

## آسیب‌شناسی اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری با استفاده از مدل سه شاخگی در کارکنان وزارت نفت

صدیقه طوطیان اصفهانی<sup>۱\*</sup> - حمید پرور<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه:** آموزش همواره وسیله‌ای مطمئن در جهت حل مشکلات مدیریت مدنظر قرار گرفته اما، برخی شکاف‌ها در سازمان ناشی از کاستی‌های اجرایی خطمشی‌های آموزش نظام اداری است.  
**هدف:** آسیب‌شناسی اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری با استفاده از مدل سه شاخگی در ستاد وزارت نفت.

**روش‌شناسی پژوهش:** روش آمیخته است که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و اشباع نظری ۲۰ نفر در مرحله دلفی از خبرگان حوزه مدیریت دولتی انتخاب شدند. جامعه آماری در مرحله بخش کمی نیز شامل ۲۵۷ نفر کارکنان ستاد وزارت نفت می‌باشد که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول کوکران ۱۵۴ نفر تعیین گردید. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه حاصل از فن دلفی بود که روایی محتوایی و پایایی پرسشنامه‌ها در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و ضریب آلفای کرباخ بالاتر از ۰،۷ تایید شد.

**یافته‌ها:** آسیب‌های اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری شامل آسیب‌های رفتاری با ۱۲ شاخص، آسیب‌های ساختاری با ۱۱ شاخص و آسیب‌های زمینه‌ای با ۱۳ شاخص می‌باشد. تحلیل‌های کمی نیز موید معنی‌داری بارهای عاملی همه شاخص‌ها و تایید آنها در سطح اطمینان ۹۵٪ بود.

**نتیجه‌گیری:** آسیب‌های اجرای خطمشی‌ها رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بود که احساس مسئولیت و اعتقاد مجریان به خطمشی‌های آموزش نظام اداری از طریق تشریح فواید آن برای سازمان می‌تواند بخشی از این آسیب‌ها را کمتر نماید.

**کلمات کلیدی:** اجرای خطمشی، آسیب‌شناسی سازمانی، خطمشی‌های آموزش نظام اداری

<sup>۱</sup> دانشجویار، رشته مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب، تهران، ایران.

(نویسنده مسئول) tootian\_ir@yahoo.com

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

## مقدمه

خط‌مشی عمومی، تصمیم دولت یا حکومت در مواجهه با یک موضوع، چالش یا یک مساله عمومی است. خط‌مشی عمومی عبارت است از آن چیزی که دولت‌ها تصمیم دارند انجام دهند یا انجام ندهند؛ بنابراین خط‌مشی‌های عمومی ممکن است رفتارها را نظم‌دهی کنند، بوروکراسی‌ها را سازماندهی کنند، منافع را توزیع کنند، مالیات‌ها را جمع‌آوری کنند و همه این‌ها را هم‌زمان انجام دهند (دانش‌فرد، ۱۳۹۸: ۱۳). اجرای خط‌مشی نیز به عملیات و اقدامات سازمان‌ها و مؤسسات مجری و چگونگی انجام دادن آن‌ها گفته می‌شود (دانش‌فرد، ۱۳۹۸: ۱۱۲). آموزش همواره وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مدنظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان است. بدین منظور برای تجهیز نیروی انسانی، بهسازی و بهره‌گیری هرچه موثرتر از این نیرو، بی‌شک آموزش یکی از مهم‌ترین و موثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود امور سازمان به شمار می‌رود و کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، نیازمند آموزش، یادگیری، کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد (دیاب و آجلونی، ۱، ۲۰۱۵). آموزش نیروی انسانی سرمایه‌گذاری پر سودی به شمار می‌آید، که بازده آن در واقع یک امر حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است که باید به طور مستمر در سازمان مورد توجه قرار گیرد، چرا که آموزش یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت تلاش‌های کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری استعدادهای نهفته، به کار اندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حسن انعطاف‌پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد (لامبا و چوداری، ۲، ۲۰۱۳). اگر کارکنان سازمان دارای دانش، اطلاعات، مهارت‌های لازم و مناسب نباشند، سازمان را دچار مشکلات و ضایعات عدیده مالی و اداری و غیره خواهند کرد (بولوت و

کولها، ۳، ۲۰۲۰). بسیاری از مدیران ارشد سازمانها بر این ادعا هستند که نیروی انسانی آنها سرمایه‌های واقعی در سازمان‌هایشان هستند (هونجرا، ۴ و همکاران، ۲۰۱۹). علیرغم وجود برنامه‌های متعدد جهت ارتقا سطح عملکرد کارکنان از طریق آموزش‌های سازمانی، تغییر قابل‌ملاحظه و موفقیت‌چندانی در این زمینه حاصل نشده است چرا که وزارت نفت نیز با توجه به رویکرد برنامه‌های تحول نظام اداری به اهمیت آموزش کارکنان، اقدام به طراحی و راه‌اندازی سامانه جامع آموزش کارکنان نموده است. اما با توجه به شکاف‌های موجود در بازخوردهای حاصل از این سامانه با انتظارات مدیران، شناسایی آسیب‌های اجرای خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری در ارتقا عملکرد کارکنان وزارت نفت مورد توجه مدیران قرار گرفته است و این مسئله منجر به نارضایتی مدیران و سایر ذی‌نفعان سازمان گردیده و به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان مطرح گردیده است؛ از سوی دیگر جایگاه منحصر به فرد این وزارتخانه در عرصه تولیدی و اقتصادی کشور که منبث از محیط پویا و الزامات خاص ناشی از مطالبات ملی می‌باشد ضرورت توجه به آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری در ارتقا عملکرد کارکنان را بیش از پیش توجیه‌پذیر می‌سازد؛ لذا آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری در ارتقا عملکرد کارکنان مورد توجه قرار گرفته است. لذا مسئله اصلی تحقیق حاضر این است که آسیب‌های اجرای خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری در ارتقا عملکرد کارکنان در وزارت نفت کدام است؟

## خط‌مشی‌های عمومی (سیاست‌های عمومی)

خط‌مشی‌های عمومی سازوکارهای حکمرانی ملی نظام‌های سیاسی هستند. دولت‌ها اراده ملی را در پرتو خط‌مشی‌های عمومی اداره می‌کنند. (مقدس پور و همکاران، ۱۳۹۲). خط‌مشی یا سیاست اصل تعیین

کننده محدوده تصمیم‌گیری برای مدیران سازمان یا هیئت مدیره می‌باشد. مدیران برنامه‌ریزی و اجرایی در هر سازمان همواره در قلمرو تعیین شده توسط خطمشی را مد نظر قرار داشته و تصمیمات را با قید سازگاری با خطمشی سازمان اتخاذ می‌نمایند. (الوانی و شریف زاده، ۱۳۹۴: ۱۳۰). آموزش سازمانی

آموزش سازمانی عبارت است از استراتژی‌های متنوع بکارگرفته شده در سازمان به منظور ارتقاء منابع انسانی، به طوری که این استراتژی‌ها تضمین می‌کند (لین و همکاران، ۵، ۲۰۱۰). آموزش‌های سازمانی در درک بهتر اهداف راهبردی سازمان، به روز شدن توانایی، افزایش تفکر خلاق، تقویت احساس تعلق سازمانی و تغییرات مثبت در موقعیت کاری کارکنان نقش بسزایی دارد (سینگ و موهانتی، ۶، ۲۰۱۲). کارکنان در پرتو آموزش صحیح است که می‌توانند وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند (سبیر، ۷ و همکاران، ۲۰۱۴). آموزش و بهسازی کارکنان موضوع بسیار مهم استراتژیک برای سازمانها محسوب می‌شود و به مثابه ابزاری به شمار می‌آید که از طریق آن، سازمانها گستره‌ای را تعیین می‌کنند که در آن دارایی انسانی آنها سرمایه‌های پایدار تلقی می‌شوند. (عباس زاده، ۱۳۹۴، ۱۴۲). برخی سازمانها از مراکز توسعه داخلی برای آموزش استفاده می‌کنند که در آن در کنار سخنرانی و سمینارهای آموزشی، فونونی همچون مراکز ارزیابی و یادگیری آنلاین به مدیران و کارکنان کمک می‌کند در راستای اهداف سازمان توسعه یابند (دسلر، ۸، ۲۰۱۴: ۱۹۹).

### آسیب شناسی سازمانی

آسیب شناسی سازمانی اغلب به عنوان حساسترین جزء استقرار یک طرح بهبود سازمان تلقی میگردد. از این رو، یکی از مهمترین اقداماتی که شرکت‌ها و سازمانهای موفق برای ارتقای اثربخشی خود انجام می‌دهند، آسیب شناسی صحیح و به موقع است. (شریفی کلویی، ۱۳۷۹، ۱۲). نبوجسا ۹ (۲۰۱۰) آسیب

شناسی سازمانی را بدین شکل تعریف نموده است: یک روش برای تحلیل سازمان به قصد مشخص شدن کمبودها و نواقص سازمانی و برنامه ریزی برای رفع آنها از طریق تغییرات و توسعه سازمانی. البته تمام مطالعاتی که در جهت آشکارسازی عیوب و عوامل آسیب زای سیستم خاصی قدم بردارند، در حیطه علم آسیب شناسی قرار دارند. آسیب شناسی با مشاهده عوارض آسیب آغاز می‌شود (نوری، ۱۳۹۶، ۱۱). در طبقه مدل‌ها از نوع مدل‌های منطقی است که بسیاری از مفاهیم، رویدادها و پدیده‌ها را می‌توان در قالب نظری سه شاخگی (ساختار، رفتار و زمینه) مورد بررسی، مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار داد. براساس این رویکرد مسایل و آسیب‌های سازمانی را می‌توان از سه منظر ساختار، رفتار و زمینه مورد بررسی قرار داد. علت نامگذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به‌گونه‌ای می‌باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت پذیرد:

■ شاخه ساختاری: شاخه ساختاری در برگیرنده همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان می‌باشد که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی بهم پیوسته و چارچوب و قالب فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند

■ شاخه محتوا یا رفتار: در شناخت آسیب‌های رفتاری، کانون توجه به کارکردها و عملکردهاست و باید آن دسته از عواملی بررسی شود که کارکردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسانها را ازحالت طبیعی منحرف کرده و به اثربخشی آنها به قدری صدمه می‌زند که در سازمان ایجاد بحران کرده و سازمان را به طورکلی از رشد سالم باز می‌دارند.

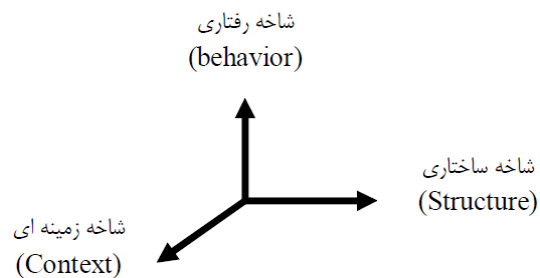
شاخه زمینه یا محیط: همه علل و عواملی که موجبات برقراری، تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت به سیستم های اصلی‌تر را فراهم می‌آورند، زمینه یا محیط نامیده می‌شوند. بنابراین،

بخشی زاده و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان بررسی وضعیت شاخص‌های خطمشی گذاری آموزشی در موسسات مالی غیر دولتی انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان داد که ابعاد و مولفه‌های خطمشی‌گذاری آموزشی عبارت بودند از ۱- تأکید بر عوامل راهبردی (توانایی‌های علمی و مهارتی سیاست‌گذاران آموزشی، تأکید بر واقع‌گرایی در تدوین خطمشی آموزشی، تأثیر احزاب سیاسی بر تدوین خطمشی آموزشی، تأثیر فرهنگ و جامعه در تدوین خطمشی آموزشی)، ۲- تأکید بر عوامل حمایتی (استفاده از حمایت‌های کشوری، استفاده از جامعه علمی، استفاده از حمایت نهاد و ارگان‌ها دولتی)، ۳- توجه بر کیفیت آموزشی (تاکید بر ارزیابی در تدوین خطمشی آموزشی، توجه بر رشد کارکنان، تأکید بر عوامل آموزشی و پژوهشی)، ۴- توجه به زیرساخت‌ها و امکانات آموزشی (فراهم آوردن امکانات آموزشی، اصلاح ساختار سازمانی، توزیع عادلانه بودجه در نظر گرفته شده)، ۵- توجه بر توسعه چندگانه (توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و علمی) و ۶- توجه بر آثار اجرای خطمشی آموزشی (رشد آموزشی، رشد ارزش‌های انسانی و اخلاقی، ایجاد زمینه توزیع عدالت).

- محمدی آزاد (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر اجرای خطمشی‌های مالیاتی در ایران با استفاده از با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی اولویت هر یک از عوامل موثر بر موفقیت اجرای خطمشی‌های مالیاتی در ایران را به این ترتیب مشخص نمودند: شفافیت خطمشی‌های مالیاتی، فرهنگ مالیاتی جامعه و تعهد سازمان‌های مالیاتی.

- زینودین ۱۰ (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان اجرای خطمشی‌های اجتماعی در مالزی و تأثیر آن بر جامعه انجام داده است. در این تحقیق تصریح شده است که توسعه خطمشی‌های اجتماعی برای مدیریت یک جامعه در حال رشد پیچیده در مالزی، به عنوان یک

آسیبهای زمینه‌ای یا محیطی آسیب‌هایی هستند که رابطه و تعامل مناسب و درست و یا به عبارت سیستمی، واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم‌های همجوار محیطی‌اش برهم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۱، ۲۱).



شکل ۱: مدل تحلیلی سه شاخکی آسیب شناسی

(منبع: میرزایی، ۱۳۸۱، ۲۲)

- صبوری و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان تبیین الگوی فرایند خطمشی گذاری در نظام آموزش و پرورش ایران انجام داده‌اند. روش تحقیق آمیخته اکتشافی و نوع تحقیق توصیفی پیمایشی بوده و داده‌ها به صورت مصاحبه و میدانی -گردآوری گردیده است. جامعه آماری شامل مدیران، خبرگان و اساتید در حوزه خطمشی گذاری آموزش و پرورش بودند که در بخش کیفی با رویکرد نمونه گیری هدفمند، تعداد ۱۴ نفر جهت مصاحبه و در بخش کمی برای گردآوری داده‌های مورد نیاز، تعداد ۱۲۰ نفر از خبرگان و مدیران ستادی و استانی آموزش و پرورش و مراکز خطمشی گذاری آموزش و پرورش به روش نمونه گیری با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شدند. ابزار جمع آوری اطلاعات در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود. تحلیل داده‌ها در نهایت به احصای ۶۳ مضمون پایه، ۱۳ مضمون سازمان دهنده، ۳ مضمون فراگیر و شکل گیری الگوی نظری انجامید.

از اجرای سیاست برای ایجاد عدالت اجتماعی و ارتقا عدالت آموزشی استفاده کند.

- موسلی و تومان<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان یک مدل رفتاری از اکتشافات و تعصبات در اجرای سیاست خط مقدم انجام دادند. بر اساس تحلیل ادبیات بوروکراسی رفتاری و رفتاری، ۱۱ گزاره قابل آزمایش را ارائه می‌دهیم که به الگوهای قابل پیش بینی از راه‌های محدود کردن عقلانیت بر اجرای سیاست و نتایج آن اشاره می‌کنند. روشهای ابتکاری می‌توانند در تصمیم‌گیری به کارکنان خط مقدم کمک کنند اما همچنین ممکن است نابرابری اجتماعی یا خدمات ناکارآمد یا ناکارآمد ایجاد کنند.

لیو و ژاو<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان برابری آموزشی برای چین چقدر است؟ تحلیل خطمشی اجرای آموزش برای کودکان مهاجر، خطمشی‌های آموزش کودکان مهاجر در اواخر دهه ۱۹۹۰ در چین را بررسی کرده‌اند. نتیجه تحقیق نشان داد که اهداف خطمشی‌های اجرای آموزش برای کودکان مهاجر مشروع و بلند پروازانه بود، اما طراحی خطمشی مبهم بود. همچنین صرف طراحی طرح برای اجرای آن کافی نبود. نتیجه تحقیق همچنین نشان داد که در اجرای خطمشی آموزش برای کودکان مهاجر تحت سیستم سیاسی فعلی، دولت‌های محلی برای تصمیم‌گیری در مورد میزان اجرای خطمشی، از استقلال خاصی برخوردارند و هماهنگی زیادی بین دولت مرکزی و محلی وجود دارد.

خطمشی ملی اجتماعی می‌باشد، نتایج مطالعه نشان داد که در طول سال‌ها، مالزی مجبور است خطمشی اجتماعی خود را با خطمشی اقتصادی ادغام کند تا وحدت سیاسی، ثبات اجتماعی و برابری اجتماعی ایجاد کند. بنابراین، مالزی رویکرد تمرکز نقش خود در توسعه و رشد اقتصادی این کشور را در پیش گرفته است. نتایج به دست آمده نشان داد که اجرای خطمشی‌های اجتماعی به رشد اقتصادی کشور کمک کرده است.

- موروگورداتو و وایت<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان استفاده از خطمشی اجرای عدالت اجتماعی: چگونه رهبران مدارس هنگام اجرای سیاست برای زبان آموزان انگلیسی از فرصت آموزشی شکل می‌گیرند، انجام دادند. در این پژوهش مطالعات موردی کیفی را از هشت مدرسه ابتدایی در چهار منطقه در تگزاس انجام شد که هر یک از آنها شامل مشاهده جلسات پایان سال هنگام کمیته‌ها پرونده دانش آموزان را بررسی می‌کرد و تصمیمات مربوط به طبقه بندی مجدد را اتخاذ می‌کرد، و همچنین یک مصاحبه نیمه ساختاریافته با گروه انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که رهبران مدارس ضمن اجرای سیاست طبقه بندی مجدد، هر دو روش را که منعکس کننده رهبری عدالت اجتماعی است، فعال کنند، اما آگاهی از این کار را ندارند. درک سیاست و رویکرد پیاده سازی، واسطه‌ای بود که رهبران مدارس می‌توانستند

#### جدول ۱: خلاصه‌ای از موانع اجرای خطمشی

منبع	شاخص
شیخ حسنی، فقیهی و دانشفرد (۱۳۹۷)	ثبات اندک مدیریت
شیخ حسنی، فقیهی و دانشفرد (۱۳۹۷)	عدم اعتقاد مدیران
شیخ حسنی، فقیهی و دانشفرد (۱۳۹۷)	عدم اطمینان از تامین اعتبار اجرا
نادری‌فر، هراتی و یونسی (۱۳۹۵)	عدم توجه اندک تدوین کنندگان به قابلیت اجرایی آن
نادری‌فر، هراتی و یونسی (۱۳۹۵)	هزینه زیاد اجرای طرح
قاسم زاده - میرکلایی ۱۳۹۴	عدم وجود سیستم نظارت و ارزیابی در مرحله اجرا

منبع	شاخص
قاسم زاده - میرکلایی ۱۳۹۴	عدم تامین منابع انسانی متخصص
محمدی آزاد (۱۳۹۶)	کمبود/افت نیروی انسانی (مانند ورود و خروج نامناسب نیروی انسانی)
محمدی آزاد (۱۳۹۶)	برخوردهای شخصی/تضاد منافع کارکنان (دراثر اجرای خطمشی)
مقدس پور، دانایی فرد و کردناییج (۱۳۹۲)	مشارکت ضعیف واحدهای وظیفه‌ای در مورد اجرای خطمشی
مقدس پور، دانایی فرد و کردناییج (۱۳۹۲)	ارتباطات ناکافی میان لایه‌های مختلف مدیریت
مقدس پور، دانایی فرد و کردناییج (۱۳۹۲)	ارتباطات ضعیف داخلی بین واحدهای وظیفه‌ای
رحمانی وهمکاران ۱۳۹۱	ضعف وعدم تکاپوی سیستم اطلاعاتی
پورصادق ۱۳۹۳	تعامل ضعیف بین بخشهای وظیفه‌ای و سیستم‌های اطلاعاتی
پورصادق ۱۳۹۳	میزان وفاداری کم مدیران به خطمشی‌ها و اهداف آنها
پورصادق ۱۳۹۳	عدم اعتقاد مدیران به اهمیت خطمشی
مظلومی جلالی ۱۳۹۱	نارسایی در تقسیم مسئولیت اجرایی
معمارزاده و طاهرپور (۱۳۸۴)	اختلاف داخلی بین سطوح مختلف سازمان
معمارزاده و طاهرپور (۱۳۸۴)	کمبود منابع انسانی
معمارزاده و طاهرپور (۱۳۸۴)	آموزش ناکافی کارکنان
عامریون - شهابی نژاد ۱۳۹۴	عدم نظارت کافی یک سیستم ناظر داخلی بر پیشرفت فعالیتها
عامریون - شهابی نژاد ۱۳۹۴	عدم وجود هماهنگی میان فعالیتهای واحدهای مختلف
عامریون - شهابی نژاد ۱۳۹۴	درک ضعیف وعدم آشنایی کارکنان با مفاهیم اجرای خطمشی
عامریون - شهابی نژاد ۱۳۹۴	تغییر مداوم مدیران در سازمان (تغییرات قدرت)
عامریون - شهابی نژاد ۱۳۹۴	دلبستگی مدیران به خطمشی‌های گذشته و تمایل به حفظ وضع موجود
عامریون - شهابی نژاد ۱۳۹۴	مقاومت در برابر تغییر از طرف مدیران
عامریون - شهابی نژاد ۱۳۹۴	عدم وجود تعهد در میان کارکنان جهت اجرای برنامه
عامریون - شهابی نژاد ۱۳۹۴	مشغله‌های فردی مدیران
عامریون - شهابی نژاد ۱۳۹۴	عدم وجود انگیزه در بین مدیران ارشد جهت اجرای برنامه
فولکرد و همکاران (۲۰۱۶)	فقدان شور و شوق در میان کارکنان
فولکرد و همکاران (۲۰۱۶)	کمبود نیروی انسانی برای اجرای موثر برنامه‌ها
سو (۲۰۱۶)	کمبود تجربه کارکنان در مورد اجرای برنامه‌ها
سو (۲۰۱۶)	عدم تطابق وعدم حمایت فرهنگ سازمانی از خطمشی
سو (۲۰۱۶)	ارتباطات ناکافی میان سطوح مختلف مدیریت
ویتترز (۲۰۱۵)	عدم/کمبود حمایت مدیریت عالی از برنامه‌ها

(منبع: محقق)

۳) آسیب‌های زمینه‌ای اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری وزارت نفت کدامند؟  
 ۴) اولویت بندی آسیب‌های زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری کارکنان وزارت نفت چگونه است؟

بر اساس چارچوب کلی ارائه شده اجرای خط-  
 مشی‌های آموزش نظام اداری در بخش صنعت نفت به  
 چهار پرسش پاسخ داده خواهد شد:  
 ۱) آسیب‌های رفتاری اجرای خطمشی‌های آموزش  
 نظام اداری وزارت نفت کدامند؟  
 ۲) آسیب‌های ساختاری اجرای خطمشی‌های آموزش  
 نظام اداری وزارت نفت کدامند؟

جدول ۲: شاخص‌ها و مقادیر مربوط به مدل اندازه‌گیری تحقیق

متغیر	میانگین واریانس استخراجی	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی	شاخص افزونگی
عملکرد شغلی	۰,۵۷	۰,۸۹	۰,۶۹	۰,۸۷	۰,۵۷	۰,۰۴
آسیب‌های رفتاری	۰,۵۲	۰,۸۹	-	۰,۸۷	۰,۵۲	-
آسیب‌های ساختاری	۰,۵۲	۰,۸۹	-	۰,۸۶	۰,۵۲	-
آسیب‌های زمینه‌ای	۰,۵۸	۰,۹۲	-	۰,۹۱	۰,۵۸	-

### روش شناسی پژوهش

نوع پژوهش از نظر هدف کاربردی می‌باشد. روش پژوهش آمیخته کیفی فن دلفی و کمی روش توصیفی بوده است. جامعه مشارکت کنندگان تحقیق در مرحله دلفی شامل ۲۰ نفر از خبرگان علمی و صاحب نظران حوزه مدیریت دولتی و خبرگان اجرایی ستاد وزارت نفت می‌باشد که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. قابل ذکر است که انتخاب خبرگان بر اساس تعدادی معیار از جمله دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری و دارای سابقه کار ۱۰ سال و یا بیشتر باشد صورت گرفت. مشخصات خبرگان به طور کامل در جدول ۳ آمده است. جامعه آماری در مرحله بخش کمی نیز شامل ۲۵۷ نفر کارکنان ستاد وزارت نفت می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۵۴ نفر تعیین گردید که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی محتوایی پرسشنامه توسط خبرگان تایید شد. و پایایی پرسشنامه‌ها در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰,۷ تایید شد. که تمام موارد در جدول ۲ آمده است. داده‌ها توسط نرم افزار Spss و Smart PIs مورد تحلیل قرار گرفت. در بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار استفاده شد و در بخش آمار استنباطی ابتدا از آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای تشخیص نرمال بودن داده‌ها و آزمون KMO و بارتلت جهت بررسی کفایت نمونه‌گیری، تحلیل عاملی تاییدی جهت بررسی روابط بین متغیرها و شاخص‌ها استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های بخش کیفی

شاخص‌های احصا شده از مبانی نظری و پیشینه تحقیق در اختیار ۲۰ نفر از خبرگان اجرایی قرار گرفت که فراوانی و درصد فراوانی ویژگی‌های جمعیت-شناختی آنان در ۴-۱ نشان داده شده است. ملاحظه می‌گردد که ۴۰ درصد از خبرگان زن و ۶۰ درصد مرد هستند. بیشترین فراوانی مربوط به گروه مردان می‌باشد. ۷۰ درصد از خبرگان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۳۰ درصد دکتری می‌باشند. از لحاظ سابقه خدمت، ۱۵ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه خدمت دارند، ۴۰ درصد بین ۲۱ تا ۳۰ سال و ۴۵ درصد نیز بیش از ۳۰ سال سابقه خدمت دارند و سمت ۲۵ درصد خبرگان مدیر و ۷۵ درصد نیز معاون مدیر می‌باشد.

جدول ۳: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت		
زن	۸	۴۰
مرد	۱۲	۶۰
جمع	۲۰	۱۰۰
تحصیلات		
کارشناسی ارشد	۱۴	۷۰
دکتری	۶	۳۰
جمع	۲۰	۱۰۰
سابقه کار		
۱۰ تا ۲۰ سال	۳	۱۵
۲۱ تا ۳۰ سال	۸	۴۰
بیش از ۳۰ سال	۹	۴۵
جمع	۲۰	۱۰۰
سمت		
مدیر	۵	۲۵
معاون	۱۵	۷۵
جمع	۲۰	۱۰۰

جدول ۴: میانگین و انحراف معیار شاخص‌های آسیب‌های رفتاری اجرای خط‌مشی آموزش نظام اداری در دور دوم دلفی

متغیر	ردیف	شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	ضریب کندال
	۱	عدم اعتقاد مجریان به خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری	۴،۲۰	۰،۵۵	۰،۷۴۰
	۲	حاکمیت تفکر کوتاه مدت در بین مجریان خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری	۴،۱۲	۰،۶۵	
	۳	عدم حمایت و پشتیبانی مدیران از اجرای خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری	۳،۹۶	۰،۴۰	
	۴	مقاومت کارکنان در برابر تغییرات ناشی از اجرای خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری	۴،۱۵	۰،۷۴	
	۵	عدم توانایی در مدیریت تغییر ناشی از اجرای خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری	۳،۶۹	۰،۷۴	
	۶	ثبات‌گرایی و تمایل به حفظ وضع موجود مجریان خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری	۳،۹۲	۰،۵۱	
	۷	نبود تفکر سیستمی در مجریان خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری	۴،۱۱	۰،۶۰	
	۸	عدم ثبات مجریان خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری	۳،۸۱	۰،۷۷	
	۹	شعارگرایی مجریان خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری	۳،۹۷	۰،۶۳	
	۱۰	فقدان روحیه کار جمعی در مجریان	۴،۱۴	۰،۸۱	
	۱۱	عدم احساس مسئولیت مجریان	۳،۹۱	۰،۷۱	
	۱۲	شانه خالی کردن از زیر کار توسط برخی از مجریان	۴،۰۶	۰،۶۰	

آسیب‌های رفتاری

آسیب‌های ساختاری اجرای خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری مطابق جدول ۵ و مقدار میانگین و انحراف استاندارد شاخص‌های آسیب‌های ساختاری اجرای خط‌مشی آموزش نظام اداری در دور دوم دلفی بعد از اعمال تغییرات، نشان می‌دهد که یافته‌ها در دور جدید مورد تایید خبرگان قرار گرفته است و نتایج حاصل از انحراف معیار نیز نشانگر آن است که میزان اجماع بین اعضای پانل دلفی در خصوص این مفهوم ارتقاء یافته است.

آسیب‌های اجرای خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری از طریق فن دلفی در دورهای مختلف نهایتاً آسیب‌های رفتاری اجرای خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری مطابق جدول ۴ و مقدار میانگین و انحراف استاندارد شاخص‌های آسیب‌های رفتاری اجرای خط‌مشی آموزش نظام اداری در دور دوم دلفی بعد از اعمال تغییرات، نشان می‌دهد که یافته‌ها در دور جدید مورد تایید خبرگان قرار گرفته است و نتایج حاصل از انحراف معیار نیز نشانگر آن است که میزان اجماع بین اعضای پانل دلفی در خصوص این مفهوم ارتقاء یافته است.

سال سیزدهم / شماره چهل و پنجم / بهار ۱۴۰۱

جدول ۵: میانگین و انحراف معیار شاخص‌های آسیب‌های ساختاری اجرای خط‌مشی آموزش نظام اداری در دور دوم دلفی

متغیر	ردیف	شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	ضریب کندال
	۱۳	آرامانی بودن خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری	۴،۲۵	۰،۷۰	۰،۷۲۳
	۱۴	عدم انعطاف خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری به مسائل جدید	۴،۰۹	۰،۶۱	
	۱۵	مشخص نبودن وظایف و مسئولیت‌های بخش‌های اجرایی در قبال اجرای خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری	۴،۱۸	۰،۵۰	
	۱۶	تداخل قوانین و مقررات در سازمان در قبال خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری	۴،۱۰	۰،۷۴	
	۱۷	فقدان استقلال نسبی در ارکان اجرایی خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری	۳،۹۰	۰،۷۳	
	۱۸	عدم وجود برنامه اجرایی جهت اجرای خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری	۳،۹۹	۰،۶۹	
	۱۹	ضعف نظام ارزیابی عملکرد در قبال اجرای خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری	۴،۱۹	۰،۶۵	
	۲۰	ساختار اداری متمرکز و غیر قابل انعطاف سازمان مجری	۴،۳۲	۰،۶۸	
	۲۱	عدم انعطاف خط‌مشیها نسبت به مسائل جدید	۴،۰۹	۰،۶۳	
	۲۲	فعال نبودن مراکز تحقیق و توسعه در بخش دولتی	۴،۱۱	۰،۷۹	
	۲۳	طولانی بودن سیر مراحل و فرایندهای انجام کار	۴،۰۳	۰،۸۴	

آسیب‌های رفتاری



جدول ۶: میانگین و انحراف معیار شاخص‌های آسیب‌های زمینه‌ای اجرای خطمشی آموزش نظام اداری در دور دوم دلفی

متغیر	ردیف	شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	ضریب کندال
آسیب‌های زمینه‌ای	۲۴	کمبود نیروی انسانی شایسته و متخصص	۳،۹۲	۰،۷۲	۰،۷۱۲
	۲۵	دلبستگی نیروی انسانی به خطمشی‌های قبلی	۴،۳۸	۰،۷۱	
	۲۶	عدم آگاهی نیروی انسانی از اهداف خطمشی‌های آموزش نظام اداری	۳،۹۹	۰،۸۰	
	۲۷	بروز اولویت‌های مدیریتی، اقتصادی و سیاسی جدید برای مجریان خطمشی‌های آموزش نظام اداری	۴،۳۶	۰،۹۲	
	۲۸	کمبود منابع مالی و بودجه‌ای مورد نیاز اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری	۴،۱۹	۰،۸۱	
	۲۹	اختلاف بین سیاست‌گزاران، مجریان و ناظران اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری	۳،۸۹	۰،۷۱	
	۳۰	ضعف تعامل و هماهنگی بین سازمانی در اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری	۴،۱۲	۰،۶۹	
	۳۱	عدم توافق بر سر مسائل کلیدی و راهبردی بین ذینفعان	۴،۲۰	۰،۸۳	
	۳۲	فرهنگ مقاومت بخش دولتی در مسیر خطمشی‌های مورد تغییر	۴،۰۱	۰،۷۴	
	۳۳	تأثیر فضای سیاسی و مبتنی بر قدرت گروه‌های ذینفوذ و ذینفع بر اجرا	۴،۰۶	۰،۷۲	
	۳۴	فقدان فنوریهای لازم برای اجرای خطمشی‌های آموزشی	۴،۰۸	۰،۸۳	
	۳۵	نبود فرهنگ پاسخ‌گویی در بین مجریان	۴،۱۱	۰،۹۱	
۳۶	جو تبعیض و بی‌عدالتی در توزیع امکانات	۳،۸۸	۰،۸۰		

مورد تأیید نهایی قرار گرفته و اشیاع تئوریک حاصل شده است.

جدول ۷ نتایج آماری دور دوم دلفی

تعداد	۲۰
آماره کندال	۰،۷۰۲
آماره کای دو	۱۷۴،۹۳۲
درجه آزادی	۲۴
سطح معنی داری	۰،۰۰۰

### بخش کمی

- آمار توصیفی بخش کمی

در بین جامعه آماری بخش کمی ۲۲،۱ درصد اعضای نمونه را زنان و ۷۷،۹ درصد را مردان تشکیل می‌دهند. که بیشترین فراوانی مربوط به مردان می‌باشد. مدرک تحصیلی ۲۴،۷ درصد از پاسخ‌دهندگان فوق دیپلم، ۴۸،۴ درصد کارشناسی، ۲۶،۶ درصد نیز کارشناسی ارشد می‌باشند که بیشترین فراوانی مربوط به کارشناسی می‌باشد. ۲۸،۶ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۱۰ تا ۱۰ سال سابقه کاری دارند، ۵۴،۵ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۱۶،۹ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه کاری دارند که بیشترین فراوانی مربوط به گروه ۱۱ تا ۲۰ سال می‌باشد.

آسیب‌های زمینه‌ای اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری مطابق جدول ۶ و مقدار میانگین و انحراف استاندارد شاخص‌های آسیب‌های زمینه‌ای اجرای خطمشی آموزش نظام اداری در دور دوم دلفی بعد از اعمال تغییرات، نشان می‌دهد که یافته‌ها در دور جدید مورد تأیید خبرگان قرار گرفته است و نتایج حاصل از انحراف معیار نیز نشانگر آن است که میزان اجماع بین اعضای پانل دلفی در خصوص این مفهوم ارتقاء یافته است.

آزمون رتبه‌های دلبلیو کندال (ضریب توافق w) در جدول ۷ آمده است. با توجه به آنکه مقدار آزمون کای دو که در سطح خطای کوچک تر از ۰/۰۵ معنی‌دار است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان بیان داشت که تفاوت میانگین رتبه‌ها معنی‌دار می‌باشد. پس می‌توان به صورت کلی اجماع میان نظرات خبرگان را در خصوص همه مفاهیم دید، ولیکن با توجه دستیابی به اجماع کلی در دور دوم دلفی از ورود به دور سوم خودداری گردید.

به طور کلی نتایج حاصل از انجام دو مرحله دلفی نشان داد که مدل طراحی شده با ۳ بعد و ۳۶ شاخص

آورده می‌شود. این تحلیل توسط مدل سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار آماری PLS انجام شده است. نمودارهای ۲ و ۳ مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق را در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری نشان داده شده است.

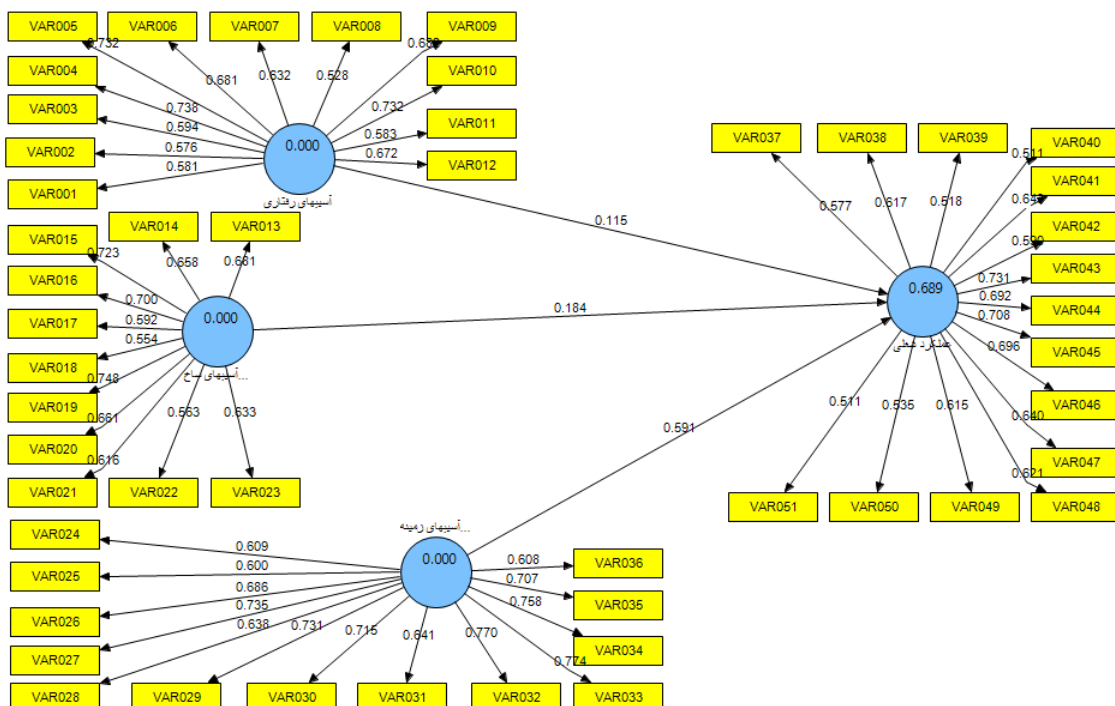
- تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای مدل بعد از اطمینان از کفایت داده‌های تحقیق برای انجام تحلیل عاملی، لازم است از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق اطمینان حاصل کنیم. لذا در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این متغیرها به ترتیب

جدول ۸: آزمون کولموگروف-اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

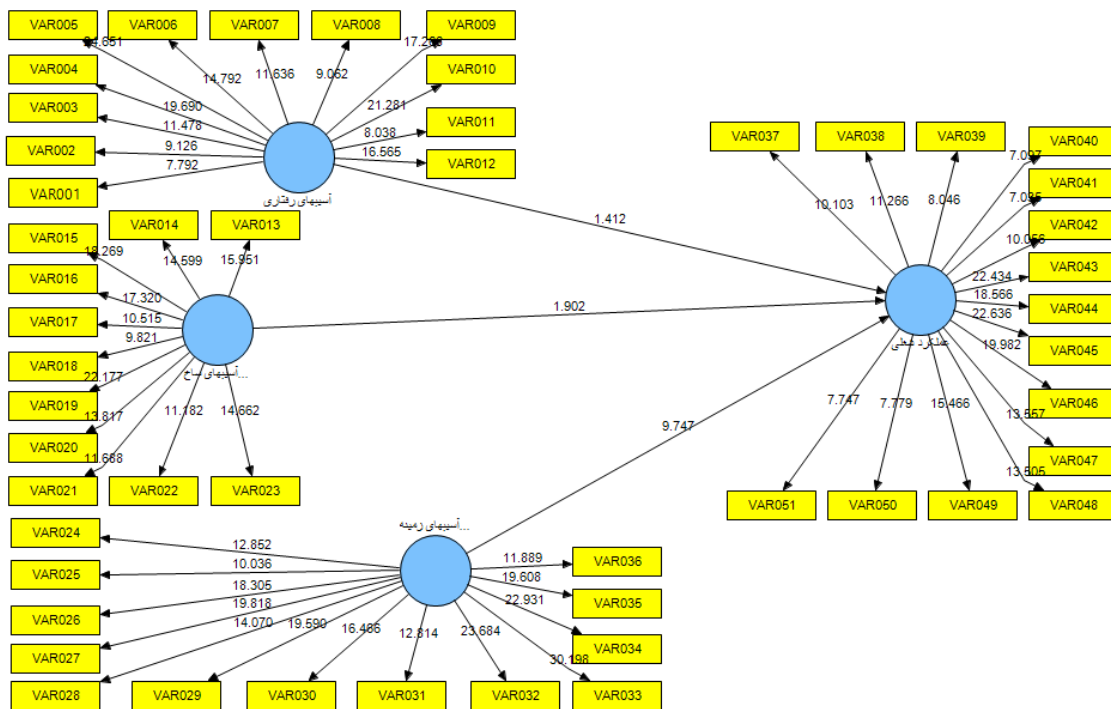
متغیر	میانگین	انحراف معیار	سطح معنی داری	$\alpha$ (مقدار خطا)	نتیجه آزمون
آسیب‌های رفتاری	۳٫۶۱	۰٫۳۸	۰٫۰۰۵	۰/۰۵	غیرنرمال
آسیب‌های ساختاری	۳٫۴۳	۰٫۳۵	۰٫۰۰۵	۰/۰۵	غیرنرمال
آسیب‌های زمینه‌ای	۳٫۳۵	۰٫۴۴	۰٫۰۰۰	۰/۰۵	غیرنرمال
عملکرد شغلی	۳٫۲۸	۰٫۳۷	۰٫۰۰۰	۰/۰۵	غیرنرمال

جدول ۹ خروجی آزمون KMO و بارتلت

شاخص	(KMO)	بارتلت	Sig (سطح معنی داری)	درجه آزادی	نتیجه آزمون
مقدار	۰٫۷۷۵	۳۹۶۰٫۲۷۳	۰٫۰۰۰	۱۲۷۵	تایید



نمودار ۲ خروجی نرم افزار درباره ضرایب تخمین استاندارد مدل اندازه‌گیری



نمودار خروجی نرم افزار درباره ضرایب معناداری مدل اندازه گیری متغیرها

### بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از بررسی سوال های پژوهش  
 بررسی سوال اول تحقیق: آسیب های رفتاری  
 اجرای خطمشی های آموزش نظام اداری در ارتقا  
 عملکرد کارکنان وزارت نفت کدامند؟

هدف از طرح این سوال شناسایی آسیب های رفتاری اجرای خطمشی های آموزش نظام اداری در ارتقا عملکرد کارکنان وزارت نفت بود که پس از بررسی مبانی نظری و براساس نظرات خبرگان طی سه مرحله دلفی، دوازه شاخص به شرح زیر شناسایی شد که نتایج تحلیل عاملی تاییدی نیز موید معنی داری بارهای عاملی همه شاخص و تایید آنها در سطح اطمینان ۹۵٪ بود:

- ۱) عدم اعتقاد مجریان به خطمشی های آموزش نظام اداری
- ۲) حاکمیت تفکر کوتاه مدت در بین مجریان خطمشی - های آموزش نظام اداری
- ۳) عدم حمایت و پشتیبانی مدیران از اجرای خطمشی - های آموزش نظام اداری

با توجه به نمودارهای ۲ و ۳ بار عاملی همه سوالات بزرگتر یا مساوی ۰٫۵ می باشد لذا هیچ یک از شاخص ها از مدل حذف نشد.

### اولویت بندی متغیرهای تحقیق

به منظور اولویت بندی متغیرهای تحقیق در این تحقیق، از آزمون فریدمن استفاده شده است. که در جدول ۱۰ میانگین رتبه ها آمده است. با توجه به جدول رتبه اول آسیب های رفتاری، رتبه دوم آسیب ساختاری و رتبه سوم آسیب های زمینه ای قرار دارند.

جدول ۱۰: خروجی آزمون فریدمن

متغیرها	میانگین رتبه	اولویت بندی
آسیب های رفتاری	۲٫۳۴	اول
آسیب های ساختاری	۱٫۸۴	دوم
آسیب های زمینه ای	۱٫۸۱	سوم
	Sig = ۰٫۰۰۰	df = ۲
	X <sup>2</sup> = ۲۷٫۹۱۱	

- ۴) عدم انعطاف خطمشی‌های آموزش نظام اداری به مسائل جدید
- ۳) مشخص نبودن وظایف و مسئولیت‌های بخش‌های اجرایی در قبال اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری
- ۴) تداخل قوانین و مقررات در سازمان در قبال خطمشی‌های آموزش نظام اداری
- ۵) فقدان استقلال نسبی در ارکان اجرایی خطمشی‌های آموزش نظام اداری
- ۶) عدم وجود برنامه اجرایی جهت اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری
- ۷) ضعف نظام ارزیابی عملکرد در قبال اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری
- ۸) ساختار اداری متمرکز و غیر قابل انعطاف سازمان مجری
- ۹) عدم انعطاف خطمشی‌ها نسبت به مسائل جدید
- ۱۰) فعال نبودن مراکز تحقیق و توسعه در بخش دولتی
- ۱۱) طولانی بودن سیر مراحل و فرایندهای انجام کار بخشی از این نتایج با یافته‌های تحقیقات صبوری و همکاران (۱۴۰۰)، معمارزاده و طاهرپور (۱۳۸۴)، زینودین (۲۰۲۱)، موروگورداتو و وایت (۲۰۲۰)، موسلی و تومان (۲۰۲۰)، لیو و ژاو (۲۰۱۸)، گایست (۲۰۱۸)، سو (۲۰۱۶)، ویتترز (۲۰۱۵) و ناکامورا (۲۰۱۵) همسویی دارد.
- بررسی سوال سوم تحقیق: آسیب‌های زمینه‌ای اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری در ارتقا عملکرد کارکنان وزارت نفت کدامند؟
- هدف از طرح این سوال شناسایی آسیب‌های ساختاری اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری در ارتقا عملکرد کارکنان وزارت نفت بود که پس از بررسی مبانی نظری و براساس نظرات خبرگان طی سه مرحله دلفی، یازده شاخص به شرح زیر شناسایی شد که نتایج تحلیل عاملی تاییدی نیز موید معنی‌داری بارهای عاملی همه شاخص و تایید آنها در سطح اطمینان ۹۵٪ بود:
- ۱) آرمانی بودن خطمشی‌های آموزش نظام اداری
- ۴) مقاومت کارکنان در برابر تغییرات ناشی از اجرای اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری
- ۵) عدم توانایی در مدیریت تغییر ناشی از اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری
- ۶) ثبات‌گرایی و تمایل به حفظ وضع موجود مجریان خطمشی‌های آموزش نظام اداری
- ۷) نبود تفکر سیستمی در مجریان خطمشی‌های آموزش نظام اداری
- ۸) عدم ثبات مجریان خطمشی‌های آموزش نظام اداری
- ۹) شعارگرایی مجریان خطمشی‌های آموزش نظام اداری
- ۱۰) فقدان روحیه کار جمعی در مجریان
- ۱۱) عدم احساس مسئولیت مجریان
- ۱۲) شانه خالی کردن از زیر کار توسط برخی از مجریان بخشی از نتایج به دست آمده با شاخصهای شناسایی شده از تحقیقات بخشی زاده و همکاران (۱۳۹۹)، شیخ حسنی و همکاران (۱۳۹۷)، محمدی آزاد (۱۳۹۶)، مقدس پور و همکاران (۱۳۹۲)، معمارزاده و طاهرپور (۱۳۸۴)، موسلی و تومان (۲۰۲۰)، لیو و ژاو (۲۰۱۸)، یو (۲۰۱۶)، سو (۲۰۱۶)، ویتترز (۲۰۱۵) و ناکامورا (۲۰۱۵) همخوانی دارد.
- بررسی سوال دوم تحقیق: آسیب‌های ساختاری اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری در ارتقا عملکرد کارکنان وزارت نفت کدامند؟
- هدف از طرح این سوال شناسایی آسیب‌های ساختاری اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری در ارتقا عملکرد کارکنان وزارت نفت بود که پس از بررسی مبانی نظری و براساس نظرات خبرگان طی سه مرحله دلفی، یازده شاخص به شرح زیر شناسایی شد که نتایج تحلیل عاملی تاییدی نیز موید معنی‌داری بارهای عاملی همه شاخص و تایید آنها در سطح اطمینان ۹۵٪ بود:
- ۱) آرمانی بودن خطمشی‌های آموزش نظام اداری

خطمشی‌های آموزش نظام اداری در ارتقا عملکرد کارکنان وزارت نفت چگونه است؟ که با بررسی آماره آزمون و سطح معنی‌داری به دست آمده در سطح اطمینان ۹۵٪ وجود تفاوت معنی دار بین آسیب‌های زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تایید قرار گرفت بدین صورت که آسیب‌های رفتاری در اولویت اول، آسیب‌های ساختاری در اولویت دوم و آسیب‌های زمینه‌ای در اولویت سوم قرار گرفتند.

در مورد آسیب‌های رفتاری پیشنهاد می‌شود:

(۱) تقویت میزان تعهد، احساس مسئولیت و اعتقاد مجریان به خطمشی‌های آموزش نظام اداری از طریق آگاه‌سازی و تشریح فواید و پیامدهای مثبت آن برای سازمان به منظور جلب حمایت و پشتیبانی آنان از اجرای برنامه

(۲) ترویج و اشاعه تفکر بلند مدت و سیستمی در بین مدیران از طریق برنامه‌های توسعه مدیران

(۳) تقویت مهارت و توانایی‌های مرتبط با مدیریت تغییر در مدیران سازمان از طریق برنامه‌های توانمندسازی، آموزش و توسعه مدیران و فرایندهای کوچینگ و منتورینگ.

در مورد آسیب‌های ساختاری پیشنهاد می‌شود:

(۱) تدوین برنامه‌های اجرایی و بررسی منظم میزان پیشرفت اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری توسط متولی هر قسمت

(۲) تقویت میزان نظارت بر چگونگی اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری از طریق ارزیابی مستمر و دوره‌ای نحوه اجرای و تحقق اهداف تعیین شده.

در مورد آسیب‌های زمینه‌ای پیشنهاد می‌شود:

(۱) نشان یابی و بکارگیری افراد توانمند و شایسته در واحدهای سازمانی مرتبط با اهداف خطمشی‌ها جهت تامین نیروی انسانی شایسته و متخصص مورد نیاز اجرای خطمشی آموزش نظام اداری در سازمان

(۱) کمبود نیروی انسانی شایسته و متخصص

(۲) دلبستگی نیروی انسانی به خطمشی‌های قبلی

(۳) عدم آگاهی نیروی انسانی از اهداف خطمشی‌های آموزش نظام اداری

(۴) بروز اولویت‌های مدیریتی، اقتصادی و سیاسی جدید برای مجریان خطمشی‌های آموزش نظام اداری

(۵) کمبود منابع مالی و بودجه‌ای مورد نیاز اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری

(۶) اختلاف بین سیاست‌گزاران، مجریان و ناظران اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری

(۷) ضعف تعامل و هماهنگی بین سازمانی در اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری

(۸) عدم توافق بر سر مسائل کلیدی و راهبردی بین ذینفعان

(۹) فرهنگ مقاومت بخش دولتی در مسیر خطمشی‌های موجد تغییر

(۱۰) تأثیر فضای سیاسی و مبتنی بر قدرت گروه‌های ذینفوذ و ذینفع بر اجرا

(۱۱) فقدان فناوریهای لازم برای اجرای خطمشی‌های آموزشی

(۱۲) نبود فرهنگ پاسخ‌گویی در بین مجریان

(۱۳) جو تبعیض و بی‌عدالتی در توزیع امکانات

بخشی از این نتایج با یافته‌های تحقیقات بخشی زاده و همکاران (۱۳۹۹)، منظری توکلی و همکاران (۱۳۹۸)، محمدی آزاد (۱۳۹۶)، مقدس پور و همکاران (۱۳۹۲)، نادری‌فر و همکاران (۱۳۹۵)، معمارزاده و طاهرپور (۱۳۸۴)، موسلی و تومان (۲۰۲۰)، لیو و ژاو (۲۰۱۸)، گایست (۲۰۱۸)، فولکرد و همکاران (۲۰۱۶) و یو (۲۰۱۶) همخوانی دارد.

بررسی سوال چهارم تحقیق: اولویت آسیب‌های زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری اجرای خطمشی‌های آموزش نظام اداری در ارتقا عملکرد کارکنان وزارت نفت چگونه است؟

هدف این سوال آن بود که بررسی نماید اولویت-بندی آسیب‌های زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری اجرای

کلاتری، حبیب، معمار نژاد، غلامرضا (۱۳۸۷). عوامل موثر بر اجرای موفق خط‌مشی‌های مالیاتی مصوب مجلس. نشریه پژوهش‌های اقتصادی، شماره دوره ۳، شماره ۴، صص ۴۹-۵۷.

محمدی آزاد م. (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌های مالیاتی در ایران. فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری.

معمارزاده، غلامرضا، طاهرپورکلاتری، حبیب اله (۱۳۸۴). شرایط و عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌های مالیاتی در ایران. فصلنامه اقتصاد و مدیریت، شماره ۶۸، صص ۸۰-۷۱. مقدس پور، سعید، دانایی فرد، حسن و کردناهیچ، اسداله (۱۳۹۲). واکاوی عوامل کلیدی در عدم موفقیت برخی خط‌مشی‌های عمومی در ج. ا. ایران: مطالعه خط‌مشی‌های مالیاتی کشور، فصل نامه علمی پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره یازدهم، شماره اول، صص ۶۸-۳۳. میرزایی اهرنجان، حسن، (۱۳۸۱)، طرح تفصیلی گسترش افقی نو در شناخت و آسیب شناسی سازمان‌های عمومی و دولتی ایران (آب منطقه ای غرب)، مرکز پژوهش‌های کاربردی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

Anderson, J. (2003) *Public policy making*. *European Journal of Management*, 2 (4), 407-423  
Brewer, G., and Deleon, P (1983). *The foundations of Policy Analysis*, Homewood, An Interdisciplinary Journal, 9, 309-338  
Brownson, R.C, & Royer, C., & Chriqui, J.F. (2009). *Understanding evidence-based public health policy*. *American Journal of Public Health*, 99 (9), 1576-1583.  
Bulut, C., & Culha, O. (2020). *The effects of organizational training on organizational commitment*. *International Journal of Training and Development*, 14 (4), 309-322.  
Craik, G (2003), *Paradoxes and contradictions in government approaches to contemporary cultural policy: an Australian perspective*, in: *International journal of cultural*, vol, 9, pp. 17-34  
Danish, R. Q., Ramzan, S., & Ahmad, F. (2013). *Effect of perceived organizational support and work environment on organizational commitment; mediating role of self-monitoring*. *Advances in Economics and Business*, 1 (4), 312-317.

۲) آگاه‌سازی و آشنا نمودن نیروی انسانی سازمان مجری از فواید، مزایا و اهداف خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری با استفاده از فرایندهای اطلاع-رسانی جهت کاهش مقاومت در برابر تغییرات ناشی از اجرای خط‌مشی‌ها  
۳) تامین منابع مالی و بودجه مورد نیاز سازمان برای اجرای خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری

### منابع و مأخذ

الوانی سید مهدی، فتاح شریف زاده (۱۳۹۴)، *فرایند خط‌مشی‌گذاری*، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

امیری، علی نقی و دانایی فرد، حسن و زارعی متین، حسن و امامی، سید مجتبی (۱۳۹۲)، *فهم جوهره خط‌مشی گذاری عمومی نواکوی نظری ماهیت تقلید پذیری خط‌مشی گذاران ملی*، مجله اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره ۱، صفحات ۴۴-۵

بخشی زاده، سعید، تورانی، حیدر، خلخالی، علی. (۱۳۹۹). *بررسی وضعیت شاخص‌های خط‌مشی گذاری آموزشی در موسسات مالی غیر دولتی*. انجمن جامعه شناسی آموزش و پرورش، ۱۳ (۲)، ۱۹۴-۲۰۳.

شیخ حسنی، علی؛ فقیهی، ابوالحسن؛ دانش فرد، کرم اله (۱۳۹۷). *تحلیل خط‌مشی گذاری مالیاتی در نظام مالیات ارزش افزوده ایران*، فصلنامه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۱۰ شماره ۱، صص ۱۶۰-۱۳۷. صبوری، حامد، گیوریان، حسن، حق شناس کاشانی، فریده. (۱۴۰۰). «تبیین الگوی فرایند خط‌مشی گذاری در نظام آموزش و پرورش ایران». فصلنامه علمی پژوهشنامه تربیتی، ۱۶ (۶۶).

دانش فرد، کرم اله (۱۳۹۶). *فرایند خط‌مشی گذاری*، تهران، انتشارات صفار.

لستر، جیمز. پی. و جوزف استوارت جی آر (۲۰۰۰). *فرایند خط‌مشی گذاری عمومی*، ترجمه مجتبی طبری، و دیگران، تهران: نشر ساوالان.

- Phulkerd Sirinya, Mark Lawrence, Shafique, M., & Kim, R. (2018). Recent progress in Low-Impact Development in South Korea: Water-management policies, challenges and opportunities. *Water*, 10 (4), 435.
- R. T. Nakamura & F. Smallwood (2015), The Politics of Policy Implementation, (New York, St., Martin's Press.
- Rode, P. (2019). Urban planning and transport policy integration: The role of governance hierarchies and networks in London and Berlin. *Journal of Urban Affairs*, 41 (1), 39-63.
- Sabir, R. I., Akhtar, N., Bukhari, F. A. S., Nasir, J., & Ahmed, W. (2014). Impact of training on productivity of employees: A Case study of electricity supply company in Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, 3 (2), 595-606.
- Sahoo, C. K., Behera, N., & Tripathy, S. K. (2010). Employee empowerment and individual commitment: an analysis from integrative review of research. *Employment Relations Record*, 10 (1), 40-56.
- Singh, R., & Mohanty, M. (2012). Impact of training practices on employee productivity: A comparative study. *Inter-science Management Review (IMR)*, 2, 2231-1513.
- So HyungSok, (2016) "Factors Affecting The Implementation Of Democratic School Management Policy In The Republic Of Korea". (University of Pittsburgh).
- Soren. Winter (2016), Integrating Implementation Research, Palumbo, D., Calista, D., Implementation and the Policy Process: Opening up the Black Box.pp 190-201.
- Sozen, Suleyman. (2012). Recent administrative reform in Turkey: A preliminary assessment, *International Journal of Business and Social Science*, Vol.3, NO.9, pp.168-173.
- Zainudin, M. Z. (2021). Social Policy Implementation in Malaysia and Its Impact on the Community. In *Social Policy in the Islamic World* (pp. 263-278). Palgrave Macmillan, Cham.
- Diab, S. M., & Ajlouni, M. T. (2015). The influence of training on employee's performance, organizational commitment, and quality of medical services at Jordanian private hospitals. *International Journal of Business and Management*, 10 (2), 117-127.
- Daniel A. Mazmanian, & Paul A. Sabatier (2000), "The Conditions of Effective Implementation", *Policy Analysis*, 5, No. 4,
- Doern, G and Phidd, W (1992). Canadian Public Policy, Toronto. Nelson,
- Dörry, S., & Decoville, A. (2016). Governance and transportation policy networks in the cross-border metropolitan region of Luxembourg: A social network analysis. *European Urban and Regional Studies*, 23 (1), 69-85
- Easton, D. (1998) Public policy making re-examined. *Journal of Management*. 27 (4), 505-522 <http://jom.sagepub.com> *Journal of Manag*
- Giest, Sarah (2018). Entrepreneurial activities in policy implementation: Sweden's national wind coordinators, *Regional Environmental Change*, 18:1299-1308.
- Gupta DK., (2001) analyzing public policy concepts tools and techniques publisher, *Malaysian Journal of Library & Information Science*, Vol.8, no.2, Dec.2003:95-108
- Lamba, S., & Choudhary, N. (2013). Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2 (4), 407-423.
- Mavrogordato, M., & White, R. S. (2020). Leveraging policy implementation for social justice: How school leaders shape educational opportunity when implementing policy for English learners. *Educational Administration Quarterly*, 56 (1), 3-45.
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employee's performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2, 40-46.
- Moseley, A., & Thomann, E. (2020). A behavioral model of heuristics and biases in frontline policy implementation. *Policy & Politics*. *Policy & Politics*, Volume 49, Number 1, January 2021, pp. 49-67 (19)
- Nebojša Janićijević (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Management*, 15 (2), 85-106.
- Nkosi, S. M. (2015). Effects of training on employee commitment, retention and performance: A case study of a Local Municipality in South Africa. *European Journal of Business and Management*, 7 (15), 104-108.
- Ozcan, G. B., Turunç, H., Killian, J., & Eklund, N. (2008). The politics of administrative decentralization in Turkey since 1980. *PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY-NEW YORK-*, 141, 177.

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Diab & Ajlouni

<sup>2</sup> Lamba & Choudhary

<sup>3</sup> Bulut & Culha

<sup>4</sup> Hunjra

<sup>5</sup> lin

<sup>6</sup> Mohanty Singh &

<sup>7</sup> Sabir

<sup>8</sup> desssler

<sup>9</sup> Nebojša

<sup>10</sup> Zainudin

<sup>11</sup> M avrogordato & White

<sup>12</sup> Moseley & Thomann

<sup>13</sup> Liu & Zhao



## Diagnosing the Implementation of Administrative System Training Policies in Improving Employee Performance (Case Study: Ministry Of Oil)

Sedighe Totiyan Esfahani<sup>1</sup> – Hamid Parvar<sup>2</sup>

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study is to Diagnosing the implementation of administrative system training policies in improving employee performance in the Ministry of Oil.

**Methods:** The type of research is developmental in terms of purpose and practical in terms of results, and quantitative in terms of data type. Using Cochran's formula, the sample size was determined to be 154 people who were selected using simple random sampling method. Data collection tools included a researcher-made questionnaire. The content validity of the questionnaire was confirmed by experts. In the descriptive statistics section, ..were used. In the inferential statistics section, Kolmogorov-Smirnov test was used and Bartlett tests were used to evaluate the adequacy of sampling were used.

**Findings:** the damages of implementing the educational policies of the administrative system include behavioral damages with 12 indicators, structural damages with 11 indicators and contextual damages with 13 indicators. The results of quantitative analysis also confirmed the significance of factor loads of all indicators and their confirmation at 95% confidence level.

**Conclusion:** commitment of executives in the training policies of the administrative system by informing the benefits for the organization can be useful.

**Key Words:** Policy implementation, organizational pathology, administrative system training policies

---

<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Humanities and Management, Islamic Azad University, West Tehran Branch, Tehran, Iran, (Corresponding Author) *tootian\_ir@yahoo.com*

<sup>2</sup> Master of Public Administration, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.