

ارائه مدل ارزیابی خط مشی های منابع انسانی بخش دولتی در زمینه جذب و استخدام

ویدا آقاییاری^۱، دکتر غلامرضا معمارزاده طهرانی*^۲، دکتر مرتضی موسی خانی^۳

چکیده

هدف این تحقیق طراحی و ارائه مدل ارزیابی خط مشی های منابع انسانی بخش دولتی ایران در زمینه جذب و استخدام بود. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی می باشد. جامعه آماری شامل مدیران و مشاوران سازمان اداری و استخدامی کشور، مرکز پژوهش های مجلس و نخبگان دانشگاهی کشور بوده اند. حجم نمونه شامل ۱۰ نفر در مرحله اول و ۱۵ نمونه در مرحله دوم بود که بروش هدفمند انتخاب و داده ها با استفاده از دو پرسشنامه جمع اوری شده است. پرسشنامه اول شامل ۲۳ ماده که برای تعیین درجه اهمیت، میزان تضاد و میزان ابهام خط مشی ها تدوین شده است و پرسشنامه دوم شامل ۱۸ ماده است که در قالب تاپسیس فازی بصورت یک ماتریس تنظیم شده است. روایی پرسشنامه ها با شاخص های CVI و CVR و پایایی آنها با محاسبه ضریب توافق برای دو بار اجرا محاسبه شده است. داده های بدست آمده با استفاده از روش های امارت توصیفی و استنباطی و روش سلسله مراتبی تاپسیس فازی مورد تحلیل قرار گرفته است. نتایج نشان داد که خط مشی های جذب و استخدام منابع انسانی در موارد زیادی از اهمیت بالایی برخوردارند. میزان تضاد و ابهام در برخی خط مشی ها بالا و در مواردی نیز پائین است. در نهایت براساس نظریه های متلند و گونه شناسی آکلین و کریستی (۲۰۱۲) و با در نظر گرفتن تحلیل های مربوط به حداکثر شباهت به راه حل ایده ال، مدلی برای ارزیابی خط مشی های جذب و استخدام منابع انسانی بخش دولتی در ایران ارائه شده است.

کلید واژه ها: خط مشی های جذب و استخدام، ارزیابی روش محور، ارزیابی ارزش محور، ارزیابی ترکیبی

^۱ دانش آموخته رشته تصمیم گیری و خط مش گذاری عمومی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد

اسلامی، تهران، ایران. ایمیل: vidaaghayari@gmail.com تلفن تماس: ۰۹۱۲۸۸۸۴۷۰۶

^۲ دانشیار گروه مدیریت، اقتصاد و مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، تهران- ایران. ایمیل:

gmemar@gmail.com (نویسنده مسئول)

^۳ استاد گروه مدیریت، اقتصاد و مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، تهران- ایران. ایمیل: mousakhani@srbau.ac.ir

مقدمه

هدف گذاری سیاست ها و خط مشی ها معمولاً متعدد، متضاد و مبهم بوده و به دلیل محدودیت های شناختی خط مشی گذاران و محرک های متعدد محیط بیرونی، پیش بینی تمامی محدودیت ها و فشارهای مربوط در سیاست گذاری غیر ممکن به نظر می رسد، به همین جهت اجرای خط مشی ها نیز در عمل با مشکل مواجه می شود (اندر سون، ۱۹۸۶). عدم صلاحیت و شایستگی اداری معمولاً در شکل بوروکراسی های بسیار دست و پاگیر موجب به تأخیر افتادن اجرای برنامه ها می گردد. در حالی که در جوامع صنعتی اجرای خط مشی های عمومی توسط کارکنان سازمان جهت اهداف و روش های بی شماری صورت می گیرد. هدف نهایی در کشورهای در حال توسعه از اجرای سیاست های عمومی، دستیابی به اهداف دولتی مشخص شده در طرح های توسعه ملی است (دای، ۱۹۹۸).

در ایران از ابتدای برنامه های توسعه تلاش های پراکنده ای در رابطه با ارزیابی خط مشی های صورت گرفته است که نیازمند هماهنگی و انسجام می باشد. اقدامات فعلی در رابطه با ارزیابی خط مشی ها قادر به برآوردن نیازهای نهادهای ذی ربط نیست و خلا متدلوژیک کیفیت آن را زیر سوال می برد. به همین جهت یکی از مسائل مهمی که فرا روی نظام اداری کشور قرار دارد پرسش از چگونگی ارزیابی خط مشی ها است که خود ریشه در ضعف دانش فنی آن در دستگاه های مختلف دارد (امامی و اشتریان، ۱۳۹۰).

صرف نظر از فرایند خط مشی گذاری و چگونگی اجرای آن، توجه به ارزیابی خط مشی ها به عنوان یکی از مهم ترین ابزارهای تضمین کارایی و اثربخشی خط مشی های عمومی است. موضوعی که با وجود اهمیت زیاد، کمتر مورد توجه تصمیم گیران و خط مشی گذاران قرار گرفته است. شاید بتوان ریشه عدم توجه درخور به حوزه ارزیابی خط مشی در ایران را کمبود آثار جریان ساز، محدود کردن الگوهای ارزیابی در قلمرو علوم آموزشی و غلبه نگرش کمی در روش پژوهش دانست (محقق معین، ۱۳۸۸). علاوه بر آن می توان وجود مفهوم سازی های ناهماهنگ در زمینه ارزیابی و عدم تبیین شایسته جایگاه و کارکردهای ارزیابی خط مشی را در این زمینه موثر دانست (امامی میبیدی، ۱۳۹۱)، ضمن اینکه بخشی نگرشی و بسنده کردن به استفاده صرف از مدل های ارزیابی در علوم اقتصادی و یا عدم اهتمام نهادهای خط مشی گذار به پژوهش های نظری و کاربردی در ارزیابی خط مشی را می توان در این زمینه موثر دانست. این در حالی است که ارزیابی خط مشی نقشی بی بدیل در ارتقای پاسخگویی، بهبود، یادگیری و حتی اطلاع رسانی دستاوردهای خط مشی های عمومی از سطوح کلان ملی تا سطوح خرد و بخشی، بر عهده دارد (کرین و ستوفلییم، ۲۰۱۴).

در ایران طبق چرخه خط مشی گذاری عمومی هر ساله در مورد مسائل گوناگونی خط مشی ها تدوین، اجرا و ارزیابی می شوند و به نظر می رسد این فرایند با سیاست زدگی و شتاب همراه است. به طوری که به کیفیت خط مشی های تدوین شده توجه کافی نمی شود. همچنین، با نگاهی به نظام خط مشی گذاری عمومی کشور می توان دریافت که ارزیابی خط مشی ریشه عمیقی نداشته و ارزیابی به عنوان یک فعالیت منسجم بر خاسته از متن خط مشی گذاری عمومی، جایگاهی ندارد. در نظام خط مشی گذاری عمومی هرچند ارزیابی هایی صورت می گیرد، اما حقیقت امر این است که روش نظارت و ارزیابی اعمال شده تا حدی سطحی بوده و بیشتر بر پیامد و ستاده خط مشی تأکید می شود و ارزیابی در تمامی مراحل خط مشی های عمومی به ندرت در کانون توجه قرار می گیرد (دانشفرد، ۱۳۹۶). یکی از مهمترین مواردی که در ارزیابی خط مشی های عمومی مغفول مانده وجود الگوی جامع و منسجم جهت ارزیابی خط مشی های عمومی است.

خط مشی های تدوین شده در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی کشور از جمله سیاست های کلی اصلاح نظام اداری، قانون مدیریت خدمات کشوری و آئین نامه ها و دستورالعمل های منبعث از این قانون، قانون برنامه های توسعه و سایر ضوابط و مقررات، خط مشی هایی هستند که در چندین سال گذشته برای مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار می گیرند. بنابراین ارزیابی خط مشی ها به خصوص خط مشی های منابع انسانی بخش دولتی از اهمیت و ضرورت بسیاری برخوردار می باشد.

مرور مبنای نظری و عملی تحقیق نشان می دهد که در زمینه فرایند های تدوین، اجرا و ارزیابی خط مشی، مدلها، الگوها و نظریه های مختلفی ارائه شده است. برخی از این مدلها و نظریه ها، فرایند کلی ارزیابی را مد نظر قرار می دهند. برخی دیگر فرایند تدوین و اجرای خط مشی را تبیین نموده اند. مدل فرایند خط مشی - اجرای فن میتر و فن هورن (۱۹۷۵) بر پایه شش متغیر استاندارد و اهداف خط مشی؛ منابع و مشوق ها موجود باشند؛ کیفیت روابط بین دولتی؛ مشخصات آنالس های اجرا؛ محیط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و آمادگی یا واکنش اجرا کنندگان شکل گرفته است. نظریه هاگوود و گان (۱۹۸۴) که گزاره ها و قضایایی را به عنوان توصیه هایی برای خط مشی گذاران مطرح نموده اند و تأکید دارند خط مشی گذاران می بایست از این توصیه ها اطمینان حاصل کنند؛ کریستوفر هوود (۱۹۷۶) در تبیین مفهوم اجرای کامل، پیشنهاد می کند که یکی از راه های تجزیه و تحلیل مشکلات اجرا، فکر کردن راجع به این است که "طرز اداره کامل" چگونه می تواند باشد، مانند مدل رقابت کامل که اقتصاددانان، بکار می برند. طرز اداره کامل، را می توان به عنوان وضعیتی تعریف کرد که در آن عناصر "خارجی" دسترس پذیری منابع و مقبولیت سیاسی، با "اداره کردن" ترکیب می شود تا اجرای کامل خط مشی

را فراهم کند. همچنین طبق چارچوب تنظیم خط مشی ساباتیر و مازمانیان، (۱۹۸۶) که رویکردهای بالا به پائین و پائین به بالا را مطرح کرده اند. بر اساس مدل مازمانیان و ساباتیر، حیاتی ترین نقش در اجرای خط مشی، شناسایی متغیرهایی است که در دستیابی به اهداف خط مشی ها در طول فرایند اجرای آن ها تاثیر گذار است.

با توجه به آنچه گذشت، ارزیابی خط مشی های منابع انسانی در بخش دولتی یکی از مهم ترین وظایف دولت است. ولی آیا علیرغم اقدامات تجربی انجام شده در این زمینه، مدل یا چارچوبی ارائه شده است که بتوان به مدد آن خط مشی های منابع انسانی در کشور را ارزیابی نمود؟ از آنجا که بررسی سوابق موضوع نشان می دهد که چنین مدلی تاکنون طراحی نشده است، بنابراین پژوهش حاضر بدنبال آن است تا با مرور زمینه های تجربی و اقدامات عملی صورت گرفته، بررسی مبانی نظری و پیشینه موجود و با در نظر گرفتن فرایند واقعی جذب و استخدام نیروی انسانی، مدلی برای ارزیابی خط مشی های منابع انسانی ارائه کرد تا سیاست گذاران و تصمیم گیران بتوانند با استفاده از آن خط مشی های ارائه شده را مورد ارزیابی قرار دهند.

در زمینه جذب و استخدام نظریه های مختلفی ارائه شده است. آلن سکز (۲۰۰۵) یک مدل چند سطحی از روند جذب و تأمین ارائه می دهد. این مدل شامل سه مرحله از جذب و استخدام است که نشان می دهد شیوه های جذب و استخدام چگونه در هر مرحله بر پیامدهای متقاضی (یعنی، واکنش، ادراکات و نیت) اثر می گذارد، این مدل همچنین ارتباط بین پیامدهای جذب و پیامدها در سطح فردی و ارتباط بین پیامدها در سطح فردی و سازمانی را نشان می دهد. الگولی و واهبا (۲۰۰۶) "یک مدل مبتنی بر شایستگی برای استخدام و جذب مدیران در شرکتهای دارو سازی چندملیتی مصر ارائه نموده است" که طی آن هنگام جذب متقاضیان جدید، سازمانها باید تأکید بیشتری بر بررسی معیارهای شایستگی مرکزی متقاضیان داشته باشند. آدام گلک و اسرا کاهایا (۲۰۰۷) با بررسی «انتخاب و ارزیابی کارکنان مبتنی بر شایستگی ارائه نموده است» یک نظام ارزیابی و انتخاب کارمند ارائه کردند که چهار مرحله دارد: ۱- سلسله مراتب ارزیابی و انتخاب: (شامل فرایندهای مشخص کردن تمام اهداف راهبردی سازمان، مشخص کردن عوامل شایستگی برای انتخاب و ارزیابی، تعیین مقیاس و وزن هر عامل، تعیین نمودار سلسله مراتبی ارزیابی و انتخاب، صحت نمودار سلسله مراتبی تعیین و ارزیابی کارمندان) ۲- الگوریتم ابتکاری: (شامل فرایندهای ارائه ارزش شاخص های هر عامل و تعیین اهمیت شاخص ها)، ۳ - ارزیابی شایستگی کارمندان و ۴- انتخاب کارمند. اصیلی و هندی (۱۳۸۹) در مقاله ای با عنوان «بررسی تطبیقی فرایند جذب و ارائه مدلی مناسب برای سازمانهای دانشی» مدلی مطلوب برای برنامه ریزی جذب نیروی انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت ارائه کرده اند. در این مدل ۵ مرحله کارمندیابی، تهیه

فهرست اولیه، ارزشیابی متقاضیان، تصمیم گیری انتخاب و معرفی به سازمان در نظر گرفته شده است. کومار (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان "مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکتهای خدمات عمرانی در هند" مدلی سه مرحله ای برای جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی ارائه داده است. بنظر وی روشهای ارزیابی مختلفی می توان برای جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی به کار گرفت که از نظر اعتبار پیش بینی به طور گسترده ای متفاوت هستند. روشهای مصاحبه شامل بحث، مستندات، مصاحبه مبتنی بر شایستگی و مراکز ارزیابی و پرسشنامه شایستگی است. شایستگی می تواند هم در مرحله جذب یک نامزد برای یک موقعیت و همچنین برای انتخاب یک نامزد براساس الزامات شغلی استفاده شود. فرضیه اصلی از انتخاب مبتنی بر شایستگی این است که فاصله بین نیاز کار خاص و شایستگی صاحبان مشاغل کم شود و عملکرد بالاتر و رضایت آنها را به دست آورد (کومار، ۲۰۱۴).

ویربا (۲۰۱۷) در مقاله ای با عنوان «استخدام، انتخاب و نگهداری توسط شرکتهای کوچک و متوسط در کامرون» مدلی مفهومی ارائه داد که در آن عوامل مؤثر بر استخدام و انتخاب و نگهداری کارکنان ارائه شده است. نتایج مربوط به بررسی مدلهای جذب و تأمین نیروی انسانی را می توان مطابق جدول ۱ خلاصه نمود.

اگر ذینفعان و بازیگران اصلی خط مشی را سیاست گذاران (تدوین گران)، کارگزاران اجرا (مجریان) و مخاطبان (کسانی که از اجرای خط مشی اثر می پذیرند) بدانیم، با توجه به دیدگاه های مختلف و متفاوت آنها می توان نظریه/تقاضایی/جر را ارائه کرد. طبق تئوری اقتضاء، بیش از یک فرایند در اجرای خط مشی وجود دارد. اما برای اجرای ایده ال تنها یک روش را می توان مورد استفاده قرار داد.

جدول ۱ خلاصه مدل های جذب و استخدام نیروی انسانی

سال	محقق	عوامل
۲۰۰۴	دابیوس و راسول	۱. شناسایی نیازهای منابع انسانی و الزامات شغلی، ۲. تکمیل اسناد شغلی یا پست سازمانی، ۳. شناسایی منابع استخدامی، ۴. ایجاد مواد استخدامی و پیاده سازی فرایند استخدام، ۵. تعیین معیار انتخاب، ۶. غربال متقاضیان، ۷. آموزش مصاحبه کنندگان و برگزاری مصاحبه با برترین نامزدها، ۸. تکمیل ارزیابی شایستگی، آماده سازی فهرست انتخاب های توصیه شده و انتخاب نامزد، ۹. تأیید شایستگی های نامزد منتخب، ۱۰. مذاکره در مورد حقوق و مزایا با نامزد موفق و افزایش پیشنهاد استخدامی بعد از پذیرش پیشنهاد، در ابتدا توسط سازمان سپس توسط نامزد، ۱۱. تأیید انتخاب.

۲۰۰۵	آلن سکر	۱. مراحل جذب (مرحله کاربردی، مرحله تعاملی، مرحله پیشنهاد کار)، ۲. پیامدهای متقاضی (واکنش، برداشت، نیت)، ۳. پیامدهای جذب (کمیت و کیفیت متقاضیان)، ۴. پیامدهای فردی (رضایت شغلی، تعهد و...)، ۵. پیامدهای سازمانی (عملکرد سازمانی و نرخ گردش سازمانی)
۲۰۰۶	الگولی و واهبا	۱. استفاده از مراکز ارزشیابی شغل، ۲. توجه به شایستگیهای مرکزی.
۲۰۰۷	گالک و کاهیا	۱. مشخص کردن تمام اهداف راهبردی سازمان، ۲. مشخص کردن عوامل شایستگی برای انتخاب و ارزیابی، ۳. تعیین مقیاس و وزن هر عامل، ۴. تعیین نمودار سلسله مراتبی ارزیابی و انتخاب، ۵. صحت نمودار سلسله مراتبی تعیین و ارزیابی کارمندان.
۲۰۱۰	اصیلی و هندی	۱. کارمندیابی، ۲. تهیه فهرست اولیه، ۳. ارزشیابی متقاضیان، ۴. تصمیم گیری انتخاب، ۵. معرفی به سازمان.
۲۰۱۴	کومار	۱. مشخص کردن نیازهای شغلی، ۲. جذب متقاضی، ۳. انتخاب متقاضی.
۲۰۱۷	ویربا	۱. شغل، ۲. محیط خارجی، ۳. جو شرکت، ۴. شخصیت کارمند، ۵. سرپرستی

تعریف می توان، الگوهای هدف گرای تایلر (قلی پور، ۱۳۹۳)، حسابرسی نتایج لسینگر (استافل بیم، ۲۰۰۳)، موارد موفق برینکرهوف (برینکرهوف، ۲۰۰۵)، آزمایشگاهی و شبه آزمایشگاهی کمپل (دای، ۲۰۱۲)، فراتحلیل گلاس (برونستین و همکاران، ۲۰۰۹)، اطلاعات گرای دمنینگ (استافل بیم، ۲۰۰۳)، هزینه مبنای لوین (الوانی و شریف زاده، ۱۳۹۴)، نظریه مبنای گلاس و استراوس (فیونل و راجرز، ۲۰۱۱)، مورد پژوهشی کمپل (کرایون و استافل بیم، ۲۰۱۴) را جزو طبقه الگوهای روش محور قلمداد کرد. از سوی دیگر می توان الگوهای رایج ارزیابی خبره گرای آیزنر (۲۰۱۲)، محکمه ای ولف و اونز (قلی پور، ۱۳۹۳)، مشتری گرای اسکربون (۲۰۱۵)، ذی نفع گرای استیک (۲۰۱۰)، ساختارگرای گوبا و لینکلن (مرتنز و ویلسون، ۲۰۱۲) را در زمره الگوهای ارزش محور به حساب آورد. سرانجام، الگوهای ارزیابی مشهوری همچون الگوی واقع گرای پائوسون و تالی (پائوسون، ۲۰۱۳؛ هویت و همکاران، ۲۰۱۲)، تصمیم گرای استافل بیم (کورین و استافل بیم، ۲۰۱۴)، مشارکتی کوزینز (۱۹۹۶)، مطلوبیت گرای پاتون (۲۰۰۵) را نیز می توان گونه ای از الگوهای ارزیابی کاربردی نامید و با عنوان «طبقه ترکیبی»، به حساب آورد.

علاوه بر رویکرد غالب سه گانه ارزش محور، روش محور و کاربرد محور به نظر می رسد الگوهای ارزیابی خط مشی را با چند بعد دیگر نیز می توان مورد مقایسه قرار داد و با توجه به برجستگی خصایص ساختاری هر الگو در سختیت با ویژگی های مزبور آن ها را طبقه بندی کرد:

نخست، ویژگی های کلی پاسخگویی، شفاف سازی، آموزش و بهبود را می توان فصل مشترک کارکردهای ارزیابی قلمداد کرد (فترمن و واندزمن، ۲۰۰۵؛ کورین و استافل بیم، ۲۰۱۴؛ شاندریس و همکاران، ۲۰۰۲) یا به عبارتی تمرکز توجه به فازهای مختلف برنامه ریزی، درحال توسعه بودن و استقرار یافتگی خط مشی (اون، ۲۰۱۲)؛ سوم، روش غالب مورداستفاده اعم از کیفی یا کمی در الگوی موردنظر و چهارم، میزان توجه مستقیم یا غیرمستقیم به زمینه و بستر محیطی خط مشی. ویژگی های قیاسی الگوهای ارزیابی در جدول ۲، نشان داده شده است.

با بررسی مدل های رایج ارزیابی خط مشی، عمومی چنین استنباط می شود که هر کدام از مدل ها به یک یا چند جنبه از ارزیابی خط مشی - عمومی توجه داشته اند. با اینحال گونه شناسی آکلین و کریستی (۲۰۱۲) در زمینه الگوهای ارزیابی از آن جهت که نظریه پردازان انواع الگوهای ارزیابی خط مشی، خود به ارائه بازخورد در زمینه گونه شناسی مذکور پرداخته و سهم غیر قابل انکاری در اهمیت این طبقه بندی ایفاء کرده اند، یک طبقه بندی مهم و جامعی بشمار می رود. بنظر آکلین و کریستی،

در زمینه ارزیابی خط مشی ها گونه شناسی های مختلفی مطرح شده است که برای درک آنها باید توجه داشت که تنوع موجود در بین این گونه ها ضرورتاً به معنای تفاوت محتوایی آنها نیست. با توجه به شرایط زمانی و مکانی و چارچوب های معرفت شناسانه، تاکنون، الگوهای ارزیابی متعددی، ایجاد شده اند که در نگاه اول پراکنده و غیر مرتبط جلوه می کنند؛ اما با وجود تعدد اسامی و تنوع زیاد الگوها، جوهره ارزیابی آن ها را به هم مرتبط می سازد. تلاش های زیادی برای ترسیم جریان مطالعات ارزیابی ضمن تبیین نقاط اشتراک و افتراق الگوها انجام گرفته است؛ از جمله روسی و همکاران (۲۰۰۴)، استافل بیم و کورین (۲۰۱۴)، اون (۲۰۱۲) و هانسن (۲۰۰۵). به نظر می رسد گونه شناسی آکلین و کریستی (۲۰۱۲) از الگوهای ارزیابی جامع تر و معتبرتر از بقیه باشد؛ چراکه خود نظریه پردازان نیز با ارائه بازخورد به ایشان سهمی در تکمیل و بهبود طبقه بندی مزبور داشته اند.

آکلین و کریستی (۲۰۱۲) الگوهای ارزیابی خط مشی را با توجه به تمرکز خاص و زاویه دید نظریه پرداز به موضوع ارزیابی خط مشی عمومی، به سه دسته تقسیم کرده اند:

رویکردهای روش محور که به دنبال ارزیابی با تکنیک های علمی اثبات گرایانه برای سنجش است؛

رویکردهای ارزش محور که به دنبال استفاده از روش های تعاملی و گفتگومانی برای ایجاد ادراک مشترک جمعی هستند و رویکردهای ترکیب / کاربردی که به دنبال ترکیب اقتضایی رویکردهای روش محور و ارزش محور به فراخور مسئله هستند. مطابق با این

جدول ۲) مقایسه الگوهای ارزیابی خط مشی

مدلهای ارزیابی	پیشگام	ایده اصلی	کاربرد	محوریت	کانون توجه ارزیابی	کارکرد اصلی	افق زمانی	روش غالب	روش
هدف گرا	تایلر	پایش تحقق اهداف از پیش تعیین شده خط مشی	آگاهی از تحقق اهداف خط مشی	روش	سنجش نتایج	آموزش/ پاسخ-گویی	گذشته-نگر	کمی	۱- آزمایش و کنترل تصادفی ۲- مطالعات مقایسه ای ۳- الگوسازی آماری
حسابرسی نتایج	لسینگر	به کارگیری استانداردهای موفقیت/ شکست، پاداش برای نتایج خوب و تنبیه برای عملکرد غیر قابل قبول	پیشگیری از اتلاف بودجه و ملزم کردن مجریان به تحقق اهداف و برنامه هایی که اعتبار آن را دریافت کردند	روش	سنجش نتایج	پاسخ-گویی	گذشته-نگر	کمی	۱- رویه های تنظیم استاندارد های موفقیت/ شکست ۲- پرداخت نتیجه گرا ۳- قرارداد عملکرد ۴- مدیریت هدف گرا ۵- پایگاه داده های ورودی، فرایند و خروجی برنامه ۶- نظامهای برنامه ریزی و بودجه ریزی برنامه ۷- کارت ها و پروفایل های گزارش نهادی ۸- حسابرسی های رعایت رویه ای و دستیابی به هدف ۹- خویش مطالعه ۱۰- بازیبنی های همتای متمرکز بر معیار ثابت ۱۱- پرداخت شایستگی برای سازمان ها، برنامه ها و افراد
آزمایشگاهی	کمبل	تعریف گروه آزمایش و کنترل و تعیین رابطه علی میان یک خط مشی معین و اثر آن	شناخت اثر یک خط مشی معین	روش	نتایج/پیامدها	پاسخ-گویی	گذشته-نگر	کمی	۱- آزمایش ۲- شبه آزمایش
اطلاعات گرا (سیستم های اطلاعات مدیریت)	دمینگ	طراحی یک پایگاه داده برای خط مشی و جمع آوری منظم و مستمر اطلاعات آن	ارائه اطلاعات به مدیران برای برنامه ریزی، پایه، کنترل و گزارشگری	روش	نظارت و پایش	پاسخ-گویی	حین اجرا	کمی	۱- تحلیل سیستم ۲- بازیبنی و ارزیابی برنامه ۳- روش مسیر بحرانی ۴- سیستم برنامه ریزی و بودجه ریزی برنامه ۵- مدیریت هدف گرا ۶- سیستم اطلاعات رایانه محور ۷- گزارش های متناوب پیشرفت پرسنلی ۸- گزارشگری منظم بودجه
هزینه مینا (هزینه- فایده)	تحلیل گران اقتصادی	مقایسه هزینه و فایده خط مشی	قضاوت درباره بهره‌وری خط مشی	روش	نتایج/پیامدها	پاسخ-گویی	هر سه	کمی	۱- تحلیل هزینه ورودی ها ۲- تحلیل هزینه - اثربخشی
نظریه مینا	گلیرز استراوس	ارزیابی خط مشی بر مبنای یک نظریه	توسعه و تکامل مفهومی خط مشی	روش	سنجش پیامدها	شفاف سازی/ پاسخ-گویی	هر سه	هر دو	متناسب با نظریه پایه
مورد پژوهی	کمبل، لینکلن و کوپا	توصیف، تحلیل و سنتر عمیق و متمرکز یک خط مشی	توضیح موثق، عمیق و مستند خط مشی برای ذینفعان آن	روش	سنجش نتایج	پاسخ-گویی	گذشته-نگر	هر دو	۱- تحلیل بایگانی ها ۲- جمع آوری مصنوعات مانند نمونه های کار ۳- تحلیل محتوای مستندات برنامه ۴- مشاهدات مستقل و مشارکتی ۵- مصاحبه ۶- تحلیل منطقی عملیات ۷- گروه های کانونی ۸- آزمون پرسشنامه ۹- مقیاس های درجه بندی ۱۰- پژوهش عمومی ۱۱- پایگاه داده
خبره‌گرا	آیزنر	توصیف، ارزیابی انتقادی و روشن کردن شایستگی یک خط مشی خاص	عدم امکان ارزیابی عمیق ختمش از طرق دیگر	ارزش	سنجش پیامدها	شفاف سازی/ پاسخ-گویی	گذشته-نگر/ آینده-نگر	کیفی	نقد و ارزیابی فنی و تخصصی خبرگان

محکمه‌ای	ولف	قضاوت نهایی درباره مطلوبیت خط مشی بر مبنای ملاحظه توأمان نظرات موافقان و مخالفان آن	مجادلات سیاسی درباره خط مشی	ارزش	سنجش پیامدها	شفاف سازی/ پاسخ- گویی	گذشته- نگر/ آینده- نگر	کیفی	انواع روش های کمی و کیفی
مشتری‌گرا (مصرف کننده گرا)	اسکریون	محوریت رفاه مصرف کننده و خدمت به وی در تعیین شایستگی خط مشی	انتخاب میان گزینه‌های خط مش با توجه به هزینه های مختلف، نیاز های مختلف، نیازهای گروه های مصرف کننده، ارزش های عمومی جامعه و شواهد نتایج مثبت و منفی	ارزش	نتایج/پیامدها	پاسخ- گویی	گذشته- نگر	کیفی	۱- چک لیست ۲- نیاز سنجی ۳- آزمایشی فارغ از اهداف ۴- آزمایش و شبه آزمایش ۵- تحلیل روش کار ۶- تحلیل هزینه
ذی‌نفع‌گرا	استیک	تعامل مستمر ارزیابی با متقاضیان، خودگردانی محلی با کمک به افراد درگیر خط مشی برای انجام ارزیابی و استفاده از آن برای بهبود خط مشی	فراهم کردن اطلاعات مفید در دسترس برای متقاضیان و پاسخ به نیازهای متنوع آن ها و سایر ذینفعان	ارزش	تعامل	بهبود	گذشته- نگر	کیفی	۱- مورد پژوهی ۲- اهداف گویا ۳- نمونه گیری هدفمند ۴- مشاهده ۵- گزارشهای مخالف ۶- داستان گویی ۷- نقش گذاری اجتماعی ۸- گزارشهای روایتی
ساختارگرا	گوبا و لینکلن	قرار دادن ذینفعان در مرکز ارزیابی؛ انکار وجود هرگونه واقعیت نهایی	۱- یادگیری اجتماعی ۲- توانمند کردن ذینفعان	ارزش	تعامل	بهبود	گذشته- نگر	کیفی	۱- هرمنتیک ۲- دیالکتیک ۳- مذاکره
تصمیم‌گرا	کرونباچ	کمک به مجریان خط مشی برای بهبود خط مشی گذاری و پاسخگویی در مقابل اقداماتشان و درگیر کردن آن ها در ارزیابی	ارائه هر دو نوع اطلاعات ارزیابی تکوینی و تلخیصی به ذینفعان برای بهبود خط مشی	کاربرد	تعامل/ سنجش نتایج	بهبود/ پاسخ- گویی	هر سه	کیفی	۱- پیمایش ۲- برآورد نیازها ۳- مورد پژوهی ۴- تیم های مدافع ۵- مشاهده ۶- مصاحبه ۷- آزمایشی مقیم ۸- طراحی های آزمایشی و شبه آزمایشی
مشارکتی (دموکراتیک)	هاوس و هاو	مشارکت دموکراتیک ذینفعان در فرایند ارزیابی	شنیدن صدای همه ذینفعان در ارزیابی ختمش	کاربرد	تعامل	بهبود	هر سه	کیفی	۱- بحث با ذینفعان ۲- پیمایش ۳- مناظره
مطلوبیت‌گرا محور (سودمندی مدار)	پاتون	تاکید بر به کار گرفته شدن ارزیابی؛ استفاده از پزل نماینده کاربران ارزیابی برای پیشبرد ارزیابی متناسب با نیاز کاربر	هر نوع نیاز به ماموریت مورد نظر	کاربرد	تعامل	بهبود/ پاسخ- گویی	هر سه	هر دو	۱- تحلیل ذینفعان ۲- کار با پزل نماینده کاربران ارزیابی ۳- انواع روش های کمی و کیفی

(واعظی و محمدی، ۱۳۹۶؛ شکری و همکاران، ۱۳۹۷)

رویکردهای روش محور و ارزش محور برحسب نوع مساله می باشند.

- با توجه به ملاحظات فوق، می توان بین نظریه متلند در زمینه شیوه های اجرا و گونه شناسی آکلین و کریستی (۲۰۱۲) در زمینه ارزیابی خط مشی- را ترکیب نموده و بر پایه میزان تضاد و ابهام در خط مشی- ها، چهار وضعیت برای ارزیابی خط مشی- در نظر گرفت. به گونه ای که هر

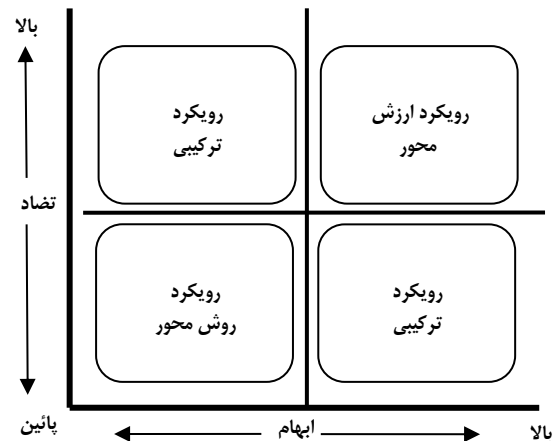
الگوهای ارزیابی خط مشی- ها را با توجه به میزان تمرکز آنها به سه دسته زیر تقسیم کرده اند:

- رویکرد روش محور که بر پایه دیدگاه اثبات گرایی، به دنبال استفاده از روشهای علمی برای ارزیابی خط مشی- ها می باشند.

- رویکرد ارزش محور که بر پایه روشهای تعاملی و گفتامی برای ایجاد درک مشترک استوار است.

- رویکرد کاربردی (ترکیبی) که به دنبال ترکیب اقتضائی

گاه تضاد و ابهام کم باشد، استفاده از رویکردهای اثباتگرایانه منطقی بنظر می رسد. همچنین در شرایطی که تضاد و ابهام زیاد باشند، نوعی تعامل و توافق لازم است که این از ویژگی های رویکرد ارزش محور بشمار می رود. در نهایت هرگاه میزان ابهام زیاد و تضاد کم باشد یا ابهام کم و تضاد زیاد باشد، می توان از رویکردهای ترکیبی و کاربردی استفاده کرد.



شکل ۲- مدل مفهومی تحقیق

براساس ماتریس متلند (۱۹۹۵) و گونه شناسی آکلین و کریستی (۲۰۱۲)

در زمینه الگوهای ارزیابی

با توجه به آنچه گفته شد، طراحی و ارائه مدل ارزیابی خط مشی- های منابع انسانی بخش دولتی در زمینه جذب و استخدام امری حیاتی و اجتناب ناپذیر بوده که نبود آن می تواند لطمات جبران ناپذیری داشته باشد. لذا پژوهش حاضر قصد دارد به این سوال پاسخ دهد که چه مدلی می توان برای ارزیابی خط مشی- های منابع انسانی بخش دولتی در زمینه جذب و استخدام طراحی و ارائه نمود؟ پاسخ دهد.

روش شناسی:

روش تحقیق: از نظر هدف تحقیق حاضر در دسته تحقیقات کاربردی قرار دارد. زیرا به منظور حل سریع مسائل، مشکلات و اتخاذ تدابیر لازم در زمینه ارزیابی خط مشی های منابع انسانی بخش دولتی در زمینه جذب و استخدام انجام شده و نیز محقق به ارائه مدلی پرداخته تا بتوان به مدد آن نسبت به ارزیابی خط مشی های منابع انسانی بخش دولتی در زمینه جذب و استخدام پرداخت. از نظر جهت گیری کلی، تحقیق حاضر با رویکرد استقرایی انجام شده است. بطوریکه با مشاهده موارد خاص، محقق بدنبال دست یابی به یک مدل مناسب است. از نظر شیوه گردآوری داده ها؛ پژوهش حاضر در دسته تحقیقات توصیفی قرار دارد که به شیوه پیمایشی انجام شده است. زیرا در این تحقیق، پژوهشگر بدنبال جمع آوری و توصیف داده ها همانگونه که هستند، در یک مقطع زمانی خاص می باشد.

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه گیری: جامعه

آماري تحقیق شامل کلیه مدیران سازمان اداری و استخدامی کشور، مدیران مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی و اساتید و نخبگان علمی دانشگاهی کشور بوده است که در زمینه موضوع دارای تجربه و تخصص بودند و تعداد آنها با توجه به آمارهای منتشره ۷۶ نفر بودند. از آنجا که روش مورد استفاده در این تحقیق دلفی و با منطق تاپسیس فازی بوده است؛ بنابراین حجم نمونه در مرحله اول ۱۰ نفر و در مرحله دوم ۱۵ نفر بوده است. که با روش هدفمند از بین جامعه هدف انتخاب شده اند. در انتخاب نمونه ها در هر دو مرحله، تلاش شد نمونه ها با در نظر گرفتن معیارهایی چون تخصص، ارتباط رشته و حوزه کاری، سابقه آشنایی و فعالیت در حوزه خط مشی گذاری انتخاب شوند.

روش و ابزار گردآوری داده ها: روش گردآوری داده ها مطالعات نظری (سند کاوی) و میدانی بوده است. در بخش سندکاوی کلیه اسناد و مدارک و مبانی نظری و پیشینه تحقیق مورد مطالعه قرار گرفته است و در بخش میدانی داده های لازم با استفاده از دو پرسشنامه در دو مرحله از نمونه های تحقیق گردآوری شده است. بنابراین ابزار گردآوری داده ها دو پرسشنامه محقق ساخته بوده است.

پرسشنامه تعیین درجه اهمیت، میزان تضاد و ابهام خط مشی های منابع انسانی:

که براساس مبانی قانونی موجود تدوین شده است و شامل ۲۳ ماده (شامل ۴ ماده مربوط به سند برنامه پنج ساله ششم و ۱۵ ماده مربوط به قانون مدیریت خدمات کشوری و ۴ ماده مربوط به قانون جامع خدمات رسانی به ایثارگران) می باشد که هر ماده در سه بعد ضریب اهمیت، میزان تضاد و میزان ابهام سیاست ها و خط مشی های جذب و استخدام منابع انسانی در بخش دولتی و براساس یک طیف ۴ درجه ای (۱ تا ۴ یعنی از خیلی زیاد تا خیلی کم) تنظیم شده است

به بیان دیگر برای هر ماده نمونه ها می بایست ضمن مشخص کردن ضریب اهمیت آن ماده (گویه) در یک طیف ۴ درجه ای، میزان تضاد و میزان ابهام همان ماده را نیز با همان طیف مشخص می کردند.

پرسشنامه تعیین اولویت های مربوط به الگوهای ارزیابی خط مشی های جذب و استخدام با توجه به شاخص های میزان تضاد و ابهام در خط مشی ها:

این پرسشنامه در واقع همان پرسشنامه تاپسیس فازی است که براساس نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه اول و مطالعات انجام شده در زمینه الگوهای ارزیابی خط مشی و با در نظر گرفتن میزان تضاد و ابهام خط مشی ها و نیز رویکردهای ارزیابی خط مشی های منابع انسانی تنظیم شده و دارای ۱۸ ماده در سه دسته رویکردهای ارزش محور (۹ گویه)، رویکردهای روش محور (۵ گویه) و

رویکردهای ترکیبی (۴ گویه مورد) می باشد. (جدول ۳-۳). از آنجا که براساس ماتریس متلند (۱۹۹۵) خط مشی ها را می توان براساس میزان ابهام و میزان تضاد بررسی نمود، از این رو مواد پرسشنامه در یک ماتریس شامل رویکردهای سه گانه ارزیابی خط مشی (روش محور؛ ارزش محور و ترکیبی) و چهار وضعیت ناشی از اجرای پرسشنامه مرحله اول تحقیق (تضاد کم ابهام کم؛ تضاد کم ابهام زیاد؛ تضاد زیاد ابهام کم؛ تضاد زیاد ابهام زیاد؛ تنظیم شده است.

این پرسشنامه بصورت ماتریسی در قالب پرسشنامه تاپسیس در دو محور تنظیم شده و داده های حاصل از آن بصورت یک ماتریس دو بعدی (رویکردهای ارزیابی به عنوان گزینه ها و شاخص های ارزیابی با توجه به وضعیت خط مشی از نظر تضاد و ابهام) جمع اوری و مورد تحلیل قرار گرفته است.

به منظور تعیین روایی پرسشنامه ها، از روایی صوری و محتوا (با استفاده از شاخص های CVI و CVR) استفاده شده است.

این شاخصها برای ارزیابی روایی محتوایی از نظر متخصصان در مورد میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه گیری و هدف پژوهش، استفاده می شود. برای این منظور دو روش کیفی و کمی در نظر گرفته می شود. در بررسی کیفی محتوا، پژوهشگر از متخصصان درخواست نمود تا پس از بررسی کیفی ابزار، بازخورد لازم را ارائه دهند که براساس آن مواد و گویه های پرسشنامه اصلاح می شود. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا^۴ و شاخص روایی محتوا^۵ استفاده می شود.

شاخص CVR: برای تعیین CVR از متخصصان درخواست می شود تا هر گویه (ماده) را براساس طیف سه قسمتی «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی نماید. سپس پاسخ ها مطابق فرمول زیر محاسبه می گردد.

در این رابطه n_E تعداد متخصصانی است که به گزینه ی ضروری پاسخ داده اند و N تعداد کل متخصصان است. منطق تصمیم گیری به این صورت بوده است که اگر مقدار محاسبه شده برای هر سوال (ماده) برابر یا بزرگتر از مقدار بحرانی باشد، اعتبار محتوای آن ماده پذیرفته شده است. از آنجایی که متخصصان نظر دهنده در این پرسشنامه ده نفر بودند حداقل میزان CVR مورد قبول باید ۰/۶۲ باشد.

۱- پذیرش بی قید و شرط سؤال در صورتی که مقدار CVR آن مساوی یا بیشتر از ۰/۶۲ باشد.

۲- پذیرش سؤال در صورتی که مقدار CVR آن بین صفر تا ۰/۶۲ و میانگین عددی قضاوتها مساوی یا بیشتر از ۱/۲

باشد. این مقدار نشان دهنده آن است که بیش از نیمی از افراد اعضای پانل، گزینه "کاملاً ضروری" یا "مفید" را انتخاب کرده اند.

۳- رد سؤال در صورتی که مقدار CVR آن کمتر از صفر و میانگین عددی قضاوتها کمتر از ۱/۲ باشد. این مقدار بدان معنا است که کمتر از نیمی از افراد گزینه "کاملاً ضروری" یا "مفید" را انتخاب کرده اند و میانگین عددی قضاوتها به گزینه "غیر ضروری" نزدیکتر می باشد. جدول ۳-۵ مقدار CVI و CVR را نشان می دهد.

محاسبه CVI : CVI گویه ها (مواد) برای تعیین معیارهای سادگی، وضوح و ارتباط تعداد پاسخ های ۳ و ۴ را بر تعداد کل پاسخ ها تقسیم می کنند. در صورتی که مقدار CVI بیشتر از ۰/۷۹ باشد، اعتبار سؤال تأیید می شود؛ اما اگر مقدار CVI مربوط به یکی از معیارها برای یک سؤال کمتر از مقدار فوق باشد، آن سؤال باید از نظر آن معیار مورد بازبینی قرار گیرد و به شکل دیگری مطرح شود تا مناسب تر باشد.

چون شاخصهای بدست آمده برای تمامی سؤالا بالاتر از مقدار بحرانی می باشند، بنابراین روایی محتوایی پرسشنامه مناسب می باشد. علاوه بر آن برای فراهم ساختن امکان قضاوت مناسب در مورد شاخص روایی محتوایی (CVI)، شاخص کل پرسشنامه نیز محاسبه شده است که این مقدار ۰/۹۱ می باشد

پایایی پرسشنامه ها نیز با استفاده از ضریب همبستگی بین دو بار اجرا روی یک گروه مورد بررسی قرار گرفته است که نتایج آن نشان دهنده وجود همبستگی معنی دار بین دو بار اجرا بوده است.

یافته ها:

تجزیه و تحلیل داده ها برای پاسخ به سوال اول تحقیق

میزان اهمیت سیاستها (مستندات قانونی) مربوط به منابع انسانی در آموزش و پرورش تا چه اندازه است؟

همانطور که در جدول ۳-۳ مشاهده می شود، از مجموع سیاستهای منابع انسانی، مقدار t محاسبه شده با درجه آزادی $(n-1=9)$ و با سطح اطمینان ۰/۹۵ ($p=0.05$) به ترتیب برای سیاستهای ماده (۲۴): در راستای اجرای احکام این فصل کلیه دستگاههای اجرائی موظفند از تاریخ تصویب این قانون اقدامات ذیل را انجام دهند:

بند «ج»- حداکثر معادل یک سوم کارمندان که به روشهای بازنشستگی، با خریدی، استعفاء و سایر موارد از خدمت دستگاههای اجرائی خارج میشوند استخدام نمایند (a1)، به کارگیری افراد با مدارک تحصیلی دیپلم و یا با حداقل سن

جدول ۳-آماره t تک گروهی برای تعیین میزان اهمیت هر یک از

سیاستها

گویه‌ها ^۶	t	سطح معنی داری	تفاوت از میانگین
a1	۳,۰۷۳	۰.۱۳	۸۰۰۰
b1	۰.۹۸۳	۰.۳۵۱	۰.۴۰۰
c1	-۲,۱۴۳	۰.۰۶۱	-۰.۷۰۰۰
d1	۵,۶۲۲	۰.۰۰۰	۱,۲۰۰۰
e1	۱,۹۰۸	۰.۰۸۹	۰.۶۰۰
f1	۰.۰۰۰	۱,۰۰۰	۰.۰۰۰۰
g1	-۰.۷۶۸	۰.۴۶۲	-۰.۲۰۰۰
h1	۱,۹۰۸	۰.۰۸۹	۰.۶۰۰
i1	۰.۲۶۹	۰.۷۹۴	۰.۱۰۰۰
j1	۰.۶۱۲	۰.۵۵۵	۰.۱۰۰۰
k1	۱,۹۵۰	۰.۰۸۳	۰.۷۰۰۰
l1	۴,۴۷۲	۰.۰۰۲	۱,۰۰۰۰
m1	۵,۶۲۲	۰.۰۰۰	۱,۲۰۰۰
n1	-۰.۷۶۸	۰.۴۶۲	-۰.۲۰۰۰
o1	۰.۲۹۴	۰.۷۷۵	۰.۱۰۰۰
p1	۰.۵۹۷	۰.۵۶۵	۰.۲۰۰۰
q1	۰.۰۰۰	۱,۰۰۰	۰.۰۰۰۰
r1	-۱,۰۵۷	۰.۳۱۸	-۰.۴۰۰۰
s1	-۰.۷۶۸	۰.۴۶۲	-۰.۲۰۰۰
t1	-۳,۵۰۰	۰.۰۰۷	-۰.۷۰۰۰
u1	۱,۴۴۵	۰.۱۸۲	۰.۴۰۰۰
v1	۰.۲۵۰	۰.۸۰۸	۰.۱۰۰۰
w1	۱,۶۷۷	۰.۱۲۸	۰.۵۰۰۰
کل	۱,۷۷۳	۰.۱۱۰	۰.۲۸۶۹۶

مقدار بحرانی t (۲,۲۶۲) می‌باشد. بنابراین فرض عدم تفاوت معنی‌دار بین میانگین نمونه و میانگین نظری در این موارد رد می‌شود و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت بین این میانگین‌ها (میانگین نمونه و میانگین نظری) تفاوت معنی‌داری وجود دارد و چون مقدار t در مورد سیاستهای به کارگیری افراد با مدارک تحصیلی دیپلم و یا با حداقل سن کمتر از رقم مذکور در این ماده در موارد یا مناطقی خاص برای مدت زمان مشخص و برای فرزندان شهدا صرفاً در مشاغلی که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد مجاز می‌باشد (d1). کارمندان، مشمول استفاده از مزایای بیمه بیکاری مطابق قوانین و مقررات مربوط خواهند بود (l1). مجموع مجوزهای استخدام دستگاههای اجرائی با رعایت فصل دوم این قانون در برنامه‌های پنج ساله تعیین می‌گردد و سهم هر یک از وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد (m1) مثبت می‌باشد؛ بنابراین میانگین نمونه در تمامی این موارد بطور معنی‌داری بالاتر از میانگین نظری بوده است. به بیان دیگر میزان اهمیت سیاست‌های مذکور بالاتر از میانگین جامعه (نظری) بوده است. اما چون مقدار t بدست آمده برای t1 (کلیه دستگاههای موضوع ماده (۲) این قانون مکلفند حداقل بیست و پنج درصد (۲۵٪) از نیازهای استخدامی و تأمین نیروهای مورد نیاز خود را که وفق ضوابط و مجوزهای مربوط و جایگزینی نیروهای خروجی خود اخذ می‌نمایند و.....) منفی می‌باشد، در نتیجه میانگین نمونه بطور معنی‌داری پائین‌تر از میانگین نظری (جامعه) می‌باشد.

در سایر سیاست‌ها تفاوت معنی‌داری بین میانگین نمونه و میانگین نظری دیده نمی‌شود. در نتیجه میزان اهمیت این دسته از سیاست‌ها در حد میانگین نظری بوده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها مربوط به سوال دوم تحقیق

میزان تضاد در سیاست‌ها (مستندات قانونی) مربوط به منابع انسانی در آموزش و پرورش تا چه اندازه است؟

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، از مجموع سیاستهای منابع انسانی، مقدار t محاسبه شده با درجه آزادی (n-1=9) و با سطح اطمینان ۰/۹۵ (p=0.05) به ترتیب برای سیاستهای ورود به خدمت و تعیین صلاحیت استخدامی افراد براساس مجوزهای صادره، تشکیلات مصوب و رعایت مراتب شایستگی و برابری فرصتها انجام می‌شود. کسانی که شرایط ورود به استخدام

کمتر از رقم مذکور در این ماده در موارد یا مناطقی خاص برای مدت زمان مشخص و برای فرزندان شهدا صرفاً در مشاغلی که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد مجاز می‌باشد (d1). کارمندان، مشمول استفاده از مزایای بیمه بیکاری مطابق قوانین و مقررات مربوط خواهند بود (l1). مجموع مجوزهای استخدام دستگاههای اجرائی با رعایت فصل دوم این قانون در برنامه‌های پنج ساله تعیین می‌گردد و سهم هر یک از وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد (m1) و کلیه دستگاههای موضوع ماده (۲) این قانون مکلفند حداقل بیست و پنج درصد (۲۵٪) از نیازهای استخدامی و تأمین نیروهای مورد نیاز خود را که وفق ضوابط و مجوزهای مربوط و جایگزینی نیروهای خروجی خود اخذ می‌نمایند و..... (t1)، به ترتیب با مقدار t (۳,۰۷ -۵,۶۲۲ -۴,۴۷۲ -۵,۶۲۲ و منفی ۳,۵۰)؛ بالاتر از

⁶ برای رعایت اختصار، بجای نوشتن گویه‌ها (مواد قانونی) از علائم اختصاری آنها استفاده شده است.

رسمی را کسب می‌نمایند قبل از ورود به خدمت رسمی یک دوره آزمایش را که مدت آن سه سال می‌باشد طی خواهند نمود. و.....کارمندی که از دستگاه اجرائی اخراج می‌گردند، اجازه استخدام و یا هرگونه اشتغال مجدد در همان دستگاه اجرائی را نخواهد داشت. به‌کارگیری افراد در قالب قرارداد کار معین (مشخص) یا

جدول ۴- آماره t تک گروهی برای تعیین میزان تضاد هر یک از

سیاست‌های منابع انسانی

گویه‌ها	t	سطح معنی داری	تفاوت از میانگین
a2	-۱,۰۵۷	۰.۳۱۸	-۰.۴۰۰
b2	-۰.۹۱۹	۰.۳۸۲	-۰.۳۰۰
c2	-۳,۰۷۳	۰.۰۱۳	-۰.۸۰۰
d2	۱,۹۳۶	۰.۰۸۵	۰.۵۰۰
e2	-۱,۲۷۲	۰.۲۳۵	-۰.۴۰۰
f2	-۰.۶۶۷	۰.۵۲۲	-۰.۲۰۰
g2	-۰.۶۰۰	۰.۰۰۰	-۱,۰۰۰
h2	-۳,۳۴۳	۰.۰۰۹	-۰.۶۰۰
i2	-۱,۲۰۳	۰.۲۶۰	-۰.۳۰۰
j2	-۳,۳۷۵	۰.۰۰۸	-۰.۹۰۰
k2	-۴,۰۷۰	۰.۰۰۳	-۰.۹۰۰
l2	-۱,۵۰۰	۰.۱۶۸	-۰.۵۰۰
m2	۱,۷۱۴	۰.۱۲۱	۰.۴۰۰
n2	۱,۷۲۴	۰.۱۱۹	۰.۶۰۰
o2	۰.۰۰۰	۱,۰۰۰	۰.۰۰۰
p2	۲,۶۷۱	۰.۰۳۰	۰.۶۰۰
q2	۱,۲۷۲	۰.۲۳۵	۰.۴۰۰
r2	۰.۲۵۰	۰.۸۰۸	۰.۱۰۰
s2	۰.۰۰۰	۱,۰۰۰	۰.۰۰۰
t2	۰.۰۰۰	۱,۰۰۰	۰.۰۰۰
u2	-۰.۴۷۳	۰.۶۴۸	-۰.۲۰۰
v2	۰.۰۰۰	۱,۰۰۰	۰.۰۰۰
w2	۱,۳۶۹	۰.۲۰۴	۰.۵۰۰
کل تضاد	-۱,۱۶۸	۰.۲۷۳	-۱,۴۷۸۳

برابر (۳,۰۷۳- و ۶,۰- و ۳,۳۷۵- و ۴۵,۰۷۰- و ۲,۶۷۱)، بالاتر از مقدار بحرانی t (۲,۲۶۲) می باشد. بنابراین فرض عدم تفاوت معنی‌دار بین میانگین نمونه و میانگین نظری در این موارد رد می شود و با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت بین این میانگین ها تفاوت معنی داری وجود دارد و چون مقدار t در تمام موارد (بجز سیاست p2) منفی می‌باشد؛ بنابراین میانگین نمونه در این موارد بطور معنی داری کمتر از میانگین نظری بوده است. به بیان دیگر میزان تضاد در این سیاست‌ها کمتر از میانگین جامعه (نظری) بوده است. در مورد سیاست p2 چون مقدار t مثبت می باشد، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت میانگین نمونه در این سیاست بالاتر از میانگین نظری می باشد. در سایر سیاست‌ها و خط مشی ها تفاوت معنی داری بین میانگین نمونه و میانگین نظری دیده نمی شود. در نتیجه میزان تضاد در این دسته از سیاست‌ها در حد متوسط بوده است.

تجزیه و تحلیل داده ها مربوط به سوال سوم تحقیق

میزان ابهام در سیاست‌ها (مستندات قانونی) مربوط به منابع انسانی در آموزش و پرورش تا چه اندازه است؟

همانطور که در جدول ۵ مشاهده می شود، از مجموع سیاست‌های منابع انسانی، مقدار t محاسبه شده با درجه آزادی (n-1=9) و با سطح اطمینان ۰/۹۵ (p=0.05) به ترتیب برای سیاست‌های ورود به خدمت و تعیین صلاحیت استخدامی افراد براساس مجوزهای صادره، تشکیلات مصوب و رعایت مراتب شایستگی و برابری فرصت‌ها انجام می‌شود. به‌کارگیری افراد در دستگاه‌های اجرائی پس از پذیرفته شدن در امتحان عمومی که به طور عمومی نشر آگهی می‌گردد و نیز امتحان یا مسابقه تخصصی امکانپذیر است.

جدول ۵- آماره t تک گروهی برای تعیین میزان ابهام در هر یک

از سیاست‌های منابع انسانی

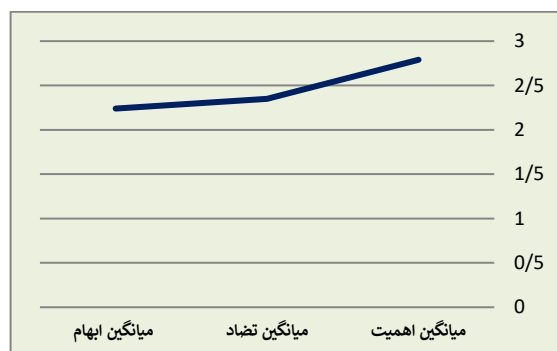
ساعتی برای اجرای وظایف پستهای سازمانی، فقط در سقف مقرر در قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶/۷/۸ مجاز است. تمدید قراردادهای قبلی بلامانع است. تمدید قرارداد کارمندان پیمانی منوط به تحقق شرایط ذیل می‌باشد: -استمرار پست سازمانی کارمندان-کسب نتایج مطلوب از ارزیابی عملکرد و رضایت از خدمات کارمند-جلب رضایت مردم و ارباب رجوع -ارتقاء سطح علمی و تخصصی در زمینه شغل مورد تصدی. به‌کارگیری افراد در قالب قرارداد کار معین (مشخص) یا ساعتی برای اجرای وظایف پستهای سازمانی، فقط در سقف مقرر در قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶/۷/۸ مجاز است. تمدید قراردادهای قبلی بلامانع است. (2-k-j2-g2-c2 و p2) به ترتیب با مقدار t

مواد	t	سطح معنی داری	تفاوت از میانگین
a3	-۱,۶۷۷	.۱۲۸	-.۵۰۰۰
b3	.۲۹۴	.۷۷۵	.۱۰۰۰
c3	-۷,۸۵۶	.۰۰۰	-۱,۲۰۰۰
d3	۱,۱۴۹	.۲۸۰	.۴۰۰۰
e3	-۴,۴۷۲	.۰۰۲	-۱,۰۰۰۰
f3	.۰۰۰	۱,۰۰۰	.۰۰۰۰
g3	-۲,۲۲۸	.۰۵۳	-.۴۰۰۰
h3	-۱,۷۱۴	.۱۲۱	-.۴۰۰۰
i3	-.۵۹۷	.۵۶۵	-.۲۰۰۰
j3	-۷,۸۵۶	.۰۰۰	-۱,۲۰۰۰
k3	-.۹۱۹	.۳۸۲	-.۳۰۰۰
l3	.۲۶۹	.۷۹۴	.۱۰۰۰
m3	.۰۰۰	۱,۰۰۰	.۰۰۰۰
n3	۲,۹۴۶	.۰۱۶	.۹۰۰۰
o3	.۵۴۵	.۵۹۹	.۲۰۰۰
p3	-.۵۹۷	.۵۶۵	-.۲۰۰۰
q3	-.۶۶۷	.۵۲۲	-.۲۰۰۰
r3	۱,۰۵۷	.۳۱۸	.۴۰۰۰
s3	-۱,۹۰۸	.۰۸۹	-.۶۰۰۰
t3	-۱,۰۳۲	.۳۲۹	-.۳۰۰۰
u3	-.۶۶۷	.۵۲۲	-.۲۰۰۰
v3	-۲,۴۰۹	.۰۳۹	-.۷۰۰۰
w3	-۲,۶۷۱	.۰۳۰	-.۶۰۰۰
کل ابهام	-۲,۶۸۷	.۰۳۵	-.۲۵۶۵۲

فرزندان آزادگان و همسر و فرزندان جانبازان بالای بیست و پنج درصد (۲۵٪) اختصاص دهند و کل ابهام (-c3-e3-j3-n3-v3-w3) با مقدار $t = -۷,۸۵۶$ ، $-۴,۴۷۲$ ، $-۷,۷۸۵$ ، $۲,۹۴۶$ ، $-۲,۴۰۹$ ، $۲,۶۷۱$ و $-۲,۶۸۷$ مساوی یا بالاتر از مقدار بحرانی $t (۲,۲۶۲)$ می باشد. بنابراین فرض عدم تفاوت معنی دار بین میانگین نمونه و میانگین نظری در این موارد رد می شود و با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت بین این میانگین ها تفاوت معنی داری وجود دارد. همچنین؛ مقدار t محاسبه شده برای تمام سیاست های مذکور (به جز $n3$)، منفی بوده و نشان می دهد که میانگین نمونه در این موارد پائین تر از میانگین جامعه است. در مورد سیاست $n3$ چون مقدار t محاسبه شده (۲,۹۴) مثبت بوده است، در نتیجه میانگین نمونه در این مورد بالاتر از میانگین نظری می باشد.

در سایر سیاست ها تفاوت معنی داری بین میانگین نمونه و میانگین نظری دیده نمی شود. در نتیجه میزان ابهام در این دسته از سیاست ها در حد متوسط نظری بوده است.

بطور کلی مجموع تحلیل های صورت گرفته در مورد میزان اهمیت، میزان تضاد و میزان ابهام سیاست ها و خط مشی های جذب و استخدام منابع انسانی نشان میدهد که میانگین کلی این سه شاخص نزدیک متوسط بوده و با اندکی تفاوت تقریباً در محدوده میانگین نظری (۲,۵) قرار دارند و این امر نشان می دهد که میزان اهمیت این سیاست ها و نیز میزان تضاد و ابهام آنها در حد متوسط می باشد. هر چند میانگین اهمیت بالاتر از دو میانگین دیگر است. نمودار خطی نشان دهنده وضعیت این میانگین ها در مقایسه با یکدیگر می باشد (شکل ۳).



شکل ۳- مقایسه میانگین های مربوط به میزان اهمیت، میزان تضاد و میزان ابهام سیاست ها و خط مشی ها

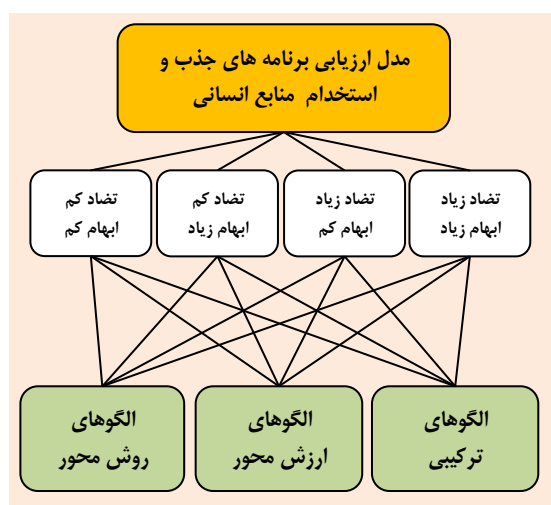
تجزیه و تحلیل داده های مربوط به سوال چهارم تحقیق

چه مدلی می توان برای ارزیابی خط مشی های منابع انسانی بخش دولتی ایران در زمینه جذب و استخدام طراحی و ارائه کرد؟

دستورالعمل مربوط به نحوه برگزار امتحان عمومی و تخصصی به تصویب شورای توسعه مدیریت می رسد. کارمندی که از دستگاه اجرائی اخراج می گردند، اجازه استخدام و یا هرگونه اشتغال مجدد در همان دستگاه اجرائی را نخواهد داشت. هرگونه به کارگیری نیروی انسانی در دستگاه های اجرائی خارج از مجوزهای موضوع این ماده خلاف قانون محسوب و ممنوع می باشد و پرداخت هرگونه وجهی به افرادی که بدون مجوز به کار گرفته می شوند تصرف غیرقانونی در اموال عمومی محسوب می گردد. کسب حداقل هشتاد درصد (۸۰٪) حدنصاب آزمون علمی آخرین نفر پذیرفته شده برای مشمولان متقاضی استخدام در ادارات آموزش و پرورش و علوم تحقیقات و فناوری الزامی است. وزارتخانه های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و کلیه دانشگاه های دولتی و غیردولتی و دستگاه های اجرائی مشمول ماده (۲) این قانون موظفند در اعطای سهمیه های ورود به دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی، بورس های تحصیلی داخل و خارج از کشور، فرصت های مطالعاتی و دوره های دکترای تخصصی بیست درصد (۲۰٪) از سهمیه را به همسر و فرزندان شاهد، جانبازان، آزادگان و همسر و

رویکردهای روش محور و ارزش محور برحسب نوع مساله می باشند.

بر پایه این نظریه ها، و نیز بر پایه نتایج مرحله اول این تحقیق (که طی آن میزان تضاد و ابهام خط مشی ها مشخص شده است)، استفاده از تکنیک های سلسله مراتبی می تواند روش مناسبی در استفاده از الگوهای ارزیابی فراهم سازد. همچنین، از آنجا که در استفاده از روش های سلسله مراتبی و فازی ابتدا باید ساختار سلسله مراتبی برای تصمیم گیری در مورد انتخاب مدل ارزیابی خط مشی های منابع انسانی در زمینه جذب و استخدام، فراهم گردد، بنابراین مدل اولیه تحقیق که مبنای کار در روش تاپسیس فازی خواهد بود، بصورت زیر ترسیم شده است:



شکل ۴- مدل سلسله مراتبی انتخاب روش ارزیابی برنامه جذب و استخدام منابع انسانی

این مدل نشان می دهد که چهار معیار (بر اساس نظریه متلند) در انتخاب مدل ارزیابی خط مشی دخالت دارد و چون مدل های ارزیابی نیز طبق تقسیم بندی آکلین و کریستی (۲۰۱۲)، شامل سه دسته رویکرد روش محور؛ رویکرد ارزش محور و رویکرد ترکیبی می باشد، لذا سلسله مراتب تصمیم گیری رد مورد انتخاب مدل ارزیابی خط مشی را می توان به صورت شکل ۴ طراحی نمود. با توجه به نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه تاپسیس، نتایج زیر در مورد هر یک از گزینه ها و معیارها بدست آمده است:

جدول ۶- خلاصه نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه تاپسیس فازی

شاخص \ الگو	تضاد کم ابهام کم	تضاد زیاد ابهام کم	تضاد کم ابهام زیاد	تضاد زیاد ابهام زیاد
روش محور	خیلی زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ارزش محور	کم	زیاد	متوسط	خیلی زیاد

برای پاسخ به این سوال از تکنیک تاپسیس^۷ استفاده شده است. در این مدل حل ایده آل مثبت حلی است که سود معیارها (مشخصه ها) را به حداکثر می رساند و هزینه معیارها را حداقل می کند. در حالی که حل ایده آل منفی (که حل ضد ایده آل نیز نامگذاری شده است) حلی است که هزینه معیارها را حداکثر نموده و سود معیارها را حداقل می کند. بهترین راه حل، روشی است که به حل ایده آل نزدیکتر و در عین حال از حل ضد ایده آل دورتر باشد. روش تاپسیس چندین گام دارد که خلاصه آنها عبارتند از: ایجاد ماتریس تصمیم، نرمالیزه کردن ماتریس تصمیم، وزن دادن به ماتریس تصمیم نرمالیزه شده، تعیین حل ایده آل و ضد ایده آل، محاسبه میزان فاصله، محاسبه ضریب نزدیکی (شباهت) و رتبه بندی گزینه ها

بنابراین به مراتب فوق از آنجا که روش های مختلفی برای ارزیابی خط مشی های منابع انسانی در بخش دولتی مطرح شده است، با این حال انتخاب این روش ها بر پایه معیارهایی صورت می گیرد که یکی از مهمترین آنها استفاده از شیوه های ارزیابی روش محور، شیوه های ارزیابی ارزش محور و شیوه های ارزیابی ترکیبی است. به همین جهت در تحقیق حاضر برای تدوین مدل ارزیابی خط مشی های منابع انسانی در زمینه جذب و استخدام از ماتریس متلند (که خط مشی ها را براساس میزان تضاد و ابهام بررسی می کند) و نیز گونه شناسی الگوهای ارزیابی آکلین و کریستی (۲۰۱۲) استفاده شده است.

طبق نظریه متلند، سیاستها و خط مشی ها را براساس دو بعد میزان تضاد و میزان ابهام می توان بررسی نمود. ماتریسی که متلند ارائه کرده است در واقع چهار وضعیت زیر را در مورد هر یک از خط مشی ها نشان می دهد: تضاد کم و ابهام کم؛ تضاد کم و ابهام زیاد؛ تضاد زیاد و ابهام کم؛ تضاد زیاد و ابهام زیاد.

گونه شناسی آکلین و کریستی (۲۰۱۲) در زمینه الگوهای ارزیابی نیز از آن جهت که نظریه پردازان انواع الگوهای ارزیابی خود به ارائه بازخورد در زمینه گونه شناسی مذکور پرداخته و سهم غیر قابل انکاری در اهمیت این طبقه بندی ایفاء کرده اند، یک طبقه بندی مهم و جامعی بشمار می رود. بنظر آکلین و کریستی (۲۰۱۲)، الگوهای ارزیابی خط مشی ها را با توجه به میزان تمرکز آنها به سه دسته زیر تقسیم کرده اند:

- رویکرد روش محور که بر پایه دیدگاه اثبات گرایی، به دنبال استفاده از روش های علمی برای ارزیابی خط مشی ها می باشند.
- رویکرد ارزش محور که بر پایه روش های تعاملی و گفتگومانی برای ایجاد درک مشترک استوار است.
- رویکرد کاربردی (ترکیبی) که به دنبال ترکیب اقتضائی

⁷ Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)

کم	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	ترکیبی
----	-----------	------	-------	--------

الگوی تصمیم‌گیری در مورد متغیرهای زبانی و اعداد فازی متناظر به هر کدام آنها در مقیاس ۵ درجه ای مطابق جدول زیر بوده است:

جدول ۷- متغیرهای زبانی و اعداد فازی متناظر به هر کدام آنها

متغیر زبانی	عدد فازی متناظر
بسیار کم	۱
کم	۲
متوسط	۳
زیاد	۴
بسیار زیاد	۵

با توجه به اعداد فازی متناظر به هر یک از متغیرهای زبانی، ماتریس تصمیم در مورد نحوه ارزیابی خط‌مشی‌های جذب و استخدام منابع انسانی در بخش دولتی به صورت زیر بدست آمده است:

جدول ۸- ماتریس تصمیم در مورد نحوه ارزیابی خط‌مشی‌های جذب و استخدام منابع انسانی در بخش دولتی با توجه به الگوی مفروض

شاخص \ الگوها	تضاد کم ابهام کم	تضاد زیاد ابهام کم	تضاد کم ابهام زیاد	تضاد زیاد ابهام زیاد
روش محور	۸۰	۴۸	۳۲	۱۶
ارزش محور	۳۲	۶۴	۴۸	۸۰
ترکیبی	۴۸	۶۴	۸۰	۳۲

اعداد این ماتریس براساس پاسخ‌های ارائه شده از سوی نخبگان در رفت و برگشتهای چندگانه بدست آمده است. به این صورت بر مبنای داده‌های جدول ۸ و تعداد پاسخ‌نخبگان به هر یک از گزینه‌ها، نمرات مربوط به هر یک از رویکردها در هر یک از شاخص‌ها بدست آمده است. برای بدست آوردن ماتریس تصمیم نرمال شده باید اندازه هر یک از شاخصها را به توان ۲ رسانده سپس حاصل جمع آنها را بدست آورد و از نتیجه بدست آمده جزر گرفت. جدول ۹ نتیجه این محاسبات را نشان می‌دهد.

جدول ۹- نرمالیزه کردن ماتریس

شاخص \ الگوها	تضاد کم ابهام کم	تضاد زیاد ابهام کم	تضاد کم ابهام زیاد	تضاد زیاد ابهام زیاد
روش محور	۶۴۰۰	۲۳۰۴	۱۰۲۴	۲۵۶
ارزش محور	۱۰۲۴	۴۰۹۶	۲۳۰۴	۶۴۰۰
ترکیبی	۲۳۰۴	۴۰۹۶	۶۴۰۰	۱۰۲۴
جمع	۹۷۲۸	۱۰۴۹۶	۹۷۲۸	۷۶۸۰
$\sqrt{x1^2 + x2^2 + x3^2}$	۹۸,۶۳	۱۰۲,۴۵	۹۸,۶۳	۸۷,۶۴

همانطور که مطرح شد، برای بدست آوردن ماتریس تصمیم نرمال شده اندازه هر یک از شاخص‌ها (که براساس نظرات نخبگان بدست آمده) به توان ۲ رسیده سپس از حاصل جمع آنها جزر گرفته شده

است. به این صورت ماتریس تصمیم نرمال شده مطابق جدول ۱۰ بدست آمده است. باید در نظر داشت که طبق رابطه ریاضی زیر، داده‌های جدول ۱۰ صرفاً مخرج این رابطه را فراهم کرده است و برای بدست آوردن ماتریس تصمیم نرمال شده لازم بود تا هر کدام از درایه‌های ماتریس تصمیم به عنوان صورت بر این مخرج تقسیم می‌شد تا ماتریس تصمیم نرمال شده بدست آید.

جدول ۱۰- ماتریس تصمیم نرمالیزه شده

شاخص \ الگو	تضاد کم ابهام کم	تضاد زیاد ابهام کم	تضاد کم ابهام زیاد	تضاد زیاد ابهام زیاد
روش محور	۰,۸۱	۰,۴۷	۰,۳۲	۰,۱۸
ارزش محور	۰,۳۲	۰,۶۲	۰,۴۹	۰,۹۱
ترکیبی	۰,۴۹	۰,۶۲	۰,۸۱	۰,۳۷

از آنجا که محاسبه ماتریس تصمیم وزن دار ضروریست، از این رو ماتریس تصمیم نرمال شده در وزن هر معیار ضرب می‌شود تا ماتریس تصمیم نرمال شده وزن دار بدست بیاید. برای اینکار هر کدام از خانه‌ها در وزن معیار ضرب می‌شود. به دلیل اینکه روش تاپسیس نمی‌تواند وزن هر معیار را محاسبه کند، بنابراین چون چهار معیار (شاخص) برای تصمیم‌گیری در زمینه انتخاب الگو مطرح شده است، از این رو وزن هر معیار برابر است با ۰,۲۵ خواهد بود. برای مثال عدد ۰,۸۱ در خانه اول را به ۰,۲۵ ضرب کرده و عدد ۰,۲۰۳ بدست آمده است. برای بقیه خانه‌ها نیز چنین محاسباتی انجام شده است.

جدول ۱۱- ماتریس تصمیم نرمال شده وزن دار

شاخص \ الگوها	تضاد کم ابهام کم	تضاد زیاد ابهام کم	تضاد کم ابهام زیاد	تضاد زیاد ابهام زیاد
روش محور	۰,۲۰۳	۰,۱۱۷	۰,۰۸۱	۰,۰۴۶
ارزش محور	۰,۰۸۱	۰,۱۵۶	۰,۱۲۲	۰,۲۲۸
ترکیبی	۰,۱۲۲	۰,۱۵۶	۰,۲۰۳	۰,۰۹۱

محاسبه ایده آل و ضد ایده آل

در این مرحله بهترین و بدترین مقدار ایده آل برای معیارها محاسبه شده است. در این جا باید نوع معیارها مشخص شود. معیارها یا جنبه مثبت دارند یا منفی. معیارهای مثبت معیارهایی هستند که افزایش آن‌ها باعث بهبود در سیستم می‌شود. این معیار از نوع مثبت است و حل ایده آل آن برابر با بزرگترین درایه ستون معیار و ضد ایده آل برابر با کوچکترین درایه سطر است. برای معیارهای منفی نیز بالعکس عمل شده است. مبنای تصمیم به این صورت بوده است:

– برای معیارهایی که بار مثبت دارند ایده آل مثبت بزرگترین مقدار آن معیار است.

0.1732	0.0253	$\frac{(0.137)^2}{0.019}$	$\frac{(0.000)^2}{0.000}$	$\frac{(0.000)^2}{0.000}$	$\frac{(0.081)^2}{0.007}$	ترکیبی
--------	--------	---------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------	--------

جدول ۱۳ فاصله هر گزینه از بهترین مقدار ایده آل فازی را نشان می دهد. برای محاسبه این فاصله ابتدا فاصله هر درایه از مقدار ایده آل برای هر شاخص محاسبه شده و به توان دو می رسد. سپس مجموع نمرات بدست آمده برای هر گزینه جمع شده و عدد حاصل زیر رادیکال رفته است تا فاصله اقلیدسی (S_j^+) برای هر گزینه بدست آید. این فاصله در محاسبه شاخص شباهت مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

جدول ۱۴- فاصله هر گزینه از بدترین مقدار ایده آل فازی

شاخص الگو	تضاد کم ابهام کم	تضاد زیاد ابهام کم	تضاد کم ابهام زیاد	تضاد زیاد ابهام زیاد	Σ (جمع)	$\sqrt{S_j^-}$
روش محور	$\frac{(0.1218)^2}{0.01483}$	$\frac{(0.0001)^2}{0.000}$	$\frac{(0.0001)^2}{0.000}$	$\frac{(0.0004)^2}{0.000}$	0.01483	0.121777
ارزش محور	$\frac{(0.0001)^2}{0.0000}$	$\frac{(0.0392)^2}{0.00153}$	$\frac{(0.0407)^2}{0.00165}$	$\frac{(0.1822)^2}{0.0332}$	0.03639	0.190766
ترکیبی	$\frac{(0.0407)^2}{0.00165}$	$\frac{(0.0392)^2}{0.00153}$	$\frac{(0.1218)^2}{0.01483}$	$\frac{(0.0453)^2}{0.00205}$	0.02007	0.141664

جدول ۱۴ فاصله هر گزینه از بدترین مقدار ایده آل فازی را نشان می دهد. برای محاسبه این فاصله ابتدا فاصله هر درایه از بدترین مقدار ایده آل برای هر شاخص محاسبه شده و به توان ۲ رسیده

جدول ۱۵- محاسبه شاخص شباهت و رتبه هر یک از الگوها

شاخص الگو	$\sqrt{S_j^+}$	$\sqrt{S_j^-}$	$Si^+ + Si^-$	P_i	Rank (رتبه)
روش محور	0.223607	0.121777	0.345384	0.352585	3
ارزش محور	0.141421	0.190766	0.332187	0.574272	1
ترکیبی	0.173205	0.141664	0.31487	0.449915	2

است. سپس مجموع نمرات بدست آمده برای هر گزینه جمع شده و عدد حاصل زیر رادیکال رفته تا فاصله اقلیدسی (S_j^-) برای هر گزینه بدست آید. این فاصله در محاسبه شاخص شباهت مورد استفاده قرار گرفته است.

جدول ۱۵ شاخص شباهت و رتبه هر گزینه را نشان می دهد. شاخص شباهت برای هر گزینه از رابطه زیر بدست آمده است. که در آن:

$$P_i = \frac{Si^-}{Si^+ + Si^-}$$

شاخص شباهت می باشد

S_j^+ فاصله هر گزینه از بهترین مقدار ایده آل فازی می باشد

S_j^- فاصله هر گزینه از بدترین مقدار ایده آل فازی می باشد.

- برای معیارهایی که بار مثبت دارند ایده آل منفی کوچکترین مقدار آن معیار است.

- برای معیارهایی که بار منفی دارند ایده آل مثبت کوچکترین مقدار آن معیار است.

- برای معیارهایی که بار منفی دارند ایده آل منفی بزرگترین مقدار آن معیار است.

چون معیارهای مورد استفاده در این تحقیق همه مثبت هستند. بنابراین مقدار بهترین ایده آل در ستون تضاد کم ابهام کم عدد ۰٫۲۰۳ می باشد و مقدار بدترین ایده آل در این ستون ۰٫۰۸۱ می باشد. برای بقیه معیارها نیز مقدار بهترین ایده آل و بدترین ایده آل به همین روش عمل شده و در سطور V_j^+ و V_j^- آمده است.

جدول ۱۲- ماتریس بهترین و بدترین مقدار ایده آل برای معیارها

شاخص الگو	تضاد کم ابهام کم	تضاد زیاد ابهام کم	تضاد کم ابهام زیاد	تضاد زیاد ابهام زیاد
روش محور	۰٫۲۰۳	۰٫۱۱۷	۰٫۰۸۱	۰٫۰۴۶
ارزش محور	۰٫۰۸۱	۰٫۱۵۶	۰٫۱۲۲	۰٫۲۲۸
ترکیبی	۰٫۱۲۲	۰٫۱۵۶	۰٫۲۰۳	۰٫۰۹۱
مقدار بهترین ایده آل V_j^+	۰٫۲۰۳	۰٫۱۵۶	۰٫۲۰۳	۰٫۲۲۸
مقدار بدترین ایده آل V_j^-	۰٫۰۸۱	۰٫۱۱۷	۰٫۰۸۱	۰٫۰۴۶

تعیین فاصله ایده آل فازی؛ محاسبه شاخص شباهت و تعیین رتبه گزینه ها:

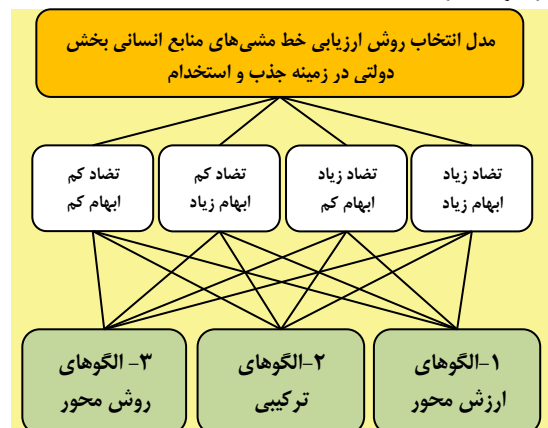
در این مرحله ابتدا فاصله هر گزینه از مقدار ایده آل و ضد ایده آل فازی محاسبه شده است و پس از مشخص شدن فاصله هر گزینه از بهترین مقدار ایده آل و بدترین مقدار ایده آل، شاخص شباهت بدست آمده است. شاخص شباهت نشان دهنده امتیاز هر گزینه (الگو) می باشد و هر چه این شاخص به ۱ نزدیک تر باشد، نشانه برتری آن گزینه می باشد.

جدول ۱۳- فاصله هر گزینه از بهترین مقدار ایده آل فازی

شاخص الگو	تضاد کم ابهام کم	تضاد زیاد ابهام کم	تضاد کم ابهام زیاد	تضاد زیاد ابهام زیاد	Σ (جمع)	$\sqrt{S_j^+}$
روش محور	$\frac{(0.000)^2}{0.000}$	$\frac{(0.039)^2}{0.002}$	$\frac{(0.122)^2}{0.015}$	$\frac{(0.182)^2}{0.033}$	0.0496	0.2236
ارزش محور	$\frac{(0.122)^2}{0.015}$	$\frac{(0.000)^2}{0.000}$	$\frac{(0.081)^2}{0.007}$	$\frac{(0.000)^2}{0.000}$	0.0215	0.1414

⁸- این ستون فاصله اقلیدسی بهترین و بدترین مقدار ایده آل فازی را نشان می دهد.

با محاسبه شاخص شباهت امتیاز هر گزینه مشخص شده است (ستون P_1) هر چه این شاخص به یک نزدیکتر باشد، نشانه برتری آن گزینه می باشد. به همین جهت الگوهای ارزش محور با امتیاز ۰,۵۷۴۶۷۲ نزدیکترین گزینه به یک می باشد که رتبه اول را به خود اختصاص داده است. بعد از آن، الگوهای ترکیبی با امتیاز ۰,۴۴۹۹۱۵ در رتبه دوم قرار دارد و در نهایت الگوهای روش محور با امتیاز ۰,۳۵۲۵۸۵ در رتبه سوم قرار گرفته است. براساس محاسبات صورت گرفته می توان رابطه زیر را در رتبه بندی گزینه ها برای انتخاب مدل ارزیابی خط مشی های جذب و استخدام نیروی انسانی در بخش دولتی پرداخت. با توجه به این محاسبات، همانطور که در شکل ۵ نیز دیده می شود، برای ارزیابی خط مشی های جذب و استخدام منابع انسانی، با توجه به شاخص های انتخاب الگوهای ذیربط که در این پژوهش مبنا قرار گرفته است، (از نظر میزان ابهام و تضاد در برنامه ها خط مشی ها) استفاده از الگوهای ارزش محور در اولویت اول قرار می گیرد. الگوهای ترکیبی در رتبه دوم و نهایتاً الگوهای روش محور در رتبه سوم قرار گرفته است. باید در نظر گرفت که با تغییر در میزان ابهام و تضاد خط مشی ها، اولویت بندی استفاده از الگوهای ارزیابی نیز تغییر خواهد کرد.



شکل ۵- مدل انتخاب روش ارزیابی خط مشی های منابع انسانی بخش دولتی در زمینه جذب و استخدام

بحث و تفسیر :

مرور رویکردهای اجرای خط مشی نشان می دهد که در عمل سه دسته کلی از این رویکردها شناسایی شده اند: رویکردهای بالا به پائین؛ رویکردهای پائین به بالا و رویکردهای ترکیبی رویکرد ترکیبی که گاهی به عنوان نسل سوم مطالعات اجرا نیز شناخته می شود (گوگین، بومن، لستر و اوتوله، ۱۹۹۰). همین امر در مورد رویکردهای ارزیابی خط مشی نیز صادق است. در رویکردهای ترکیبی، تعاملی بین رویکردهای "بالا به پائین" و "پائین به بالا"

وجود می اید، به طوریکه قوت های دو رویکرد دیگر را دارد و از ضعف های یکدیگر به مثابه فرصت استفاده می کند. بارت و فوجه (۱۹۸۱) استدلال می کنند که دوگانگی کاذبی بین رویکردهای بالا به پائین و پائین به بالا وجود دارد. بنابراین، می توان اینطور تصور کرد که در عمل هر دو رویکرد به طور همزمان و با هم کار می کنند. اجرا هنگامی که به دنبال محدود کردن قدرت قانونی باشد، از بالا به پائین و هنگامی که به دنبال کاهش سطح بازیگران خط مشی درباره تصمیماتی باشد که آنها اتخاذ می کنند و به طور مؤثر تصمیم گیری را در انحصار دارند، از پائین به بالا صورت می گیرد (بارت و فوجه، ۱۹۸۱: ۲۵).

بنظر می رسد همین دیدگاه در مورد رویکردهای ارزیابی نیز مطرح است. همانطور که نتایج این تحقیق نشان داد، میزان تضاد و ابهام در برخی از سیاستها و خط مشیهای جذب و استخدام منابع انسانی پائین و در برخی بالا می باشد، بنابراین در عمل نه رویکردهای ارزیابی روش محور به تنهایی کاربرد خواهد داشت و نه رویکردهای ارزش محور. بلکه نوعی تعامل بین آنها و استفاده از رویکردهای ترکیبی لازم است. درسته که طبق نتایج تحقیق استفاده از رویکردهای روش محور در اولویت اول قرار گرفته است. اما، باید در نظر داشت که این امر در شرایطی مطرح شده است که میزان تضاد زیاد و ابهام زیاد باشد. در حالیکه اگر تضاد کم و ابهام زیاد یا تضاد زیاد و ابهام کم باشد- که نتایج تحقیق چنین موضوعی را در مورد خط مشی های جذب و استخدام منابع انسانی در بخش دولتی ایران نشان داده است- استفاده از رویکردهای ترکیبی رد ارزیابی این خط مشی ها مناسب خواهد بود.

بنابراین با توجه به نتایج بدست آمده از روش تاپسیس فازی، مدل نهایی تحقیق را می توان مطابق شکل ۴-۴ در نظر گرفت.

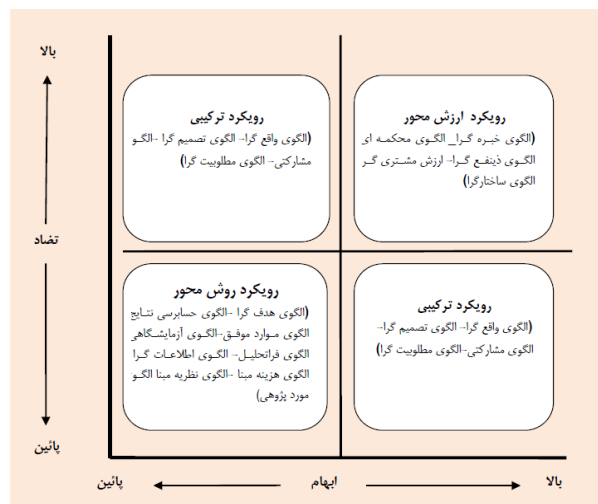
طبق این مدل هر گاه تضاد و ابهام کم باشد، استفاده از رویکردهای اثباتگرایانه (روش محور) در ارزیابی خط مشی های جذب و استخدام منابع انسانی بخش دولتی در ایران منطقی بنظر می رسد. همچنین در شرایطی که تضاد و ابهام زیاد باشند، نوعی تعامل و توافق لازم است که این از ویژگی های رویکرد ارزش محور به شمار می رود. در نهایت هرگاه میزان ابهام زیاد و تضاد کم باشد یا میزان ابهام کم و تضاد زیاد باشد، استفاده از رویکردهای اقتضای (ترکیبی) در ارزیابی خط مشی های جذب و استخدام منابع انسانی بخش دولتی در ایران می تواند کار ساز باشد.

آینده نگر و روش های درجین اجرا / بینابین (مایلز و همکاران؛ ۲۰۰۶: ۱۶). تعدادی از روشهای ارزیابی مانند هدف گرا، حسابرسی نتایج، آزمایشگاهی، فراتحلیل، مورد پژوهی و مشتری گرا گذشته نگر هستند و این روشها پس از اجرای خط مشی ها و مشخص شدن خروجی ها (نتایج و پیامدهای) خط مشی ها را مورد ارزیابی قرار داده و میزان کارآمدی آنها را مشخص می کنند. بدیهی است نتیجه چنین روشهایی می تواند به تأیید خط مشی، توقف اجرای خط مشی و تکرار فرایند خط مشی گذاری بیانجامد. تعدادی دیگر از روشهای ارزیابی خط مشی را می توان بطور دوگانه در حین اجرا و پس از اجرای خط مشی مورد استفاده قرار داد. این روشها بیشتر ماهیت دوگانه دارند. مانند روشهای تصمیم گرا و ساختار گرا. همچنین برخی روشها را می توان در تمام مراحل قبل، حین و بعد از اجرای خط مشی مورد استفاده قرار داد. این روشها بیشتر در دسته الگوهای ترکیبی قرار می گیرند مانند روشهای مطلوبیت گرا و مشارکتی. (شادیش؛ کوک و کمپل، ۲۰۰۲)^۹

طبق نتایج تحقیق واعظی؛ شریف زاده و محمدی (۱۳۹۴)، روشهایی ارزیابی خط مشی که قابلیت سنجش در ابعاد مختلف (قبل، حین و پس از اجرا) را داشته باشند، در اولویت قرار دارند (واعظی؛ شریف زاده و محمدی، ۱۳۹۴: ۱۵) از آنجا که رویکردهای ارزش محور در تحقیق حاضر رتبه اول و رویکردهای ترکیبی رتبه دوم را بخود اختصاص داده اند و در این رویکردها نوعی تعامل مطرح است، بنابراین نتایج بدست آمده در این تحقیق با نتایج تحقیق انجام شده توسط واعظی؛ شریف زاده و محمدی (۱۳۹۴)، همسو می باشد.

بررسی مبانی موجود نشان می دهد که روشهای ارزیابی خط مشی بر اساس میزان توجه به بستر و محیطی که خط مشی در آن اجرا می شود، متفاوت هستند. تعدادی از روشها بطور مستقیم اثرات محیطی را در نظر می گیرند و تعدادی دیگر این اثرات را غیر مستقیم مورد بررسی قرار می دهند. برای نمونه در روش مورد پژوهی ارزیاب بطور مستقیم عوامل محیطی اثر گذار بر خط مشی را مورد توجه قرار می دهد در حالیکه روش مطلوبیت گرا با توجه به تعاملی بودن، این اثرات را بطور غیر مستقیم بررسی می کند. ضمن اینکه برخی روشها به اثرات محیطی حساس نیستند (فیتزمن و واندن سمن^{۱۰}، ۲۰۰۵: ۱۲). نتایج تحقیق حاضر نیز نشان داد که روشهای ارزیابی که بر اثرات محیطی توجه دارند، در اولویت اول قرار گرفته و بیشترین مشابهت را با راه حل ایده آل نشان می دهند.

در بررسی کارکردهای ارزیابی خط مشی، سه ویژگی کلی مطرح می شود که به عنوان فصل مشترک این کارکردها دانست. پاسخگوئی، شفافیت و بهبود (شادیش؛ کوک و کمپل، ۲۰۰۲). برخی از روشهای ارزیابی بر کارکرد پاسخگوئی تاکید دارند مانند



شکل ۵- مدل نهائی تحقیق

در مدل متلند ابهام و تضاد خط مشی متغیرهای اصلی به شمار می روند. ابهام خط مشی به میزان شفافیت خط مشی تنظیم شده، اشاره دارد و به دو صورت می تواند وجود داشته باشد: ابهام در اهداف و ابهام در ابزار. زمانی که هدف ابهام دارد همه فکر می کنند که خط مشی ها و سیاستهای مطرح شده در برنامه ها به نفع آنها می باشد. در حالیکه اگر اهداف روشن باشند، ممکن است افرادی که این هدفها به نفع آنها نیست، با دیگران تضاد پیدا می کنند. ابهام در ابزار نیز به روش های گوناگون ظهور می کند، در جائیکه فناوری برای اجرای خط مشی نیاز است و یا در مورد نقش سازمان های مختلف در اجرا پیچیدگی وجود دارد. در مورد اینکه کدام ابزار و چگونه مورد استفاده قرار بگیرند و استفاده از آنها چه پیامدها و اثراتی دارد، ممکن است ابهام وجود داشته باشد (محمدی؛ الوانی؛ معمارزاده طهران و انصاری رنانی، ۱۳۹۶: ۲، نقل از هیل، ۱۹۹۷: ۳۸۰)

تضاد خط مشی نشان دهنده ی میزان کشمکش است که می توان در مرحله ی شکل گیری خط مشی شاهد آن بود. بنابراین می توان انتظار داشت که در مرحله اجرا نیز همچنان تضاد وجود داشته باشد. وابستگی متقابل بین طرفین درگیر در خط مشی، ناسازگاری بین اهداف و وجود عنا صر ناهمگون در تعاملات می تواند موجب تضاد شود. همچنین زمانی که بیش از یک سازمان یک سیاست را بصورت مستقیم مرتبط با منافع خود می بینند و بین سازمانها دیدگاههای ناهمگنی وجود دارند، شکل گیری تضاد امکان پذیر خواهد بود و شدت تضاد با افزایش ناسازگاریها، نگرانیها و افزایش مخاطرات مرتبط با هر یک از طرفین افزایش می یابد. هرچه تصمیم مهم تر باشد، دیدگاههای متناقض بیشتری مطرح خواهد شد (همان: ۱۶۵)

مرور مبانی نظری نشان می دهد که سه بعد زمانی در روشهای ارزیابی خط مشی شده است؛ روشهای گذشته نگر، روشهای

¹⁰ Fetterman & Wandersman(2005)

⁹ Shadish, W. R., Cook, T. D., Campbell, D. T. (2002)

اطلاعات گرا، مشتری گرا و فراتحلیل. تعدادی از روشها بر بهبود خط مشی تاکید دارند که از این دسته می توان به روشهای مشارکتی؛ ساختارگرا و ذینفع گرا اشاره کرد. با اینحال روشهایی وجود دارند که کارکرد چند گانه دارند و علاوه بر پاسخگوئی، به شفاف سازی و آموزش و بهبود نیز توجه دارند. نتایج بدست آمده از تحقیق واعظی؛ شریف زاده و محمدی (۱۳۹۴) نشان داده است که رویکردهای تصمیم گرا و مطلوبیت گرا از اولویت برخوردارند. از آنجا که این روشها در دسته رویکردهای ترکیبی قرار دارند، نتایج فوق با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد.

منابع فارسی:

- الوانی، سید مهدی و فتاح شریف زاده (۱۳۷۷). *فرایند خط مشی گذاری عمومی*. دانشگاه علامه طباطبائی، انتشارات مروارید.
- الوانی، سید مهدی؛ هاشمیان، سید محمد حسین؛ بهمنی، محمدرضا (۱۳۸۸)، *اجراء و ارزیابی سیاستها در سازمان های دولتی با بهره گیری از الگوی مدیریت متوازن سیاست ها (BSC) مطالعه موردی: دفتر تبلیغات اسلامی.. اندیشه مدیریت، سال سوم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۸۸، صص ۵-۳۴.*
- پورمختار یان، مجید (۱۳۹۳)، *عوامل تسهیل کننده اجرای موفق سیاستهای فرهنگی کشور مبتنی بر تجربیات برنامه های توسعه اول تا چهارم راهبرد فرهنگ، شماره ۲۷، صص ۶۲-۳۳.*
- حاجت پور، سارا؛ دانش فرد، کرم اله؛ تابان، محمد؛ امیرنژاد قنبر (۱۳۹۸)، *ارائه الگوی ارزیابی موفق خط مشی های عمومی سازمان تامین اجتماعی مبتنی بر اخلاق حرفه ای، پژوهش های اخلاقی، سال دهم، شماره یک، پائیز ۱۳۹۸، صص ۱۱-۱۲۸.*
- حمیدی، کامبیز؛ احمدی، سید علی اکبر؛ دانش فرد، کرم اله (۱۳۹۷)، *ارائه الگوی ارزیابی خط مشی های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فرد، سال هفدهم، زمستان ۱۳۹۷، صص ۶۷-۸۲.*
- دانایی فرد، حسن؛ عمادالدین ثقفی و اصغر مشبکی اصفهانی (۱۳۸۹)، *اجرای خط مشی عمومی: بررسی نقش عقلانیت در مرحله تدوین خط مشی. دوره ۱۴، ش ۴ (پیاپی ۶۹): ۱۰۶-۷۹.*
- رحمانی، حامد؛ موسی خانی، مرتضی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ دانش فرد، کرم الله و کاظمی، ابوالفضل (۱۳۹۶)، *ترکیب روش دلفی و آنتروپی شانون برای مقابله با فساد اداری با استفاده از سیستم استنتاج فازی، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی. سال پانزدهم، شماره ۴۴، بهار ۹۶، صص ۷۵-۱۱۶.*
- عباسی، عباس، معتضدیان، رسول، میرزایی، محمد قاسم (۱۳۹۵). *بررسی موانع اجرای سیاستهای عمومی در سازمانهای دولتی پژوهشهای مدیریتی منابع سازمانی، دوره ۶، شماره ۲، - ۶۹.*
- قلی پور، رحمت اله. (۱۳۸۱). *تصمیم گیری سازمانی و خط مشی گذاری عمومی، تهران، انتشارات سمت. چاپ هفتم.*

- قیتانی، البرزغ؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۶). *طراحی مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد اجتماعی فنی وبوم شناختی برای بخش دولتی ایران. چشم انداز مدیریت دولتی، شماره، ۳۰: ۷۴-۵۷.*

- قیتانی، البرزغ؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۶). *طراحی مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد اجتماعی فنی وبوم شناختی برای بخش دولتی ایران. چشم انداز مدیریت دولتی، شماره، ۳۰: ۷۴-۵۷.*

- کمالی، یحیی؛ شیخ زاده جوشانی، صدیقه و احمدی نژاد فاطمه (تابستان ۱۳۹۹)، *اجرای سیاستهای عمومی؛ ارائه معیارهایی برای اجرای موفق سیاستها، فصلنامه علمی - پژوهشی سیاستگذاری عمومی، دوره 6، شماره 2، تابستان 1399، صفحات 2-275.*

- محمدی، مهتاب؛ الوانی، سید مهدی؛ معمارزاده، غلامرضا (۱۳۹۵) *طراحی مدل حاکمیتی اجرای خط مشی های منابع انسانی در بخش دولتی ایران مورد مطالعه: قانون مدیریت خدمات کشوری. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی؛ دوره ۴ شماره ۲، صص ۱۱-۲۶.*

- محمدی، مهتاب؛ الوانی، سید مهدی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ انصاری رنانی، قاسم (۱۳۹۶)، *طراحی مدل سه بعدی اجرای حاکمیتی خط مشی های عمومی. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هشتم، شماره بیست و ششم، ۱۶-۲.*

- معمارزاده طهران، غلامرضا؛ میر سپاسی، ناصر و جلیلی، سودابه (۱۳۹۰)، *ارائه مدل برای ارزیابی اثربخشی اجرای خط مشی های عمومی جمهوری اسلامی ایران در حوزه بهداشت و درمان، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال دوم، شماره چهارم، صص ۱۹-۳۱.*

- معمارزاده طهران، غلامرضا؛ میر سپاسی، ناصر و جلیلی، سودابه (۱۳۹۰)، *ارائه مدل برای ارزیابی اثربخشی اجرای خط مشی های عمومی جمهوری اسلامی ایران در حوزه بهداشت و درمان، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال دوم، شماره چهارم، صص ۱۹-۳۱.*

- مقدس پور، سعید؛ دانایی فرد، حسن؛ کردنائیج، اسداله (بهار ۱۳۹۲)، *واکاوای عوامل کلیدی در عدم موفقیت برخی خط مشی های عمومی در ج.ا. ایران: مطالعه خط مشی های مالیاتی کشور، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۱ (پیاپی ۲۷)، صص ۳۳-۶۸.*

- منوریان، عباس (۱۳۹۷)، *اجرا و ارزیابی خط مشی عمومی. تهران: انتشارات موسسه کتاب مهربان. چاپ اول.*

- واعظی، رضا و محسن محمدی (۱۳۹۶). *الگوی برای ارزیابی خط مشی های عمومی در ایران (مطالعه موردی خط مشی مالیات بر ارزش افزوده، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۹.*

—واعظی، رضا، شریف زاده، فتاح؛ محمدی، محسن (۱۳۹۵) شنا سایی و
اولیویت بندی الگوهای ارزیابی خط مشی عمومی، فصلنامه علوم
مدیریت ایران، سال دهم، شماره ۴۰، زمستان ۱۳۹۴، صص. ۱-۲۲

منابع انگلیسی

- Aiken, C. & Keller, S. (2009). The irrational side of change management. *The McKinsey Quarterly*, (2): 101-109.
- Anderson, J.E. (2010). *Public Policymaking: An Introduction*, Boston, MA: Wadsworth.
- Barrett, P. (2011). *The Use of Sensory and Analytical Evaluation to Match the Flavor of Onion Powder in a White sauce*. Kalamazoo: Western Michigan University Evaluation Center.
- Barrett, S. & Fudge, C. (1981). *Policy and Action: Essays on the Implementation of Public Policy*, (eds). London: Methuen.
- Barrett, S. (2004). Implementation Studies: Time for a Revival? *Personal Reflections on 20 Years of Implementation Studies*. *Public Administration*, 82 (2): 249 – 262.
- Coryn, C., Stufflebeam, D. (2014). *Evaluation Theory, Models, and Applications*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Danayifard, H. (2009), Theory Building with Deductive approach: Strategy of conceptualizing Grounded Theory. *Monthly Journal of Scientific and Reserch of Shahed University*, 11: 57-75. (in Persian)
- DeLeon, P. (2001). A Democratic Approach to Policy Implementation. Paper prepared for presentation at the Annual Meeting of the American Political Science Association, August 31, San Francisco.
- Etheredge, L.S. (2010). *Can Governments Learn? American Foreign Policy and Central American Revolutions*. (3th ed). New York: Pergamon Press
- Etheredge, L.S. (2010). *Can Governments Learn? American Foreign Policy and Central American Revolutions*. (3th ed). New York: Pergamon Press
- Funnell, S. C. , Rogers, P. J. (2011) . *Purposeful Program Theory. Effective Use of Theories Of Change And Logic Models*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goggin, M., Bowman, A., Lester, J. & O'Toole, L. (1990). *Implementation Theory and Practice, Toward a Third Generation*. Illinois: Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education.
- Goggin, M., Bowman, A., Lester, J. & O'Toole, L. (1990). *Implementation Theory and Practice, Toward a Third Generation*. Illinois: Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education.
- Hall, T. E. & O'Tool, L.J.Jr. (2000). Structures for policy implementations. *Administration and Society*, 31(6): 667-686.
- Hall, T. E. & O'Tool, L.J.Jr. (2000). Structures for policy implementations. *Administration and Society*, 31(6): 667-686.
- Hansen, H. F., (2005). Choosing Evaluation Models: A Discussion on Evaluation Design. *Evaluation*, 11(4), pp. 447–62.
- Hewitt, G. S., Sims, R. H. (2012) . *The Realist Approach to Evaluation Research*. an Introduction, *International Journal of Therapy and Rehabilitation* 19 (5), 205–259.
- Hill, Michael, Hupe , Peter, (2002), *Implementing public policy: In theory and practice*, SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi
- Hill, Michael, Hupe, Peter (2002), *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in Practice*, London; Sage Publication,
- Hogwood, B.W. & Gunn, L. (2011). *Policy Analysis for the Real World*. 6th ed. Oxford: Oxford University Press. IPPR. (2005). <http://www.ippr.org.uk>.
- Hogwood, B.W. & Gunn, L. (2011). *Policy Analysis for the Real World*. 6th ed. Oxford: Oxford University Press. IPPR. (2005). <http://www.ippr.org.uk>.
- Hrebiniak Lawrence G, Joyce William F (2005), "Implementing Strategy: An Appraisal and Agenda for Future Research": *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Edited by: Michael Hitt&etal; Blackwell Publishing.
- Ingram, H. & Schneider, A. (1990). Improving implementation through farming smarter statutes. *Journal of Public Policy*, 10(1): 67-88.
- Maier, A., Et all. (2014). *Innovation by Developing Human Resources, Ensuring the Competitiveness and Success of the Organization Proscenia - Social and Behavioral Sciences*, 109(8): 645-648.
- Matland, R. (1995) Synthesising the implementation literature: the ambiguity conflict model of policy implementation', *Journal of Public Administration Research and Theory* 5 (2): 145-174
- Mazmanian, D. A. & Sabatier, P. A. (1989a). *Implementation and Public Policy with a New Postscript*. Lanham, MD: University Press of America.
- Mazmanian, D.A. & Sabatier, P.A. (1989b). *Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis*. Lanham, MD: University of America Press.
- Mertens, D. M., Wilson, A. T. (2012) . *Program Evaluation Theory and Practice: A Comprehensive Guide* (1th ed.). New York: The Guilford Press.
- Moghadaspor, S., Danayifard, H. & Kord Naeij, A. (2012). Survey on Key Success factors of some of the Public Policies in I. R. of Iran: case study on Tax Policies. *Management of Organizational Culture Journal*, (1): 33-68.
- Monks Kathy and John McMakin, (2001), *Designing and Aligning and System, Human Resource Management*, 11(2), pp. 57-72.
- Morell, J, A. (2018). *Systematic iteration between model and methodology: A proposed approach to evaluating unintended consequences Evaluation and Program Planning* Vol.68.
- Mugwagwa, J., Daniel, E., and Sylvia de, H. (2015). Assessing the implementation and influence of policies that support research and innovation systems for health: the cases of Mozambique, Senegal, and

- Tanzania. *Health Research Policy and Systems*, 13(1), 13-21.
- O'Tool, L.J. & Meier, K. J. (1999). Modeling the impact of public management: Implications of structural context. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(4): 505-526.
 - O'Toole, L. (2004). The Theory-Practice Issue in Policy Implementation Research, *Public Administration* 82(2): 309-329.
 - Owen, J. M. (2012). Evaluation Forms. toward an Inclusive Framework for Evaluation Practice. In M. Alkin (Ed.), *Evaluation roots. A Wider Perspective of Theorists' Views and Influences* (pp. 386-393). Thousand Oaks: SAGE.
 - Paalumbo, D.J. & Calista, D. J. (1990). Implementation and policy process: opening up the black box. New York, Greenwood Press
 - Parkhurst, J. (2017). The politics of evidence: from evidence-based policy to the good governance of evidence (p. 182). Taylor & Francis
 - Parsons, W. (1995). Public Policy. An introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis. Aldershot: Edward Elgar. *Barne Policy Studies Review*, 6 (3).
 - Pressman, J. & Wildavsky, A. (1973). Implementation. University of California Press: Berkeley. Pressman, J.L. & Wiidavsky, A. (1984). Implementation. Berkeley. Paperback, 3 edition. University of California Press. ISBN: 9780520053311.
 - Rice, Ronald and Rogers, Everett (2010) *Reinvention in the Innovation process in knowledge creation Diffusion*, utilization 1 (1980), 499-513.
 - Sabatier, P. (1988), 'An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy learning therein', *Policy Sciences* 21: 128-168
 - Sabatier, P. (1991). *Towards Better Theories of the Policy Process. Political Science and Politics June*. University of California Press.
 - Sabatier, P. (1991). *Towards Better Theories of the Policy Process. Political Science and Politics June*. University of California Press.
 - Sabatier, P. A. & Mazmanian, D. (1979). The Implementation of Public Policy: A Framework of Analysis. *Policy Studies Journal*, 8(4): 538-560.
 - Sabatier, P. A. & Mazmanian, D. (1979). The Implementation of Public Policy: A Framework of Analysis. *Policy Studies Journal*, 8(4): 538-560.
 - Sabatier, P.A. & Jenkins-Smith, H.C. (1993). *Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach*. West view Press, Boulder.
 - Sabatier, P.A. (1986). Paul, Top – down and Bottom – up Approaches to Implementation Research. *Journal of public policy*, 6(1): 21-48.
 - Schofield, J. (2004). A model of learned implementation. *Public Administration*, 82(2): 283-308.
 - Shaier, A, & Stive, J. (2014). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage, Newbury Park, CA.
 - Sharifzadeh, F., & Madani, J. (2015). *Advanced principles and concepts of public policy making knowledge*. Tehran: Vajegan Press .(in Persian).
 - Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., Krahn, J. (2007) . The Delphi Method for Graduate Research, *Journal of Information Technology Education*, 6, 10-26.
 - Stanley, G. (2008). Trends Towards Reform implementation. (eds). London: Sage.
 - Strauss, A & Corbin, J. (2005). The principle of qualitative research method. Translated by Biok Ahmadi. Research center of Human Resources and Cultural Studies, Iran, Tehran. (in Persian)
 - Van Meter, D. & Van Horn, C. (1975). The Policy Implementation Process. *Administration and Society*, 6 (4): 445-488.
 - Wanjiru, W. B. (2014). *Institutional management practices for enhanced comprehensive guidance and counseling services in public secondary schools in Kahuro district*, Murang'a County, Kenya (Doctoral dissertation, Kenyatta. University).
 - Windhoff, C. & Herbenier, H. (1980). *Policy evaluation: Past, present, and future*, London: Sage.
 - Winter, S. (1990). Integrating Implementation Research, in D.J. Palumbo and D.J. Calista (eds), *Implementatio*