):71-89.
53. Murseli H, Imoto N. The Impact Of The Haitian Earthquake On A Fragile Education System. 2014) Education, Poverty, Malnutrition and Famine: Bloomsbury Academic London; 2014. p. 81-96.
54. Popkova E, DeLo P, Sergi BS. Corporate Social Responsibility Amid Social Distancing During the COVID-19 Crisis: BRICS vs. OECD Countries. Research in International Business and Finance. 2020:101-115.
55. Vallaey F, De la Cruz C, Sasia PM. Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos: Inter-American Development Bank; 2009.
56. Ahmadi K. Model of organizational response to Iran's state agencies. PhD thesis, Islamic Azad University of Qazvin (unpublished). 2012.
57. Baradaran Haghbir M, Noorshahi N, Roshan AR. The conceptualization of social responsibility of the university in Iran. Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education. 2019;25(3):1-26.

58. Farhadirad h, parsa a, shahi s, bahrami m. Identify And Analyze The Social Responsibilities Of The University. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*. 2020;7(2):33-45.
59. Rahimi H, Golzard A, Ghafari H. Analyzing the Relationship between Work Conscience and Social Responsibility: Professional Ethics as Mediator. *Journal of Ethics in Science and Technology*. 2018;13(1):100-107.
60. Tabarsa GA, Rezaian A, Azar A, Alikhani H. Explanation and Designing a Model of Social Responsibility. *Journal of Strategic Management Studies*. 2012;2(8):83-102.
61. Strategies for promoting social responsibility among the staff managers of the Central Organization of Islamic Azad University. 2019.
62. Asrar-ul-Haq M, Kuchinke KP, Iqbal A. The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production* 2017; 142: 2352-2363.
63. Symaco LP, Tee MY. Social responsibility and engagement in higher education: Case of the ASEAN. *International Journal of Educational Development*. 2019;66:184-92.
64. Gómez L, Pujols A, Alvarado Y, Vargas L. Social Responsibility in Higher Educational Institutions: An Exploratory Study. In: Crowther D, Seifi S, Moyeen A, editors. *The Goals of Sustainable Development : Responsibility and Governance*. Singapore: Springer Singapore; 2018. p. 215-30.
65. Dahan GS, Senol I. Corporate social responsibility in higher education institutions: Istanbul Bilgi University case. *American International Journal of Contemporary Research*. 2012;2(3):95-103.
66. Alzyoud SA, Bani-Hani K. Social responsibility in higher education institutions: application case from the Middle East. *European Scientific Journal*. 2015;11(8): 122-129.

67. Vázquez JL, Lanero A, Licandro O. Corporate Social Responsibility and Higher Education: Uruguay University Students' Perceptions. *Economics & Sociology*. 2013;6(2):145-57.
68. Elobeid DE, Lele U, Kaifi BA. Corporate Social Responsibility in Higher Education Institutions: The Experience of the College of Business and Economics at Qassim University. *International Leadership Journal*. 2016; 8(1): 15-26.
69. Tetrevova L, Vavra J, Munzarova S. Communication of Socially-Responsible Activities by Higher Education Institutions. *Sustainability*. 2021;13(2):1-17.
70. Al-Youbi AO, Al-Hayani A, Bardesi HJ, Basher M, Lytras MD, Aljohani NR. The King Abdulaziz University (KAU) Pandemic Framework: A Methodological Approach to Leverage Social Media for the Sustainable Management of Higher Education in Crisis. *Sustainability*. 2020;12(11):1-17.
71. Mohamed ATE. A framework for university social responsibility and sustainability: The case of South Valley University ,Egypt. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*. 2015; 9(7): 2101-2110.
72. Gołaszewska-Kaczan U, Grzes A, Kruk M. Social Responsibility of Universities: The Case of The Faculty of Economics and Management, University of Białystok. *Optimum Studia Ekonomiczne*. 2017; 5(89): 6422-1320.
73. Martínez-Valdivia E, Pegalajar-Palomino MdC, Burgos-García A. Social Responsibility and University Teacher Training: Keys to Commitment and Social Justice into Schools. *Sustainability*. 2020;12(15):61-79.
74. Prior L. Using documents in social research. *Qualitative research*. 2016:171-85.
75. Jupp V. Documents and critical research. *Data collection and analysis*. 1996:298-316.

76. Guba EG, Lincoln YS. Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*. 1995;2:163-94.
77. Guba EG. Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *ECTJ*. 1981;29(2):75-91.
78. Pommier J, Guével M-R, Jourdan D. Evaluation of health promotion in schools: a realistic evaluation approach using mixed methods. *BMC Public Health*. 2010;10(1):1-12.
79. Nutbeam D. Evaluating Health Promotion—Progress, Problems and solutions. *Health Promotion International*. 1998;13(1):27-44.
80. Johns Hopkins University. COVID-19 Information, 2020; retrieved from:<https://hub.jhu.edu/novel-coronavirus-information>.
81. Crystal W, Cicero, Blumenstock A, James; Michael F. A National Plan to Enable Comprehensive COVID-19 Case Finding and Contact Tracing in the US, Johns Hopkins Center for Health Security. 2020; Oxford University website, retrieved from: <https://www.research.ox.ac.uk/Area/coronavirus-research>.

## **Explaining the experiences and role of higher education institutions to support the vulnerable groups during the COVID-19 epidemic in Iran**

### **Abstract**

**Introduction:** Since the end of 2019, the coronavirus pandemic has spread worldwide and caused many countries' problems. Universities, as one of the responsible institutions for social responsibility, have responsibilities in these crises. This study aimed to explain Iranian universities' experiences and role and higher education centers in the Corona crisis to support vulnerable groups.

**Methods:** This research is a qualitative study with a content analysis approach. Methods used to gather information included interviews, observation, and reviewing documents. The interviewees were purposefully selected and included 29 key informants from higher education centers in university social responsibility who had some experiences facing the Corona crisis at the national and provincial levels. Documents were selected using the four criteria of authenticity, credibility, representativeness, and meaning. The study period ranged from July 2020 to January 2021. Data were analyzed using the thematic analysis method. All qualitative data processes were conducted using MAX-QDA 2018 software.

**Results:** The study's findings were divided into four main sections, including direct and indirect measures of universities' social responsibility to deal with the corona crisis, strengths, challenges, and suggested solutions. Direct efforts included the seven themes of education, dissemination of information, treatment affairs, psychological support, economic support, charity affairs, and

preventive measures. Indirect efforts included the ten themes of education, dissemination of information, information management, sanitation and hygiene measures, psychological support, monitoring and supervisory measures, intersectoral cooperation, international affairs, economic support, and scientific affairs. Strengths were categorized into six themes: having human resources, training and education strengths, communication strengths, managerial strengths, ethical strengths, and disseminating information. The identified challenges were categorized into sixteen themes: neglected social responsibility in universities, structural weakness, challenges related to the nature of the crisis, legal gaps, political challenges, managerial gaps of vulnerable groups, educational challenges, protocol inefficiencies, psychological support challenges, ethical challenges, poor information management, research challenges, resource constraints and shortages, cultural dilemmas, managerial shortcomings, and poor communication management and coordination. The solutions suggested were classified into ten themes: information management, change management in the system, communication management, more attention to psychological support, strengthening ethics, strengthening crisis management, managing the vulnerable groups, strengthening social responsibility, strengthening the educational system, and making scientific efforts.

**Conclusion:** Although the findings showed that in some universities, the measures taken were based on stakeholder analysis and comprehensive knowledge of the needs of internal and external target groups of the university, but due to the problems raised, attention to a systematic approach in audience studies and stakeholder analysis was one of the issues that should be considered and decided to design operations and actions of social responsibility, especially in response to various vulnerable groups in society. In this regard, structural, content, and legal changes are needed to institutionalize and expand the concept of social responsibility in universities and pay attention to vulnerable groups.



**Keywords:** Social responsibility, university, higher Education, corona, covid-19, disabled, vulnerable

## نمایه ۱۵۰ واژه

اپیدمی	بروکراسی	تدریس
ارتباطات	بحران	تشکل دانشجویی
ارزشیابی عملکرد	بحران اجتماعی	تغییر
استاد	برنامه درسی	تغییر اجتماعی
اطلاع رسانی	بهبزستی	تقویت اخلاقیات
اطلاعات	بیمارستان	تلگرام
اقدامات	پاسخگو	توانبخشی
اقدامات بهداشتی	پاسخگویی اجتماعی	توسعه اقتصادی-اجتماعی
اقدامات بین المللی	پاندمی	توسعه پایدار
اقدامات پیشگیرانه	پروتکل های بهداشتی	تولید محتوا
اقدامات خیرخواهانه	پژوهش	جامعه پزشکی
اقدامات علمی	پیشنهادات سیاسی	جانفشانی
اقدامات غیرمستقیم	تأییدپذیری	جلب مشارکت
اقدامات مستقیم	تبیین تجربیات	جلب اعتماد
اقدامات نظارتی	تبعیض	چابک سازی
الگوها	تجاری سازی	چالش سیاسی
الگوی اخلاقی	تجهیزات پزشکی	چالش ها
امور دانشجویی	تحریم	چین
امور فرهنگی	تحلیل ذینفعان	حمایت اقتصادی
آموزش	تحلیل محتوا	حمایت روانی
آموزش الکترونیک	تحلیل مضمون	خدمت رسانی
آموزش عالی	تحول	خلأ قانونی
آموزش مجازی	تحول ساختاری	خیرین
اینترنت	تحول فرآیندی	خیریه
اینستاگرام	تحول محتوایی	دانشجو

مدیریت شایعات	عوامل بافتاری	دانشگاه
مرکز آموزش عالی	فضای مجازی	دانشگاه آزاد اسلامی
مرور اسناد	قابلیت اطمینان	دانشگاه نسل اول
مسئولیت اجتماعی	قابلیت اعتبار	دانشگاه نسل دوم
مسئولیت اجتماعی دانشگاهی	قابلیت انتقال	دانشگاه نسل چهارم
مسئولیت پذیر	قرنطینه	دانشگاه نسل سوم
مسئولیت سازمانی	قوانین و مقررات	داوطلبان
مشارکت مدنی	قوت ها	داوطلبانه
مشاهده	قابلیت تأیید	درمان کرونا
معضلات فرهنگی	کادر درمان	راهکارها
معلولین	کارآفرینی	روابط عمومی
منابع انسانی	کارکنان	رهبران
منابع مالی	کدگذاری	سالمندان
مصاحبه ها	کرونا ویروس	سایت اطلاع رسانی
مهارت زندگی	کسب و کار	سرمایه اجتماعی
نقش	کوریکولوم	سرمایه فکری
نواقص مدیریتی	کووید-۱۹	سلبریتی ها
واتساپ	گروه های آسیب پذیر	سیاستگذاران
وزارت بهداشت	گروه های ناتوان	شبکه های مجازی
وزارت علوم، تحقیقات و فن	ماسک	شهروند
آوری	ماهیت بحران	ضعف ساختاری
ووگان	محدودیت منابع	طب سنتی
همکاری بین بخشی	مدل مفهومی	ظرفیت نخبگان
هیأت علمی	مدیریت ارتباطات و هماهنگی	ظرفیت قانونی
یادگیری	مدیریت اطلاعات	علم
	مدیریت بحران	عوامل سیاسی

## پیوست ها

### پیوست ۱: راهنمای مصاحبه کیفی

#### "راهنمای مصاحبه"

استاد/ مدیر / کارشناس گرامی

با سلام و عرض ادب

از شما دعوت به عمل می آید تا در تحقیقی با عنوان "تبیین تجربیات و نقش مراکز آموزش عالی در حمایت از گروه های آسیب پذیر (ناتوان) جامعه در همه گیری کرونا (کووید-۱۹) در ایران" شرکت فرمایید.

#### تیم تحقیق

تیم تحقیق شامل افراد زیر می باشد:

#### مجری:

-دکتر وحید یزدی فیض آبادی (دکترای تخصصی سیاستگذاری سلامت و عضو

هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمان

## همکاران:

- دکتر نوذر نخعی (دکترای پزشکی اجتماعی و عضو هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمان)

- دکتر ابوالفضل صلواتی زاده (دکترای مدیریت کسب و کار دانشگاه علوم پزشکی کرمان)

- سمیراسادات پورحسینی (کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه علوم پزشکی کرمان)

## هدف از انجام این تحقیق:

هدف اصلی این تحقیق تبیین نقش و تجربیات مراکز آموزش عالی در انجام مسئولیت اجتماعی برای حمایت از گروه های آسیب پذیر (ناتوان) شامل مبتلایان کرونا، اقلیت کم درآمد، ناتوانی های فیزیکی و جسمی، ناتوان ذهنی، سالمندان، گروه های پرخطر و بیماران خاص در شرایط بحران کرونا است.

دلیل انتخاب شما جهت شرکت در این مطالعه:

شرکت شما در این پژوهش با توجه به دانش، سابقه و تجارب ارزنده شما در زمینه تحقیق بسیار با اهمیت تلقی می‌شود، به همین دلیل به این مطالعه دعوت شده‌اید. شما یکی از مطلعین کلیدی مرتبط با این موضوع محسوب می‌شوید که بدون شک تجربیاتی پیرامون مواجهه با این مسئله داشتید و دارید که اطلاعات شما یقیناً به پیشبرد اهداف مطالعه حاضر کمک خواهد نمود.

۱. از نظر شما مسئولیت اجتماعی دانشگاه‌ها چه تعریفی دارد؟
۲. تجربیات و اقدامات دانشگاه در حوزه مسئولیت اجتماعی در برابر گروه‌های آسیب‌پذیر و ناتوان چه بوده است؟

- مبتلایان به کرونا
- خانواده بیماران کرونایی
- دانشجویان و کارکنان آسیب‌پذیر و ناتوان
- اقشار کم‌درآمد
- ناتوانان جسمی
- ناتوانان ذهنی
- سالمندان
- بیماران خاص
- زنان باردار
- کودکان
- زنان سرپرست خانوار
- سرپرستان از کار افتاده

- صاحبان مشاغل آسیب دیده
- ...

۲. سایر اقدامات غیرمرتبط با گروه های آسیب پذیر چه بوده اند؟

- اقدامات بین المللی
- اقدامات کشوری
- اقدامات استانی

۳. در صورت امکان یک طبقه بندی از اقدامات انجام شده توسط دانشگاه بیان فرمایید.

- اطلاع رسانی
- آموزش
- تولید محتوا
- عام المنفعه و خیریه
- مالی
- ایمنی
- پویش های مجازی
- سلامت روان
- بهداشت و درمان
- ....

۴. در ارتباط با اقداماتی که به صورت مشترک با سایر سازمان ها صورت گرفته توضیح بفرمایید. نحوه مشارکت و تعامل با سایر سازمانها به چه شکل بوده است؟

۵. چالش ها، نقاط ضعف و موانع مرتبط با اقدامات دانشگاه چه بوده است؟

۶. نقاط قوت، عوامل تسهیل‌کننده و ارزش‌های بنیادینی که در این اقدامات به چشم می‌خورد چه بودند؟
۷. اقدامات و تجربیات منحصربفرد دانشگاه شما چه بوده‌اند؟
۸. در صورت مواجهه با موج دوم کرونا چه اصلاحاتی را در عملکرد گذشته دانشگاه‌ها لازم می‌دانید؟
۹. راهکارهای پیشنهادی شما برای ارتقاء مسئولیت اجتماعی دانشگاه برای حمایت از گروه‌های ناتوان را بیان فرمایید.
۱۰. آیا محور دیگری در زمینه مسئولیت اجتماعی دانشگاه در ذهن دارید که در سوالات قبل به آنها پرداخته نشده باشد؟



## پیوست ۲: فرم بررسی اسناد

کد سند	عنوان سند	اقدامات	نقاط قوت	چالشها	راهکار	ملاحظات
۱						
۲						
۳						
۴						
۵						
۶						
۷						
۸						
۹						
۱۰						
۱۱						
۱۲						
۱۳						
۱۴						
۱۵						
۱۶						

**Title:**

**Explaining the experiences  
and role of higher education  
institutions to support the  
vulnerable groups during the  
COVID-19 epidemic in Iran**

**By:**

**Dr. Vahid Yazdi-Feyzabadi**

**Samira Sadat Pourhosseini**

**Dr. Nozar Nakhaee**

**Dr. Abolfazl Salavati zadeh**

**Institute for Social and Cultural  
Studies**

**Social Studies Group**