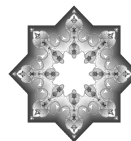


ارائه مدل ارزیابی خط‌مشی‌های منابع انسانی بخش دولتی در زمینه جذب و استخدام



ویدا آقاییاری^۱

غلامرضا معمارزاده طهرانی^۲

مرتضی موسی خانی^۳

صفحات ۱۵۱ تا ۱۹۲

دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۲۷

پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۵

<https://doi.org/10.71963/smr.2025.1204771>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

هدف این تحقیق طراحی و ارائه مدل ارزیابی خط‌مشی‌های منابع انسانی بخش دولتی ایران در زمینه جذب و استخدام بود. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل مدیران و مشاوران سازمان اداری و استخدامی کشور، مرکز پژوهش‌های مجلس و نخبگان دانشگاهی کشور بوده‌اند. حجم نمونه شامل ۱۰ نفر در مرحله اول و ۱۵ نمونه در مرحله دوم بود که بر روش هدفمند انتخاب و داده‌ها با استفاده از دو پرسشنامه جمع‌آوری شده است. پرسشنامه اول شامل ۲۳ ماده که برای تعیین درجه اهمیت، میزان تضاد و میزان ابهام خط‌مشی‌ها تدوین شده است و پرسشنامه دوم شامل ۱۸ ماده است که در قالب تاپسیس فازی به صورت یک ماتریس تنظیم شده است. روایی پرسشنامه‌ها با شاخص‌های CVI و CVR و پایایی آن‌ها با محاسبه ضریب توافق برای دو بار اجرا محاسبه شده است. داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی و روش سلسله‌مراتبی تاپسیس فازی مورد تحلیل قرار گرفته است. نتایج نشان داد که خط‌مشی‌های جذب و استخدام منابع انسانی در موارد زیادی از اهمیت بالایی برخوردارند. میزان تضاد و ابهام در برخی خط‌مشی‌ها بالا و در مواردی نیز پائین است. در نهایت، براساس نظریه‌های متلد و گونه‌شناسی آکلین و کریستی (۲۰۱۲) و با در نظر گرفتن تحلیل‌های مربوط به حداکثر شباهت به راه‌حل ایده‌آل، مدلی برای ارزیابی خط‌مشی‌های جذب و استخدام منابع انسانی بخش دولتی در ایران ارائه شده است.

واژگان کلیدی: خط‌مشی‌های جذب و استخدام، ارزیابی روش‌محور، ارزیابی ارزش‌محور، ارزیابی ترکیبی.

۱. دانش‌آموخته رشته تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران: vidaaghayari@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت، اقتصاد و مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول): gmemar@gmail.com

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

۱- بیان مسئله

هدف‌گذاری سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها معمولاً متعدد، متضاد و مبهم بوده و به دلیل محدودیت‌های شناختی خط‌مشی‌گذاران و محرک‌های متعدد محیط بیرونی، پیش‌بینی تمامی محدودیت‌ها و فشارهای مربوط در سیاست‌گذاری غیر ممکن به نظر می‌رسد، به همین جهت اجرای خط‌مشی‌ها نیز در عمل با مشکل مواجه می‌شود (اندرسون، ۱۹۸۶). عدم صلاحیت و شایستگی اداری معمولاً در شکل بوروکراسی‌های بسیار دست و پاگیر موجب به تأخیر افتادن اجرای برنامه‌ها می‌گردد. درحالی‌که در جوامع صنعتی اجرای خط‌مشی‌های عمومی توسط کارکنان سازمان جهت اهداف و روش‌های بی‌شماری صورت می‌گیرد. هدف نهایی در کشورهای در حال توسعه از اجرای سیاست‌های عمومی، دستیابی به اهداف دولتی مشخص شده در طرح‌های توسعه ملی است (دای، ۱۹۹۸).

در ایران از ابتدای برنامه‌های توسعه تلاش‌های پراکنده‌ای در رابطه با ارزیابی خط‌مشی‌های صورت گرفته است که نیازمند هماهنگی و انسجام می‌باشد. اقدامات فعلی در رابطه با ارزیابی خط‌مشی‌ها قادر به برآوردن نیازهای نهادهای ذی‌ربط نیست و خلأ متدلوژیک کیفیت آن را زیر سوال می‌برد. به همین جهت یکی از مسائل مهمی که فرا روی نظام اداری کشور قرار دارد پرسش از چگونگی ارزیابی خط‌مشی‌هاست که خود ریشه در ضعف دانش فنی آن در دستگاه‌های مختلف دارد (امامی و اشتریان، ۱۳۹۰).

صرف‌نظر از فرایند خط‌مشی‌گذاری و چگونگی اجرای آن، توجه به ارزیابی خط‌مشی‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای تضمین کارایی و اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی است. موضوعی که با وجود اهمیت زیاد، کمتر مورد توجه تصمیم‌گیران و خط‌مشی‌گذاران قرار گرفته است. شاید بتوان ریشه عدم توجه درخور به حوزه ارزیابی خط‌مشی 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 می‌توان وجود مفهوم‌سازی‌های ناهماهنگ در زمینه ارزیابی و عدم تبیین شایسته جایگاه و کارکردهای ارزیابی خط‌مشی را در این زمینه مؤثر دانست (امامی میدی، ۱۳۹۱)، ضمن این که بخشی‌نگری و بسنده کردن به استفاده صرف از مدل‌های ارزیابی در علوم اقتصادی و یا عدم اهتمام نهادهای خط‌مشی‌گذار به پژوهش‌های نظری و کاربردی در ارزیابی خط‌مشی را می‌توان در این زمینه مؤثر دانست. این در حالی است که ارزیابی خط‌مشی نقشی بی‌بدیل در ارتقای پاسخگویی، بهبود، یادگیری و حتی اطلاع‌رسانی دستاوردهای خط‌مشی‌های عمومی از سطوح کلان ملی تا سطوح خرد و

بخشی، بر عهده دارد (کرین و ستوفلیم، ۲۰۱۴).

در ایران طبق چرخه خط‌مشی گذاری عمومی هرساله در مورد مسائل گوناگونی خط‌مشی‌ها تدوین، اجرا و ارزیابی می‌شوند و به نظر می‌رسد که این فرایند با سیاست‌زدگی و شتاب همراه است، به‌طوری‌که به کیفیت خط‌مشی‌های تدوین شده توجه کافی نمی‌شود. همچنین، با نگاهی به نظام خط‌مشی‌گذاری عمومی کشور می‌توان دریافت که ارزیابی خط‌مشی ریشه عمیقی ندارد و ارزیابی به‌عنوان یک فعالیت منسجم برخاسته از متن خط‌مشی‌گذاری عمومی، جایگاهی ندارد. در نظام خط‌مشی‌گذاری عمومی هرچند ارزیابی‌هایی صورت می‌گیرد، اما حقیقت امر این است که روش نظارت و ارزیابی اعمال‌شده تا حدی سطحی بوده و بیشتر بر پیامد و ستاده خط‌مشی تأکید می‌شود و ارزیابی در تمامی مراحل خط‌مشی‌های عمومی به‌ندرت در کانون توجه قرار می‌گیرد (دانشفرد، ۱۳۹۶). یکی از مهم‌ترین مواردی که در ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی مغفول مانده وجود الگوی جامع و منسجم جهت ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی است.

خط‌مشی‌های تدوین شده در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی کشور، ازجمله سیاست‌های کلی اصلاح نظام اداری، قانون مدیریت خدمات کشوری و آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های منبعث از این قانون، قانون برنامه‌های توسعه و سایر ضوابط و مقررات، خط‌مشی‌هایی هستند که در چندین سال گذشته برای مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ بنابراین ارزیابی خط‌مشی‌ها به‌خصوص خط‌مشی‌های منابع انسانی بخش دولتی از اهمیت و ضرورت بسیاری برخوردار می‌باشد.

مرور مبانی نظری و عملی تحقیق نشان می‌دهد که در زمینه فرایندهای تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی، مدل‌ها، الگوها و نظریه‌های مختلفی ارائه شده است. برخی از این مدل‌ها و نظریه‌ها، فرایند کلی ارزیابی را مدنظر قرار می‌دهند. برخی دیگر فرایند تدوین و اجرای خط‌مشی را تبیین نموده‌اند. مدل فرایند خط‌مشی - اجرای فن‌میترو فن‌هورن (۱۹۷۵) بر پایه شش متغیر استاندارد و اهداف خط‌مشی؛ منابع و مشوق‌ها موجود باشند؛ کیفیت روابط بین دولتی؛ مشخصات آرانس‌های اجرا؛ محیط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و آمادگی یا واکنش اجراکنندگان شکل گرفته است. نظریه هاگوود و گان (۱۹۸۴) که گزاره‌ها و قضایایی را به‌عنوان توصیه‌هایی برای خط‌مشی‌گذاران مطرح نموده‌اند و تأکید دارند خط‌مشی‌گذاران می‌بایست از این توصیه‌ها اطمینان حاصل کنند؛ کریستوفر هوود (۱۹۷۶) در تبیین مفهوم اجرای کامل، پیشنهاد می‌کند که یکی از راه‌های تجزیه و تحلیل مشکلات اجرا، فکر کردن راجع به این است که «طرز

اداره کامل» چگونه می‌تواند باشد، مانند مدل رقابت کامل که اقتصاددانان، بکار می‌برند. طرز اداره کامل را می‌توان به‌عنوان وضعیتی تعریف کرد که در آن عناصر «خارجی» دسترس‌پذیری منابع و مقبولیت سیاسی، با «اداره کردن» ترکیب می‌شود تا اجرای کامل خط‌مشی را فراهم کند. همچنین طبق چارچوب تنظیم خط‌مشی ساباتیر و مازمانیان، (۱۹۸۶) که رویکردهای بالا به پائین و پائین به بالا را مطرح کرده‌اند. بر اساس مدل مازمانیان و ساباتیر، حیاتی‌ترین نقش در اجرای خط‌مشی، شناسایی متغیرهایی است که در دستیابی به اهداف خط‌مشی‌ها در طول فرایند اجرای آن‌ها تأثیرگذار است.

باتوجه به آنچه گذشت، ارزیابی خط‌مشی‌های منابع انسانی در بخش دولتی یکی از مهم‌ترین وظائف دولت است. ولی آیا علیرغم اقدامات تجربی انجام‌شده در این زمینه، مدل یا چارچوبی ارائه شده است که بتوان به مدد آن خط‌مشی‌های منابع انسانی در کشور را ارزیابی نمود؟ از آنجا که بررسی سوابق موضوع نشان می‌دهد که چنین مدلی تاکنون طراحی نشده است، بنابراین پژوهش حاضر به دنبال آن است تا با مرور زمینه‌های 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 خط‌مشی‌های منابع انسانی ارائه کرد تا سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران بتوانند با استفاده از آن خط‌مشی‌های ارائه شده را مورد ارزیابی قرار دهند.

۲- ادبیات پژوهش

در زمینه جذب و استخدام نظریه‌های مختلفی ارائه شده است. آلن سکر (۲۰۰۵) یک مدل چندسطحی از روند جذب و تأمین ارائه می‌دهد. این مدل شامل سه مرحله از جذب و استخدام است که نشان می‌دهد شیوه‌های جذب و استخدام چگونه در هر مرحله بر پیامدهای متقاضی (یعنی، واکنش، ادراکات و نیت) اثر می‌گذارد، این مدل همچنین ارتباط بین پیامدهای جذب و پیامدها در سطح فردی و ارتباط بین پیامدها در سطح فردی و سازمانی را نشان می‌دهد. الگولی و واهبا (۲۰۰۶) «یک مدل مبتنی بر شایستگی برای استخدام و جذب مدیران در شرکت‌های داروسازی 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- سلسله‌مراتب 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 سلسله‌مراتبی

ارزیابی و انتخاب، صحت نمودار سلسله‌مراتبی تعیین و ارزیابی کارمندان) ۲- الگوریتم ابتکاری: (شامل فرایندهای ارائه ارزش شاخص‌های هر عامل و تعیین اهمیت شاخص‌ها)، ۳- ارزیابی شایستگی کارمندان و ۴- انتخاب کارمند. اصیلی و هندی (۱۳۸۹) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی تطبیقی فرایند جذب و ارائه مدلی مناسب برای سازمان‌های دانشی» مدلی مطلوب برای برنامه‌ریزی جذب نیروی انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت ارائه کرده‌اند. در این مدل ۵ مرحله کارمندیابی، تهیه فهرست اولیه، ارزشیابی متقاضیان، تصمیم‌گیری 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 مرحله‌ای برای جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی ارائه داده است. به نظر وی روش‌های ارزیابی مختلفی می‌توان برای جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی به کار گرفت که از نظر اعتبار پیش‌بینی به‌طور گسترده‌ای متفاوت هستند. روش‌های مصاحبه شامل بحث، مستندات، مصاحبه مبتنی بر شایستگی و مراکز ارزیابی و پرسشنامه شایستگی است. شایستگی می‌تواند 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 مقاله‌ای 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 می‌توان مطابق جدول ۱ خلاصه نمود.

اگر ذی‌نفعان و بازیگران اصلی خط‌مشی را سیاست‌گذاران (تدوین‌گران)، کارگزاران اجرا (مجریان) و مخاطبان (کسانی که از اجرای خط‌مشی اثر می‌پذیرند) بدانیم. باتوجه‌به دیدگاه‌های مختلف و متفاوت آن‌ها می‌توان نظریه اقتضایی اجرا را ارائه کرد.

طبق تئوری اقتضاء، بیش از یک فرایند در اجرای خط‌مشی وجود دارد، اما برای اجرای ایده‌آل تنها یک روش را می‌توان مورد استفاده قرار داد.

جدول شماره ۱- خلاصه مدل‌های جذب و استخدام نیروی انسانی

سال	محقق	عوامل
2004	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

		پیاده‌سازی فرایند استخدام، ۵. تعیین معیار انتخاب، ۶. غربال متقاضیان، ۷. آموزش مصاحبه‌کنندگان و برگزاری مصاحبه با برترین نامزدها، ۸. تکمیل ارزیابی شایستگی، آماده‌سازی فهرست انتخاب‌های توصیه شده و انتخاب نامزد، ۹. تأیید شایستگی‌های 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.
2005	آلن سکز	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)
2006	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 سلسله‌مراتبی ارزیابی و انتخاب، ۵. صحت نمودار سلسله‌مراتبی تعیین و ارزیابی کارمندان.
۲۰۱۰	اصیلی و هندی	۱. کارمندیابی، ۲. تهیه فهرست اولیه، ۳. ارزشیابی متقاضیان، ۴. تصمیم‌گیری 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

در زمینه ارزیابی خط‌مشی‌ها گونه‌شناسی‌های مختلفی مطرح شده است که برای درک آن‌ها باید توجه داشت که تنوع موجود در بین این گونه‌ها ضرورتاً به معنای تفاوت محتوایی آن‌ها نیست. با توجه به شرایط زمانی و مکانی و چارچوب‌های معرفت‌شناسانه، تاکنون، الگوهای ارزیابی متعددی، ایجاد شده‌اند که در نگاه اول پراکنده و غیرمرتبط جلوه می‌کنند، اما با وجود تعدد اسامی و تنوع زیاد الگوها، جوهره ارزیابی آن‌ها را به هم مرتبط می‌سازد. تلاش‌های 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 می‌رسد گونه‌شناسی آلکین و کریستی (۲۰۱۲) از الگوهای ارزیابی

جامع‌تر و معتبرتر از بقیه باشد، چراکه خود نظریه‌پردازان نیز با ارائه بازخورد به ایشان سهمی در تکمیل و بهبود طبقه‌بندی مزبور داشته‌اند.

آلکین و کریستی (۲۰۱۲) الگوهای ارزیابی خط‌مشی را با توجه به تمرکز خاص و زاویه دید نظریه‌پرداز به موضوع ارزیابی خط‌مشی عمومی، به سه دسته تقسیم کرده‌اند:

۱. رویکردهای روش‌محور که به دنبال ارزیابی با تکنیک‌های علمی اثبات‌گرایانه برای سنجش است.

۲. رویکردهای ارزش‌محور که به دنبال استفاده از روش‌های تعاملی و گفت‌وگومانی برای ایجاد ادراک مشترک جمعی هستند.

۳. رویکردهای ترکیب / کاربردی که به دنبال ترکیب اقتضایی رویکردهای روش‌محور و ارزش‌محور به فراخور مسئله هستند. مطابق با این تعریف می‌توان، الگوهای هدف‌گرای تایلر (قلی‌پور، ۱۳۹۳)، حسابرسی نتایج لسنیگر (استافل‌بیم، ۲۰۰۳)، موارد موفق برینکرهوف (برینکرهوف، ۲۰۰۵)، آزمایشگاهی و شبه آزمایشگاهی کمپل (دای، ۲۰۱۲)، فراثلیل‌گلاس (برونستین و همکاران، ۲۰۰۹)، اطلاعات‌گرایی دمنیگ (استافل‌بیم، ۲۰۰۳)، هزینه مبنای لوین (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۴)، نظریه مبنای گلاس و استراوس (فیونل و راجرز، ۲۰۱۱)، موردپژوهشی کمپل (کرایون و استافل‌بیم، ۲۰۱۴) را جزو طبقه الگوهای روش‌محور قلمداد کرد. از سوی دیگر می‌توان الگوهای رایج ارزیابی خبره‌گرای آیزنر (۲۰۱۲)، محکمه‌ای ولف و اونز (قلی‌پور، ۱۳۹۳)، مشتری‌گرای اسکربون (۲۰۱۵)، ذی‌نفع‌گرای استیک (۲۰۱۰)، ساختار-گرای گویا و لینکلن (مرتنز و ویلسون، ۲۰۱۲) را در زمره الگوهای ارزش‌محور به حساب آورد. سرانجام، الگوهای ارزیابی مشهوری همچون الگوی واقع‌گرای پائوسون و تایللی (پائوسون، ۲۰۱۳؛ هویت و همکاران، ۲۰۱۲)، تصمیم‌گرای استافل‌بیم (کورین و استافل‌بیم، ۲۰۱۴)، مشارکتی کوزینز (۱۹۹۶)، مطلوبیت‌گرای پاتون (۲۰۰۵) را نیز می‌توان گونه‌ای از الگوهای ارزیابی کاربردی نامید و با عنوان «طبقه ترکیبی» به حساب آورد.

علاوه بر رویکرد غالب سه‌گانه ارزش‌محور، روش‌محور و کاربرد محور به نظر می‌رسد الگوهای ارزیابی خط‌مشی را با چند بُعد دیگر نیز می‌توان مورد مقایسه قرار داد و با توجه به برجستگی خصایص ساختاری هر الگو در سنخیت با ویژگی‌های مزبور آن‌ها را طبقه‌بندی کرد: نخست، ویژگی‌های کلی پاسخگویی، شفاف‌سازی، آموزش و بهبود را می‌توان فصل مشترک کارکردهای ارزیابی قلمداد کرد (فترمن و واندرزمن، ۲۰۰۵؛ کورین و استافل‌بیم، ۲۰۱۴؛ شاندیش و همکاران، ۲۰۰۲) یا به عبارتی تمرکز توجه به فازهای مختلف برنامه‌ریزی،

در حال توسعه بودن و استقرار یافتگی خط‌مشی (اون، ۲۰۱۲)؛ سوم، روش غالب مورد استفاده اعم از کیفی یا کمی در الگوی مورد نظر و چهارم، میزان توجه مستقیم یا غیرمستقیم به زمینه و بستر محیطی خط‌مشی. ویژگی‌های قیاسی الگوهای ارزیابی در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول شماره ۲- مقایسه الگوهای ارزیابی خط‌مشی

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

مدل‌های ارزیابی	پیشگام	ایده اصلی	کاربرد	محور یت	کانون توجه ارزیابی	کارکرد اصلی	افق زمانی	روش غال ب	روش
هدف‌گرا	تایلر	پایش تحقق اهداف از پیش تعیین‌شده خط‌مشی	آگاهی از تحقق اهداف خط‌مشی	روش	سنجش نتایج	آموزش/ پاسخ‌گویی	گذشته نگر	کمی	۱- آزمایش و کنترل تصادفی ۲- مطالعات مقایسه‌ای ۳- الگوسازی آماري
حسابرسی نتایج	لینگر	به کارگیری استانداردها ی موفقیت/ شکست، پاداش برای نتایج خوب و تنبیه برای عملکرد غیر قابل قب ول	پیشگیری از اتلاف بودجه و ملزم کردن مجریان به تحقق اهداف و برنامه‌هایی که اعتبار آن را دریافت کردند	روش	سنجش نتایج	پاسخ‌گویی	گذشته نگر	کمی	۱- رویه‌های تنظیم استانداردهای موفقیت/ شکست ۲- پرداخت نتیجه‌گرا ۳- قرارداد عملکرد ۴- مدیریت هدف‌گرا ۵- پایگاه داده‌های ورودی، فرایند و خروجی برنامه ۶- نظام‌های برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی برنامه ۷- کارتها و پروفایل‌های

بررسی عوامل اثرگذار بر توسعه شیوه‌های هوش رقابتی و تأثیر آن بر فرآیند تدوین استراتژی ... ۱۵۹

گزارش نهادهای ۸- حسابرسی‌ها ی رعایت رویه‌ای و دستیابی به هدف ۹- خوش مطالعه ۱۰- بازبینی ای همتای متمركز بر معیار ثابت ۱۱- پرداخت شایستگی برای سازمان‌ها، برنامه‌ها و افراد								
۱- آزمایش ۲- شبیه آزمایش	کمی	گذشته نگر	پاسخ‌گویی	نتایج/پیامد ها	روش	شناخت اثر یک خط‌مشی معین	تعریف گروه آزمایش و کنترل و تعیین رابطه علمی میان یک خط‌مشی معین و اثر آن	آزمایشگاه ی کمال
۱- تحلیل سیستم ۲- بازبینی و ارزیابی برنامه ۳- روش مسیر بحرانی ۴- سیستم برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی برنامه ۵- مدیریت هدف‌گرا ۶-	کمی	حین اجرا	پاسخ‌گویی	نظارت و پایش	روش	ارائه اطلاعات به مدیران برای برنامه‌ریزی، پایه، کنترل و گزارشگری	طراحی یک پایگاه داده برای خط‌مشی و جمع‌آوری منظم و مستمر اطلاعات آن	اطلاعات گرا (سیستم‌ها ی اطلاعات مدیریت)

سیستم اطلاعات رایانه محور ۷- گزارش‌های متناوب پیشرفت پرسنلی ۸- گزارشگر ی منظم بودجه									
۱- تحلیل هزینه ورودی‌ها ۲- تحلیل هزینه اثربخشی	کمی	هر سه	پاسخ‌گویی	نتایج/پیامدها	روش	قضاوت درباره بهره‌وری خطمشی	مقایسه هزینه و فایده خطمشی	تحلیل گران اقتصاد ی	هزینه مینا (هزینه- فایده)
متناسب با نظریه پایه	هر دو	هر سه	شفاف ساز ی/ پاسخ‌گویی	سنجش پیامدها	روش	توسعه و تکامل مفهومی خطمشی	ارزیابی خطمشی بر مبنای یک نظریه	گلیزر استراوس	نظریه مینا
۱- تحلیل بایگانی‌ها ۲- جمع‌آوری مصنوعات مانند نمونه‌های کار ۳- تحلیل محتوای مستندات برنامه ۴- مشاهدات مستقل و مشارکتی مصاحبه ۵- تحلیل منطقی عملیات ۷- گروه‌های کانونی ۸-	هر دو	گذشته نگر	پاسخ‌گویی	سنجش نتایج	روش	توضیح موثق، عمیق و مستند خطمشی برای ذینفعان آن	توصیف، تحلیل و ستر عمیق و متمرکز یک خطمشی	کمپل، لینکلن و کوپا	مورد پژوهی

آزمایشون پرسشنامه ۹- مقیاس‌های درجه‌بندی ۱۰- پژوهش عمومی ۱۱- پایگاه داده									
نقد و ارزیابی فنی و تخصصی خبرگان	کی فی	گذشته نگر/ آینده گر	شفاف‌ساز ی/ پاسخ- گویی	سندجش پیامدها	ارزش	عدم امکان ارزیابی عمیق ختمش از طرق دیگر	توصیف، ارزیابی انتقادی و روشن کردن شایستگی یک خط‌مشی خاص	آینتر	خبره‌گرا
انواع روش‌های کمی و کیفی	کی فی	گذشته نگر/ آینده گر	شفاف‌ساز ی/ پاسخ- گویی	سندجش پیامدها	ارزش	قضاوت در مجادلات سیاسی درباره خط‌مشی	قضاوت نهایی درباره ه مطلوبیت خط‌مشی بر مبنای ملاحظه توأم‌ان نظرات موافقان و مخالفان آن	ولف	محکمه‌ای
۱- چک‌لیست ۲- نیازسنجی ۳- ارزیابی فازغ از اهداف ۴- آزمایش و شبه آزمایش ۵- تحلیل روش کار ۶- تحلیل هزینه	کی فی	گذشته نگر	پاسخ‌گویی	نتایج/پیامد ها	ارزش	انتخاب میان گزینه‌های خط مش باتوجه هزینه‌های مختلف، نیازها ی مختلف، نیازهای گروه‌های مصرف‌کننده، ارزش‌های عمومی جامعه و شواهد نتایج مثبت و منفی	محوریت رفاه مصرف‌کنند ه و خدمت به وی در تعیین شایستگی خط‌مشی	اسکریو ن	مشتری‌گرا (مصرف‌گر نده گرا)
۱- مورد	کی	گذشته	بهبود	تعامل	ارزش	فراهم کردن	تعامل	استیک	ذینفع‌گرا

مستمر ارزیابی با متقاضیان، خودگردانی محلی با کمک به افراد درگیر خط‌مشی برای انجام ارزیابی و استفاده از آن برای بهبود خط‌مشی		اطلاعات مفید در دسترس برای متقاضیان و پاسخ به نیازهای متنوع آنها و سایر ذینفعان				نگر	فی	پژوهی ۲- اهداف گوبا ۳- نمونه‌گیری هافمنند ۴- مشاهده ۵- گزارش‌های مخالف ۶- داستان‌گویی ۷- نقش گذاری ۸- اجتماعی گزارش‌های روایتی
قرار دادن ذینفعان در مرکز ارزیابی؛ آن کار وجود هرگونه واقعیت نهایی	گوبا و لینکلن	۱- یادگیری اجتماعی ۲- توانمند کردن ذینفعان	ارزش	تعامل	بهبود	گذشته نگر	کی فی	۱- هرمنوتیک ۲- دیالکتیک ۳- مذاکره
کمک به مجریان خط‌مشی برای بهبود خط‌مشی گذاری و پاسخگویی در مقابل اقداماتشان و درگیر کردن آنها در ارزیابی	کرونباچ	ارائه هر دو نوع اطلاعات ارزیابی تکوینی و تلخیصی به ذینفعان برای بهبود خط‌مشی	کاربرد	تعامل/ سنجش نتایج	بهبود/ پاسخ‌گویی	هر سه	کی فی	۱- پیمایش ۲- برآورد نیازها ۳- مورد پژوهی ۴- تیم‌های مدافع ۵- مشاهده ۶- مصاحبه ۷- ارزیابان ۸- مقیم طراحی‌های آزمایش و شبه آزمایش
مشارکت دموکراتیک ذینفعان در فرایند	هاوس و هارو	شنیدن صدای همه ذینفعان در ارزیابی ختمش	کاربرد	تعامل	بهبود	هر سه	کی فی	۱- بحث با ذینفعان ۲- پیمایش ۳- مناظره

ارزیابی								
تأکید بر به کار گرفته شدن ارزیابی؛ استفاده از پتل نماینده کاربران ارزیابی برای پیشبرد ارزیابی متناسب با نیاز کاربر	پاتون	هر نوع نیاز به مأموریت موردنظر	کاربرد	تعامل	بهبود/ پاسخ‌گویی	هر سه	هر دو	۱- تحلیل ذینفعان ۲- کار با پتل نماینده کاربران ارزیابی ۳- انواع روش‌های کمی و کیفی

با بررسی مدل‌های رایج ارزیابی خط‌مشی عمومی چنین استنباط می‌شود که هر کدام از مدل‌ها به یک یا چند جنبه از ارزیابی خط‌مشی عمومی توجه داشته‌اند. باین حال، گونه‌شناسی آکلین و کریستی (۲۰۱۲) در زمینه الگوهای ارزیابی از آن جهت که نظریه‌پردازان انواع الگوهای ارزیابی خط‌مشی، خود به ارائه بازخورد در زمینه گونه‌شناسی مذکور پرداخته و سهم غیرقابل‌انکاری در اهمیت این طبقه‌بندی ایفاء کرده‌اند، یک طبقه‌بندی مهم و جامع به شمار می‌رود.

آکلین و کریستی، الگوهای ارزیابی خط‌مشی‌ها را باتوجه به میزان تمرکز آن‌ها به سه دسته زیر تقسیم کرده‌اند:

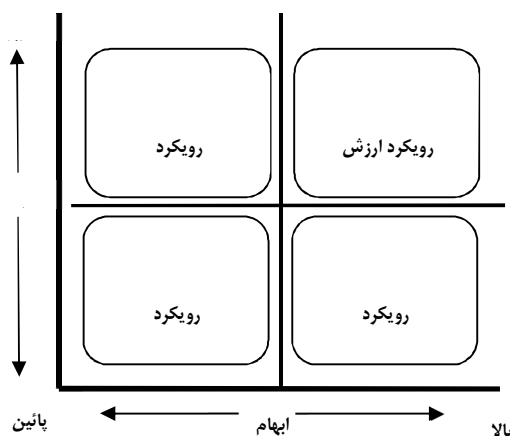
رویکرد روش‌محور که بر پایه دیدگاه اثبات‌گرایی، به دنبال استفاده از روش‌های علمی برای ارزیابی خط‌مشی‌ها می‌باشند.

رویکرد ارزش‌محور که بر پایه روش‌های تعاملی و گفت‌وگویی برای ایجاد درک مشترک استوار است.

رویکرد کاربردی (ترکیبی) که به دنبال ترکیب اقتضائی رویکردهای روش‌محور و ارزش‌محور برحسب نوع مسئله می‌باشند.

باتوجه به ملاحظات فوق، می‌توان بین نظریه متلند در زمینه شیوه‌های اجرا و گونه‌شناسی آکلین و کریستی (۲۰۱۲) در زمینه ارزیابی خط‌مشی را ترکیب نموده و بر پایه میزان تضاد و ابهام در خط‌مشی‌ها، چهار وضعیت برای ارزیابی خط‌مشی در نظر گرفت. به گونه‌ای که هرگاه تضاد و ابهام کم باشد، استفاده از رویکردهای اثبات‌گرایانه منطقی به نظر می‌رسد. همچنین در

شرایطی که تضاد و ابهام زیاد باشند، نوعی تعامل و توافق لازم است که این از ویژگی‌های رویکرد ارزش‌محور به شمار می‌رود. در نهایت هرگاه میزان ابهام زیاد و تضاد کم باشد یا ابهام کم و تضاد زیاد باشد، می‌توان از رویکردهای ترکیبی و کاربردی استفاده کرد.



شکل شماره ۱- مدل مفهومی تحقیق

براساس ماتریس متلند (۱۹۹۵) و گونه‌شناسی آکلین و کریستی (۲۰۱۲) در زمینه الگوهای ارزیابی

باتوجه به آنچه گفته شد، طراحی و ارائه مدل ارزیابی خط‌مشی‌های منابع انسانی بخش دولتی در زمینه جذب و استخدام امری حیاتی و اجتناب‌ناپذیر بوده که نبود آن می‌تواند لطمات جبران‌ناپذیری داشته باشد؛ لذا پژوهش حاضر قصد دارد به این سوال پاسخ دهد که چه مدلی می‌توان برای ارزیابی خط‌مشی‌های منابع انسانی بخش دولتی در زمینه جذب و استخدام طراحی و ارائه نمود؟ پاسخ دهد.

۳- روش‌شناسی

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 خط‌مشی‌های 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 خط‌مشی‌های منابع انسانی بخش دولتی در زمینه جذب و استخدام پرداخت. از نظر جهت‌گیری کلی، تحقیق حاضر با رویکرد استقرایی انجام شده است. به طوری که با مشاهده

موارد خاص، محقق به دنبال دستیابی به یک مدل مناسب است. از نظر شیوه گردآوری داده‌ها؛ پژوهش حاضر در دسته تحقیقات توصیفی قرار دارد که به شیوه پیمایشی انجام شده است، زیرا در این تحقیق، پژوهشگر به دنبال جمع‌آوری و توصیف داده‌ها همان‌گونه که هستند، در یک مقطع زمانی خاص می‌باشد.

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران سازمان اداری و استخدامی کشور، مدیران مرکز پژوهش‌های 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 شده‌اند. در انتخاب نمونه‌ها در هر دو مرحله، تلاش شد نمونه‌ها با در نظر گرفتن معیارهایی چون تخصص، ارتباط رشته و حوزه کاری، سابقه آشنایی و فعالیت در حوزه خط‌مشی‌گذاری انتخاب شوند.

روش و ابزار گردآوری داده‌ها: روش گردآوری داده‌ها مطالعات نظری (سندکاوی) 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 داده‌های لازم با استفاده از دو پرسشنامه در دو مرحله از نمونه‌های تحقیق گردآوری شده است. بنابراین ابزار گردآوری داده‌ها دو پرسشنامه محقق ساخته بوده است.

پرسشنامه تعیین درجه اهمیت، میزان تضاد و ابهام خط‌مشی‌های منابع انسانی که براساس مبانی قانونی موجود تدوین شده است و شامل ۲۳ ماده (شامل ۴ ماده مربوط به سند برنامه پنج‌ساله ششم و ۱۵ ماده مربوط به قانون مدیریت خدمات کشوری و ۴ ماده مربوط به قانون جامع خدمات‌رسانی به ایثارگران) می‌باشد که هر ماده در سه بعد ضریب اهمیت، میزان تضاد و میزان ابهام سیاست‌ها و خط‌مشی‌های جذب و استخدام منابع انسانی در بخش دولتی و براساس یک طیف ۴ درجه‌ای (۱ تا ۴ یعنی از خیلی زیاد تا خیلی کم) تنظیم شده است به بیان دیگر برای هر ماده نمونه‌ها می‌بایست ضمن مشخص کردن ضریب اهمیت آن ماده (گویه) در یک طیف ۴ درجه‌ای، میزان تضاد و میزان ابهام همان ماده را نیز با همان طیف مشخص می‌کردند.

پرسشنامه تعیین اولویت‌های مربوط به الگوهای ارزیابی خط‌مشی‌های جذب و استخدام با توجه به شاخص‌های میزان تضاد و ابهام در خط‌مشی‌ها

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 خط‌مشی و با در نظر گرفتن میزان تضاد و ابهام خط‌مشی‌ها و نیز رویکردهای ارزیابی خط‌مشی‌های منابع انسانی تنظیم شده و دارای ۱۸ ماده در سه دسته رویکردهای ارزش‌محور (۹ گویه)، رویکردهای روش‌محور (۵ گویه) و رویکردهای ترکیبی (۴ گویه مورد) می‌باشد. (جدول ۳-۳). از آنجا که براساس ماتریس متلند (۱۹۹۵) خط‌مشی‌ها را می‌توان براساس میزان ابهام و میزان تضاد بررسی نمود، از این رو مواد پرسشنامه در یک ماتریس شامل رویکردهای سه‌گانه ارزیابی خط‌مشی (روش‌محور؛ ارزش‌محور 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 به صورت ماتریسی در قالب پرسشنامه تاپسیس در دو محور تنظیم شده و داده‌های حاصل از آن به صورت یک ماتریس دوبعدی (رویکردهای ارزیابی به عنوان گزینه‌ها و شاخص‌های ارزیابی با توجه به وضعیت خط‌مشی از نظر تضاد و ابهام) جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار گرفته است.

به منظور تعیین روایی پرسشنامه‌ها، از روایی صوری و محتوا (با استفاده از شاخص‌های CVI و CVR) استفاده شده است.

این شاخص‌ها برای ارزیابی روایی محتوایی از نظر متخصصان در مورد میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه‌گیری و هدف پژوهش، استفاده می‌شود. برای این منظور دو روش کیفی و کمی در نظر گرفته می‌شود. 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 گویه‌های پرسشنامه اصلاح می‌شود. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا^۱ و شاخص روایی محتوا^۲، استفاده می‌شود.

شاخص CVR: برای تعیین CVR از متخصصان درخواست می‌شود تا هر گویه (ماده) را براساس طیف سه‌قسمتی «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی نماید. سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه می‌گردد.

^۱ - CVR216

^۲ - CVI317

در این رابطه n_E تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده‌اند و N تعداد کل متخصصان است. منطق تصمیم‌گیری 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 بی‌قید 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 نشان‌دهنده آن است که بیش از نیمی از افراد اعضای پانل، گزینه «کاملاً ضروری» یا «مفید» را انتخاب کرده‌اند.

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 کرده‌اند و میانگین عددی قضاوت‌ها به گزینه «غیر ضروری» نزدیک‌تر می‌باشد. جدول ۳-۵ مقدار CVI و CVR را نشان می‌دهد.

محاسبه CVI: CVI گویه‌ها (مواد) برای تعیین معیارهای سادگی، وضوح و ارتباط تعداد پاسخ‌های ۳ و ۴ را بر تعداد کل پاسخ‌ها تقسیم می‌کنند. در صورتی که مقدار CVI بیشتر از ۰/۷۹ باشد، اعتبار سؤال تأیید می‌شود؛ 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 مناسب‌تر باشد.

چون شاخص‌های به‌دست‌آمده برای تمامی سوال‌ها بالاتر از مقدار بحرانی می‌باشند، بنابراین روایی محتوایی پرسشنامه مناسب می‌باشد. 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 می‌باشد.

پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از ضریب همبستگی بین دو بار اجرا روی یک گروه مورد بررسی قرار گرفته است که نتایج آن نشان‌دهنده وجود همبستگی معنی‌دار بین دو بار اجرا بوده است.

۴- تحلیل تجربی

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها 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 شماره ۳ مشاهده می‌شود، از مجموع سیاست‌های منابع انسانی، مقدار t محاسبه شده با درجه آزادی $(n-1=9)$ و با سطح اطمینان 0.95 ($p=0.05$) 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 یک‌سوم کارمندان که به روش‌های بازنشستگی، بازخریدی، استعفا و سایر موارد از خدمت دستگاه‌های اجرائی خارج می‌شوند، استخدام نمایند (۱ا). 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 مدت‌زمان مشخص و برای فرزندان شهدا صرفاً در مشاغلی که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت‌وزیران 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 پنج‌ساله تعیین می‌گردد و سهم هر یک از وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد (m1) و کلیه دستگاه‌های موضوع ماده (۲) این قانون مکلفند حداقل بیست و پنج درصد (۲۵٪) از نیازهای استخدامی و تأمین نیروهای موردنیاز خود را که وفق ضوابط و مجوزهای مربوط و جایگزینی نیروهای خروجی خود اخذ می‌نمایند... (t1)، به ترتیب با مقدار t (۳,۰۷ - ۵,۶۲۲ - ۴,۴۷۲ - ۵,۶۲۲ و منفی ۳,۵۰)؛ بالاتر از 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 مدت‌زمان مشخص و برای فرزندان شهدا صرفاً در مشاغلی که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد مجاز می‌باشد (d1). کارمندان، مشمول استفاده از مزایای بیمه بیکاری مطابق قوانین و مقررات مربوط خواهند بود (l1). مجموع مجوزهای استخدام

دستگاه‌های اجرایی با رعایت فصل دوم این قانون در برنامه‌های پنج‌ساله تعیین می‌گردد و سهم هر یک از وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد (m1) مثبت می‌باشد؛ بنابراین میانگین نمونه در تمامی این موارد به‌طور 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 به دست آمده برای t_1 (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 می‌نماید و...) منفی می‌باشد، در نتیجه میانگین نمونه به‌طور معنی‌داری پایین‌تر 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.

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

گویه‌ها ^۱	t	سطح معنی‌داری	تفاوت از میانگین
a1	3.073	.013	.8000
b1	.983	.351	.4000
c1	-2.143	.061	-.7000
d1	5.622	.000	1.2000
e1	1.908	.089	.6000
f1	.000	1.000	.0000
g1	-.768	.462	-.2000
h1	1.908	.089	.6000
i1	.269	.794	.1000
j1	.612	.555	.1000
k1	1.950	.083	.7000
l1	4.472	.002	1.0000
m1	5.622	.000	1.2000
n1	-.768	.462	-.2000

^۱ - برای رعایت اختصار، به جای نوشتن گویه‌ها (مواد قانونی) از علائم اختصاری آنها استفاده شده است.

o1	.294	.775	.1000
p1	.597	.565	.2000
q1	.000	1.000	.0000
r1	-1.057	.318	-.4000
s1	-.768	.462	-.2000
t1	-3.500	.007	-.7000
u1	1.445	.182	.4000
v1	.250	.808	.1000
w1	1.677	.128	.500
کل	1.773	.110	.28696

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 $0/95$ ($p=0.05$) 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 رسمی را کسب می‌نمایند قبل از ورود به خدمت رسمی یک دوره آزمایش را که مدت آن سه سال می‌باشد طی خواهند نمود.

و... کارمندانی که از دستگاه اجرایی اخراج می‌گردند، اجازه استخدام و یا هرگونه اشتغال مجدد در همان دستگاه اجرایی را نخواهد داشت. به کارگیری 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. تمدید قرار داد 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، ارتقای سطح علمی و تخصصی در زمینه شغل مورد تصدی. به کارگیری 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. ($c_2-g_2-j_2-k_2$ و p_2) به ترتیب با مقدار t برابر $(۳,۰۷۳- و ۶,۰- و ۳,۳۷۵- و ۴۵,۰۷۰- و ۲,۶۷۱)$ ، بالاتر از 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 تفاوت معنی‌داری وجود دارد و چون مقدار t در تمام موارد (به‌جز سیاست p_2) منفی می‌باشد؛ بنابراین میانگین نمونه در این موارد به‌طور معنی‌داری کمتر از میانگین نظری بوده است. به‌بیان‌دیگر میزان تضاد در این سیاست‌ها کمتر از میانگین جامعه (نظری) بوده است. در مورد سیاست p_2 چون مقدار t مثبت می‌باشد، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت میانگین نمونه در این سیاست بالاتر از میانگین نظری می‌باشد. در سایر سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها تفاوت معنی‌داری بین میانگین نمونه و میانگین نظری دیده نمی‌شود. در نتیجه میزان تضاد در این دسته از سیاست‌ها در حد متوسط بوده است.

جدول شماره ۴- آماره t تک گروهی برای تعیین میزان تضاد هر یک از سیاست‌های منابع انسانی

گویه‌ها	t	سطح معنی‌داری	تفاوت از میانگین
a2	-1.057	.318	-4000
b2	-.919	.382	-3000
c2	-3.073	.013	-8000
d2	1.936	.085	.5000
e2	-1.272	.235	-4000
f2	-.667	.522	-2000
g2	-6.000	.000	-1.0000
h2	-3.343	.009	-6000
i2	-1.203	.260	-3000
j2	-3.375	.008	-9000
k2	-4.070	.003	-9000
l2	-1.500	.168	-5000
m2	1.714	.121	.4000
n2	1.724	.119	.6000

.0000	1.000	.000	o2
.6000	.030	2.671	p2
.4000	.235	1.272	q2
.1000	.808	.250	r2
.0000	1.000	.000	s2
.0000	1.000	.000	t2
-.2000	.648	-.473	u2
.0000	1.000	.000	v2
.5000	.204	1.369	w2
-.14783	.273	-1.168	کل تضاد

تجزیه و تحلیل داده‌ها 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 می‌شود، از مجموع سیاست‌های منابع انسانی، مقدار t محاسبه شده با درجه آزادی $(n-1=9)$ و با سطح اطمینان $0/95$ ($p=0.05$) 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. به کارگیری افراد در دستگاه‌های اجرایی پس از پذیرفته شدن در امتحان عمومی که به‌طور عمومی نشر آگهی می‌گردد و نیز امتحان یا مسابقه تخصصی امکان‌پذیر است.

جدول شماره ۵- آماره t تک گروهی برای تعیین میزان ابهام در هر یک از سیاست‌های منابع انسانی

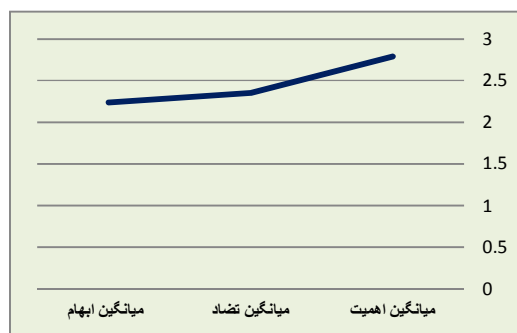
مواد	t	سطح معنی داری	تفاوت از میانگین
a3	-1.677	.128	-.5000
b3	.294	.775	.1000
c3	-7.856	.000	-1.2000
d3	1.149	.280	.4000
e3	-4.472	.002	-1.0000

.0000	1.000	.000	f3
-.4000	.053	-2.228	g3
-.4000	.121	-1.714	h3
-.2000	.565	-.597	i3
-1.2000	.000	-7.856	j3
-.3000	.382	-.919	k3
.1000	.794	.269	l3
.0000	1.000	.000	m3
.9000	.016	2.946	n3
.2000	.599	.545	o3
-.2000	.565	-.597	p3
-.2000	.522	-.667	q3
.4000	.318	1.057	r3
-.6000	.089	-1.908	s3
-.3000	.329	-1.032	t3
-.2000	.522	-.667	u3
-.7000	.039	-2.409	v3
-.6000	.030	-2.671	w3
-.25652	.035	-2.687	کل ابهام

دستورالعمل مربوط به نحوه برگزار امتحان عمومی و تخصصی به تصویب شورای توسعه مدیریت می‌رسد. کارمندانی که از دستگاه اجرایی اخراج می‌گردند، اجازه استخدام و یا هرگونه اشتغال مجدد در همان دستگاه اجرایی را نخواهد داشت. هرگونه به کارگیری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی خارج از مجوزهای موضوع این ماده خلاف قانون محسوب و ممنوع می‌باشد و پرداخت هرگونه وجهی به افرادی که بدون مجوز به کار گرفته می‌شوند تصرف غیرقانونی در اموال عمومی محسوب می‌گردد. 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. وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و کلیه دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی و دستگاه‌های اجرایی مشمول ماده

(۲) این قانون موظفند در اعطای سهمیه‌های ورود به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، بورس‌های تحصیلی داخل و خارج از کشور، فرصت‌های مطالعاتی و دوره‌های دکترای تخصصی بیست درصد (۲۰٪) از سهمیه را به همسر و فرزندان شاهد، جانبازان، آزادگان و همسر و 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) 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 تفاوت معنی‌داری وجود دارد. همچنین؛ مقدار t محاسبه شده برای تمام سیاست‌های مذکور (به جز n3)، منفی بوده و نشان می‌دهد که میانگین نمونه در این موارد پائین‌تر از میانگین جامعه است. در مورد سیاست n3 چون مقدار تی محاسبه شده (۲,۹۴) مثبت بوده است، در نتیجه میانگین نمونه در این مورد بالاتر از میانگین نظری می‌باشد. در سایر سیاست‌ها تفاوت معنی‌داری بین میانگین نمونه و میانگین نظری دیده نمی‌شود. در نتیجه میزان ابهام در این دسته از سیاست‌ها در حد متوسط نظری بوده است.

به‌طور کلی، مجموع تحلیل‌های صورت گرفته در مورد میزان اهمیت، میزان تضاد و میزان ابهام سیاست‌ها و خط‌مشی‌های 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 می‌دهد که میزان اهمیت این سیاست‌ها و نیز میزان تضاد و ابهام آن‌ها در حد متوسط می‌باشد. هرچند میانگین اهمیت بالاتر از دو میانگین دیگر است. نمودار خطی نشان‌دهنده وضعیت این میانگین‌ها در مقایسه با یکدیگر می‌باشد (شکل ۳).



شکل شماره ۲- مقایسه میانگین‌های مربوط به میزان اهمیت، میزان تضاد و میزان ابهام سیاست‌ها و

خط‌مشی‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به سوال چهارم تحقیق

چه مدلی می‌توان برای ارزیابی خط‌مشی‌های منابع انسانی بخش دولتی ایران در زمینه جذب و استخدام طراحی و ارائه کرد؟

برای پاسخ به این سوال از تکنیک تاپسیس^۱ استفاده شده است. در این مدل حل ایده‌آل مثبت حلی است که سود معیارها (مشخصه‌ها) را به حداکثر می‌رساند و هزینه معیارها را حداقل می‌کند. درحالی‌که حل ایده‌آل منفی (که حل ضد ایده‌آل نیز نام‌گذاری شده است) حلی است که هزینه معیارها را حداکثر نموده و سود معیارها را حداقل می‌کند. بهترین راه‌حل، روشی است که به حل ایده‌آل نزدیک‌تر و درعین حال از حل ضد ایده‌آل 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 ایده‌آل و ضد ایده‌آل، محاسبه میزان فاصله، محاسبه ضریب نزدیکی (شباهت) و رتبه‌بندی گزینه‌ها

بنا به مراتب فوق از آنجا که روش‌های مختلفی برای ارزیابی خط‌مشی‌های منابع انسانی در بخش دولتی مطرح شده است، باین حال انتخاب این روش‌ها بر پایه معیارهایی صورت می‌گیرد که یکی از مهم‌ترین آن‌ها استفاده از شیوه‌های ارزیابی روش‌محور، شیوه‌های ارزیابی ارزش‌محور و شیوه‌های ارزیابی ترکیبی است. به همین جهت در تحقیق حاضر برای تدوین مدل ارزیابی خط‌مشی‌های منابع انسانی در زمینه جذب و استخدام از ماتریس مثلند (که خط‌مشی‌ها را براساس میزان تضاد و ابهام بررسی می‌کند) و نیز گونه شناسی الگوهای ارزیابی آکلین و کریستی (۲۰۱۲) استفاده شده است.

طبق نظریه مثلند، سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها را براساس دو بعد میزان تضاد و میزان ابهام می‌توان بررسی نمود. ماتریسی که مثلند ارائه کرده است درواقع چهار وضعیت زیر را در مورد هر یک از خط‌مشی‌ها نشان می‌دهد: 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 نظریه‌پردازان انواع الگوهای ارزیابی خود به ارائه بازخورد در زمینه گونه شناسی مذکور پرداخته و سهم غیرقابل انکاری در اهمیت این طبقه‌بندی ایفاء کرده‌اند، یک طبقه‌بندی مهم و جامعی بشمار می‌رود. به نظر آکلین و کریستی (۲۰۱۲)، الگوهای ارزیابی خط‌مشی‌ها را باتوجه به میزان تمرکز آن‌ها به سه دسته زیر تقسیم کرده‌اند:

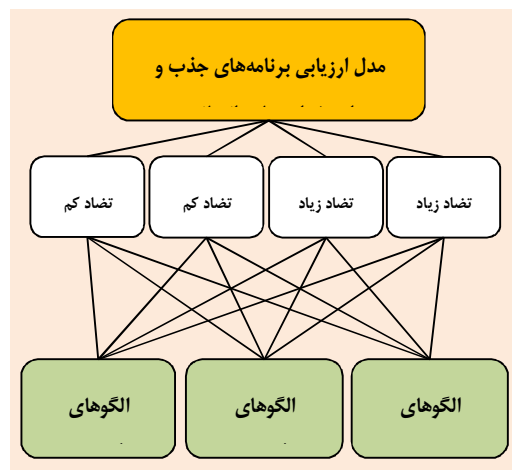
^۱- Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)

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

رویکرد ارزش محور که بر پایه روش های تعاملی و گفتگویی برای ایجاد درک مشترک استوار است.

رویکرد کاربردی (ترکیبی) که به دنبال ترکیب اقتضائی رویکردهای روش محور و ارزش محور برحسب نوع مسئله می باشد.

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، به صورت زیر ترسیم شده است:



شکل شماره ۳- مدل سلسله مراتبی انتخاب روش ارزیابی برنامه جذب و استخدام منابع انسانی

این مدل نشان می دهد که چهار معیار (براساس نظریه مثلند) 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

گزینه‌ها و معیارها به دست آمده است:

جدول شماره ۶- خلاصه نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه تاپسیس فازی

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

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

جدول شماره 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

باتوجه 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 به دست آمده است:

جدول شماره ۸- ماتریس تصمیم در مورد نحوه ارزیابی خط‌مشی‌های جذب و استخدام منابع انسانی در

بخش دولتی

باتوجه به الگوی مفروض

شاخص الگوها	تضاد کم	تضاد زیاد	تضاد کم	تضاد زیاد
الگوها	ابهام کم	ابهام کم	ابهام 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 رفت‌وبرگشت‌های

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

جدول شماره ۹- نرمالیزه کردن ماتریس

شاخص الگوها	تضاد کم ابهام کم	تضاد زیاد کم ابهام کم	تضاد کم ابهام زیاد	تضاد زیاد ابهام زیاد
روش محور	6400	2304	1024	256
ارزش محور	1024	4096	2304	6400
ترکیبی	2304	4096	6400	1024
جمع	9728	10496	9728	7680
$\sqrt{x_1^2 + x_2^2 + x_3^2}$	98.63	102.45	98.63	87.64

همان‌طور که مطرح شد، برای به دست آوردن ماتریس تصمیم نرمال شده اندازه هر یک از شاخص‌ها (که براساس نظرات نخبگان به‌دست آمده) به توان ۲ رسیده سپس از حاصل جمع آن‌ها جزر گرفته شده است. به این صورت ماتریس تصمیم نرمال شده مطابق جدول ۱۰ به‌دست آمده است. باید در نظر داشت که طبق رابطه ریاضی زیر، داده‌های جدول ۱۰ صرفاً مخرج این رابطه را فراهم کرده است و برای به دست آوردن ماتریس تصمیم نرمال شده لازم بود تا هر کدام از درایه‌های ماتریس تصمیم به‌عنوان صورت بر این مخرج تقسیم می‌شد تا ماتریس تصمیم نرمال شده به دست آید.

جدول شماره ۱۰- ماتریس تصمیم نرمالیزه شده

شاخص الگو	تضاد کم ابهام کم	تضاد زیاد ابهام کم	تضاد کم ابهام زیاد	تضاد زیاد ابهام زیاد
--------------	---------------------	--------------------------	-----------------------------	-------------------------------

روشن‌محور	0.81	0.47	0.32	0.18
ارزش‌محور	0.32	0.62	0.49	0.91
ترکیبی	0.49	0.62	0.81	0.37

از آنجا که محاسبه ماتریس تصمیم وزن‌دار ضروری است، از این رو ماتریس تصمیم نرمال شده در وزن هر معیار ضرب می‌شود تا ماتریس تصمیم نرمال شده وزن‌دار به دست بیاید. برای این کار هر کدام از خانه‌ها در وزن معیار ضرب می‌شود. به دلیل این که 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 به دست آمده است. برای بقیه خانه‌ها نیز چنین محاسباتی انجام شده است.

جدول شماره ۱۱- ماتریس تصمیم نرمال شده وزن‌دار

شاخص الگوها	تضاد	تضاد	تضاد کم	تضاد زیاد
	کم ابهام	زیاد ابهام	ابهام زیاد	ابهام زیاد
روشن‌محور	0.203	0.117	0.081	0.046
ارزش‌محور	0.081	0.156	0.122	0.228
ترکیبی	0.122	0.156	0.203	0.091

محاسبه ایده‌آل و ضد ایده‌آل

در این مرحله بهترین و بدترین مقدار ایده‌آل 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 ایده‌آل آن برابر با بزرگ‌ترین درایه ستون معیار و ضد ایده‌آل برابر با کوچک‌ترین درایه سلول است. برای معیارهای منفی نیز بالعکس عمل شده است. مبنای تصمیم به این صورت بوده است:

- برای معیارهایی که بار مثبت دارند، ایده‌آل مثبت بزرگ‌ترین مقدار آن معیار است.
- برای معیارهایی که بار مثبت دارند، ایده‌آل منفی کوچک‌ترین مقدار آن معیار است.
- برای معیارهایی که بار منفی دارند، ایده‌آل مثبت کوچک‌ترین مقدار آن معیار است.
- برای معیارهایی که بار منفی دارند، ایده‌آل منفی بزرگ‌ترین مقدار آن معیار است.

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

جدول شماره ۱۲- ماتریس بهترین و بدترین مقدار ایده‌آل برای معیارها

شاخص الگو	تضاد کم ابهام کم	تضاد زیاد ابهام کم	تضاد کم ابهام زیاد	تضاد زیاد ابهام زیاد
روش محور	0.203	0.117	0.081	0.046
ارزش محور	0.081	0.156	0.122	0.228
ترکیبی	0.122	0.156	0.203	0.091
مقدار بهترین ایده‌آل V_j^+	0.203	0.156	0.203	0.228
مقدار بدترین ایده‌آل V_j^-	0.081	0.117	0.081	0.046

تعیین فاصله ایده‌آل فازی؛ محاسبه شاخص شباهت و تعیین رتبه گزینه‌ها در این مرحله ابتدا فاصله هر گزینه از مقدار ایده‌آل و ضد ایده‌آل فازی محاسبه شده است و پس از مشخص شدن فاصله هر گزینه از بهترین مقدار ایده‌آل و بدترین مقدار ایده‌آل، شاخص شباهت به دست آمده است. شاخص شباهت نشان‌دهنده امتیاز هر گزینه (الگو) می‌باشد و هر چه این شاخص به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشانه برتری آن گزینه می‌باشد.

جدول شماره ۱۳- فاصله هر گزینه از بهترین مقدار ایده‌آل فازی

شاخص الگو	تضاد کم	تضاد زیاد	تضاد کم	تضاد زیاد	$\sum$ (جمع)	$\sqrt[1]{S_j^+}$
	تضاد کم ابهام کم	تضاد زیاد ابهام کم	تضاد کم ابهام زیاد	تضاد زیاد ابهام زیاد		

^۱- این ستون فاصله اقلیدسی بهترین و بدترین مقدار ایده‌آل فازی را نشان می‌دهد.

روشن‌محور	$(0.000)^2 = 0.000$	$(-0.039)^2 = 0.002$	$(-0.122)^2 = 0.015$	$(-0.182)^2 = 0.033$	0.0496	0.2236
ارزش‌محور	$(-0.122)^2 = 0.015$	$(0.000)^2 = 0.000$	$(-0.081)^2 = 0.007$	$(0.000)^2 = 0.000$	0.0215	0.1414
ترکیبی	$(-0.081)^2 = 0.007$	$(0.000)^2 = 0.000$	$(0.000)^2 = 0.000$	$(-0.137)^2 = 0.019$	0.0253	0.1732

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

جدول شماره ۱۴ - فاصله هر گزینه از بدترین مقدار ایده‌آل فازی

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

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

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

شاخص الگو	$\sqrt{S_j^+}$	$\sqrt{S_j^-}$	$S_i^+ + S_i^-$	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 به دست آمده برای هر گزینه جمع شده و عدد حاصل زیر رادیکال رفته تا فاصله اقلیدسی (S_j^-) برای هر گزینه به دست آید. این فاصله در محاسبه شاخص شباهت مورد استفاده قرار گرفته است.

جدول ۱۵ شاخص شباهت و رتبه هر گزینه را نشان می‌دهد. شاخص شباهت برای هر گزینه از رابطه زیر به دست آمده است. که در آن:

P_i شاخص شباهت

می‌باشد

S_j^+ فاصله هر گزینه از

بهترین مقدار ایده‌آل فازی

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

می‌باشد

S_j^- فاصله هر گزینه از

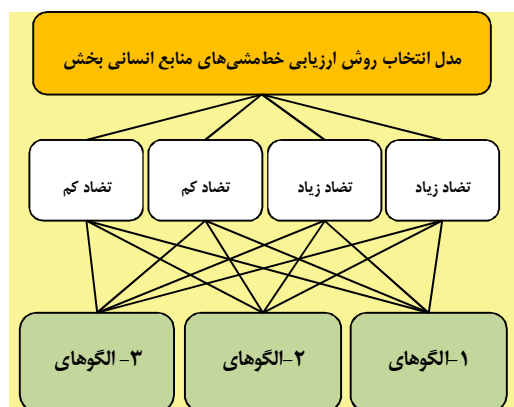
بدترین مقدار ایده‌آل فازی

می‌باشد.

با محاسبه شاخص شباهت امتیاز هر گزینه مشخص شده است (ستون P_i) هر چه این شاخص به یک نزدیک‌تر باشد، نشانه برتری آن گزینه می‌باشد. به همین جهت الگوهای ارزش محور با امتیاز ۰,۵۷۴۶۷۲ نزدیک‌ترین گزینه به یک می‌باشد 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.

بر اساس محاسبات صورت گرفته می‌توان رابطه زیر را در رتبه‌بندی گزینه‌ها برای انتخاب مدل ارزیابی خط‌مشی‌های جذب و استخدام نیروی انسانی در بخش دولتی پرداخت. باتوجه به این محاسبات، همان‌طور که در شکل ۵ نیز دیده می‌شود، برای ارزیابی خط‌مشی‌های جذب و استخدام منابع انسانی، باتوجه به شاخص‌های انتخاب الگوهای ذی‌ربط که در این پژوهش مبنای

قرار گرفته است، (از نظر میزان ابهام و تضاد در برنامه‌ها خط‌مشی‌ها) استفاده از الگوهای ارزش‌محور در اولویت اول قرار می‌گیرد. الگوهای ترکیبی در رتبه دوم و نهایتاً الگوهای روش‌محور در رتبه سوم قرار گرفته است. باید در نظر گرفت که با تغییر در میزان ابهام و تضاد خط‌مشی‌ها، اولویت‌بندی استفاده از الگوهای ارزیابی نیز تغییر خواهد کرد.



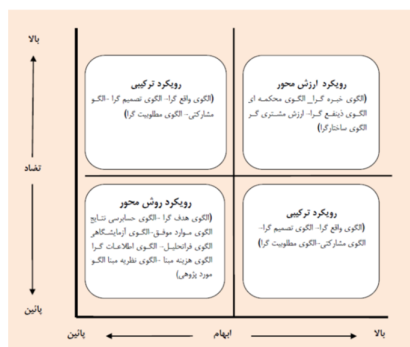
شکل شماره ۴- مدل انتخاب روش ارزیابی خط‌مشی‌های منابع انسانی بخش دولتی در زمینه جذب و استخدام

۵- نتیجه‌گیری

مرور رویکردهای اجرای خط‌مشی نشان می‌دهد که در عمل سه دسته کلی از این رویکردها شناسایی شده‌اند: رویکردهای بالا به پائین؛ رویکردهای پائین به بالا و رویکردهای ترکیبی؛ رویکرد ترکیبی که گاهی به عنوان نسل سوم مطالعات اجرا نیز شناخته می‌شود (گوگین، بومن، لستر و اوتوله، ۱۹۹۰). همین امر در مورد رویکردهای ارزیابی خط‌مشی نیز صادق است. در رویکردهای ترکیبی، تعاملی بین رویکردهای «بالا به پایین» و «پایین به بالا» به وجود می‌آید، به‌طوری که قوت‌های دو رویکرد دیگر را دارد و از ضعف‌های یکدیگر به‌مثابه فرصت استفاده می‌کند. بارت و فوجه (۱۹۸۱) استدلال می‌کنند که دوگانگی کاذبی بین رویکردهای بالا به پایین و پایین به بالا وجود دارد؛ بنابراین، می‌توان این‌طور تصور کرد که در عمل هر دو رویکرد به‌طور هم‌زمان و با هم کار می‌کنند. اجرا هنگامی که به دنبال محدود کردن قدرت قانونی باشد، از بالا به پایین و هنگامی که به دنبال کاهش سطح بازیگران خط‌مشی درباره تصمیماتی باشد که آن‌ها اتخاذ می‌کنند و به‌طور مؤثر تصمیم‌گیری را در انحصار دارند، از پایین به بالا صورت می‌گیرد (بارت و فوجه، ۱۹۸۱: ۲۵).

به نظر می‌رسد که 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 خط‌مشی‌های جذب و استخدام منابع انسانی پائین و در برخی بالا می‌باشد، بنابراین در عمل نه رویکردهای ارزیابی روش محور به‌تنهایی 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. درحالی‌که اگر تضاد کم و ابهام زیاد یا تضاد زیاد و ابهام کم باشد- که نتایج تحقیق چنین موضوعی را در مورد خط‌مشی‌های جذب و استخدام منابع انسانی در بخش دولتی ایران نشان داده است- استفاده از رویکردهای ترکیبی رد ارزیابی این خط‌مشی‌ها مناسب خواهد بود.

بنابراین، باتوجه به نتایج به‌دست آمده از روش تاپسیس فازی، مدل نهایی تحقیق را می‌توان مطابق شکل ۵ در نظر گرفت. طبق این مدل هرگاه تضاد و ابهام کم باشد، استفاده از رویکردهای اثبات‌گرایانه (روش محور) در ارزیابی خط‌مشی‌های جذب و استخدام منابع انسانی بخش دولتی در ایران منطقی به نظر می‌رسد. همچنین در شرایطی که تضاد و ابهام زیاد باشند، نوعی تعامل و توافق لازم است که این از ویژگی‌های رویکرد ارزش محور به شمار می‌رود. درنهایت هرگاه میزان ابهام زیاد و تضاد کم باشد یا میزان ابهام کم و تضاد زیاد باشد، استفاده از رویکردهای اقتضای (ترکیبی) در ارزیابی خط‌مشی‌های جذب و استخدام منابع انسانی بخش دولتی در ایران می‌تواند کارساز باشد.



شکل شماره ۵- مدل نهایی تحقیق

در مدل متلند ابهام و تضاد خط‌مشی متغیرهای اصلی به شمار می‌روند. ابهام خط‌مشی به میزان شفافیت خط‌مشی تنظیم شده، اشاره دارد و به دو صورت می‌تواند وجود داشته باشد: ابهام

در اهداف و ابهام در ابزار. زمانی که هدف ابهام دارد همه فکر می‌کنند که خط‌مشی‌ها و سیاست‌های مطرح شده در برنامه‌ها به نفع آن‌ها می‌باشد. درحالی‌که اگر اهداف روشن باشند، ممکن است افرادی که این هدف‌ها به نفع آن‌ها نیست، با دیگران تضاد پیدا می‌کنند. ابهام در ابزار نیز به روش‌های گوناگون ظهور می‌کند، در جایی که فناوری برای اجرای خط‌مشی نیاز است و یا در مورد نقش سازمان‌های مختلف در اجرا پیچیدگی وجود دارد. در مورد این که 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 و دیگران، ۱۳۹۶: ۲؛ نقل از هیل، ۱۹۹۷: ۳۸۰).

تضاد خط‌مشی نشان‌دهنده میزان کشمکش است که می‌توان در مرحله شکل‌گیری خط‌مشی شاهد آن بود. بنابراین می‌توان انتظار داشت که در مرحله اجرا نیز همچنان تضاد وجود داشته باشد. وابستگی متقابل بین طرفین درگیر در خط‌مشی، ناسازگاری بین اهداف و وجود عناصر ناهمگون در تعاملات می‌تواند موجب تضاد شود. همچنین زمانی که بیش از یک سازمان یک سیاست را به صورت مستقیم مرتبط با منافع خود می‌بینند و بین سازمان‌ها دیدگاه‌های ناهم‌انگهی وجود دارند، شکل‌گیری تضاد امکان‌پذیر خواهد بود و شدت تضاد با افزایش ناسازگاری‌ها، نگرانی‌ها و افزایش مخاطرات مرتبط با هر یک از طرفین افزایش می‌یابد. هرچه تصمیم مهم‌تر باشد، دیدگاه‌های متناقض بیشتری مطرح خواهد شد (محمدی؛ الوانی و دیگران، ۱۳۹۶: ۲؛ نقل از هیل، ۱۹۹۷: ۱۶۵).

مرور مبانی نظری نشان می‌دهد که سه بعد زمانی در روش‌های ارزیابی خط‌مشی شده است؛ روش‌های گذشته‌نگر، روش‌های آینده‌نگر و روش‌های در حین اجرا / بینابین (مایلز و همکاران، ۲۰۰۶: ۱۶). تعدادی از روش‌های ارزیابی مانند هدف‌گرا، حسابرسی نتایج، آزمایشگاهی، فراتحلیل، مورد پژوهی و مشتری‌گرا گذشته‌نگر هستند و این روش‌ها پس از اجرای خط‌مشی‌ها و مشخص شدن خروجی‌ها (نتایج و پیامدهای) خط‌مشی‌ها را مورد ارزیابی قرار داده و میزان کارآمدی آن‌ها را مشخص می‌کنند. بدیهی است نتیجه چنین روش‌هایی می‌تواند به تأیید خط‌مشی، توقف اجرای خط‌مشی و تکرار فرایند خط‌مشی گذاری بیانجامد. تعدادی دیگر از روش‌های ارزیابی خط‌مشی را می‌توان به طور دوگانه در حین اجرا و پس از اجرای خط‌مشی مورد استفاده قرار داد. این روش‌ها بیشتر ماهیت دوگانه دارند؛ مانند روش‌های تصمیم‌گرا و ساختارگرا. همچنین برخی روش‌ها را می‌توان در تمام مراحل قبل، حین و بعد از اجرای خط‌مشی مورد استفاده قرار داد. این روش‌ها بیشتر در دسته الگوهای ترکیبی قرار می‌گیرند مانند روش‌های مطلوبیت‌گرا و مشارکتی (شادیش و همکاران، ۲۰۰۲).

طبق نتایج تحقیق واعظی و همکاران، روش‌های ارزیابی خط‌مشی که قابلیت سنجش در ابعاد مختلف (قبل، حین و پس از اجرا) را داشته باشند، در اولویت قرار دارند (واعظی، شریف‌زاده و محمدی، ۱۳۹۴: ۱۵). از آنجا که رویکردهای ارزش‌محور در تحقیق حاضر رتبه اول و رویکردهای ترکیبی رتبه دوم را به خود اختصاص داده‌اند و در این رویکردها نوعی تعامل مطرح است، بنابراین نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق با نتایج تحقیق انجام شده توسط واعظی و همکاران (۱۳۹۴)، همسو می‌باشد.

بررسی مبانی موجود نشان می‌دهد که روش‌های ارزیابی خط‌مشی بر اساس میزان توجه به بستر و محیطی که خط‌مشی در آن اجرا می‌شود، متفاوت هستند. تعدادی از روش‌ها به‌طور مستقیم اثرات محیطی را در نظر می‌گیرند و تعدادی دیگر این اثرات را غیرمستقیم مورد بررسی قرار می‌دهند. برای نمونه در روش مورد پژوهی ارزیاب به‌طور مستقیم عوامل محیطی اثرگذار بر خط‌مشی را مورد توجه قرار می‌دهد درحالی‌که روش مطلوبیت گرا با توجه به تعاملی بودن، این اثرات را به‌طور غیرمستقیم بررسی می‌کند. ضمن اینکه برخی روش‌ها به اثرات محیطی حساس نیستند (فیرمن و واندرسمن، 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 راه‌حل ایده‌آل نشان می‌دهند.

در بررسی کارکردهای ارزیابی خط‌مشی، سه ویژگی کلی مطرح می‌شود که به‌عنوان فصل مشترک این کارکردها دانست. پاسخگویی، شفافیت و بهبود (شادیش و همکاران، ۲۰۰۲). برخی از روش‌های ارزیابی بر کارکرد پاسخگویی تأکید دارند؛ مانند اطلاعات گرا، مشتری‌گرا و فرائتحلیل. تعدادی از روش‌ها بر بهبود خط‌مشی تأکید دارند که از این دسته می‌توان به روش‌های مشارکتی، ساختارگرا و ذی‌نفع‌گرا اشاره کرد. با این حال، روش‌هایی وجود دارند که کارکرد چندگانه دارند و علاوه بر پاسخگویی، به شفاف‌سازی و آموزش و بهبود نیز توجه دارند. نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق واعظی و همکاران (۱۳۹۴) نشان داده است که رویکردهای تصمیم‌گرا و مطلوبیت‌گرا از اولویت برخوردارند. از آنجا که این روش‌ها در دسته رویکردهای ترکیبی قرار دارند، نتایج فوق با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد.

منابع

- الوانی، سید مهدی؛ شریف‌زاده، فتاح (۱۳۷۷). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- الوانی، سید مهدی؛ هاشمیان، سید محمدحسین؛ بهمنی، محمدرضا (۱۳۸۸). اجرا و ارزیابی سیاست‌ها در سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از الگوی مدیریت متوازن سیاست‌ها (BSC) مطالعه موردی: دفتر تبلیغات اسلامی، اندیشه مدیریت، سال سوم، شماره ۱: ۳۴-۵.
- پورمختاریان، مجید (۱۳۹۳). عوامل تسهیل‌کننده اجرای موفق سیاست‌های فرهنگی کشور مبتنی بر تجربیات برنامه‌های توسعه اول تا چهارم، راهبرد فرهنگ، شماره ۲۷: ۶۲-۳۳.
- حاجت پور، سارا؛ دانش فرد، کرم‌الله؛ تابان، محمد؛ امیرنژاد، قنبر (۱۳۹۸). ارائه الگوی ارزیابی موفق خط‌مشی‌های عمومی سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر اخلاق حرفه‌ای، پژوهش‌های اخلاقی، سال دهم، شماره ۱: ۱۲۸-۱۱۱.
- حمیدی، کامبیز؛ احمدی، سید علی‌اکبر؛ دانش فرد، کرم‌الله (۱۳۹۷). ارائه الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال هفدهم، شماره ۸۲: ۵۷-۶۷.
- دانایی فرد، حسن؛ ثقفی، عمادالدین؛ مشبکی، اصغر اصفهانی (۱۳۸۹). اجرای خط‌مشی عمومی: بررسی نقش عقلانیت در مرحله تدوین خط‌مشی، دوره ۱۴، شماره ۴: ۱۰۶-۷۹.
- رحمانی، حامد؛ موسی خانی، مرتضی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ دانش فرد، کرم‌الله؛ 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: ۱۱۶-۷۵.
- عباسی، عباس؛ معتمدیان، رسول؛ میرزایی، محمدقاسم (۱۳۹۵). بررسی موانع اجرای سیاست‌های عمومی در سازمان‌های دولتی پژوهش‌های مدیریتی منابع سازمانی، سال ششم، شماره ۲: ۷۰-۴۹.
- قلی پور، رحمت اله (۱۳۸۷). تصمیم‌گیری سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، چاپ هفتم، تهران: سمت.
- قیتانی، البرزغ؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ ناصر، میرسپاسی (۱۳۹۶). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد اجتماعی فنی و بوم‌شناختی برای بخش دولتی ایران. چشم‌انداز مدیریت دولتی، سال هشتم، شماره ۳۰: ۷۴-۵۷.
- قیتانی، البرزغ؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ ناصر، میرسپاسی (۱۳۹۶). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد اجتماعی فنی و بوم‌شناختی برای بخش دولتی ایران، چشم‌انداز مدیریت دولتی،

سال هشتم، شماره ۳۰: ۷۴-۵۷.

کمالی، یحیی؛ شیخ‌زاده جوشانی، صدیقه؛ فاطمه، احمدی‌نژاد (تابستان ۱۳۹۹). اجرای سیاست‌های عمومی؛ ارائه معیارهایی برای اجرای موفق سیاست‌ها، فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ششم، شماره ۲: ۲۵۳-۲۷۵.

محمدی، مهتاب؛ الوانی، سید مهدی؛ مهمارزاده، غلامرضا (۱۳۹۵) طراحی مدل حاکمیتی اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی در بخش دولتی ایران مورد مطالعه: قانون مدیریت خدمات کشوری، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره چهارم، شماره ۲: ۲۶-۱۱.

محمدی، مهتاب؛ الوانی، سید مهدی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ انصاری رنانی، قاسم (۱۳۹۶). طراحی مدل سه‌بعدی اجرای حاکمیتی خط‌مشی‌های عمومی، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هشتم، شماره ۲۶: ۲-۱۶.

معمارزاده طهران، غلامرضا؛ میر سپاسی، ناصر؛ سودابه، جلیلی (۱۳۹۰). ارائه مدل برای ارزیابی اثربخشی اجرای خط‌مشی‌های عمومی جمهوری اسلامی ایران در حوزه بهداشت و درمان، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال دوم، شماره ۴: ۱۹-۳۱.

مقدس پور، سعید؛ دانایی‌فرد، حسن؛ کردنائیج، اسدالله (۱۳۹۲). واکاوی عوامل کلیدی در عدم موفقیت برخی خط‌مشی‌های عمومی در ج.ا. ایران: مطالعه خط‌مشی‌های مالیاتی کشور، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره یازدهم، شماره ۱: ۶۸-۳۳.

منوریان، عباس (۱۳۹۷). اجرا و ارزیابی خط‌مشی عمومی، چاپ اول، تهران: انتشارات موسسه کتاب مهربان.

واعظی، رضا؛ محمدی، حسن (۱۳۹۶). الگویی برای ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی در ایران (مطالعه موردی: خط‌مشی مالیات بر ارزش افزوده)، چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره هشتم، شماره ۱: ۷۲-۴۲.

واعظی، رضا، شریف‌زاده، فتاح؛ محمدی، محسن (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی الگوهای ارزیابی خط‌مشی عمومی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دهم، شماره ۴۰: ۴۰-۱.

- 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, K. and McMakin, J. (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, R. and Rogers, E. (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. 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