

## شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) در سازمان‌های دولتی

زهرة داناصفهانی<sup>۱\*</sup>، حبیب‌اله طاهرپور<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشکده مدیریت و حسابداری - دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین - قزوین - ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۲</sup> استاد مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی - تهران - ایران

### چکیده:

تحقیق حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) در دستگاه‌های دولتی انجام گرفته است. به منظور انجام این تحقیق بر مبنای روش تحقیق توصیفی - پیمایشی، پرسشنامه‌ای طراحی گردید و برای طرح سؤالات پرسشنامه با استفاده از ۲۷ متغیر شناسایی شده در ادبیات نظری پژوهش و نظرات استاد راهنما و مشاور و متخصصین و صاحب‌نظران اقدام شد. پرسشنامه پس از تعیین حجم نمونه، بین مجریان این قانون در دستگاه‌های اجرایی تهران و قزوین که به طور تصادفی ساده انتخاب شدند، توزیع گردید. در تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش از نرم‌افزار SPSS و روش تحلیل عاملی استفاده شد. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که شش عامل به عنوان عوامل مؤثر بر اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) شناسایی شدند. این عوامل به ترتیب اولویت عبارتند از: "فن‌آوری اطلاعات و تمایل مجری"، "حمایت و مشارکت"، "سازماندهی"، "ماهیت خطمشی"، "شرایط اجتماعی و سادگی خطمشی" و "هماهنگی".

**واژه‌های کلیدی:** اجرا، خطمشی، فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، توانمندسازی

### ۱- مقدمه

انسان که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد. هر گاه سازمان‌ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، این نیروی بالقوه را باید مهار و مورد استفاده قرار دهند (بلانچارد، ۱۹۹۶).

با توجه به این مطلب بدون شک ایران نیز نمی‌تواند بی‌نیاز از مسئله توانمندسازی کارکنان سازمان‌هایش به فعالیت خود در آینده ادامه دهد و در شرایطی که ضرورت تغییر در نظام اداری ایران احساس می‌شود اندیشمندان مدیریت دولتی کشور ما جهت بهبود شیوه و راهبرد برای تجدید حیات و نوآفرینی در فرآیندهای مدیریتی، قانون مدیریت خدمات کشوری را در ۱۵ فصل و ۱۲۸ ماده در سال ۱۳۸۶ تصویب نموده و با اختصاص دادند. این فصل کارمندان را موظف کرده تا همواره نسبت به توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی خود اقدام کنند و در همین راستا با هدف ارتقای سطح کارایی و اثربخشی کارمندان، تکالیفی برای دستگاه‌های اجرایی تعیین شده است.

اما با توجه به اهمیت و لزوم اجرای این قانون در ارگان‌های دولتی شواهد و عملکرد در سازمان‌های دولتی نشانگر این واقعیت است که هنوز فاصله زیادی تا رسیدن به جایگاه مطلوب احساس می‌شود و برخی مشکلات و موانع ساختاری در مسیر توانمند کردن کارکنان دولت وجود دارد که به

در طول دو دهه گذشته تحولات گسترده‌ای در تفکر محققان و صاحب‌نظران مفاهیم سازمانی به وجود آمده است. اکثر تحقیقات بر روی طراحی سیستم‌های منابع انسانی متمرکز شده است. منابع انسانی از با ارزش‌ترین و کمیاب‌ترین منابع سازمانی می‌باشد. توجه به این منبع عظیم سازمانی باعث حفظ حیات سازمان و افزایش کارایی و اثربخشی آن می‌شود. سازمان‌های امروزی به دلیل رقابت جهانی و محیط کاری پویا نیاز به سرمایه‌های انسانی کیفی داشته تا بتوانند قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر پویای کنونی را هر چه بیشتر سازند. توانمندسازی، محرک این محیط کاری در حال رشد است (منوربان، ۱۳۸۶، ص ۱۹۲).

کابریگ و همکاران بر این باور هستند که مدیران و کارکنان، هر دو از مزایای توانمندسازی منتفع خواهند شد. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و با به وجود آوردن آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را به وجود خواهد آورد تا توانایی‌ها و مهارت‌ها، بهبود یافته و موجبات اثربخشی سازمان فراهم گردد. از سوی دیگر توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس‌العمل سریع‌تر نشان دهند (Koberg. cs. ۱۹۹۹-۲۵).

تواناسازی، ظرفیت‌های بالقوه را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی

\* Zohredana54@yahoo.com

از یاد دادن چیزهایی به دیگران که می‌توانند انجام دهند تا به شما متکی نباشند (بلانچارد، ۱۳۷۸، ۸۳).

بررسی‌ها نشان می‌دهد مواردی چون عدم به‌کارگیری شیوه‌های نوین مدیریت، ضعف در فرهنگ کار گروهی، عدم ارتقا مهارت و دانش کارکنان، عدم استفاده از قابلیت‌ها و پتانسیل‌های آنان در رفع مشکلات، عدم توجه به ایجاد بستر مناسب خلاقیت، نوآوری کارکنان و خودکنترلی به عنوان برخی از عوامل مشکل‌ساز برای سازمان‌های عصر حاضر می‌باشد. (Ergenli, 2007, 41-49)

با عنایت به اهمیت موضوع توانمندسازی و ضرورت ایجاد تحول در ساختار بوروکراسی ادارات دولتی، فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری به توانمندسازی کارکنان اختصاص یافته است. لذا توجه به این مقوله بسیار مهم و فقدان سیاست‌های لازم جهت اجرایی شدن کامل این خطمشی عمومی در سازمان‌های دولتی، ضروری است به تحقیق و بررسی پیرامون عوامل اثرگذار بر اجرای این قانون پرداخته شود.

خطمشی عمومی عبارت از تشکل و یکپارچگی ارزش‌ها در فعالیت‌ها و اقدامات بخش عمومی است و در تعریفی دیگر خطمشی‌های عمومی، اصول کلی هستند که از ارزش‌های حاکم بر جامعه، ایدئولوژی و ساختار اجتماعی و سیاسی موجود در کشور نشأت گرفته و بعنوان الگوی اصلح در عملکردها و اقدامات جامعه به کار می‌روند (الوانی، ۱۳۸۶، ۳). اجرای خطمشی نیز به عملیات و اقدامات سازمان‌ها و مؤسسات مجری و چگونگی انجام دادن آن‌ها گفته می‌شود. این عملیات و اقدامات موجب پیاده‌سازی برنامه‌ها و رویه‌های تعیین شده در مرحله شکل‌گیری خطمشی می‌گردند (دانش‌فرد، ۱۳۸۹، ۲۳۰-۲۲۹). اجرای خطمشی عمومی، سنگ زیرین اداره عمومی محسوب می‌شود؛ در گذشته، اجرا، در فرآیند خطمشی‌گذاری چندان مورد توجه قرار نمی‌گرفت. اغلب درخواست‌ها و نیازهای اجرایی در فرآیند خطمشی‌گذاری نادیده گرفته می‌شد و اکثر تصمیمات و خطمشی‌های دولتی بدون توجه به جنبه‌های اجرایی آن تهیه و تصویب شد. اما امروز، اجرا جزو لاینفک و مکمل خطمشی عمومی محسوب می‌شود و تأثیر آن روی شکل‌گیری خطمشی مذکور اجتناب‌ناپذیر است (رزقی رستمی، ۱۳۷۹، ۵۱).

### ۳- شرایطی که عامل عدم اجرای کامل خطمشی‌ها می‌شوند

گان و هاگ وود (۱۹۸۴) شرایط زیر را باعث عدم اجرای درست خطمشی‌ها می‌داند:

- عوامل خارج از سازمان و غیر مترقبه
  - زمان ناکافی و در دسترس نبودن منابع لازم و مناسب
  - فقدان نظریه معتبر علمی و معلولی
  - عدم ارتباط مستقیم بین علت‌ها و معلول‌ها
  - ارتباطات بیش از حد بین واحدهای اجرایی
  - عدم درک و نبود توافق در مورد اهداف
  - مشخص نبودن وظایف و فقدان هماهنگی
  - عدم درخواست مقامات و صاحبان قدرت به اجرای کامل خطمشی‌ها
- و از نظر کالیستا موانع اجرا عبارتند از:

دوره و زمان خاصی مربوط نمی‌شود و باید خاطر نشان نمود که فرآیند توانمندسازی بدون توجه به آن‌ها، به نتایج مطلوب و مؤثری نخواهد رسید و از جمله این موضوعات که نقش محوری و تعیین کننده در این امر دارد، موضوع عدم اجرای صحیح قوانین و در نتیجه خطمشی‌ها است. اجرای خطمشی تعاریف متفاوتی دارد؛ در ساده‌ترین شکل، اجرا، انجام نیات خطمشی توسط کارکنان دولتی معرفی می‌شود و در تعریفی دیگر اجرای خطمشی، شامل اقداماتی می‌شود که به وسیله افراد یا گروه‌های دولتی یا خصوصی برای نیل به اهداف خطمشی انجام می‌شود (Robert .M. ۱۹۹۹).

به منظور طراحی عوامل اجرای هر خطمشی یکی از اولین فاکتورهایی که باید روشن شود، این است که هدف از اجرای خطمشی چیست. نتیجه‌ای که از اجرای خطمشی مورد نظر است، موفقیت می‌باشد و اجرای موفق خطمشی یک عمل استراتژی اتخاذ شده به وسیله دولت جهت آرایه تصمیمات سیاسی و رسیدن به نتایج مورد نظر است. (Brynard p.a. 2009-058)

تدوین موفقیت‌آمیز و تصویب اجماعی خطمشی، اجرای موفقیت‌آمیز آن را تضمین نمی‌کند. همیشه انجام دادن کار (اجرای خطمشی) از بیان آن چه باید انجام شود (شکل‌گیری خطمشی) مشکل‌تر است و دو مرحله مجزا از هم تعریف می‌شود. (دانش‌فرد، ۱۳۸۹، ۴۳)

اجرای برنامه‌ها، طرح‌ها و سیاست‌های عمومی در ایران موفق و رضایت بخش نیست. تجربیات نشان می‌دهد گاهی مسایل متعددی در اجرای خطمشی اتفاق می‌افتد به طوری که عملاً آن چه اجرا می‌شود (البته اگر بشود) با آن چه که تدوین شده است تفاوت اساسی دارد. (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸، ۸۰). حال این سؤال مطرح می‌گردد که چرا در سازمان‌های دولتی کشور ما، خطمشی‌ها به صورت ناقص اجرا می‌شود و چرا با وجود تلاش‌های صورت گرفته در راستای اجرای قوانین، کم و بیش ضعف‌ها و کاستی‌هایی بالاخص در نتایج حاصل از اجرا در دستگاه‌های اجرایی مشهود است؟ محقق در نظر دارد با توجه به تئوری‌های اجرای خطمشی، به عوامل مؤثر بر اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) در سازمان‌های دولتی دست یابد و این عوامل را شناسایی نماید و در صورت امکان پیشنهادهای را جهت اجرای هر چه بهتر این قانون در دستگاه‌های دولتی ارائه نماید. این مسئله مبانی نظری دارد و لازم است مورد تحقیق قرار بگیرد.

### ۲- ادبیات پژوهش

توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود؛ به عبارت دیگر، توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (آذری‌نیا، ۱۳۸۷، ص ۲).

بلانچارد و همکاران او معتقد هستند که تواناسازی یعنی این که فرد برای اقدام، آزادی عمل دارد؛ هم‌چنین بدین معنی است که او در قبال نتایج مسئول هست و در تعریفی دیگر بیان داشته‌اند که تواناسازی عبارت است

- ناکافی بودن منابع
- ابزارهای نامناسب
- انحرافات ناشی از نیت سیاسی
- نارسا بودن طرح‌های اولیه

- عدم تعهد لازم مجریان خطمشی (اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۳-۴)

۴-۱ عوامل ناشی از سیاستگذاری  
یکی از عوامل، عوامل ناشی از سیاستگذاری است و نقش سیاست‌گذاران در این دسته از عوامل مستقیم‌تر است.  
عوامل بازدارنده ناشی از سیاستگذاری عبارتند از:

- هدف‌گذاری مبهم و غیر واقعی
- نادرستی نظریه خطمشی
- کمبود تعهد سیاست‌گذاران نسبت به اجرای خطمشی
- نبود توافق همگانی

۴-۲ عوامل ناشی از محیط

مشکلات محیطی نیز به نوبه خود بر اجرا اثر می‌گذارد و مانعی برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده با برنامه‌ریزی دقیق می‌شود. همچنان که پیتر لورنج می‌گوید باید قبل از تدوین برنامه به عوامل محیطی توجه کرد (جیمز استونر و فری من، ۱۳۷۵، ۱۵۴).  
باید برنامه‌ریزی و سیاستگذاری به گونه‌ای باشد که عوامل محیطی کمترین اثر را بر آن بگذارد.

در واقع خطمشی‌ها باید با توجه به شرایط محیطی، شرایطی که وضع اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی را نشان می‌دهد، تدوین شود.  
عوامل بازدارنده محیطی عبارتند از:

- حوادث غیرمترقبه
- کمبود زمان و منابع
- کمبود حمایت‌های عمومی
- ناسازگاری فن‌آوری
- تعارض خطمشی با هنجارها و ارزش‌های اجتماعی

۴-۳ عوامل ناشی از ساختار

دسته‌ای دیگر از مشکلات، ناشی از ساختار نامناسب است. ساختار نامناسب برای اجرای خطمشی باعث نافرجامی بسیاری از سیاست‌ها و برنامه‌های مدون می‌شود. ضعف نظام اداری و ناکارایی آن ممکن است باعث شود تا حتی برنامه‌های بسیار دقیق و واقع‌بینانه به شکست بینجامد. هماهنگی و ارتباط مناسب بین ارکان اجرایی، وجود مقررات مناسب و سادگی مراحل تصمیم‌سازی‌های اجرایی، موجب اجرای کامل‌تر می‌شود. عوامل بازدارنده ناشی از ساختار شامل:

- نبود استقلال نسبی در ارکان اجرایی
  - مشخص نبودن وظایف و مسئولیت‌ها
  - کمبود ارتباطات و نبود نظام (سیستم) ارزیابی عملکرد می‌باشد.
- باید توجه کرد که هر یک از این دسته از عوامل به نوبه خود سهمی از موانع اجرای کامل را بر عهده دارد و نمی‌توان هر کدام را به تنهایی عامل منحصر به فرد نافرجامی اجرای سیاست‌ها دانست. همچنین تحقق تمامی

زمانی که نظر بوروکرات‌ها مورد توجه قرار نگیرد، زمان اجرا با ابهام‌های زیادی مواجه خواهند شد و در بسیاری از موارد نیز مقاومت زیادی در برابر سامان‌دهی نشان می‌دهند؛ به عبارت دیگر خطمشی در اجرا هواخواهان لازم را ندارد (معمار زاده، ۱۳۸۵، ص ۴).

هاولت و ام راش معتقدند به دلیل مجموعه عواملی که به طبیعت مسئله، شرایط محیطی یا ساز و کار اداری سازمان مجری مربوط می‌شوند، برنامه‌ها ممکن است آن‌گونه که منظور نظر بوده‌اند، به اجرا در نیایند که این محدودیت‌ها عبارتند از:

تصمیمات خطمشی، دشواری‌های فنی مختلفی را در جریان اجرا پدید می‌آورد که برخی از آن‌ها نسبت به دیگران بیشتر بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. اجرای برخی برنامه‌ها می‌تواند بسیار ساده باشد؛ برای مثال بستن یک مرکز تفریحی ناسالم و باز کردن یک مدرسه در کنار آن. ولی همین وضعیت برای اجرای برخی برنامه‌ها صادق نیست؛ مثل برنامه‌های طراحی شده برای از بین بردن آلودگی هوا یا تقلب‌های مالیاتی.

تعدد اهداف مسایل در برنامه‌های دولت ممکن است اجرای آن‌ها را با دشواری همراه سازد. مسایل عمومی از جمله خشونت‌های محلی یا افت تحصیلی علل فروانی دارند و طبیعی است که برنامه‌های طراحی شده برای رفع یک یا چند علت نتوانند اهداف مورد نظر را به طور کامل تأمین کنند.

هر چه گروه هدف وسیع‌تر و متنوع‌تر باشد، اثرگذاری به نحو مطلوب بر رفتار اعضا، دشوارتر خواهد بود. به همین دلیل اگر بخواهیم یک خطمشی طراحی شده برای ارتقای سطح ایمنی خودروها را در یک گروه کوچک تولیدکنندگان خودرو اجرا کنیم، بسیار ساده‌تر از آن خطمشی شناسایی هزاران راننده بی توجه به مقررات می‌پردازد.

میزان تغییر رفتاری که خطمشی در نظر دارد در گروه هدف ایجاد کند، تعیین‌کننده میزان مشکلاتی است که در اجرا پدید خواهند آمد. خطمشی تنظیم شده برای حل انحرافات جنسی یا نژادی از نظر اجرایی بسیار دشوار است. زیرا این انحرافات در باورها و فرهنگ اجتماعی مردم ریشه دارند. در حالی که اجرای خطمشی افزایش تولید وسایل برقی بسیار آسان‌تر است. زیرا تقریباً هیچ نیازی به تغییر رفتار مصرف‌کنندگان ندارد.

آن‌ها معتقدند علاوه بر طبیعت مسئله مورد نظر در اجرای خطمشی، زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، فنی و سیاسی نیز بر اجرا اثر می‌گذارند (هاولت و ام راش، ۱۳۸۰، ص ۲۴۸-۲۴۷).

#### ۴- تقسیم‌بندی عوامل تأثیرگذار بر عدم اجرای درست خطمشی‌ها

می‌توان گفت خطمشی‌های اجرایی به طور کامل تحقق پیدا نمی‌کنند و هر کدام از آن‌ها بسته به عوامل مختلف تا حدی مطابق با اهداف اولیه خود اجرا می‌شود. یکی از علل را می‌توان در عبارتی کوتاه، خطای بشری دانست. انسان‌ها نمی‌توانند تمامی ابعاد یک موضوع را کاملاً مورد توجه قرار دهند،

عدم استفاده از نظرات و عقاید گروه‌های مختلف در تدوین خط‌مشی، می‌تواند اجرای آن را با سستی روبرو سازد.

#### ۵-۷ تعارض خط‌مشی‌ها با ارزش‌های افراد مجری

چه بسا ممکن است خط‌مشی یا خط‌مشی‌هایی به دلیل ناسازگاری با ارزش‌های افراد مجری، در اجرا با دشواری روبرو شوند (گیوریان، ۱۳۸۱، ۲۳۷-۲۲۷).

به طور خلاصه تجارب نشان داده است در صورتی که یک سازمان وظایف مبهم و در ضمن اختیارات بیشمار داشته باشد، در فرآیند اجرای تصمیم یا خط‌مشی، با مشکلات زیاد ناهماهنگی واحدهای مختلف، مشارکت نامطلوب و حتی تعارض مواجه خواهد شد. سازمان‌ها به عنوان ابزارهای اصلی اجرای خط‌مشی عمومی باید به درستی سازماندهی شوند تا با بهره‌گیری از ساختارهای مناسب و کارا به تحقق اهداف خط‌مشی عمومی مبادرت ورزند (الوانی، شریف زاده، ۱۳۸۸، ۱۱۸).

#### ۵-۸ جزئی‌نگری و تک‌بعدی شدن در خط‌مشی‌ها

فقدان اندیشه کلی‌نگر، مشکل دیگری است که در راه اجرای خط‌مشی‌ها وجود دارد. هر گاه خط‌مشی‌گذاران یا تصمیم‌سازان به یک جنبه از مسأله توجه کنند و از سایر جنبه‌ها غفلت ورزند نتیجه‌ای ناقص در عمل حاصل خواهد شد.

#### ۵-۹ عدم تمایل به اجرای آزمایشی خط‌مشی‌ها در محدوده‌ای کوچک

عدم تمایل به اجرای آزمایشی خط‌مشی‌ها و قوانین تدوین شده، قبل از اجرای قطعی آن‌ها، گاهی موجب ضرر و زیان‌هایی می‌گردد که غیر قابل جبران است. در حالی که اگر خط‌مشی‌ها مدتی به صورت آزمایشی در محدوده‌ای کوچک اجرا شوند، شاید بتوان به موقع از بروز زیان‌های وسیع جلوگیری کرد (گیوریان، ۱۳۸۱، ۲۳۷-۲۲۷).

الوانی نیز در این رابطه بیان داشته است که عدم تمایل به اجرای آزمایشی خط‌مشی‌های وضع شده و اجرای قطعی و نهایی آن‌ها در جامعه گاهی موجب ضرر و زیان‌هایی می‌گردد که غیر قابل جبران است. درحالی‌که اگر تصمیمات دارای مهلتی آزمایشی بودند و مدتی به عنوان دوره آزمایشی اجرا گردند، شاید می‌توانستیم به موقع از زیان‌های مذکور جلوگیری نماییم. تصمیم‌گیری بر اساس یک سلسله پیش‌بینی‌ها و اطلاعات انجام می‌پذیرد و چه بسا در عمل پیش‌بینی‌های مذکور تحقق نمی‌یابند و تصمیمات آن‌طور که ما فکر می‌کردیم موفق نمی‌شوند.

در اغلب تصمیم‌گیری‌های عمومی تصمیم‌گیرندگان تحت فشار بوده و برای رفع مشکلات و اتخاذ تصمیمات فرصت زیادی در اختیار ندارند. در این قبیل موارد تصمیمی گرفته شده و خط‌مشی وضع می‌گردد که اطمینان کامل نسبت به نتایج آن وجود ندارد. اجرای آزمایشی، بهترین روش برای حصول اطمینان از مؤثر بودن خط‌مشی‌ها در عمل بوده و عدم اجرای آن مشکلات بسیاری را در پی خواهد داشت (الوانی، ۱۳۸۶، ص ۱۶۹-۱۶۸).

شرایط لازم برای اجرای کامل یک سیاست و خط‌مشی امکان‌پذیر نیست و بطور کلی اجرای کامل خط‌مشی‌ها دست نیافتنی است. به عقیده بسیاری از صاحب‌نظران، اجرای کامل خط‌مشی‌ها امری آرمانی (ایده آل) و دور از دسترس است. (رجب بیگی، ۱۳۷۹، ص ۸۳-۷۴)

#### ۵- چرا خط‌مشی‌های دولتی اثربخش نیستند؟

گیوریان و ربیعی در این رابطه نوشته‌اند که چه بسیار خط‌مشی‌هایی که در سطوح و جایگاه‌های مختلف خط‌مشی‌گذاری و قانون‌گذاری ساخته و تدوین می‌شوند، ولی وقتی در مرحله اجرا قرار می‌گیرند، کارایی و اثربخشی لازم را نداشته و با موانع و مشکلاتی روبرو می‌شوند. آن‌ها پاره‌ای از این علت‌ها و موانع را به شرح ذیل مورد توجه قرار داده‌اند:

#### ۵-۱ نبود مبنای تئوریک

خط‌مشی‌ها و تصمیمات سیاسی باید مبنای تئوریک داشته و بر پایه نظریات مستدل ایجاد شوند تا بتوانند رفتارهای گروه هدف را برای نیل موفقیت آمیز به اهداف، هدایت کنند.

#### ۵-۲ کمبود منابع

برای سازمان‌های مجری باید منابع لازم و کافی مهیا شود تا آن‌ها بتوانند نیروی انسانی و تجهیزات لازم را جهت اقدامات خود به خدمت گیرند. به عنوان یک اصل باید بیان کرد تأمین منابع کافی برای رسیدن به اهداف احتمالی یک ضرورت است (گیوریان، ۱۳۸۱، ۲۳۷-۲۲۷).

بزرگترین مشکل در اجرای خط‌مشی، فراهم نکردن تمهیدات خاص در مرحله شکل‌گیری است. با این نگاه که اجرای خط‌مشی، مرحله‌ای از فرآیند خط‌مشی‌گذاری است که ارتباط دو سویه با مراحل قبلی دارد. در مرحله تدوین خط‌مشی، باید سیستم‌هایی را تعبیه کرد که عوامل بازدارنده در فرآیند اجرا حداقل شود (قلی پور، ۱۳۸۷، ص ۱۳۷).

#### ۵-۳ نقش گروه‌های هدف

گروه هدف جمعیتی است که برنامه برای آن‌ها تدوین شده است مانند: برنامه مبارزه با فقر، بیماری و احداث مسکن ارزان قیمت برای جوانان. در این مثال فقرا، بیماران و جوانان گروه‌های هدف می‌باشند، زیرا برنامه مستقیماً آن‌ها را متأثر می‌کند. شکست یا موفقیت اجرای خط‌مشی‌ها تا حد زیادی بستگی به رفتار گروه‌های هدف دارد.

#### ۵-۴ انتخاب ابزار خط‌مشی

انتخاب ابزار خط‌مشی بر اساس شرایط گروه‌های هدف و شرایط سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی می‌تواند به موفقیت در اجرای خط‌مشی کمک کند.

#### ۵-۵ شرایط محیطی (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی) در اجرای

خط‌مشی عمومی

#### ۵-۶ عدم مشارکت گروه‌های مختلف در تدوین خط‌مشی

## ۵-۱۰ عدم انعطاف در خطمشی‌ها

عدم انعطاف لازم در خطمشی‌ها، مشکلی است که اجرای آن‌ها را در شرایط متغیر و متحول امروز دشوار می‌سازد. همان‌طور که می‌دانیم تنها چیز ثابت، همانا تغییر است. با استناد به این اصل، عدم وجود نرمش در خطمشی‌ها و تصمیمات شایسته نیست. خطمشی‌های بدون انعطاف همانند چوب خشکی هستند که در مواجهه با تغییرات اندک، شکسته و نابود خواهند شد (گیوریان، ۱۳۸۱، ۲۳۷-۲۲۷).

## ۶- عواملی که بر اجرای موفق خطمشی‌ها تأثیر دارند

تدوین موفقیت‌آمیز و تصویب اجماعی خطمشی، اجرای موفقیت‌آمیز آن را تضمین نمی‌کند. همیشه انجام دادن کار (اجرای خطمشی) از بیان آن‌چه باید انجام شود (شکل‌گیری خطمشی) مشکل‌تر است و دو مرحله مجزا از هم تعریف می‌شوند (دانش فرد، ۱۳۸۹، ۲۳۱).

به منظور طراحی عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی، یکی از اولین فاکتورهایی که باید روشن شود این است که هدف از اجرای خطمشی چیست؟ نتیجه مورد نظر از اجرای یک خطمشی موفقیت‌مندی باشد. بنابراین اجرای موفق خطمشی، یک عمل با ارزشی است. اجرای موفق خطمشی در گرو استراتژی اتخاذ شده به وسیله دولت است؛ برای این‌که خطمشی مورد نظر به نتایج مورد نظر دست یابد (p.A Brynard, ۲۰۰۹, ۵۵۸).

پالمبو و کالیستا عقیده دارند بر اساس عقل و خرد متعارف، وجود برخی شرایط در اجرای موفق خطمشی بسیار تأثیرگذار است: بیان صحیح دلایل پرداختن به مسأله، وجود رهنمودهای روشنی برای سازماندهی مجریان، وجود مهارت‌های مدیریتی و سیاسی لازم و حفظ اولویت اهداف حتی در تغییرات شرایط اقتصادی و اجتماعی (دانایی فرد، ۱۳۸، ۸۲).

لوندو و بيو (۱۹۹۳) در تحقیقات خود در زمینه خطمشی‌گذاری بیان کرده‌اند که در مرحله اجرای خطمشی فاکتورهای پیچیده‌ای وجود دارد که از آن جمله سیاست‌ها و منابع مورد نیاز است. دولت‌ها اهداف سیاسی و اقتصادی گسترده‌ای دارند که بر اجرا تأثیر دارد. عموماً همه سیاست‌ها و خطمشی‌ها به عمل تبدیل نمی‌شوند. این بدیهی است که عاملان اجرایی با نفوذ، فرآیند اجرا را ساده‌تر می‌کنند و اجرای خطمشی یک فرآیند خود به خودی نیست و تلاش‌های هماهنگ را می‌طلبد

(Khalid, Hafiz M, ۲۰۰۸, ۸۴). آلیش و پتاک نیز در مقاله خود معیارهایی را برای ارزیابی میزان اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی ارائه می‌دهند. این معیارها در قالب پرسش‌هایی مطرح شده‌اند: آیا خطمشی به طور جزئی اثر مورد نظر را در گروه هدف مورد نظر داشته است؟ تا چه حدی اثرات جنبی غیر منتظره وجود دارد و آیا آن اثرات ناسازگار و مغایر بودند؟ تا چه حدی عناصر شبکه اجرا دستورات خطمشی را برآورده نموده است؟ گروه هدف چه چیزی را به دست آوردند؟ آیا اجرا در یک چهارچوب زمانی منطقی به وقوع پیوسته است؟ آیا هزینه‌های اجرا قابل قبول و منطقی بودند؟ (طاهرپور- ۵۳). برینارد در مقاله خود به نام طراحی عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی، عوامل زیر را بر موفقیت اجرای خطمشی‌ها مؤثر می‌داند:

- ایجاد نگرش مثبت (ایجاد یک منش خوشبینانه و گروه‌گرا)
- ایجاد تعهد (یک سیاست ملموس و قابل مشاهده مدیریتی برای خطمشی ارائه شده)
- همکاری (رفتار ذینفعان برای اجرای خطمشی به وسیله هم‌ترازی اهداف و توسعه روابط شخصی قوی و ایجاد تمایل بالایی- برای به اشتراک گذاشتن مهارت‌ها و اطلاعات)
- برنامه‌ریزی مؤثر (سازمان‌دهی دقیق فعالیت‌ها)
- منابع مؤثر (استقرار متمرکز منابع و مهارت‌ها)
- اشتیاق (ایجاد سطح بالایی از انگیزه در شخص یا تیم به وسیله یک باور ذاتی در اجرای خطمشی و حضور مشوق‌ها و حمایت سیاسی قابل رویت)
- رهبری (توانایی توسعه و فرماندهی پیروان)
- موقعیت مسئول سیاسی (قدرت نشأت گرفته از جایگاه و موقعیت شخصی که دارای مالکیت سیاسی اجرای خطمشی است و توانایی او در قدرت فرماندهی و به کارگیری منابع)
- سبک مدیریت (توانایی مدیر و رفتار او برای انطباق با شرایط)
- وجود تیم/مدیریت پویا (حضور گروهی از افراد با مهارت‌ها و تخصص‌های متفاوت اما مکمل و کار مشترک برای رسیدن به هدف مشترک)
- تعریف نقش (مشخص شدن آشکار مسئولیت هر یک از افراد و روابط فی ما بین به خصوص بین سیاستمداران و کارمندان دولت)
- مهارت‌ها و توانایی‌ها (توانایی و غنی بودن افراد درگیر در اجرا. ویژگی‌هایی مثل تجربه، آموزش‌های کافی و ...)
- مشارکت ذینفعان (رایزی‌های گسترده و فعال با افراد یا اشخاصی که بر اجرای خطمشی تأثیرگذار هستند و یا تحت تأثیر واقع می‌شوند).
- اعتماد (درجه بالایی از اعتماد به اشخاص و این باور که افراد در نوآوری خرابکاری نخواهند کرد)
- ارزش‌ها/باورها (اعتقاد مردم به درستی یا خوبی خطمشی و باور این‌که با ارزش‌های فردی آن‌ها مطابق است) (p.A Brynard, ۲۰۰۹, ۵۵۹-۶۰۰)
- ساباتیر و مازمانیان ۱۹۸۰ معتقدند برای اجرای اثربخش خطمشی شرایط زیر لازم است:
- خطمشی باید واضح، ساده، منطقی و درست باشد و بر حسب تغییرات موردنظر که از طریق گروه‌های هدف به دست می‌آید بیان شود.
- رهبری مؤثر و قابل قبول، مهارت، تجربه و تعهد مدیریت اجرایی رهبری سازمان برای اجرای خطمشی ضروری است.
- گروه‌های فعال و مدافعان خطمشی در داخل دولت باید در طی مراحل اجرا از خطمشی حمایت کنند، به عبارت دیگر اجرای خطمشی کاملاً تحت حمایت گروه‌های ذینفع باشد.
- ارشدیت اجرایی به خطمشی داده شود و هدف‌های آن باید پررنگ و واضح باشد.
- خطمشی باید به وضوح مشخص کند که چه کسانی چه کارهایی را چگونه انجام دهند. دستورات روشن و ساختارهای سازمانی باید طی فرآیند قانونی منتشر شود. همچنین اهداف عملیاتی باید روشن بوده، به

دهنده، مناظره‌های عمومی و انتشار خط مشی‌ها در مقاله‌های سبزو سفید باشد. (p.A Brynard, ۲۰۰۹, ۵۶۳)

#### ۳-۶ هدف‌های سالانه

هدف‌های سالانه به عنوان رهنمودهایی برای عملیاتی‌مورد استفاده قرار می‌گیرند که فعالیت‌ها و تلاش‌های اعضا سازمان را در مسیری مشخص هدایت کنند. هدف‌های سالانه در جهت تعیین مبنایی برای تخصیص بودجه، تعیین وظایف و مسئولیت‌های مدیران و اولویت آنها و همچنین معیارهایی برای نظارت و ارزیابی عملکرد مؤثرند. گرچه تعیین هدف‌ها تضمین‌کننده اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌ها نمی‌باشد اما احتمال موفقیت آنها را افزایش می‌دهد و مبنایی کمی و قابل اندازه‌گیری جهت قضاوت در مورد خط‌مشی‌ها بدست می‌دهد.

#### ۴-۶ تدوین خط‌مشی‌های سازمانی

خط‌مشی‌های سازمانی مانند ابزارهای خط‌مشی عمل می‌کنند و زمینه‌های اجرایی و به‌کارگیری خط‌مشی‌ها را تسهیل مینمایند و این خط‌مشی‌ها راهنما و دستورالعملهایی هستند که امور روزمره سازمانها و نحوه اجرای آنها را تعیین مینماید. خط‌مشی‌های سازمانی، مدیران را راهنمایی مینماید که چگونه کار را به افراد واگذار نمایند و برای کارکنان تشریح مینمایند که سازمان در راستای به‌کارگیری خط‌مشی‌ها، چه انتظاری از آنها دارد و چگونه باید عمل کند.

#### ۵-۶ تخصیص منابع

تخصیص منابع که از کارکردهای مهم مدیریت محسوب می‌شود، از عوامل اصلی زمینه‌سازی به‌کارگیری خط‌مشی‌ها نیز به حساب می‌آید تخصیص منابع در فرآیند خط‌مشی‌گذار بعمومی ممکن است به صورت سیاسی صورت گیرد و یا اینکه بر اساس شرایط فنی اعمال شود. منابع مورد نیاز سازمان به منظور اجرای خط‌مشی‌ها اعم از منابع مالی، انسانی، تکنولوژیکی و فیزیکی می‌باشند. تخصیص این منابع بر اساس اولویت خط‌مشی‌ها صورت می‌گیرد. تخصیص به موقع و مطلوب احتمال موفقیت اجرای خط‌مشی‌ها را افزایش می‌دهد.

#### ۶-۶ ایجاد فرهنگ پشتیبان خط‌مشی

فرهنگ شیوه نگرش افراد یک ملت (فرهنگ ملی) یا نوع نگاه و اندیشیدن و یا رفتارهای کارکنان یک سازمان (فرهنگ سازمانی) می‌باشد. از آنجا که اجرای خط‌مشی‌های مشروعیت یافته، به عهده سازمانهای مسئول است، مدیران باید بتوانند قابلیت‌ها و ظرفیت‌های فرهنگی را جهت حمایت از این قانون فعال نمایند. البته اجرای خط‌مشی‌ها به فرهنگی حمایتی فراتر از فرهنگ سازمانی نیازمند است. فرهنگی می‌تواند پشتیبانی‌کننده خط‌مشی‌ها باشد که در بین گروه‌های ذینفع، نهادهای مدنی، بخش خصوصی و حتی توده مردم قابل پذیرش باشد.

آسانی توسط همه افراد درگیر درک شوند. مأموریت (دولت) باید واضح و بدون ابهام، تعریف و زمان و مکان خط‌مشی مشخص و محترم شمرده شود (این نکته را به یاد داشته باشید: برای واقعی بودن: موقعیت، موقعیت موقعیت. برای اجرا: اهداف، اهداف، اهداف)

- وسایل فنی و بودجه‌ای لازم. در آن دوره از زمان که برای انجام دادن مأموریت و دستیابی به اهداف مورد نیازند، باید فراهم شوند؛ به ویژه اعتبار لازم برای خط‌مشی باید برای یک افق زمانی مناسب پیش‌بینی شود.

- تأثیرات خط‌مشی باید در فواصل زمانی مشخص ارزیابی شود. موفقیت یا شکست در دستیابی به اهداف باید در هر دوره اجرا به دقت تجزیه و تحلیل گردد. (قلی‌پور، ۱۳۸۷، ۲۰۳-۲۰۱)

در ادامه این بحث به چند عامل دیگر که زمینه‌ساز اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌ها می‌باشد می‌پردازیم:

#### ۱-۶ مشارکت و پشتیبانی سیاسی خط‌مشی‌گذاران

همان طوری که مشارکت مدیران و مجریان و همکاری آن‌ها با خط‌مشی‌گذاران در فرآیند شکل‌گیری خط‌مشی اعم از تدوین تا تصویب ضروری می‌باشد خط‌مشی‌گذاران باید تا آنجا که امکان دارد در فرآیند اجرا مداخله نمایند و با پشتیبانی سیاسی از خط‌مشی و همچنین از مجریان، راه‌های اجرای خط‌مشی را هموار سازند. بی‌علاقگی و عدم حمایت خط‌مشی‌گذاران و رها نمودن خط‌مشی‌ها در مرحله اجرا سبب می‌شود آن خط‌مشی به خوبی اجرا نشود. تعهد شخصی و واقعی خط‌مشی‌گذاران نسبت به اجرای خط‌مشی یک ضرورت محسوب می‌شود. این تعهد به عنوان نیرویی توانمند عمل می‌کند که موجب تشویق، ترغیب و تحریک مجریان خواهد شد.

#### ۲-۶ تشویق و انگیزش مجریان

مجریان خط‌مشی، اعم از دولتی یا خصوصی باید از محتوای خط‌مشی، اهداف و فلسفه آن آگاهی داشته و نسبت به آن توجه باشند. این آگاهی با رفع سوءتفاهمات سبب کاهش مقاومت در برابر خط‌مشی و از طرف دیگر سبب علاقمندی در اجرا و تقویت حس تعهد و همکاری مجریان می‌گردد برداشت یا تصویری که مدیران و کارکنان درباره منافع خود دارند بیشتر موجب تحریک و انگیزش آن‌ها خواهد شد مگر این که منافع فردی و سازمانی با هم سازگار باشند، بنا بر این مشارکت مدیران بخش‌ها و واحد‌های وظیفه‌ای در فعالیت‌های مربوط به تدوین خط‌مشی، امری ضروری است. (دانش فرد، ۱۳۸۹، ۲۳۱)

برینارد (۲۰۰۵) نیز معتقد است که راهبردهای خط‌مشی باید روشن باشد و گیج‌کننده نباشد و نیاز به شرکت فعالانه مجریان خط‌مشی در برنامه‌ریزی دارد. استفاده از رویکردهای مشارکتی در طراحی خط‌مشی می‌تواند به نفع فرآیند اجرا باشد. (p.A Brynard, ۲۰۰۹, ۵۶۴)

در واقع اجرای موفق خط‌مشی احتیاج به مجریانی دارد که قبل از اجرا از نظر مفهومی پشتیبانی شوند. چنین حمایتی می‌تواند از طریق اقدامات مختلفی مثل تبلیغات سیاسی، برنامه‌های آموزشی و آگاهی

۶-۷ مدیریت منابع انسانی

همزمان با ایجاد شرایط مساعد و حامی اجرای خط مشی، مدیریت منابع انسانی سازمانها باید در راستای اجرای موفقیت آمیز خط مشی ها و برنامه های عمومی فعال گردد و شرایط مناسب را ایجاد نماید. به طور طبیعی اجرای هر خط مشی و برنامه ای نیازمند افراد با ویژگی ها و تخصص های خاص و ویژه می باشد. برنامه ریزی برای جذب و استخدام این گونه افراد و تعیین وظایف و واگذاری مسئولیت های لازم از وظایف مدیریت منابع انسانی محسوب می شود.

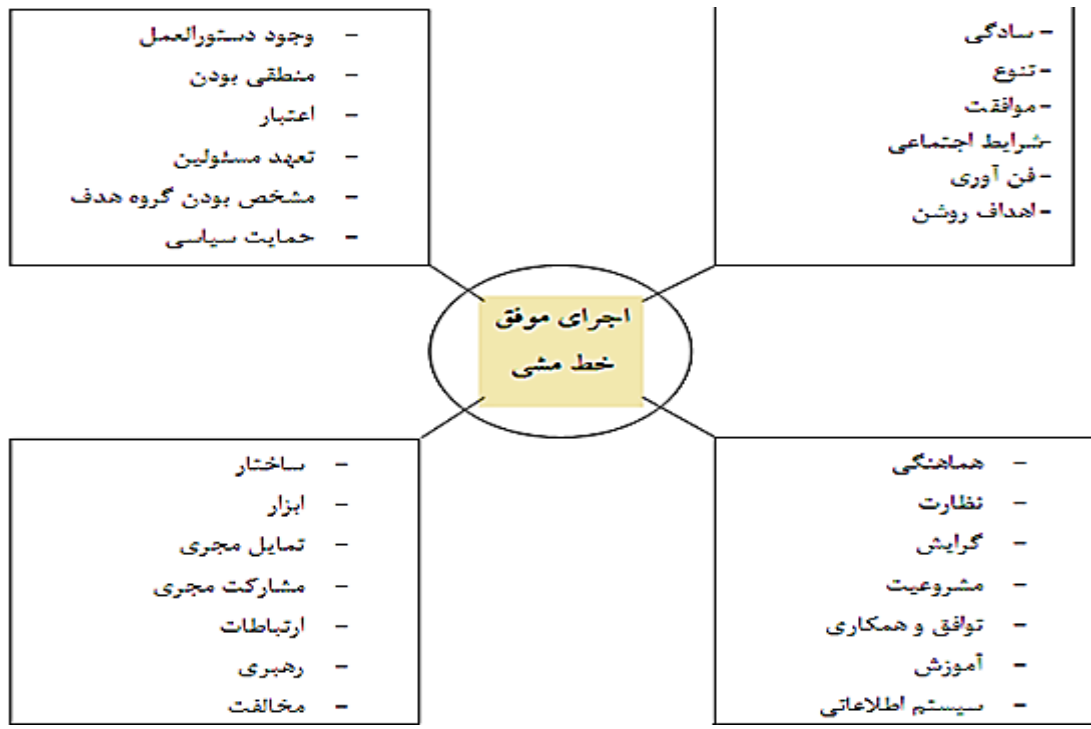
۶-۸ مدیریت تغییر و تعارض

تغییر خط مشی ها و یا اعلام خط مشی جدید برای اجرا شدن در سازمان، واکنشهای متفاوتی را در بین مدیران و کارکنان به وجود خواهد آورد. مدیران باید تلاش نمایند تعارض های سازمانی که در نتیجه تغییر خط مشی ها و وضع اهداف جدید یا جابجایی منابع و.. بوجود می آید، به

حداقل برسند و آن را در راستای اجرای خط مشی مدیریت نمایند ( دانش فرد، ۱۳۸۹، ۲۳۱)

۶-۹ ارزش آموزش در اجرای خط مشی ها

تحقیقات قابل توجهی در این زمینه انجام شده است و نشان دهنده ارزش آموزش در اجرای موفق خط مشی ها بوده است. هرچند تنها عامل افزایش دهنده اجرای موفق خط مشی آموزش نمی باشد ولی ارزش آن را نمی توان دست کم گرفت. آموزش اثربخشی مجریان را افزایش می دهد و آنها احساس می کنند که توانایی غلبه بر موانع احتمالی را دارا هستند. در واقع نگرش دولتها به ارزش آموزش به همان اندازه مهم است که اجرای خط مشی مهم است. آموزش اغلب در کشورهای در حال توسعه نادیده گرفته می شود و بدون شک آموزش ناکافی و نارس در یک کشور اثرات زیان آوری بر توسعه و بخصوص در موفقیت اجرای خط مشی ها دارد (p.A Brynard, ۲۰۰۹, ۵۶۳)



شکل شماره (۱): مدل مفهومی پژوهش

برای اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری بر اساس نتایج حاصل از تحقیق اهداف فرعی این پژوهش می باشد.

سؤال های تحقیق: در این قسمت به طرح دو سؤال اساسی تحقیق پرداخته شد:

- ۱- عوامل مؤثر بر اجرای کامل فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمند سازی کارکنان) در سازمانهای دولتی کدامند؟
- ۲- الویت بندی عوامل اثرگذار بر اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری کدام است؟

از بین عوامل مؤثر بر اجرای کامل خط مشی ها که در جدول فوق آورده شد، بیست و هفت متغیر به عنوان عوامل مؤثر بر اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری در کشورمان انتخاب گردید و مدل مفهومی پژوهش ترسیم شد و پرسشنامه این تحقیق با توجه به این ۲۷ متغیر تهیه گردید. نمودار زیر نشان دهنده مدل مفهومی این تحقیق میباشد. بنابراین شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمند سازی کارکنان) و الویت بندی این عوامل هدف کلی این تحقیق بوده و ارائه پیشنهادات برای فراهم آوردن زمینه های مناسب

## ۷- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی می باشد زیرا به توصیف و تفسیر شرایط و روابط موجود می پردازد این تحقیق وضعیت کنونی اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) را در سازمانهای دولتی مورد مطالعه قرار می دهد که به شیوه اکتشافی صورت می گیرد. هدف اصلی در تحقیق اکتشافی شناخت وضعیتی است که درباره آن آگاهی های لازم وجود ندارد. بنابراین وظیفه تحقیق اکتشافی ایجاد زمینه مناسب برای درک بهتر پدیده های مختلف یا مساله خاصی است که محقق فاقد اطلاعات کافی در مورد آن است که ممکن است به صورتهای مختلفی انجام شود مانند خواندن متون و نوشته های مختلف، مصاحبه با افراد، مشورت با اساتید و صاحب نظران و ..

روش جمع آوری اطلاعات به روش میدانی انجام شده و ابزار مورد استفاده در این تحقیق، پرسشنامه است با عنایت به اینکه تحقیقات در علوم اجتماعی بر مبنای نوع هدف نیز طبقه بندی میشوند و با توجه به تعریف گسترده ای که در تحقیقات بنیادی و کاربردی به عمل می آید این تحقیق از نظر نوع هدف، کاربردی است که هدف آن توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص (عوامل مؤثر بر اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری) است. جامعه آماری این پژوهش، مجریان فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) در دستگاههای دولتی استان قزوین و تهران است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و یافته های بدست آمده از پرسشنامه از روش های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در سطح آمار توصیفی از نمودارهای متنوع و جداول توزیع فراوانی و در سطح آمار استنباطی از تحلیل عاملی در پاسخ به سوالات پژوهش استفاده شده است. با توجه به متغیرهای پژوهش پرسشنامه ای مشتمل

بر ۱۳۴ سوال چهار گزینه ای تنظیم گردید. برای انجام تحلیل عاملی نمونه حد اقل ۳۰۰ پرسشنامه یا به روش دیگر برای هر متغیر ۵،۷ و ۱۰ پرسشنامه مورد نیاز است. در این پژوهش ۲۷ متغیر وجود داشت = ۱۳۰ = ۵۸۲۷ و تعداد ۱۴۰ پرسشنامه در ۴۵ سازمان دولتی که به روش تصادفی ساده انتخاب شده بودند توزیع گردید و در نهایت تعداد ۱۰۷ عدد پرسشنامه جمع آوری گردید.

## ۸- تجزیه و تحلیل داده ها

در این بخش به پاسخ به سوالات پژوهش پرداخته می شود.

### ۸-۱ سوال یکم پژوهش

عوامل مؤثر بر پیاده سازی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) کدامند؟  
به منظور پاسخ به پرسش فوق، با دقت نظر در مبانی نظری که از طریق بررسی پیشینه پژوهش و مطالعات نظری انجام گرفت تعداد ۲۷ متغیر شناسایی شد. برای پاسخ به سوال یکم از تکنیک تحلیل عاملی استفاده و به دسته بندی و شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) پرداخته شده است.  
قبل از پاسخ به سوال باید از کفایت نمونه مطمئن شد. برای این کار کلیه داده های تمام متغیرها را در مدل KMO قرار داده می شود. این کار با کمک نرم افزار SPSS انجام گردید و KMO برابر با ۰.۸۵۹ بدست آمد. این شاخص تحلیل عاملی را در سطح بسیار مناسب مجاز می داند. تست کرویت بارلت با درجه آزادی ۳۵۱ معنی دار بوده و نشان می دهد که ماتریس همبستگی در جامعه صفر نیست و دترمینان آن برابر با ۰.۰۰۰۰۰۰۰۴۹۵۵ است.

جدول شماره (۱): آزمون KMO و Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.۸۵۹
Approx. Chi-Square	۱۶۱۷.۵۵۷
Bartlett's Test of Sphericity	df
	۳۵۱
	Sig.
	.۰۰۰

جدول شماره (۲): میانگین و انحراف معیار متغیرها

ردیف	نام متغیر	میانگین	انحراف معیار
۱	سادگی	۲.۳۷۲۹	۰.۴۸۸۹۶۲
۲	تنوع	۲.۰۶۵۴	۰.۸۱۵۷۸
۳	موافقت	۲.۲۵۰۸	۰.۵۷۸۸۸
۴	شرایط اجتماعی	۲.۵۱۰۹	۰.۵۸۶۴۸
۵	فن آوری	۲.۱۹۱۶	۰.۵۶۳۴۸
۶	اهداف روشن	۲.۴۶۰۳	۰.۵۲۵۴۷
۷	وجود دستورالعمل	۲.۵۲۵۲	۰.۵۲۵۸۴
۸	منطقی بودن	۲.۴۵۵۶	۰.۴۷۰۰۶
۹	اعتبار	۲.۶۷۹۹	۰.۶۷۰۹۹
۱۰	تعهد مسئولین	۲.۲۲۱۵	۰.۷۳۱۵۱
۱۱	مشخص بودن گروه هدف	۲.۴۷۴۳	۰.۷۴۶۰۱
۱۲	حمایت سیاسی	۲.۳۳۸۳	۰.۳۳۷۵۴
۱۳	وابستگی	۲.۳۱۰۷	۰.۷۲۱۰۱

ادامه جدول شماره (۲)

۱۴	هماهنگی	۲.۳۵۰۵	۰.۶۴۲۳۲
۱۵	نظارت	۲.۶۵۴۲	۰.۵۵۱۴۷
۱۶	گرایش	۲.۰۵۲۳	۰.۶۳۵۴۸
۱۷	مشروعیت	۲.۱۵۸۹	۰.۵۸۲۱۶
۱۸	توافق و همکاری	۲.۳۳۶۴	۰.۵۳۹۸۱
۱۹	آموزش	۲.۲۸۵۰	۰.۵۵۳۹۳
۲۰	سیستم اطلاعاتی	۲.۵۵۳۷	۰.۶۱۸۳۹
۲۱	ساختار	۲.۶۶۳۰	۰.۴۵۴۳۴
۲۲	ابزار	۲.۶۵۲۹	۰.۴۴۷۴۷
۲۳	تمایل مجری	۲.۴۲۶۸	۰.۷۳۱۲۲
۲۴	مشارکت مجری	۲.۹۰۷۷	۰.۵۶۳۰۵
۲۵	ارتباطات	۲.۶۵۲۶	۰.۶۴۳۹۲
۲۶	رهبری	۲.۵۱۳۴	۰.۶۲۴۴۷
۲۷	مخالفت	۳.۰۲۸۰	۰.۸۲۶۵۴



اساس تعداد ۶ عامل که مقدار ویژه آنها بزرگتر از یک بوده استخراج گردید. همان گونه که مشاهده می شود در جدول ۹-۴ تعداد عوامل استخراج شده به همراه مقدار ویژه هر یک از آنها در صد واریانس مشترک هریک آمده است.

همانگونه که در جدول ۲ مشاهده می شود بیشترین میانگین متعلق به متغیر مخالفت با میانگین ۳۰.۲۸۰ و کمترین میانگین با میزان ۲۰.۵۲۳ متعلق به متغیر گرایش است. برای تعیین تعداد عوامل بر اساس ملاک کیسر اقدام شد. بر اساس این ملاک تنها عواملی مورد پذیرش قرار می گیرند که مقدار ویژه آنها بزرگتر از یک باشد بر همین

جدول شماره (۳): مجموع واریانس تعیین شده

Rotation Sums of Squared Loadings			Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
۱۴.۳۸۸	۱۴.۳۸۸	۳.۸۸۵	۳۵.۸۸۴	۳۵.۸۸۴	۹.۶۸۹	۳۵.۸۸۴	۳۵.۸۸۴	۹.۶۸۹	۱
۲۷.۰۴۴	۱۲.۶۵۵	۳.۴۱۷	۴۵.۱۱۴	۹.۲۳۰	۲.۴۹۲	۴۵.۱۱۴	۹.۲۳۰	۲.۴۹۲	۲
۳۸.۶۷۵	۱۱.۶۳۱	۳.۱۴۰	۵۲.۱۸۸	۷.۰۷۴	۱.۹۱۰	۵۲.۱۸۸	۷.۰۷۴	۱.۹۱۰	۳
۴۸.۴۱۵	۹.۷۴۰	۲.۶۳۰	۵۷.۴۹۸	۵.۳۱۰	۱.۴۳۴	۵۷.۴۹۸	۵.۳۱۰	۱.۴۳۴	۴
۵۷.۳۴۴	۸.۹۲۹	۲.۴۱۱	۶۱.۹۳۵	۴.۴۳۷	۱.۱۹۸	۶۱.۹۳۵	۴.۴۳۷	۱.۱۹۸	۵
۶۶.۱۳۱	۸.۷۸۷	۲.۳۷۳	۶۶.۱۳۱	۴.۱۹۶	۱.۱۳۳	۶۶.۱۳۱	۴.۱۹۶	۱.۱۳۳	۶
						۶۹.۶۵۵	۳.۵۲۴	.۹۵۱	۷
						۷۲.۹۹۷	۳.۳۴۲	.۹۰۲	۸
						۷۶.۰۴۳	۳.۰۴۶	.۸۲۲	۹
						۷۸.۵۳۱	۲.۴۸۸	.۶۷۲	۱۰
						۸۰.۹۷۶	۲.۴۴۵	.۶۶۰	۱۱
						۸۳.۱۵۲	۲.۱۷۵	.۵۸۷	۱۲
						۸۵.۰۷۷	۱.۹۲۵	.۵۲۰	۱۳
						۸۶.۸۶۰	۱.۷۸۴	.۴۸۲	۱۴
						۸۸.۵۸۹	۱.۷۲۹	.۴۶۷	۱۵
						۹۰.۱۷۶	۱.۵۸۷	.۴۲۸	۱۶
						۹۱.۶۳۸	۱.۴۶۲	.۳۹۵	۱۷
						۹۲.۹۷۴	۱.۳۳۶	.۳۶۱	۱۸
						۹۴.۱۸۹	۱.۲۱۵	.۳۲۸	۱۹
						۹۵.۲۸۱	۱.۰۹۲	.۲۹۵	۲۰
						۹۶.۲۶۸	.۹۸۷	.۲۶۷	۲۱
						۹۷.۱۰۲	.۸۳۴	.۲۲۵	۲۲
						۹۷.۸۸۸	.۷۸۶	.۲۱۲	۲۳
						۹۸.۶۱۳	.۷۲۵	.۱۹۶	۲۴
						۹۹.۲۱۹	.۶۰۶	.۱۶۴	۲۵
						۹۹.۶۸۷	.۴۶۹	.۱۲۷	۲۶
						۱۰۰.۰۰۰	.۳۱۳	.۰۸۴	۲۷

و عامل ششم با ۴.۱۹۶ سهم به ترتیب از بیشترین سهم تا کمترین سهم را در بین کل عوامل دارا هستند. در مجموع شش عامل مذکور توانسته اند ۶۶.۱۳۱ درصد از مجموع واریانس متغیرها را تبیین نمایند.

مقدار ویژه بیانگر سهم هر عامل از کل واریانس متغیرها است. بر اساس جدول فوق عامل اول با ۳۵.۸۸۴ سهم و عامل دوم با ۹.۲۳۰ عامل سوم با ۷.۰۷۴ سهم، عامل چهارم با ۵.۳۱۰ سهم، عامل پنجم با ۴.۴۳۷ سهم

جدول شماره (۴): ماتریس عناصر چرخش یافته

Component						
۶	۵	۴	۳	۲	۱	
			.۴۶۳		.۷۴۸	system etelati
					.۶۸۷	moshakas boodan groohe hadaf
					.۶۴۱	fannavari
					.۶۳۳	movafeghat
.۳۱۶			.۴۴۷		.۶۲۸	tamayol mojri
			.۴۱۷		.۶۰۹	amozesh
.۳۷۳			.۴۱۷		.۵۶۷	taahod masoolin
	.۳۷۲		.۳۴۴	.۳۶۵	.۴۵۳	mashroeyat
				.۸۲۵		mokhalefat
		.۳۲۹	.۳۵۷	.۶۳۹		ertebatat
		.۴۹۶		.۶۰۷		mosharekat mojri
				.۵۹۶		hemayat seyasi
			.۴۳۸	.۵۹۲		rahbari
.۳۳۰			.۴۱۰	.۵۶۴		nezarat
	.۳۳۴			.۵۲۵	.۴۳۴	abzar
			.۶۰۴			gerayesh
.۳۶۰			.۵۸۸			tavafogh va hamkari
			.۵۴۸	.۴۸۱		sakhtar
		.۷۷۳				vojoode dastooramal
		.۷۴۳			.۳۱۹	ahdafroshan
	.۳۲۲	.۵۹۵				mantegi boodan
	.۶۷۵		.۳۵۶			sharayet ejtemayi
	.۶۵۶					tanavo
	.۵۹۲		.۴۸۰			sadegi
.۴۹۰						vabastegi
.۷۵۳					.۳۱۴	etebar
.۶۹۱			.۳۷۳			hamahangi

درصد واریانس های جامعه را تحت پوشش قرار میدهد و در اولویت اول قرار دارد .

عامل دوم با توجه به متغیرهای تشکیل دهنده آن عامل "حمایت و مشارکت" نامیده شد. مقدار ویژه آن برابر ۲.۴۹۲ است. این عامل ۹.۲۳۰ درصد از واریانس های جامعه را تحت پوشش قرار میدهد و در اولویت دوم قرار میگیرد .

عامل سوم با توجه به متغیرهای تشکیل دهنده آن "سازماندهی" نامیده شد. مقدار ویژه آن برابر ۱.۹۱۰ است. این عامل ۷.۰۷۴ درصد از واریانس های جامعه را تحت پوشش قرار می دهد. بنابراین در اولویت سوم قرار دارد .

عامل چهارم که "ماهیت خط مشی" نامیده شد، مقدار ویژه آن برابر ۱.۴۳۴ است. این عامل ۵.۳۱۰ درصد از واریانس های جامعه را تحت پوشش قرار می دهد و در اولویت چهارم قرار میگیرد .

عامل پنجم "شرایط اجتماعی و سادگی خط مشی" نام گرفت. مقدار ویژه آن برابر ۱.۱۹۸ است. این عامل ۴.۴۳۷ درصد از واریانس های جامعه را تحت پوشش قرار می دهد. بنابراین در اولویت پنجم قرار دارد .

عامل ششم با توجه به سه متغیر تشکیل دهنده آن "هماهنگی" نامگذاری شد. مقدار ویژه آن برابر ۱.۱۳۳ است. این عامل ۴.۱۹۶ درصد از واریانس های جامعه را تحت پوشش قرار میدهد و در اولویت ششم قرار دارد

درصد پوشش واریانس کل متغیرها برای هر شش عامل بر روی هم معادل ۶۶.۱۳۱ درصد است و حدود ۳۴ درصد بقیه واریانس، توسط متغیرهایی توضیح داده می شود که در این پژوهش اندازه گیری نشده‌اند.

## ۹- بحث و نتیجه گیری

از جمله اهدافی که پژوهش حاضر به دنبال تحقق آن بود و می توان به آن اشاره کرد :

شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری  
اولویت بندی عوامل تاثیر گذار  
بنابراین با طرح دو سوال اصلی در صدد دستیابی به پاسخ های مورد نیاز برآمدیم .

عوامل مؤثر بر پیاده سازی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمند سازی کارکنان) کدام است  
اولویت بندی این عوامل چگونه است ؟

بر اساس تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش، عوامل مؤثر بر پیاده سازی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری در این تحقیق شش عامل اساسی هستند که هر شش عامل دارای مقدار ویژه بزرگتر از یک هستند و درصد پوشش واریانس کل متغیرها برای هر شش عامل، روی هم رفته ۶۶.۱۳۱ درصد است. با توجه به متغیرهای هر عامل، عامل اول با عنوان فن آوری اطلاعات و تمایل مجری، عامل دوم، حمایت و مشارکت، عامل سوم، سازماندهی، عامل چهارم، ماهیت خط مشی، عامل پنجم، شرایط اجتماعی و سادگی خط مشی و عامل ششم، هماهنگی نامگذاری شده اند .

بعد از مرحله چرخش، متغیرهایی که مربوط به هر عامل هستند مشخص می شوند. نتایج چرخش در جدول شماره ۴ آمده است. بر اساس نتایج این جدول هر یک از عوامل استخراج شده دارای متغیرهای زیر هستند .

الف- عامل اول (سیستم اطلاعاتی-مشخص بودن گروه هدف-فن آوری-موافقت-تمایل مجری-آموزش-تعهد مسئولین-مشروعیت)

این عامل با توجه به متغیرهای تشکیل دهنده آن عامل " فنآوری اطلاعات و تمایل مجری" نامیده می شود. مقدار ویژه آن برابر ۹.۶۸۹ است. از آنجا که درصد ویژه آن برابر ۹.۶۸۹ است بنابراین ۳۵.۸۸۴ درصد واریانس های جامعه را تحت پوشش قرار میدهد .

ب- عامل دوم (مخالفت-ارتباطات-مشارکت مجری-حمایت سیاسی-رهبری-نظارت-ابزار)

اگر به ۷ متغیر فوق توجه کنیم مشخص خواهد شد که تمامی این متغیرها با "حمایت و مشارکت" در ارتباط هستند. در نتیجه این عامل با توجه به متغیرهای تشکیل دهنده آن عامل "حمایت و مشارکت" نامیده می شود. مقدار ویژه آن برابر ۲.۴۹۲ است. این عامل ۹.۲۳۰ درصد از واریانس های جامعه را تحت پوشش قرار میدهد.

ج- عامل سوم (گرایش-توافق و همکاری-ساختار)

این عامل را با توجه به سه متغیر فوق " سازماندهی" نامیده میشود. مقدار ویژه آن برابر ۱.۹۱۰ است. این عامل ۷.۰۷۴ درصد از واریانس های جامعه را تحت پوشش قرار می دهد.

د- عامل چهارم (دستورالعمل-اهداف روشن-منطقی بودن)

این عامل هم با توجه به سه متغیر فوق " ماهیت خط مشی" نامیده میشود. مقدار ویژه آن برابر ۱.۴۳۴ است. این عامل ۵.۳۱۰ درصد از واریانس های جامعه را تحت پوشش قرار می دهد.

ه- عامل پنجم : (شرایط اجتماعی-تنوع-سادگی)

اگر به ۴ متغیر فوق توجه کنیم مشخص خواهد شد که تمامی این متغیرها با "شرایط اجتماعی و سادگی خط مشی" در ارتباط هستند. در نتیجه این عامل را با توجه به متغیرهای تشکیل دهنده آن عامل، "شرایط اجتماعی و سادگی خط مشی" نامیده می شود. مقدار ویژه آن برابر ۱.۱۹۸ است. این عامل ۴.۴۳۷ درصد از واریانس های جامعه را تحت پوشش قرار می دهد.

- عامل ششم (اعتبار-هماهنگی-وابستگی)

این عامل هم با توجه به سه متغیر فوق " هماهنگی" نامگذاری شد مقدار ویژه آن برابر ۱.۱۳۳ است. این عامل ۴.۱۹۶ درصد از واریانس های جامعه را تحت پوشش قرار میدهد. با انجام تحلیل عاملی مشخص شد ۲۷ متغیر بار ۶ عامل می گردد

سوال دوم : اولویت بندی این عوامل کدامند؟

عامل اول با توجه به متغیرهای تشکیل دهنده آن عامل " فنآوری اطلاعات و تمایل مجری" نامیده شد. مقدار ویژه آن برابر ۹.۶۸۹ که از عوامل دیگر بزرگتر است. بنابراین این عامل یعنی " فنآوری اطلاعات و تمایل مجری" بیشترین تاثیر و بیشترین اهمیت را در بین متغیرها داشته و از آنجا که درصد ویژه آن برابر ۹.۶۸۹ است بنابراین ۳۵.۸۸۴



شکل شماره (۲): مدل تحلیلی پژوهش

متغیرهایی که بار عامل پنجم "شرایط اجتماعی و سادگی خط مشی" شده اند شامل شرایط اجتماعی، تنوع، سادگی می باشد. متغیرهایی که بار عامل ششم "هماهنگی" گردید شامل اعتبار و هماهنگی و وابستگی می باشد.

در مجموع ۲۷ متغیر بود که به شش عامل تقلیل پیدا کرد و ما را متوجه وجود گروه بندی در میان متغیرها می کند که از قبل تصور آن را نداشتیم.

با توجه به نتایج بدست آمده در پاسخ به سوال دوم این پژوهش اولویت بندی ای عوامل به شرح ذیل است:

عامل اول "فن آوری و تمایل مجری" با مقدار ویژه ۹.۶۸۹ که از عوامل دیگر بزرگتر است، بنابراین بیشترین تاثیر و بیشترین اهمیت را در بین عوامل داشته است.

عامل دوم "حمایت و مشارکت" مقدار ویژه آن برابر ۲.۴۹۲ است بعد از عامل اول دارای اهمیت می باشد.

عامل سوم که "سازماندهی" نام گرفت مقدار ویژه آن برابر ۱.۹۱۰ است. این عامل رتبه سوم تاثیر و اهمیت را در اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمند سازی کارکنان) در سازمانهای دولتی دارد.

عامل چهارم "ماهیت خط مشی" بعد از سه عامل فوق با مقدار ویژه ۱.۴۳۴ در رتبه چهارم اهمیت قرار دارد.

عامل پنجم "شرایط اجتماعی و سادگی خط مشی" نام گرفت و مقدار ویژه آن برابر ۱.۱۹۸ است و در مرتبه پنجم اهمیت قرار دارد.

عامل ششم "هماهنگی" نام دارد و با توجه به مقدار ویژه آن که برابر ۱.۱۳۳ در رتبه ششم اهمیت قرار گرفته است.

در بین ۲۷ متغیر مستقل متغیر شرایط اجتماعی با میانگین ۲.۵۱۰۹، وجود دستورالعمل با میانگین ۲.۵۲۵۲، اعتبار با میانگین ۲.۶۷۹۹، حمایت

پژوهش حاضر که از نوع اکتشافی بود سعی داشت تمام متغیرهای تاثیر گذار بر اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمند سازی کارکنان) در سازمانهای دولتی را شناسایی و میزان تاثیر هر یک از آنان را بررسی نماید. از این رو مدل های فراوانی در این خصوص مورد بررسی و کنکاش قرار گرفت. هر چند هر یک از مدل های ارائه شده ابعاد خاصی را در نظر گرفته بود لیکن تلاش گردید که بیشتر متغیرها موجود در مدل ها شناسایی و در روند پژوهش مورد استفاده قرار گیرد. سعی گردید با استفاده از نظرات متخصصین و اساتید مجرب از پراکندگی و جزئی نگری متغیرها خود داری گردد. می توان گفت تمامی مدل های مورد استفاده در تحقیق، حداقل در خصوص یک یا چند متغیر از متغیرهای تشکیل دهنده عامل های این پژوهش مشترک یا دارای وجه تشابه هستند.

نه تنها یافته های این پژوهش مغایرتی با پژوهش های انجام شده ندارد بلکه هر یک از متغیرهای طرح شده و یافته های پژوهش قبلی به نوعی تایید یافته های پژوهش حاضر را در بر دارد.

بنابراین:

متغیرهایی که بار عامل اول "فن آوری اطلاعات و تمایل مجری" گردیده است شامل سیستم اطلاعاتی، مشخص بودن گروه هدف، فن آوری، موافقت، تمایل مجری، آموزش، تعهدمسئولین و مشروعیت می باشد متغیرهایی که بار عامل دوم "حمایت و مشارکت" شده است شامل مخالفت، ارتباطات، مشارکت مجری، حمایت سیاسی، رهبری، نظارت، ابزار بوده است.

متغیرهایی که بار عامل سوم "سازماندهی" گردید شامل گرایش، توافق و همکاری، ساختار می باشد.

متغیرهایی که بار عامل چهارم "ماهیت خط مشی" گردیده است شامل دستورالعمل، اهداف روشن، منطقی بودن بوده است.

- متغیر هماهنگی با میانگین ۲۰۳۵۰۵ نیز کمتر از میانگین نظری است و نشان می‌دهد در اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) بین واحدهای سازمانی و بین سازمانهای دولتی عمل کردن به صورت هماهنگ دور از شرایط مطلوب می‌باشد.

- متغیر گرایش دارای میانگین ۲۰۵۲۳ است و در مقایسه با میانگین ۲۰۵ وضعیت نامطلوبی را داراست و نشان دهنده گرایش ضعیف مجریان به اجرای این قانون در دستگاههای دولتی است.

- پایین بودن متغیر مشروعیت با میانگین ۲۰۱۵۸۹ نسبت به میانگین نظری بیانگر این است که این متغیر شرایط مطلوبی را ندارد و این خط مشی از مشروعیت لازم در بین مجریان جهت اجرا برخوردار نیست.

- متغیر توافق و همکاری نیز در سازمانهای دولتی وضعیت نامطلوبی دارد زیرا میانگین ۲۰۳۳۶۴ را داراست که کمتر از میانگین نظری است لذا یکی از موانع اجرای کامل فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) می‌تواند عدم وجود توافق و همکاری در سازمانها باشد.

- متغیر آموزش با میانگین ۲۰۲۸۵۰ در مقایسه با میانگین ۲۰۵ نشان دهنده این است که مجریان از برنامه‌های آموزشی کافی جهت اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (فصل نهم) برخوردار نبوده‌اند.

- متغیر تمایل مجری با میانگین ۲۰۴۲۶۸ از میانگین نظری نیز پایین تر است و بیانگر وضعیت نامناسب تمایل مجریان به اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) در سازمانها می‌باشد.

#### ۱۰- پیشنهادها

الف- پیشنهادهای مبتنی بر یافته‌های پژوهش نتایج حاصل از بررسی عوامل مؤثر بر اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) نشان می‌دهد که:

پیاده‌سازی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری مستلزم توجه به شش عامل مهم است این شش عامل عبارتند از: "فن آوری و تمایل مجری" "حمایت و مشارکت" "سازماندهی" "ماهیت خط مشی" "شرایط اجتماعی و سادگی خط مشی" و "هماهنگی".

#### ۱۰-۱ فن آوری و تمایل مجری

بر اساس نتایج حاصل از پژوهش، عامل "فن آوری و تمایل مجری" به عنوان مهمترین عامل مؤثر در اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری در سازمانهای دولتی است و این بدان معنی است که برای اجرای کامل این فصل باید توجه ویژه‌ای به آن شود. متغیرهای تشکیل دهنده این عامل به ترتیب اهمیت عبارتند از سیستم اطلاعاتی، مشخص بودن گروه هدف، فن آوری، موافقت، تمایل مجری، آموزش، تعهد مسئولین و مشروعیت. نتایج تحقیق نشان داد که از بین متغیرهای تشکیل دهنده مربوط به عامل فن آوری و تمایل مجری متغیرهای مشخص بودن گروه هدف، فن آوری، تمایل مجری، آموزش، تعهد مسئولین و مشروعیت از میانگین نظری پایین تر بوده و در سازمانهای دولتی از

سیاسی با میانگین ۲۰۷۳۸۳، نظارت با میانگین ۲۰۶۵۴۲، سیستم اطلاعاتی با میانگین ۲۰۵۵۳۷، ساختار با میانگین ۲۰۶۶۳۰، ابزار با میانگین ۲۰۶۵۲۹، مشارکت مجری با میانگین ۲۰۹۰۷۷، ارتباطات با میانگین ۲۰۶۵۲۶، رهبری با میانگین ۲۰۵۱۳۴ و از میانگین نظری که ۲۰۵ است بیشتر می‌باشند و بیانگر وضعیت مطلوب این متغیرها در سازمانهای دولتی می‌باشد و سایر متغیرها که دارای میانگین ۲-۲۰۵ هستند از وضعیت مطلوبی در سازمانها برخوردار نیستند.

- متغیر تنوع با میانگین ۲۰۰۶۵۴ از میانگین نظری پایین تر است اما با توجه به اینکه هر چه تنوع در گروه هدف کمتر باشد اجرا راحت تر است پس می‌توان گفت متغیر تنوع در وضعیت مطلوبی در سازمانها جای دارد.

- پایین بودن میانگین متغیر وابستگی با میانگین ۲۰۳۱۰۷ در مقایسه با ۲۰۵ (میانگین نظری) پایین تر است اما بیانگر وضعیت مطلوب و مناسب این متغیر در جامعه آماری می‌باشد زیرا وابستگی بیشتر بین ارکان اجرایی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری هماهنگی بیشتری را می‌طلبد و فرآیند اجرا را مشکل تر می‌کند.

متغیر مخالفت با میانگین ۳۰۰۲۸۰ از میانگین نظری بیشتر است اما بیانگر وضعیت مطلوب این متغیر در سازمانها نمی‌باشد زیرا هر چه مخالفت با اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) بیشتر باشد فرآیند اجرا مشکل تر است.

- متغیر سادگی با میانگین ۲۰۳۷۲۹ در مقایسه با میانگین ۲۰۵ نشان دهنده این است که از حد مطلوب پایین تر بوده و بیانگر این است که فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) دارای ابهام بوده و از سادگی لازم جهت اجرا برخوردار نیست.

- پایین بودن میانگین متغیر فن آوری با میانگین ۲۰۱۹۱۶ در مقایسه با ۲۰۵ میانگین بیانگر این واقعیت است که دارای شرایط نامطلوبی است و زیرساختهای IT و تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری در سازمانها با وضعیت مطلوب از حد متوسط هم کمتر است.

- میانگین متغیر اهداف روشن با میزان ۲۰۴۶۰۳ بیانگر این است که این وضعیت نیز شرایط مطلوبی ندارد و از میانگین نظری پایین تر است و برای اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) اهداف روشن تعریف نشده و هدفها از نظر مجریان مبهم هستند.

- متغیر منطقی بودن با میانگین ۲۰۴۵۵۶ در شرایط مطلوبی نیست و از ۲۰۵ کمتر است و با توجه به اینکه یکی از شرایط لازم برای اجرای کامل خط مشیها منطقی بودن آنهاست از این نظر فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) در حد مطلوبی قرار ندارد.

- متغیر تعهد مسئولین با میانگین ۲۰۲۲۱۵ از میانگین نظری کمتر است و بیانگر عدم وجود تعهد کافی مسئولین در قبال اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) می‌باشد.

- میانگین ۲۰۴۷۴۳ برای متغیر مشخص بودن گروه هدف نشان می‌دهد که این متغیر نیز در شرایط نامطلوبی است ابهاماتی در تعریف گروه هدف برای مجریان وجود دارد.

شرایط مطلوبی برخوردار نمی باشد. در این قسمت به تشریح پیشنهاد و راهکار در مورد این متغیرها پرداخته میشود.

#### ۱-۱-۱۰ مشخص بودن گروه هدف

مشخص نبودن گروه هدف اغلب از جمله مشکلات مربوط به اجرا می باشد هرچه گروه هدف وسیع تر و متنوع تر باشد اثرگذاری بر رفتار اعضا دشوارتر خواهد بود بنابراین این پیشنهاد میگردد برنامه های راهبردی بیشتری در سازمانها پیاده شود و افرادی که لازم است فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمند سازی) بر روی آنها انجام شود با در نظر گرفتن ظرفیت و توانایی آنها مشخص شده و برنامه های توانمند سازی برای تامین هدفهای توانمند سازی متناسب با دانش و مهارت کارکنان در سازمانها معرفی گردد.

#### ۱-۱-۱۰ فن آوری

برنامه ها هنگامی قابل اجرا هستند که با فناوری موجود سازگاری داشته باشد لذا پیشنهاد میگردد: مسئولین توجه بیشتری به فراهم کردن زیر ساختهای IT، تجهیزات، نرم افزارها و سخت افزارهای لازم جهت استفاده کارکنان داشته باشند. مدیران و مسئولین سازمانها شاخصهای موقعیتهای به کارگیری فن آوری در سازمانها را بوسیله کارشناسان یا مشاوران متبحر در زمینه فن آوری شناسایی نمایند تا سودمندترین حالت سرمایه گذاری و بهره وری را در زمینه به کارگیری فن آوری در سازمانها بوجود آورند.

#### ۱-۱-۱۰ ۳- تمایل مجری

نقش مهم مجریان را به عنوان یکی از عوامل فرآیند اجرا نباید نادیده گرفت. در برخی موارد مجریان ممکن است در برابر تلاشهایی که برای اجرا انجام می شود برای تغییر خط مشی واکنش نشان دهند و تمایلی به اجرای خط مشی نداشته باشند لذا پیشنهاد میگردد:

- برنامه های راهبردی خط مشی طوری برنامه ریزی گردد که روشن باشد و گیج کننده نباشد و این برنامه های راهبردی طوری باشد که مجریان خط مشی را در برنامه ریزی جهت اجرا نیز درگیر کند.

- از رویکردهای مشارکتی در طراحی خط مشی و تصمیم گیریها استفاده شود تا به نفع فرآیند پیاده سازی خط مشی باشد. هرگاه سیاستگذاران نظر مجریان را در تدوین خط مشی مورد توجه قرار دهند سیاستهای اتخاذ شده با واقعیهای محیطی و محدودیتهای فنی سازگارتر خواهد بود

- پیشنهاد میشود از فعالیت های تشویق و ایجاد انگیزه در مجریان از حس خلاقیت و نوآوری آنان جهت هرچه بهتر اجرا کردن فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمند سازی کارکنان) استفاده شود زیرا که مجریان در تعاملات بیشتری با کارکنان هستند و ایجاد انگیزه و تمایل در مجریان به پیاده سازی اجرای این خط مشی در سازمانها بسیار کمک کننده است.

#### ۱-۱-۱۰ ۴- آموزش

مهم ترین متغیر دیگر مؤثر بر توانمند سازی کارکنان، متغیر آموزش مجریان در سازمانهاست. آموزش مجریان نقش بسیار مهمی در ایجاد دانش و مهارت ویژه در آنان دارد زیرا این امر بر پشتکار و قوه خلاقیت آنها تاثیر می گذارد افراد توانمند شده بیشتر درگیر کار می شوند و با اعتماد به نفس بیشتری کار می کنند و تلاش فزاینده ای برای انجام امور محوله از خود نشان میدهند بنابراین پیشنهاد میگردد: - برنامه های آموزشی متناسب با نیازهای آموزشی مجریان طراحی و اجرا شود و برنامه ریزی آموزشی توسط اساتید مجرب انجام پذیرد.

- برنامه های آموزشی تدارک دیده شده هدف دار، پیوسته و پر محتوا باشد و در زمینه وظایف و مسئولیتهای محوله به فرد با استفاده از اساتید مجرب که در زمینه مورد نظر تخصص کافی و لازم را دارند انجام بگیرد. - روشهای علمی برای جلب مشارکت مجریان در دوره های آموزشی به کار برده شود.

- ارزیابی اثر بخشی برنامه های آموزشی بطور مستمر و مداوم انجام پذیرد.

- حمایت بیشتری از مجریان در مواردی چون ارائه خدمات آموزشی پژوهشی، تأسیس کتابخانه های تخصصی در ادارات دولتی، دسترسی به شبکه های اطلاع رسانی و ایجاد فرصتهای مطالعاتی جهت توسعه هرچه بیشتر منابع انسانی دستگاهها توصیه می گردد.

- از آنجا که سواد تکنولوژیک به عنوان یک زیرساخت اساسی در زمینه فراهم کردن بسترهای لازم جهت دستیابی به سازمانهایی با کارکنان توانمند مطرح می باشد، لذا وظیفه مسئولین بالاتر است که ملزومات و امکانات گسترش چنین آموزش هایی را نیز فراهم آورند و این خود نیازمند تعیین چهارچوب ها و استانداردهای مشخصی است تا کلیه امور آموزش های تکنولوژیک چه در بعد سخت افزاری و چه در بعد نرم افزاری با هدفمندی، گزینش و هدایت شوند. به این صورت که با توجه به نیازهای سازمان در حال و آینده، برنامه های گسترده آموزشی، تدوین و امکان بهره برداری عموم کارکنان از این آموزش ها فراهم گردد.

#### ۱-۱-۱۰ ۵- تعهد مسئولین

اعتقاد به برنامه ریزی هنگامی وجود دارد که تعهد لازم برای اجرای برنامه های تدوین شده وجود داشته باشد و از سیاستگذاری های پراکنده اجتناب شود. پابندی و تعهد رهبران و مسئولان اجرایی باعث پافشاری و اصرار آنها به اجرای برنامه می شود و مدیران دستگاهها و نهائیتا کارکنان انگیزه لازم را برای اجرا پیدا می کنند لذا پیشنهاد میگردد:

- برنامه ریزان فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمند سازی کارکنان) خود متعهد به اجرای این خط مشی در سازمانها بوده و چگونگی تحقق اجرای آن بطور مستمر پیگیری نمایند و برنامه های دیگری را جایگزین آن نکنند.

- لازم است مسئولین متعهد زمینه ها و انگیزه لازم را جهت تقویت تعهد مجریان در قبال مسئولیت و اختیارات واگذار شده تقویت کنند و بر اجرای توانمند سازی در سازمانها پافشاری کرده و نتیجه را پیگیری نمایند.

اجرای این قانون، از مداخله گروه‌ها و جناح‌ها و احزاب موافق به اشکال مختلف در اجرا استفاده گردد.

احزاب و گروه‌ها چون از عوامل محیطی سازمان‌ها محسوب می‌شوند و از بیرون سازمان‌ها را می‌بینند و با بقیه سازمان‌ها نیز در ارتباط هستند زبان گویایی دارند، اگر مدیران و مسئولان سازمان‌ها بی‌واسطه با آن‌ها در ارتباط باشند می‌توانند از آنها چیزهای زیادی یاد بگیرند.

#### ۱-۲ سازمان‌دهی

نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که عامل "سازماندهی" به عنوان سومین عامل مؤثر در اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری در سازمان‌های دولتی است و باید توجه ویژه‌ای به آن شود. متغیرهای تشکیل دهنده این عامل به ترتیب اهمیت عبارتند از: گرایش، توافق و همکاری، ساختار. نتایج تحقیق نشان داد که از بین متغیرهای تشکیل دهنده مربوط به عامل سازماندهی، متغیرهای گرایش و توافق و همکاری از میانگین نظری پایین‌تر بوده و در سازمان‌های دولتی از شرایط مطلوبی برخوردار نمی‌باشد. بنابراین به تشریح پیشنهاد و راهکار در مورد این متغیرها پرداخته میشود.

#### ۱-۲-۱-۲ گرایش

از نقش مجریان و مسوولان اجرایی در اجرای خط مشی‌ها در سازمان‌ها نباید به سادگی عبور کرد. لذا برای ایجاد گرایش به اجرای برنامه‌ها در مجریان پیشنهادات زیر ارائه میگردد:

- استفاده از نظرات مجریان در تدوین برنامه‌های اجرایی و عملیاتی  
- طراحی و تدوین برنامه آموزشی و بازدید و برگزاری همایش‌ها در رابطه با فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان)

- متقاعد نمودن مسئولین و مدیران سازمان‌ها و مجریان فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری به همکاری و مشارکت در رشد و توسعه سازمان  
- مشخص بودن اهداف مشارکت برای مجریان

- وجود اعتماد متقابل بین مجریان و مسئولین اجرای این قانون  
- ملحوظ بودن مشارکت مسئولین دستگاه‌ها و مجریان فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) در خط مشی و استراتژی سازمانها؛

- تدوین برنامه‌های ارزیابی مستمر اجرا و اصلاح اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری با استفاده از نظر مجریان و مسئولان اجرا

#### ۱-۲-۲-۱-۲ توافق و همکاری

نبود توافق و همکاری و اختلاف نظر در میان برنامه ریزان، مجریان و کارکنان یک سازمان و همچنین عدم وجود توافق و همکاری بر روی یک خط مشی یا برنامه مصوب اجرایی در سازمان‌ها یکی از موانع اجرای خط مشی‌هاست. لذا پیشنهاد میشود:

- آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها ی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) طوری تدوین شوند که از اختلاف نظر بین مجریان بعلت تعبیر و تفسیرهای متفاوت جلوگیری گردد. توافق

قدر دانی از مسئولین سازمان‌های موفق در اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) و معرفی آنان به دیگران به خاطر عملکرد برترشان انگیزه‌ای است که در حفظ تعهد مسئولین و رضایت در آنان بسیار مؤثر است.

- پیشنهاد می‌شود که قانون‌گذاران و سیاست‌گذاران بسترهای لازم را برای مشارکت همه جانبه مسئولین در تدوین خط مشی‌ها، آیین‌نامه‌های اجرایی و بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرا فراهم نمایند. زیرا یکی از عوامل مؤثر در شکل‌گیری و تقویت تعهد، مشارکت افراد در امور و تصمیم‌گیری‌هاست. اگر مسئولین دستگاه‌های اجرایی، مشارکت واقعی در روند برنامه ریزی و تعیین اهداف خط مشی داشته باشند و احساس نمایند در تصمیم‌گیری‌هایی که مشارکت دارند بر سرنوشت کشورشان تاثیر گذار است، نسبت به اجرای قانون متعهد شده، اهداف و ارزشهای خط مشی را در جهت اهداف خود دانسته و در تحقق آن از هیچ کوشش و تلاشی دریغ نخواهند کرد.

#### ۱-۱-۶ مشروعیت

مشروعیت داشتن خط مشی و عادلانه بودن قوانین از نظر مجریان از جمله شرایط اجرای آن است برای اینکه فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) مشروعیت لازم را از نظر مجریان داشته باشد پیشنهاد میگردد: - آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی قابل فهم بوده و مجری آن‌ها را کاملا درک نماید و دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها طوری باشند که مجریان از نظر منابع و اختیارات موجود توان اجرا را داشته باشند و از نظر آنان قابلیت اجرایی داشته باشد.

بر اساس نتایج حاصل از این تحقیق، عامل "حمایت و مشارکت" به عنوان دومین عامل مهم مؤثر در اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری در سازمان‌های دولتی است که توجه به این عامل نیز در درجه دوم اهمیت قرار دارد. متغیرهای تشکیل دهنده این عامل به ترتیب اهمیت مخالفت، ارتباطات، مشارکت مجری، حمایت سیاسی، رهبری، نظارت، ابزار بوده است. نتایج تحقیق نشان داد که تمام متغیرهای تشکیل دهنده مربوط به عامل حمایت و مشارکت از میانگین نظری بالاتر بوده و بیانگر این است که در سازمان‌های دولتی به این متغیرها توجه شده و از شرایط مطلوبی برخوردار می‌باشد. اما بالاتر بودن میانگین متغیر مخالفت از میانگین نظری دلیل بر برخوردار بودن وضعیت نامناسب و نامناسب این متغیر در سازمان‌ها می‌باشد زیرا هرچه مخالفت بیشتر باشد فرآیند اجرا مشکل‌تر می‌شود لذا با توجه به اینکه میانگین متغیر (مخالفت) بالاترین میانگین در بین متغیرهاست به ارائه راهکار و پیشنهاد پرداخته میشود.

#### ۱-۱-۶-۱ مخالفت

با توجه به اینکه نقش گروه‌ها و احزاب به عنوان یکی از عوامل مهم و مؤثر وابسته برای اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری در سازمان‌های دولتی محسوب میگردد لذا لازم است:

- اهداف اجرا و مزایای حاصل از آن و نقش آن در بالا رفتن بهره‌وری سازمان‌ها بطور کامل و بصورت شفاف مشخص و تعریف گردد و به نفع

تشکیل دهنده مربوط به عامل شرایط اجتماعی و سادگی خط مشی متغیر سادگی در سازمانهای دولتی از شرایط مطلوبی برخوردار نمی باشد. بنابراین پیشنهاد میشود:

#### ۱۰-۴-۱ سادگی

یکی از مهمترین خصوصیات اجرای کامل هر خط مشی ساده بودن و نداشتن ابهام در اجرا می باشد. لذا پیشنهاد میگردد

- جزئیات اجرایی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمند سازی کارکنان) در قالب بخشنامه ها و آیین نامه ها از سوی قانونگذاران و ساده و روان بودن آنها به اجرای توانمند سازی کارکنان در ادارات دولتی کمک بسیاری می کند. چرا که از تنوع در تعبیر و تفسیرها توسط مجریان کاسته خواهد شد. اگر قوانین از نظر مجریان معنا و مفهوم نداشته باشد در مرحله اجرا با مشکل روبرو خواهد شد

- تحولات اداری به سمتی جهت گیری شود که ساختار مناسب برای اجرای خط مشی ها را فراهم آورد. وظایف و مسئولیتها را روشن سازد و سادگی و سهولت را در اجرای خط مشی ها فراهم آورد.

#### ۱۰-۵ هماهنگی

عامل دیگری که بر اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمند سازی کارکنان) تاثیر دارد عامل هماهنگی می باشد. متغیرهایی که بار عامل "هماهنگی" گردید شامل اعتبار و هماهنگی و وابستگی می باشد.

در این تحقیق متغیر هماهنگی از وضعیت مطلوبی در سازمانهای دولتی برخوردار نیستند، موفقیت هر خط مشی در تحقق اهدافش مستلزم هماهنگ ساختن فعالیتهای اجرایی آن است. در واقع بدون هماهنگی احتمال بروز تاخیر و ائتلاف وقت در انجام فعالیتهای پروژه ها و اجرای برنامه ها افزایش می یابد و ممکن است اجرای خط مشی با عجز و ناکامی مواجه شود. لذا پیشنهادات زیر برای این متغیر ارائه میگردد:

- برای ایجاد هماهنگی بیشتر در اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمند سازی کارکنان) در سازمانهای دولتی، فعالیتهای، اهداف و گروههای مربوط به اجرا یکپارچه شده تا به صورتی مؤثر هدف ها تامین گردیده و تحقق یابند.

- برای ایجاد هماهنگی مؤثر در اجرا از روش های اصولی و اساسی مدیریت استفاده گردد تا نیاز به استفاده از هماهنگی کاهش یابد.

- وحدت مدیریت فقط هنگامی امکانپذیر است که همه ارتباطات رسمی از طریق خط فرمان برقرار گردند. البته گاهی خط فرمان بیش از حد طولانی می شود و موجب کندی ارتباطات و تصمیم گیریها می شود. برای افزایش سرعت به جای خط فرمان از شورای هماهنگی استفاده شود.

- واحد یا ارگانی مجزا وجود داشته باشد و به دستگاهها معرفی گردد، تا مجریان به سهولت بتوانند با آنها ارتباط متقابل برقرار کنند، واحدی که از مجریان درباره فعالیتهای انجام شده در راستای تحقق این برنامه در بازه زمانی تعریف شده گزارشگیری کند، بر اجرای برنامه ها نظارت کند

مجریان بر روی یک راهکار یا راهبرد کمک زیادی بر پیاده سازی موفق خط مشی می کند.

- باید با مدیریت مناسب جو صمیمیت، همدلی، صداقت، همکاری و احترام متقابل در بین مجریان و میان کارکنان سازمان ایجاد گردد و از اعمال روشهای مبتنی بر زور و اجبار جلوگیری گردد.

#### ۱۰-۳ ماهیت خط مشی

نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که عامل "ماهیت خط مشی" به عنوان چهارمین عامل مؤثر در اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری در سازمانهای دولتی است. متغیرهای تشکیل دهنده این عامل به ترتیب اهمیت عبارتند از: دستورالعمل، اهداف روشن، منطقی بودن. نتایج تحقیق نشان داد که از بین متغیرهای تشکیل دهنده مربوط به عامل ماهیت خط مشی متغیرهای اهداف روشن و منطقی بودن از میانگین نظری پایین تر بوده و در سازمانهای دولتی از شرایط مطلوبی برخوردار نمی باشد. بنابراین پیشنهاد میشود:

#### ۱۰-۳-۱ اهداف روشن

اهداف روشن فصل نهم مدیریت خدمات کشوری حد و مرز قدرت مانور مجریان در اجرای توانمند سازی کارکنان در سازمانها را کاملا مشخص میکند. هر چقدر اهداف از روشنی و شفافیت بیشتری برخوردار باشد تعبیرهای مختلف از خط مشی کمتر میشود لذا پیشنهاد میشود: -هدف از اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمند سازی کارکنان) در سازمانها بطور کامل توضیح داده شود و وظایف و مسئولیتهای مجریان به طور واضح تعریف شود و چگونگی انجام کار، محدوده زمانی که باید برنامه اجرا در سازمان پیاده شود و نتایج مورد انتظار به روشنی مشخص باشد.

#### ۱۰-۳-۲ منطقی بودن

واقع بینی و منطقی بودن اهداف یک خط مشی عنصر دیگری است که اهمیت زیادی در اجرای موفق آن خط مشی دارد آرمانگرایی بیش از حد و دور از دسترس در تدوین اهداف اجرا را با مشکلاتی همراه می کند لذا پیشنهاد میگردد:

نقاط مثبت و منفی سازمانها از نظر منابع مالی و منابع انسانی و زیر ساختهای موجود بصورت واقع بینانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و با در نظر گرفتن وقت مناسب و منابع کافی در هر سازمانی زمینه های اجرا در سازمانها را فراهم نمود و برون داد هر دستگاهی را با توجه به زیرساختهای موجود در آن دستگاه مورد ارزیابی قرار داد.

#### ۱۰-۴ شرایط اجتماعی و سادگی خط مشی

یافته های حاصل از پژوهش بیانگر این است که عامل "شرایط اجتماعی و سادگی خط مشی" به عنوان پنجمین عامل مؤثر در اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری در سازمانهای دولتی است. متغیرهای تشکیل دهنده این عامل به ترتیب اهمیت عبارتند از شرایط اجتماعی، تنوع، سادگی. نتایج تحقیق نشان داد که از بین متغیرهای

تالیف. نشر ساوالان

- [۱۲] دانش فرد دکتر کرم اله ۱۳۸۹- فرآیند خط مشی گذاری عمومی - دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم تحقیقات - شابک
- [۱۳] دارن زو daren zhou ترجمه محمد رضا طالب زاده ۱۳۷۹- جهانی شدن و اصلاح اداره امور عمومی کشورهای در حال توسعه - فصلنامه مدیریت دولتی شماره ۵۰
- [۱۴] - (مجتبی رجب بیگی ۱۳۷۹ - موانع دستیابی به اجرای کامل خط مشی های عمومی - نشریه مدیریت دولتی شماره ۴۵ و ۴۶ .
- [۱۵] رزقی رستمی علیرضا ۱۳۷۹- اجرا حلقه مفقود فرآیند خط مشی عمومی - نشریه مدیریت دولتی - شماره ۵۰
- [۱۶] روح الهی محمد علی ۱۳۹۰- کنکاشی در قانون مدیریت خدمات کشوری با نگاه کاربردی - ناشر: شابک
- [۱۷] شریف زاده، فتح بیگدلی کاظمی عباس ۱۳۸۷ - تجزیه و تحلیل ارتباط عوامل سازمان و مدیریت با اجرای خط مشی توسعه کمی و کیفی برنامه دکتری تخصصی مدیریت . مجله مطالعات مدیریت - شماره ۵۷
- [۱۸] سکاران اوما " روشهای تحقیق در مدیریت " مترجمان محمد صائبی و محمود شیرازی ۱۳۸۰، تهران ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
- [۱۹] طاهرپور حبیب اله - معمارزاده غلامرضا ۱۳۸۷- عوامل مؤثر بر اجرای موفق خط مشی های مالیاتی مصوب مجلس - پژوهشنامه اقتصادی . جهاد دانشگاهی
- [۲۰] قلی پور رحمت اله ۱۳۸۷، تصمیم گیری سازمانی و خطمشی گذاری عمومی، انتشارات سمت
- [۲۱] کینلا، دنیس، (۱۳۸۳)، توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومه سلیمانی، تهران، نشرمردیان.
- [۲۲] کلاتری خلیل ۱۳۸۲ "پردازش و تحلیل داده ها در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی " تهران ، نشر شریف
- [۲۳] گری دسلر - مبانی مدیریت - ترجمه داود مدنی ۱۳۶۶ - ناشر : پیشبرد
- [۲۴] گبوریان ، حسن - محمد رضا ربیعی مندجین ۱۳۸۱. تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی انتشارات یکان .
- [۲۵] دیوید، فرد آر (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک، ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ نهم.
- [۲۶] مارک ترنر و دیوید هیوم - ترجمه دکتر عباس منوریان ۱۳۷۹ حکومنداری - مدیریت و توسعه - چگونه دولت کارآمد داشته باشیم تالیف : ناشر مرکز آموزش مدیریت دولتی
- [۲۷] مایکل هاوالت ، ام ، راش ، ترجمه عباس منوریان ، ابراهیم گلشن ۱۳۸۰-مطالعه خط مشی عمومی /- تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی ،
- [۲۸] معمار زاده غلامرضا- شکری نرجس ، پاییز ۱۳۸۵-ارائه مدل پویا برای اجرای خط مشی های عمومی- فصلنامه علمی ترویجی مدیریت - سال سوم - شماره ۸/۳
- [۲۹] معین دکتر محمد ۱۳۶۰ ، فرهنگ فارسی ، تهران : انتشارات امیرکبیر
- [۳۰] میری عبدالرضا ، سبزیکاران اسماعیل ۱۳۹۰ - بررسی عوامل مؤثر بر توانمند سازی منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی - فصلنامه مدیریت توسعه و تحول دانشگاه آزاد قزوین شماره ۶
- [۳۱] مورهد و گریفین " رفتار سازمانی " ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده ۱۳۸۰ ، تهران ، انتشارات مروارید
- [۳۲] دستاوردهای قانون مدیریت خدمات کشوری . مرکز پژوهشهای مجلس ۱۳۸۶ .
- [۸] \soltani,I, ۲۰۰۵. Perfornce management leds development of human resources (Performance evaluation ). isfahan: Arkan

و مشکلات و موانع اجرا را به طور مستمر برطرف نموده و هرگونه ایراد و ابهام در اجرا را برای مجریان در سازمانها توضیح دهد تا مجریان نیز بتوانند امور مربوط به اجرا را در داخل سازمانها هماهنگ سازند.

#### ۱۱- پیشنهاد به سایر پژوهشگران

از آنجا که هر تحقیق نمی تواند جامع و کامل باشد و نمی تواند تمام جوانب امر را بررسی کند و محقق نیز در فرآیند تحقیقات به موارد و نکاتی می رسد که میتواند برای تحقیقات دیگر مفید واقع شود ، لذا در پایان نکات زیر به سایر پژوهشگران پیشنهاد میگردد :

- با توجه به اینکه قانون مدیریت خدمات کشوری به صورت آزمایشی به مدت پنج سال به سازمانها ابلاغ گردیده بود و امسال آخرین سال آزمایشی اجرای این قانون می باشد لذا پیشنهاد میگردد تحقیقات مشابهی از فصلهای دیگر قانون مدیریت خدمات کشوری نیز انجام پذیرد.

- با توجه به اینکه این تحقیق و عوامل شناسایی شده در آن ۶۶٪ از واریانس متغیر وابسته را تبیین کرده اند ، ۳۴٪ ما بقی توسط عواملی تبیین خواهد شد که در این تحقیق شناسایی نشده اند . به محققان علاقمند توصیه می شود در راستای تکمیل این تحقیق نسبت به شناسایی سایر عوامل باقیمانده اقدام کنند.

#### ۱۲- منابع و مآخذ

- [۱] آقاپار، سیروس، (۱۳۸۲)، توانمند سازی روش نوین در محیط رقابتی، تدبیر، شماره ۱۳۵، ص ۲۸ آذری نیا، محمد علی، (۱۳۸۷)، توانمند سازی کارکنان کلید افزایش بهره وری، روزنامه سرمایه، شماره ۸۱۰
- [۲] آون هیوز - مدیریت دولتی نوین - ترجمه دکتر سید مهدی الوانی ، سهراب خلیلی شورینی - دکتر غلامرضا معمار زاده ۱۳۸۰- انتشارات مروارید .
- [۳] الوانی سید مهدی ۱۳۸۶- تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی - شابک (۳-)
- [۴] الوانی، سیدمهدی ۱۳۸۷، «خط مشی عمومی و اجرا» فصلنامه حقوق و مصلحت، شماره اول)
- [۵] الوانی سید مهدی - شریف زاده فتح ۱۳۸۸، فرآیند خط مشی گذاری عمومی - انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی
- [۶] اعرابی سید محمد - رزقی رستمی علیرضا ۱۳۸۴- آسیب شناسی اجرای خط مشی های صنعتی کشور - [www.irimc.com](http://www.irimc.com) سومین کنفرانس بین المللی مدیریت
- [۷] حسن پور اکبر - عباسی طیبه ۱۳۸۸، مدیریت منابع انسانی پیشرفته جلد دو ، ناشر : یکان
- [۸] حسن دانایی فرد ، عماد الدین ثقفی ، اصغر مشبکی اصفهانی ۱۳۸۹- اجرای خط مشی عمومی : بررسی نقش عقلانیت در مرحله تدوین خط مشی. فصلنامه پژوهشهای مدیریت در ایران ، دانشگاه تربیت مدرس
- [۹] خاکی غلامرضا ۱۳۸۲ "مدیریت بهره وری، تهران ، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی
- [۱۰] - خاکی غلامرضا ۱۳۷۸ "روش تحقیق با رویکردی بر پایان نامه نویسی " ، تهران کانون فرهنگی انتشارات درایت
- [۱۱] جیمز پی لستر - جوزف استوارت جی آر ۱۹۴۴. ترجمه دکتر مجتبی طبری - تورج مجیبی نیکلایی . سهیل خورشیدی ۱۳۸۱ فرآیند خط مشی گذاری عمومی



- [۲] Ergenli, Aziz & Saglam, Guler & Metin, Selin ۲۰۰۷. "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers" Journal of business research
- [۳] May, Douglas R. & Gilson, Richard L. & Harter, Lynn M. (۲۰۰۴). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and engagement of the human spirit at work Journal of Occupational and Organizational Psychology, The British Psychological Society, The British Psychological Society.
- [۴] Govindarajulu N, Daily BF ۲۰۰۴. Motivating employees for environmental improvement Industrial Management & Data Systems, ۱۰۴ (۴): ۳۶۴-۷۲
- [۵] Walters, I and Miller, J. public policy analysis, journal of management, ۲۰۰۰.
- [۶] Dye, T., ۱۹۹۸ understanding public policy, ninth edition, upper saddle river, nj: prentice hall
- [۷] P.A. Brynard • October ۲۰۰۹. MAPPING THE FACTORS THAT INFLUENCE POLICY IMPLEMENTATION. School of Public Management and Administration. University of Pretoria ۲۰۰۹. Journal of Public Administration • Vol ۴۴ no ۳.۱
- [۸] MPHEMELANG JOSEPH KETLHOILWE-GENESIS OF ENVIRONMENTAL EDUCATION POLICY IN BOTSWANA (April ۲۰۰۷): CONSTRUCTION AND INTERPRETATION A thesis submitted in fulfilment of the requirements of the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY of RHODES UNIVERSITY
- [۹] Imdye, Thomas R. ۲۰۰۵. understanding public policy, pearson/prentice hall.
- [۱۰] sandberg, mina, aamodt, per olaf, ۲۰۰۶, evaluation in policy implementation.
- [۱۱] Khalid, Hafiz M, ۲۰۰۸, Policy implementation models: the case of library and documentation services in Pakistan, ۱۹۹۸-۲۰۰۸.
- [۱۲] P. Brynard • December ۲۰۰۵ POLICY IMPLEMENTATION: LESSONS FOR SERVICE DELIVERY. School of Public Management and Administration University of Pretoria Journal of Public Administration • Vol ۴۰ no ۴.۱
- [۱۳] Tracy, Dian. ۱۹۹۰, "۱۰ steps to empowerment" New York, Quill William Morrow, p ۶۴۹
- [۱۴] Smith Bruce L., ۲۰۰۳, "Public Policy and Public Participation Engaging Citizens and Community in the Development of Public Policy", Population and Public Health Branch Atlantic Regional Office Health Canada
- [۱۵] Buck Suzan J., ۲۰۰۴, "Understanding Environmental Administration and Law", Washington D. C. Covelo. California
- [۱۶] Hayes Michael, ۲۰۰۷, "Policy Characteristics, Patterns of Politics, and the Minimum Wage: Toward a Typology of Redistributive Policies", The Policy Studies Journal, Vol ۳۵, No. ۳.
- [۱۷] Ethridge Marcus E., ۱۹۹۳, "A New Kind Of Public Policy Encounters Disappointing Results", Public Administration Review, Vol. ۵۳, No. ۴
- [۱۸] Barron S, ۲۰۰۴, "Civil Liberties And Civil Rights", Eighth Grades,