

ارتباط عوامل درون و برون سازمانی مؤثر بر اجرای بهینه خط‌مشی‌های دولتی (مورد مطالعه: اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی)

الهه احمدیان^۱ - سنجر سلاجقه^۲

چکیده

زمینه: اجرا مجموعه تلاش‌ها و فعالیت‌هایی است که به منظور پیاده‌سازی تصمیم اتخاذ شده در خط‌مشی‌ها صورت می‌پذیرد. تحقیقات متعدد در این زمینه نشان می‌دهد که خط‌مشی‌های زیادی وضع می‌گردند اما اجرا نمی‌شوند و یا به صورت ناقص به اجرا درمی‌آیند.

هدف: هدف از پژوهش حاضر، بررسی ارتباط عوامل درون و برون‌سازمانی مؤثر بر اجرای بهینه خط‌مشی‌های دولتی است از این رو از نظر هدف کاربردی بوده و در دسته پژوهش‌های توصیفی قرار می‌گیرد و به روش پیمایشی و مبتنی بر ابزار پرسشنامه اجرا شده است.

روش‌ها: در جهت تحقق اهداف پژوهش پس از بررسی ادبیات و مبانی نظری مربوطه سعی شد تا مهم‌ترین عوامل درون و برون سازمان مؤثر بر اجرای بهینه خط‌مشی‌ها شناسایی شود. بنابراین هفت عامل و شاخص‌های آنها بر اساس میزان تکرار و اهمیت انتخاب گردید و در قالب هفت فرضیه ارتباط عوامل مذکور با نحوه اجرای بهینه خط‌مشی مورد ارزیابی قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش، ۱۲۰ نفر از کارکنان اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی است که حجم نمونه به کمک فرمول مورگان، ۹۲ نفر محاسبه شد. با توجه به این که متغیر اجرای خط‌مشی - های عمومی دارای توزیع غیرنرمال هستند، به منظور تعیین تأثیر معنی‌داری از آزمون غیرپارامتری t یک‌نمونه‌ای جهت آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است.

یافته‌ها: نتایج بیانگر ارتباط مثبت و معنادار همه عوامل درون و برون سازمانی با اجرای بهینه خط‌مشی‌ها در سازمان بود.

واژه‌های کلیدی: عوامل درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی، اجرای بهینه خط‌مشی

^۱ استادیار، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی عطار، مشهد، ایران Ahmadian.e2013@gmail.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران (مسئول مکاتبات)

s.salajeghe@iauk.ac.ir

مقدمه

خطمشی‌گذاری از جمله رئیس‌جمهوری، پارلمان و شاید دادگاه‌ها تمرکز کرده و خطمشی را از لحظه پدید آمدن در سیستم سیاسی تا لحظه پذیرش بررسی کرده‌اند (دیوید ترومن، ۱۹۷۱، ۸). همچنین تلاش‌های زیادی توسط نظریه‌پردازان مختلف برای ارائه مدل و الگو برای اجرای موفق خطمشی‌ها انجام گرفته است، ولی نتایج به دست آمده از خطمشی‌های اجرا شده نشان دهنده آن است که مدل‌ها و الگوهای ارائه شده نتایج چندان مطلوبی نداشته‌اند (قلی‌پور، ۱۳۸۷، ۱۱۰). زیرا فرایند اجرای خطمشی در محیطی انجام می‌شود که بازیگران مختلفی در آن نقش دارند و در عین حال، این بازیگران با یکدیگر تعامل داشته و این تعاملات با توجه به تفاوت‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و غیره روی فرایند اجرای خطمشی تأثیرات قابل توجهی می‌گذارند. به دلیل همین تفاوت‌های سیاسی، اقتصادی و فرهنگی، بکارگیری مدل‌های ارائه شده توسط نظریه‌پردازان مختلف در تمامی شرایط، چندان مناسب نمی‌باشد. لذا برای اجرای موفق خطمشی‌های تدوین شده ضروری به نظر می‌رسد که عوامل مرتبط و مؤثر و متناسب با شرایط خاص آن خطمشی و حوزه اجرایی آن شناسایی و مدنظر قرار گیرد.

خلاصه‌ای از نتایج مطالعات و بررسی‌های دانشمندان و صاحب‌نظران خطمشی عمومی در خصوص اجرای خطمشی که در واقع مبنای مدل نظری این پژوهش را تشکیل می‌دهند در یک نگاه تاریخی و در یک روند تکاملی در جدول زیر آمده است.

جدول ۱: خلاصه مطالعات انجام شده در زمینه خطمشی عمومی

ردیف	نام محقق	سال	حوزه مطالعه و شرح دیدگاه‌ها
۱	پرسمن و ویلداوسکی	۱۹۷۳	هشدارها و شرایط دستوری برای پذیرش اجرای خطمشی: اجرا نباید از خطمشی جدا باشد، از وسایل و ابزارهای مستقیم در اجرا استفاده شود، در نظر گرفتن مبانی علمی و تئوریک، تداوم رهبری، سادگی و آسان‌سازی خطمشی
۲	وان هورن و وان	۱۹۷۵	متغیرهای اجرا:

خطمشی عمومی مجموعه‌ای از اقدامات نسبتاً پایدار، ثابت و هدفمند دولت به منظور حل مشکلات یا دغدغه‌های عمومی جامعه است (اندرسون، ۲۰۱۱، ۷). از آنجا که خطمشی‌گذاری عمومی یک دانش جوان بعد از جنگ جهانی دوم مطرح شد، نقش اصلی دولت در جهان جدید، خطمشی‌گذاری عمومی است (بزرگی، ۱۳۹۲، ۱۲). بطور کلی، خطمشی از سه مرحله: تدوین، اجرا و ارزیابی تشکیل شده است. پس از مطرح شدن یک مسئله عمومی در دستور کار، طرح انتخاب‌های مختلف برای حل آن و گزینش یک تصمیم توسط دولت، آنچه باقی می‌ماند، اجرای آن تصمیم است. این مرحله از چرخه خطمشی، اجرا است که می‌توان آن را به صورت فرایندی که در آن برنامه‌ها یا خطمشی‌ها عملیاتی می‌شوند تعریف کرد (منوریان و گلشن، ۱۳۸۰، ۸). علی‌رغم اهمیت فزاینده‌ای که خطمشی عمومی در حاکمیت اثربخش و کارآمد دولت‌ها دارد، آنچه که در عمل با آن مواجه هستیم این است که معمولاً دولت‌ها در اجرای خطمشی عمومی موفق عمل نمی‌کنند. یکی از مهم‌ترین مسائلی که امروزه بیشتر کشورها، اعم از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه با آن مواجهند، اجرای ناموفق خطمشی‌های عمومی است (حاجی‌پور و دیگران، ۱۳۹۴، ۴).

تا سال‌های اخیر، حتی تحلیل‌گران خطمشی تفسیر داشتند اجرا را کم‌اهمیت جلوه دهند زیرا باور داشتند هر چیزی که به قانون تبدیل شده باشد حتماً اجرا می‌شود. تحلیل‌گران در نگاه سنتی، بر روی نهادهای

ردیف	نام محقق	سال	حوزه مطالعه و شرح دیدگاه‌ها
	میتز		استانداردها و اهداف، منابع، ارتباطات بین‌سازمانی، ویژگی‌های مؤسسات اجرایی، ویژگی‌های شخصیتی مجریان، شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی
۳	میلبری مک لوگین	۱۹۷۵	عوامل کلیدی در موفقیت یا شکست اجرا: نخبگان سیاسی، رأی‌دهندگان، گروه‌های ذی‌نفع، احزاب سیاسی، روابط شخصی مجریان و تدوین‌کنندگان خط‌مشی، میزان پذیرش مجریان نسبت به تغییر خط‌مشی و میزان علاقه، تعهد و حمایت بازیگران اصلی خط‌مشی
۴	رین و رابینو ویتز	۱۹۷۸	سه عامل بالقوه در اجرا: الزامات قانونی، الزامات بوروکراتیک، الزام رضایت طرفین
۵	ریچارد المور	۱۹۸۰	بررسی فرایند اجرای خط‌مشی در قالب چهار مدل سازمانی: مدل مدیریت سیستم‌ها، اجرا به عنوان فرایند تنظیم، اجرا به عنوان توسعه سازمانی، اجرا به عنوان تعارض و چانه‌زنی
۶	گارسیا زامور	۱۹۸۰	مشکلات و موانع عمده اجرای خط‌مشی در کشورهای جهان سوم: محدودیت ناشی از کمک و وام خارجی، ساختار اداری متمرکز، تحریف تنظیم
۷	جیمز اندرسون	۱۹۸۲	علل عمده عدم اجرای صحیح خط‌مشی: عدم آگاهی و درک صحیح دستورات توسط مجریان، عملی نبودن اجرای تصمیم، مقاومت مجریان در اجرای خط‌مشی
۸	گان و هاگ وود	۱۹۸۴	شرایطی که باعث عدم اجرای درست خط‌مشی می‌شوند: عوامل خارج از سازمان و غیرمترقبه، زمان ناکافی و در دسترس نبودن منابع لازم و مناسب، فقدان نظریه معتبر علت 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 برای اجرای خط‌مشی
۹	ویتز	۱۹۹۰	با جمع‌بندی نظرات برخی صاحب‌نظران، مدلی را ارائه می‌دهد که در آن چهار دسته از متغیرها را که بر اجرای خط‌مشی تأثیر می‌گذارند، نام می‌برد: متغیرهای مربوط به فرایند صورت‌بندی خط‌مشی، متغیرهای مربوط به اجرای سازمانی و بین‌سازمانی، متغیرهای مربوط به رفتار بوروکرات‌های سطح خیابان (افرادی که وظیفه تحویل خدمات دولتی به گروه هدف یک قانون به عهده آنهاست مانند ممیزین مالیاتی) و متغیرهای مربوط به واکنش گروه هدف و تغییرات جامعه
۱۰	کالیستا	۱۹۹۵	الف) موانع اجرا: ناکافی بودن منابع، ابزارهای نامناسب، انحرافات ناشی از نیت سیاسی (زد و بندهای سیاسی)، نارسا بودن طرح‌های اولیه، عدم تعهد لازم مجریان خط‌مشی. ب) عوامل یا متغیرهای مؤثر در اجرا: عوامل درونی شامل تنظیمات قدرت یا اختیارات ترکیبی شبکه‌ها و محل‌های اجرا، عوامل بیرونی شامل آراء عمومی، نهادهای تفسیرکننده و اشخاص
۱۱	ساباتیر و مازمانیان	۱۹۹۶	شرایط اجرای اثربخش خط‌مشی: اهداف مشخص و روشن، روابط علت و معلولی و داشتن مبنای تئوریک، یک تثبیت‌کننده و یک رهبر با مهارت‌های سیاسی و مدیریتی، حمایت خط‌مشی‌ها از سوی قانونگذاران، مقامات اجرایی، مراجع قضایی و گروه‌های هدف، توجه به شرایط اجتماعی، اقتصادی و بین‌المللی
۱۲	هاولت و رامش	۱۹۹۵	الف) محدودیت‌های اجرای خط‌مشی: محدودیت‌های مربوط به ماهیت مسئله شامل: دشواری‌های فنی، تعدد اهداف، اندازه گروه

ردیف	نام محقق	سال	حوزه مطالعه و شرح دیدگاهها
			و تغییرات رفتاری ناشی از خطمشی در گروه هدف. اوضاع و احوال حاکم بر جامعه شامل شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و ظهور تکنولوژی‌های جدید، محدودیت‌ها و مشکلات مربوط به سازمان مجری و مجریان خطمشی (ب) معیارهای لازم برای طراحی و اجرای خطمشی: خطمشی‌گذاران باید اهداف خطمشی و سلسله‌مراتب را حتی‌الامکان واضح و با دستورالعمل روشن بیان نمایند. تهیه خطمشی باید به صورت آشکار یا ضمنی به یک نظریه علیّ معتبر متکی بوده و حاوی مقررات روشنی باشد تا بطور صحیح به وسیله سازمان مجری به اجرا درآید. وظیفه اجرا باید به سازمان‌هایی محول شود که از تجربه و تعهد کافی برخوردار باشند.
۱۳	یوحین بارداح	۱۹۷۷	(الف) راه‌های وادار کردن گروه‌ها و بازیگران به مشارکت در اجرای خطمشی عبارتند از: تحریک، معامله، چانه‌زنی، ترغیب و متقاعد کردن (ب) برخی از شگردها و بازی‌هایی که توسط عاملان اجرای خطمشی صورت می‌گیرد تا مانع اجرای صحیح شود عبارتند از: بازی بودجه، حفظ صلح، مقاومت جمعی، زندگی آسان و راحت و بازی‌های دیگر (ج) از اثرات منفی بازی خطمشی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: تغییر منافع، انحراف از اهداف خطمشی، مقاومت در مقابل کنترل‌های اداری
۱۴	ادواردز	۱۹۸۰	عوامل حیاتی مؤثر بر اجرای خطمشی‌ها: ارتباطات، منابع، تفسیرات، نگرش‌ها و ساختار بوروکراتیک
۱۵	ناکامورا و اسمال وود	۱۹۸۰	آنها ضمن تشریح سه محیط خطمشی (صورتبندی، اجرا و ارزیابی خطمشی)، سه دسته متغیر را ذکر می‌کنند: بازیگران و حوزه‌ها، ساختارهای سازمانی و هنجارهای بوروکراتیک و شبکه‌های ارتباطی و ساز و کارهای اجابت و پذیرش.
۱۶	فالان	۱۹۸۲	مشخص نبودن اهداف، پراکندگی اهداف، نامعین بودن ابزارهای اجرا
۱۷	هی یونگ سوک	۱۹۸۸	در مطالعه خویش چهار دسته عوامل تأثیرگذار بر اجرای خطمشی را برشمرده است: عوامل خطمشی (شامل نوع خطمشی، منابع، مشوق‌ها، درجه تغییر و پیچیدگی، سازگاری و مشروعیت و وضوح و مشخص بودن)، عوامل مداخله (شامل ارتباط و هماهنگی، زمان، استراتژی‌های اجرا، آموزش کارکنان، فرایند پذیرش، همبستگی روشن و مستمر و حذف ترس و عدم اطمینان)، عوامل محیطی (شامل حمایت اجتماعی، اقتصادی و سیاسی، زمینه ساختار سازمانی، زمینه جوّ سازمانی و حمایت سایرین) و عوامل مجری (درک کارکنان، شایستگی کارکنان و تفسیر آنها)
۱۸	بری و همکاران	۱۹۹۸	عوامل تعیین کننده اجرای خطمشی‌ها: عوامل ارتباطی، عوامل وضعی، عوامل توانایی و قابلیت
۱۹	پاپادو پولس	۱۹۹۸	نادرستی نظریه خطمشی و نبود یک نظریه علیّ معتبر، وجود زنجیره‌های طولانی علیت و سلسله‌مراتب علت و معلولی بسیار، نبود زمان و منابع کافی و در دسترس، نبود ترکیب مناسب منابع برای دسترسی، محدودیت‌های فلج کننده خارجی، عدم بازیابی عمده در قوانین
۲۰	النس و وورث	۱۹۷۳	عوامل مؤثر در شکست اجرا: توزیع نامناسب قدرت که در اجرا باعث تحلیل‌های ضعیف بررسی مسائل، تسلط منافع خاص بر خطمشی، فقدان استراتژی مناسب و جامع برای ارتقای منافع عمومی، قصور در درک مسائل کلیدی، دوباره‌کاری و هم‌پوشی اقدامات سازمان‌های مختلف، تعارض مأموریت‌ها و برنامه‌های سازمان، افزایش شدید کمیته‌های بین سازمانی برای ایجاد هماهنگی می‌شود.

ردیف	نام محقق	سال	حوزه مطالعه و شرح دیدگاه‌ها
۲۱	پالمبو و کالیستا	۱۹۹۰	عوامل مؤثر در شکست اجرا: سیاست‌های نمادین، فقدان مبنای تئوریک مناسب، تغییرات سریع اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و عدم وجود پویایی‌های لازم در دولت، منابع ناکافی، فقدان کاردانی لازم مجریان در استفاده از برنامه‌ها و ساختارهای سازمانی نامناسب
۲۲	آگو نوان	۱۹۹۱	عوامل مؤثر در شکست اجرا: تعریف ناکافی اهداف (نبود شفافیت، انسجام درونی و سازگاری با دیگر اهداف سیاسی)، اهداف بسیار جاه‌طلبانه خط‌مشی، انتخاب ساختار سازمانی نامناسب در اجرا، بی‌انضباطی برنامه‌ها
۲۳	وارویک	۱۹۸۲	اجرای موفق حاصل: انطباق مستمر با زمینه‌ها، شخصیت‌ها، حوادث از طریق اشتیاق به تصدیق و اصلاح اشتباهات
۲۴	هاولت		عوامل مؤثر بر شکست اجرا: الف) عوامل درونی: تعداد زیاد خط‌مشی‌ها، دشواری‌های فنی، گروه‌های هدف وسیع و متنوع، ب) عوامل بیرونی: دگرگونی اوضاع اجتماعی، تغییرات سیاسی، نحوه سازماندهی سازمان‌های مجری، منابع گروه‌های سیاسی و اقتصادی، حمایت و پشتیبانی آنها، عدم حمایت عمومی
۲۵	دنهارت		عوامل شکست: تعداد زیاد مشارکت‌کننده در اجرا، وجود دیدگاه‌های مختلف، مسیر طولانی برای اقدام عملی، بخش‌های متعدد دخیل و تصمیم‌گیر در اجرا و منابع رقیب
۲۶	کوئینگ	۱۹۸۶	عوامل شکست: هدف‌گذاری مبهم، محدودیت‌های شناختی خط‌مشی‌گذاران و محیط غیر قابل پیش‌بینی
۲۷	آلیش و پتاک	۱۹۸۶	عوامل مؤثر بر شکست اجرا: عدم توجه به اثرات جنبی غیرمنتظره و میزان ناسازگاری آنها، عدم توجه به اثرات مورد نظر در گروه‌های هدف
۲۸	برینکر هف	۱۹۹۶	عامل شکست خط‌مشی: ناهماهنگی و ناسازگاری اجزاء درونی خط‌مشی‌ها
۲۹	مورتن اگبرگ	۱۹۹۹	عوامل مؤثر بر شکست اجرا: روشن نبودن وظایف و مسئولیت‌های دستگاه‌های اجرایی، نبود ارتباطات کافی بین دستگاه‌های اجرایی
۳۰	گریندل	۲۰۰۰	شرایط اساسی اجرای خط‌مشی: فرایند کلی اجرا زمانی آغاز می‌شود که اهداف و مقاصد کلی بطور خاص بیان شده باشند، برنامه‌های عملیاتی طراحی شده باشند و سرمایه برای پیگیری اهداف تخصیص داده شده باشد.
۳۱	حفیظ خلید	۲۰۰۱	عوامل مؤثر بر شکست اجرا: نبود خلاقیت و نوآوری‌های لازم در مجریان جهت اجرای خط‌مشی‌ها، بی‌توجهی به منافع گروه‌های ذی‌نفع، عدم حمایت شهروندان، اشتغال دولت به رفع دغدغه‌های سیاسی، هم‌راستا نبودن برنامه‌های اجرایی دولت‌ها
۳۲	انجمن مدیریت دولتی آمریکا	۲۰۰۲	موانع موجود بر سر راه اجرای مؤثر: الف) موانع نهادی: هزینه زیرساخت‌ها، فقدان محرک‌های نوآوری، روشن نبودن رهنمودهای خط‌مشی ب) موانع مدیریتی: فقدان قابلیت‌های مدیریتی، ضعف مدیریت اطلاعات، دولتی و مقاومت از طرف رهبر سیاسی، مخالفت از سوی ذی‌نفعان حرفه‌ای، نگرش منفی مدیران ارشد و میانی
۳۳	خوزا	۲۰۰۳	عوامل شکست در اجرا: سیاست‌های غیرواقعی، فقدان تخصص مدیریتی، غیبت افراد هدایت‌گر فرایند، هماهنگی ناکافی در اجرای خط‌مشی
۳۴	اسکات	۲۰۰۴	عدم پایش اثربخشی خط‌مشی‌ها، درگیر نکردن دریافت‌کنندگان خط‌مشی با تصمیم‌گیرندگان خط‌مشی‌ها در تحلیل‌ها و مراحل تدوین، عدم ادغام تحلیل‌های اجتماعی و اقتصادی، عدم تعیین نحوه تأثیر خط‌مشی‌ها بر ذی‌نفعان مختلف

ردیف	نام محقق	سال	حوزه مطالعه و شرح دیدگاه‌ها
۳۵	مکینده	۲۰۰۵	عوامل شکست در اجرا: ارتباطات و اطلاعات ناکافی، غیبت منابع و تسهیلات کافی، تفسیرات، انگیزه‌ها و نگرش‌های مجریان، ارزیابی اجرا کنندگان از اجرای خطمشی (تضاد بین اجرا و منافع آنها)، ساطع شدن خطمشی از سوی حکومت به جای گروه‌های هدف، بی‌توجهی به متغیرهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و اداری، عدم برخورداری مدیران از فضای حمایتی لازم برای تصمیم‌گیری، ناکافی بودن حقوق و دستمزد مجریان، نبود تخصص لازم در مجریان، خطمشی‌های مبهم، تعداد زیاد خطمشی‌ها، تصمیم‌گیری متمرکز، نبود ساز و کار هماهنگی، عدم کنترل اطلاعات دریافتی، هم‌راستا نبودن برنامه‌های اجرایی دولت‌ها، بی‌توجهی به گروه‌های ذی‌نفع، عدم حمایت شهروندان، اشتغال به رفع دغدغه‌های سیاسی، تعدد و تداخل اختیارات مراجع خطمشی‌گذاری، ناهمسویی اهداف خطمشی‌گذاران، تعویق در اجرا، کندی روند اصلاح خطمشی‌ها در دستگاه‌های اجرایی
۳۶	برینارد	۲۰۰۵	عوامل شکست در اجرا: بی‌توجهی مدیران به خطمشی‌های تدوین شده توسط خبرگان، نبود تعهد لازم در اجرا، اعمال نظرهای شخصی مدیران و مجریان، تضاد بین منافع مجریان و اجرا، نبود تخصص کافی، نبود توافق همگانی با خطمشی‌ها، غیرواقعی بودن خطمشی‌ها، نبود ساز و کارهای هماهنگی، ارتباطات ناکافی دستگاه‌های مجری، بی‌توجهی به گروه‌های ذی‌نفع، عدم حمایت شهروندان، اشتغال به رفع دغدغه‌های سیاسی، تعدد و تداخل اختیارات مراجع خطمشی‌گذاری، ناهمسویی اهداف خطمشی‌گذاران، تعویق در اجرا، کندی روند اصلاح خطمشی‌ها در دستگاه‌های اجرایی
۳۷	لی، لای و فنچ	۲۰۰۶	موانع اجرای موفق خطمشی‌ها: شفاف نبودن معیارهای ارزیابی اجرا، مجرب نبودن برنامه‌ریزان مربوط، واگرایی نقطه نظرات برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران، تفاوت اولویت‌های طرح مذکور با اولویت‌های بخش خصوصی
۳۸	جان کوگین	۲۰۰۶	محدودیت‌های سد راه اجرای موفق: محدودیت‌های سیاسی و اقتصادی خصوصاً اقتصادی همچون تعادل بودجه، محدودیت تراز خارجی، محدودیت کسری توأمان، اثر جایگزینی، محدودیت جهانی شدن
۳۹	ساموئل استالی	۲۰۰۶	عوامل مؤثر در شکست اجرا: با تکیه بر نقش بازار و مکانیزم‌های اقتصادی غلبه ابعاد سیاسی بر اقتصادی و غلبه مقامات رسمی بر نیروهای بازار، عدم هماهنگی، دغدغه سیاسی با اهداف خطمشی، فرایند قانونگذاری و تقنینی نامطلوب در خطمشی‌گذاری، عدم تدوین روشن اهداف، در دسترس نبودن مکانیزم‌های لازم اجرایی، نبود حمایت سیاسی لازم، عدم توانایی پردازش اطلاعات، محدودیت دانش مجریان
۴۰	سو ژانگ و رابینی	۲۰۰۶	عوامل مؤثر در شکست اجرا: روشن و مشخص نبودن اهداف خطمشی، عدم پویایی خطمشی‌ها، بی‌توجهی به ظرفیت‌های اجرایی موجود
۴۱	بورگالت	۲۰۰۷	عامل مؤثر در شکست اجرا: رقابت و تعارض دیرینه بین سازمان‌های مجری
۴۲	پاپیم دالیویدا	۲۰۰۸	عوامل مؤثر در شکست اجرا: فقدان حمایت سیاسی، منابع مالی محدود، محدودیت‌های موجود در ظرفیت نهادی، همکاری ضعیف در سطوح محلی
۴۳	مرتضوی، فروزنده و دیگران	۱۳۹۰	عوامل و موانع اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری: -شکل و محتوای قانون، نظارت. -ابزارها و پیش‌نیازها، مجریان قانون.
۴۴	قلی‌پور، دانایی‌فر و دیگران	۱۳۹۰	عوامل مؤثر در اجرا: فرهنگ‌سازی اجرا، ظرفیت‌سازی اجرا، کارآفرینی اجرا، هم‌افزایی در اجرا و در نهایت اجرای موفق خطمشی‌های صنعتی
۴۵	مقدس‌پور، دانایی‌فر، کردنائیچ	۱۳۹۱	عوامل کلیدی مانع اجرای خطمشی‌های عمومی در ایران: بی‌توجهی به ارزش زمان و سپری شدن فرصت‌ها در اجرای خطمشی‌های ملی، بی‌ثباتی مدیریتی در بخش دولتی متولی اجرای خطمشی‌ها، ناهمسویی ابزارهای اجرای خطمشی‌های ملی، بحران‌های داخلی

ردیف	نام محقق	سال	حوزه مطالعه و شرح دیدگاه‌ها
			و خارجی مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌ها، فقدان ساختار اجرایی مناسب برای اجرای خط‌مشی‌های ملی
۴۶	پورکیانی، سلاجقه و دیگران	۱۳۹۳	موانع اجرای خط‌مشی‌های دولتی: موانع مربوط به منطق، انسجام و واقع‌گرایی، ساختار و منابع، محیط قانون، مفهوم و نگارش، بازبینی و نظارت، کارکنان و مدیران و پشتوانه نظری
۴۷	ضرغام بروجنی	۱۳۹۳	عوامل مؤثر در اجرای خط‌مشی‌ها: توجه به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان، ۲. نظام اداری و بوروکراسی، ۳. هدفگذاری و تدوین صحیح خط‌مشی، ۴. تخصص و مهارت مجریان، ۵. گروه‌های هدف و استفاده کنندگان، ۶. حمایت از سوی مراجع قانونی، حقوقی، ۷. انتخاب ابزار مناسب و منابع لازم برای اجرای خط‌مشی.
۴۸	خنیفر، الوانی و دیگران	۱۳۹۴	بعد شبکه ذینفعان (شامل مردم، سازمان‌ها، دستگاه‌ها و مؤسسات)، بعد اجراپذیری (شامل بسیج منابع، ابزارها و رویکردهای اجرا)، فضای ذهنی و ارزشی جامعه
۴۹	حاجی‌پور، فروزنده و دیگران	۱۳۹۴	فضای عمومی خط‌مشی عمومی (شرایط سیاسی، اقتصادی و فناوری، اجتماعی و فرهنگی، بین‌المللی)، فضای خاص خط‌مشی‌گذاری عمومی (خط‌مشی‌گذاران، فرایند خط‌مشی‌گذاری، ساختار خط‌مشی‌گذاری)، فضای اجرای خط‌مشی عمومی (مجریان خط‌مشی، ساختار سازمان‌های مجری، منابع و ظرفیت‌ها، ارزیابی و نظارت) پیامدها (شکست خط-مشی، سلب اعتماد عمومی، آسیب دیدن اعتبار خط‌مشی‌گذار و مجری)
۵۰	عباسی، معتضدیان و دیگران	۱۳۹۵	تدوین‌کنندگان خط‌مشی، مجریان و استفاده کنندگان، ماهیت خط‌مشی، سازمان مجری، انواع کنش‌ها و گروه‌های فشار، محیط اجرای خط‌مشی

منبع: تحقیق حاضر

پس از بررسی و مطالعات اکتشافی انجام شده که خلاصه آن در جدول ۱ مشاهده می‌شود، هفت عامل که مهم‌تر به نظر می‌رسید یافت شد. این هفت عامل صرفاً دربرگیرنده تمام عوامل درونی و برون سازمانی نیست و به این علت هفت عامل انتخاب شده تا از جهتی محدودیت موضوع برای دستیابی به نتایج معتبر حفظ شود و ضمناً این هفت عامل با استفاده از نظر خبرگان و اجرای فن دلفی از سایر عوامل مهم‌تر و کامل‌تر شناخته شدند (احمدیان و سلاجقه، ۱۳۹۷، ۵۰).

بنابراین، فرضیات پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

عامل «تعهد» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی ارتباط دارد.

عامل «تنظیم» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی ارتباط دارد.

همانطور که این جدول نشان می‌دهد، محققان و صاحب‌نظران حوزه خط‌مشی، در مقوله اجرای خط‌مشی، عوامل مختلفی را در اجرا و عدم اجرای موفق و بهینه خط‌مشی‌ها مؤثر می‌دانند. بنابراین با توجه به سؤال اساسی پژوهش حاضر، مبین بر این که:

«آیا رابطه‌ای بین عوامل درون و برون سازمانی با نحوه بهینه اجرای خط‌مشی وجود دارد؟»

ابتدا بایستی در مورد این دو متغیر (عوامل درون و برون سازمانی و اجرای خط‌مشی) مفهوم‌سازی کرد. بر این اساس اجرای خط‌مشی متغیری وابسته لحاظ شده و نقش متغیر مستقل روی آن بررسی می‌شود.

عوامل درون و برون سازمانی که در اینجا نقش متغیر مستقل را به عهده دارد شامل تمامی عوامل درون و برون سازمانی از قبیل تعهد، تنظیم، تدوین، تخصص، تفسیر، تضمین، ترکیب، رضایت شغلی مجری می‌باشد.

- عامل «تدوین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی ارتباط دارد.
- عامل «تخصص» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی ارتباط دارد.
- عامل «تفسیر» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی ارتباط دارد.
- عامل «تضمین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی ارتباط دارد.
- عامل «ترکیب» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی ارتباط دارد.
- روش تحقیق**
- از آنجا که هدف اصلی پژوهش، شناسایی و تبیین عوامل درون و برون‌سازمانی مؤثر بر اجرای بهینه خط‌مشی‌های عمومی است، لذا پژوهش حاضر ترکیبی از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد و بر اساس هدف، از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی است که به روش پیمایشی (زمینه‌یابی) انجام شد. همچنین می‌توان گفت این تحقیق از حیث افق زمانی از نوع پژوهش‌های تک‌مقطعی می‌باشد، زیرا به دنبال بررسی یک پدیده در طول زمان و یا مقاطع مختلف نیست. گام‌های دنبال شده در این پژوهش، بر اساس روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) بود که این مراحل عبارتند از:
۱. طرح سؤال پژوهش؛
 ۲. مرور ادبیات سیستماتیک؛
 ۳. جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب؛
 ۴. استخراج اطلاعات مقاله؛
 ۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی؛
۶. کنترل کیفیت؛
۷. ارائه یافته‌ها.
- به منظور تعیین ضریب اهمیت و اولویت هر یک از مفاهیم کشف شده، از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.
- جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی به تعداد حدود ۱۲۰ نفر بودند و برای تعیین حجم نمونه لازم نیز با استفاده از فرمول مورگان ۹۲ نفر محاسبه شد.
- برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، با توجه به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق و با توجه به نظر استاد راهنما و همچنین الگوبرداری از نمونه‌های معتبر و استاندارد، محقق به استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته اقدام نمود.
- محقق برای تعیین روایی در این تحقیق تمهیدات زیر را انجام داده است.
- الف) روایی صوری: گرفتن تأییدیه از اساتید گروه.
- ب) تعیین روایی سازه، همانطور که انتظار می‌رود، اندازه کفایت نمونه (KMO) معادل ۰/۷۴۹ و عدد معناداری آزمون کروییت نمونه بارتلت در تحلیل عاملی اکتشافی توسط SPSS به ترتیب برابر ۱۹۲۱/۹۹۱ و ۰/۰۰۰۱ است که نشان می‌دهد اندازه نمونه برای انجام تحلیل عاملی مناسب است. لازم به ذکر است که این ۸ عامل حدود ۷۸ درصد واریانس مربوطه را تبیین می‌کنند.
- همچنین جهت سنجش پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ که در بیشتر پژوهش‌ها مبنای سنجش پایایی می‌باشد، استفاده شده است. در جدول زیر پایایی پرسشنامه‌های تحقیق بر اساس ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است.
- با توجه به مناسب بودن ضرایب آلفا، اعتبار درونی (پایایی) تأیید می‌شود.
- با توجه به این که متغیر اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی

وضعیت مدرک تحصیلی در نمونه تحت بررسی شامل ۱۰ درصد دیپلم، ۱۶/۳ درصد فوق‌دیپلم، ۴۶/۷ درصد لیسانس و ۲۷ درصد فوق‌لیسانس و بالاتر بوده است.

وضعیت عنوان شغلی در نمونه تحت بررسی شامل ۴۲/۵ درصد رسمی، ۲۱/۷ درصد کار معین، ۲۰/۶ درصد شرکتی و ۱۵/۲ درصد سایر بوده است.

وضعیت سابقه خدمت در سازمان در نمونه تحت بررسی شامل ۷/۶ درصد کمتر از ۵ سال، ۲۳/۹ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۵۵/۴ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۰ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۳/۱ درصد بالای ۱۰ سال بوده است.

وضعیت کل سابقه خدمت در نمونه تحت بررسی شامل ۱۰ درصد کمتر از ۵ سال، ۲۱/۷ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۵۲/۱ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۰/۸ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۵/۴ درصد بالای ۱۰ سال بوده است.

۲) تحلیل استنباطی داده‌ها

آزمون فرض نرمال بودن متغیرها قبل از تعیین نوع آزمون مورد استفاده به خصوص در آزمون‌های مقایسه‌ای لازم است از نرمال بودن متغیرها مطمئن شویم. نتیجه این که کیفیت متغیرها در جدول ثبت شده و همه غیرنرمال هستند.

دارای توزیع غیرنرمال هستند، لذا برای تعیین تأثیر معنی‌داری از آزمون غیرپارامتری t یک‌نمونه‌ای برای آزمون فرضیه استفاده شده است.

جدول ۲: ضرایب آلفای کرونیخ برای متغیرهای تحقیق در نمونه نهایی

ردیف	سرفصل سؤالات	ضریب آلفا
۱	تجربه و تعهد	۰/۷۰۹۱
۲	تنظیم	۰/۷۵۹۷
۳	تدوین	۰/۷۶۱۸
۴	تفسیر	۰/۷۳۲۶
۵	ترکیب	۰/۷۳۳۷
۶	تضمین	۰/۷۸۴۳
۷	تخصص	۰/۷۱۹۳

یافته‌ها

یافته‌ها بیانگر موارد زیر هستند:

۱) توصیف ویژگی‌های فردی کارکنان اداره منابع طبیعی و آبخیزداری خراسان رضوی وضعیت جنسیت در نمونه تحت بررسی ۸۲/۶ درصد مرد و ۱۷/۴ درصد زن بوده است. وضعیت سن در نمونه تحت بررسی شامل ۸/۶ درصد بین ۲۱ تا ۳۰ سال، ۳۴/۷ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۶/۷ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۰ درصد بالای ۵۰ سال بوده است.

جدول ۳: آزمون کولموگروف اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

نتیجه	آزمون کولموگروف-اسمیرنوف		یافته‌های توصیفی		متغیرهای تحقیق	Z
	سطح معنی‌داری	آماره Z	انحراف معیار	میانگین		
غیرنرمال	۰/۰۰۰۱	۲/۸۰۱	۰/۲۸	۴/۷۹	تعهد	۱
غیرنرمال	۰/۰۰۰۱	۲/۰۴۴	۰/۲۹	۴/۵	تنظیم	۲
غیرنرمال	۰/۰۱۱	۱/۶۰۷	۰/۳۸	۴/۵۵	تدوین	۳
غیرنرمال	۰/۰۰۴	۱/۷۶۵	۰/۵۲	۴/۳۶	تفسیر	۴
غیرنرمال	۰/۰۰۰۱	۳/۶۶۷	۰/۴۵	۴/۷	ترکیب	۵
غیرنرمال	۰/۰۰۳	۱/۸۰۸	۰/۳۶	۴/۵۸	تضمین	۶
غیرنرمال	۰/۰۲۶	۱/۴۷۱	۰/۳۲	۴/۵۹	تخصص	۷
غیرنرمال	۰/۰۴۴	۱/۴۶۸	۰/۲۵	۴/۵۹	کل عوامل	-

بحث و نتیجه‌گیری

آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اول: عامل «تعهد» با اجرای خط‌مشی‌های عمومی ارتباط دارد.

با توجه به این که متغیر میزان ارتباط عامل «تعهد» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی دارای توزیع غیرنرمال هستند، لذا برای تعیین تأثیر معنی‌داری از آزمون غیرپارامتری t یک‌نمونه‌ای برای آزمون فرضیه استفاده خواهد شد. حال اگر فرض کنیم که M میان‌ه واقعی متغیر میزان ارتباط عامل «تعهد» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی است، با توجه به این که متغیر میزان ارتباط عامل «تعهد» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی، مقادیر بین ۱ تا ۵ را به خود اختصاص می‌دهد، از اینرو مقادیر کمتر یا مساوی ۳ را به عنوان عدم اثربخشی و بیشتر از ۳ را به عنوان اثربخش بودن در نظر می‌گیریم، لذا بایستی فرض‌های زیر را آزمون کنیم:

H_0 : میزان ارتباط عامل «تعهد» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب نیست.

H_1 : میزان ارتباط عامل «تعهد» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب است.

همانطور که از نتایج جدول شماره ۴ ملاحظه می‌گردد، میانگین متغیر میزان ارتباط عامل «تعهد» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی، $4/79$ با انحراف

معیار $0/28$ و میان‌ه 5 می‌باشد. همچنین سطح معنی‌داری آزمون $0/0001$ است، لذا در سطح $\alpha=0.05$ فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم، یعنی میزان ارتباط عامل «تعهد» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب می‌باشد. این نتیجه با نتیجه حاصل از تحقیقات وان هورن و وان میتر (۱۹۷۵)، یوجین بارداح (۱۹۷۷)، وارویک (۱۹۸۲)، هی یونگ سوک (۱۹۸۸)، مکینده (۲۰۰۵)، مرتضوی، فروزنده و زارع‌پور نصیری (۱۳۹۰) و ضرغام بروجنی (۱۳۹۳) همخوانی دارد.

فرضیه دوم: عامل «تنظیم» با اجرای خط‌مشی‌های عمومی ارتباط دارد.

با توجه به این که متغیر میزان ارتباط «تنظیم» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی دارای توزیع غیرنرمال هستند، لذا برای تعیین تأثیر معنی‌داری از آزمون غیرپارامتری t یک‌نمونه‌ای برای آزمون فرضیه استفاده خواهد شد. حال اگر فرض کنیم که M میان‌ه واقعی متغیر میزان ارتباط «تنظیم» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی است، با توجه به این که متغیر میزان ارتباط «تنظیم» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی، مقادیر بین ۱ تا ۵ را به خود اختصاص می‌دهد، از اینرو مقادیر کمتر یا مساوی ۳ را به عنوان عدم اثربخشی و بیشتر از ۳ را به عنوان اثربخش بودن در نظر می‌گیریم، لذا بایستی فرض‌های زیر را آزمون کنیم:

جدول ۴: نتایج آزمون t یک‌نمونه‌ای میزان ارتباط عامل «تعهد» با اجرای خط‌مشی‌های عمومی

میانگین	انحراف معیار	میان‌ه	تعداد کمتر از میان‌ه	تعداد معادل میان‌ه	تعداد بیشتر از میان‌ه	سطح معنی‌داری
۴/۷۹	۰/۲۸	۵	۰	۰	۹۲	۰/۰۰۰۱

جدول ۵: نتایج آزمون t یک‌نمونه‌ای میزان ارتباط عامل «تنظیم» با اجرای خط‌مشی‌های عمومی

میانگین	انحراف معیار	میان	تعداد کمتر از میان	تعداد معادل میان	تعداد بیشتر از میان	سطح معنی‌داری
۴/۵	۰/۲۹	۴/۵	۰	۰	۹۲	۰/۰۰۰۱

H_0 : میزان ارتباط «تنظیم» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب نیست.

H_1 : میزان ارتباط «تنظیم» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب است.

همانطور که از نتایج جدول شماره ۵ ملاحظه می‌گردد، میانگین متغیر میزان ارتباط «تنظیم» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی، ۴/۵ با انحراف معیار ۰/۲۹ و میان ۴/۵ می‌باشد. همچنین سطح معنی‌داری آزمون ۰/۰۰۰۱ است، لذا در سطح $\alpha = 0.05$ فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم، یعنی میزان ارتباط «تنظیم» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب می‌باشد. این نتیجه با نتیجه حاصل از تحقیقات وان هورن و وان میتر (۱۹۷۵)، رین و رایینو ویتز (۱۹۷۸)، ریچارد المور (۱۹۸۰)، گارسیا زامور (۱۹۸۰)، ادواردز (۱۹۸۰)، ناکامورا و اسمال‌وود (۱۹۸۰) و ضرغام بروجنی (۱۳۹۳) هم‌خوانی دارد.

خراسان رضوی است، با توجه به این که متغیر میزان ارتباط «تدوین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی، مقادیر بین ۱ تا ۵ را به خود اختصاص می‌دهد، از اینرو مقادیر کمتر یا مساوی ۳ را به عنوان عدم اثربخشی و بیشتر از ۳ را به عنوان اثربخش بودن در نظر می‌گیریم، لذا بایستی فرض‌های زیر را آزمون کنیم:

H_0 : میزان ارتباط «تدوین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب نیست.

H_1 : میزان ارتباط «تدوین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب است.

همانطور که از نتایج جدول شماره ۶ ملاحظه می‌گردد، میانگین متغیر میزان ارتباط «تدوین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی، ۴/۵۵ با انحراف معیار ۰/۳۸ و میان ۴/۵۲۹ می‌باشد. همچنین سطح معنی‌داری آزمون ۰/۰۰۰۱ است، لذا در سطح $\alpha = 0.05$ فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم، یعنی میزان ارتباط «تدوین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب می‌باشد. این نتیجه با نتیجه حاصل از تحقیقات وینتر (۱۹۹۰)، کالیستا (۱۹۹۵)، هاولت و رامش (۱۹۹۵)، ناکامورا و اسمال‌وود (۱۹۸۰)، فالان (۱۹۸۲)، آگونوان (۱۹۹۱)، کوئینگ (۱۹۸۶)، گریندل (۲۰۰۰)، ساموئل استالی (۲۰۰۶)، سو ژانگ و راینی (۲۰۰۶) و ضرغام بروجنی (۱۳۹۳) هم‌خوانی دارد.

فرضیه سوم: عامل «تدوین» با اجرای خط‌مشی‌های عمومی ارتباط دارد.

با توجه به این که متغیر میزان ارتباط «تدوین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی دارای توزیع غیرنرمال هستند، لذا برای تعیین تأثیر معنی‌داری از آزمون غیرپارامتری t یک‌نمونه‌ای برای آزمون فرضیه استفاده خواهد شد. حال اگر فرض کنیم که M میان واقعی متغیر میزان ارتباط «تدوین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان

جدول ۶: نتایج آزمون t یک‌نمونه‌ای میزان ارتباط «تدوین» با اجرای خط‌مشی‌های عمومی

میانگین	انحراف معیار	میان	تعداد کمتر از میان	تعداد معادل میان	تعداد بیشتر از میان	سطح معنی‌داری
۴/۵۵	۰/۳۸	۴/۵۲۹	۰	۰	۹۲	۰/۰۰۰۱

جدول ۷: نتایج آزمون t یک‌نمونه‌ای میزان ارتباط «تخصص» با اجرای خط‌مشی‌های عمومی

میانگین	انحراف معیار	میان	تعداد کمتر از میان	تعداد معادل میان	تعداد بیشتر از میان	سطح معنی‌داری
۴/۳۶	۰/۵۲	۴/۲۵	۰	۳	۸۹	۰/۰۰۰۱

فرضیه چهارم: عامل «تخصص» با اجرای خط‌مشی‌های عمومی ارتباط دارد.

با توجه به این که متغیر میزان ارتباط «تخصص» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی دارای توزیع غیرنرمال هستند، لذا برای تعیین تأثیر معنی‌داری از آزمون غیرپارامتری t یک‌نمونه‌ای برای آزمون فرضیه استفاده خواهد شد. حال اگر فرض کنیم که M میان واقعی متغیر میزان ارتباط «تخصص» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی است، با توجه به این که متغیر میزان ارتباط «تخصص» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی، مقادیر بین ۱ تا ۵ را به خود اختصاص می‌دهد، از اینرو مقادیر کمتر یا مساوی ۳ را به عنوان عدم اثربخشی و بیشتر از ۳ را به عنوان اثربخش بودن در نظر می‌گیریم، لذا بایستی فرض‌های زیر را آزمون کنیم:

H_0 : میزان ارتباط «تخصص» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب نیست.

H_1 : میزان ارتباط «تخصص» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب است.

همانطور که از نتایج جدول شماره ۷ ملاحظه می‌گردد، میانگین متغیر میزان ارتباط «تخصص» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی، ۴/۳۶ با انحراف معیار ۰/۵۲ و میان ۴/۲۵ می‌باشد. همچنین سطح معنی‌داری آزمون ۰/۰۰۰۱ است، لذا در سطح $\alpha = 0.05$ فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را

می‌پذیریم، یعنی میزان ارتباط «تخصص» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب می‌باشد. این نتیجه با نتیجه حاصل از تحقیقات وان هورن و وان مینر (۱۹۷۵)، جیمز اندرسون (۱۹۸۲)، ناکامورا و اسمال‌وود (۱۹۸۰)، هی یونگ سوک (۱۹۸۸)، بری و همکارانش (۱۹۹۸)، پالمبو و کالیستا (۱۹۹۰)، حفیظ خلید (۲۰۰۱)، خوزا (۲۰۰۳)، مکینده (۲۰۰۵)، برینارد (۲۰۰۵)، لی، لای و فنچ (۲۰۰۶) و ضرغام بروجنی (۱۳۹۳) هم‌خوانی دارد.

فرضیه پنجم: عامل «تفسیر» با اجرای خط‌مشی‌های عمومی ارتباط دارد.

با توجه به این که متغیر میزان ارتباط «تفسیر» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی دارای توزیع غیرنرمال هستند، لذا برای تعیین تأثیر معنی‌داری از آزمون غیرپارامتری t یک‌نمونه‌ای برای آزمون فرضیه استفاده خواهد شد. حال اگر فرض کنیم که M میان واقعی متغیر میزان ارتباط «تفسیر» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی است، با توجه به این که متغیر میزان ارتباط «تفسیر» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی، مقادیر بین ۱ تا ۵ را به خود اختصاص می‌دهد، از اینرو مقادیر کمتر یا مساوی ۳ را به عنوان عدم اثربخشی و بیشتر از ۳ را به عنوان اثربخش بودن در نظر می‌گیریم، لذا بایستی فرض‌های زیر را آزمون کنیم:

H_0 : میزان ارتباط «تفسیر» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب نیست.

H_1 : میزان ارتباط «تفسیر» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب است.

جدول ۸: نتایج آزمون t یک‌نمونه‌ای میزان ارتباط «تضمین» با اجرای خط‌مشی‌های عمومی

میانگین	انحراف معیار	میان	تعداد کمتر از میان	تعداد معادل میان	تعداد بیشتر از میان	سطح معنی‌داری
۴/۷	۰/۴۵	۵	۰	۰	۹۲	۰/۰۰۰۱

ارتباط «تضمین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی، مقادیر بین ۱ تا ۵ را به خود اختصاص می‌دهد، از اینرو مقادیر کمتر یا مساوی ۳ را به عنوان عدم اثربخشی و بیشتر از ۳ را به عنوان اثربخش بودن در نظر می‌گیریم، لذا بایستی فرض‌های زیر را آزمون کنیم:

H_0 : میزان ارتباط «تضمین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب نیست.
 H_1 : میزان ارتباط «تضمین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب است.

همانطور که از نتایج جدول شماره ۹ ملاحظه می‌گردد، میانگین متغیر میزان ارتباط «تضمین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی، ۴/۵۸ با انحراف معیار ۰/۳۶ و میان ۴/۶۲۵ می‌باشد. همچنین سطح معنی‌داری آزمون ۰/۰۰۰۱ است، لذا در سطح $\alpha=0.05$ فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم، یعنی میزان ارتباط «تضمین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب می‌باشد. این نتیجه حاصل از تحقیقات رین و رابینو ویتز (۱۹۷۸)، کالیستا (۱۹۹۵)، ساباتیر و مازمانیان (۱۹۹۶)، هاوالت و رامش (۱۹۹۵)، ناکامورا و اسمال‌وود (۱۹۸۰)، هی یونگ سوک (۱۹۸۸)، انجمن مدیریت دولتی آمریکا با همکاری واحد اقتصاد عمومی مدیریت دولتی (۲۰۰۲) و سامونل استالی (۲۰۰۶) هم‌خوانی دارد.

همانطور که از نتایج جدول شماره ۸ ملاحظه می‌گردد، میانگین متغیر میزان ارتباط «تضمین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی، ۴/۷ با انحراف معیار ۰/۴۵ و میان ۵ می‌باشد. همچنین سطح معنی‌داری آزمون ۰/۰۰۰۱ است، لذا در سطح $\alpha=0.05$ فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم، یعنی میزان ارتباط «تضمین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب می‌باشد. این نتیجه با نتیجه حاصل از تحقیقات وان هورن و وان میتر (۱۹۷۵)، ناکامورا و اسمال‌وود (۱۹۸۰)، جیمز اندرسون (۱۹۸۲)، ویتتر (۱۹۹۰)، کالیستا (۱۹۹۵)، هاوالت و رامش (۱۹۹۵)، ساباتیر و مازمانیان (۱۹۹۶)، هاوالت و مکینده (۲۰۰۵) و برینارد (۲۰۰۵) هم‌خوانی دارد.

فرضیه ششم: عامل «تضمین» با اجرای خط‌مشی‌های عمومی ارتباط دارد.

با توجه به این که متغیر میزان ارتباط «تضمین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی دارای توزیع غیرنرمال هستند، لذا برای تعیین تأثیر معنی‌داری از آزمون غیرپارامتری t یک‌نمونه‌ای برای آزمون فرضیه استفاده خواهد شد. حال اگر فرض کنیم که M میان واقعی متغیر میزان ارتباط «تضمین» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی است، با توجه به این که متغیر میزان

جدول ۹: نتایج آزمون t یک‌نمونه‌ای میزان ارتباط «تضمین» با اجرای خط‌مشی‌های عمومی

میانگین	انحراف معیار	میان	تعداد کمتر از میان	تعداد معادل میان	تعداد بیشتر از میان	سطح معنی‌داری
۴/۵۸	۰/۳۶	۴/۶۲۵	۰	۰	۹۲	۰/۰۰۰۱

جدول ۱۰: نتایج آزمون t یک‌نمونه‌ای میزان ارتباط «ترکیب» با اجرای خط‌مشی‌های عمومی

میانگین	انحراف معیار	میان	تعداد کمتر از میان	تعداد معادل میان	تعداد بیشتر از میان	سطح معنی‌داری
۴/۵۹	۰/۳۲	۴/۶۶۷	۰	۰	۹۲	۰/۰۰۰۱

پرسمن و ویلداوسکی (۱۹۷۳)، وان هورن و وان میتر (۱۹۷۵)، کالیستا (۱۹۹۵)، فالان (۱۹۸۲)، هی یونگ سوک (۱۹۸۸)، پاپادو پولس (۱۹۹۸)، پالمبو و کالیستا (۱۹۹۰)، مکینده (۲۰۰۵) و ضرغام بروجنی (۱۳۹۳) هم‌خوانی دارد.

از این رو، به مجریان سیاست‌های اجرایی سازمان پیشنهاد می‌گردد جهت آشنایی با اهداف سند چشم‌انداز، راهبردها و سیاست‌های اجرایی تدوین شده، دوره‌های آموزشی هدفدار ضمن ارزیابی مداوم بازخورد این دوره‌ها، برگزار گردد تا کلیه کارکنان دخیل در اجرای خط‌مشی‌ها، از آن استفاده نمایند. وقتی اطلاعات و آگاهی مجریان، از فلسفه انجام فعالیت‌های خود به اندازه کافی باشد، به نظر می‌رسد کیفیت اجرا نیز بهتر و بالاتر خواهد بود.

در خاتمه پیشنهاد می‌گردد، خط‌مشی‌گذاران و مجریان خط‌مشی با توجه به هدفی که برای خط‌مشی ترسیم می‌کنند، از بین عوامل مؤثر بر اجرای بهینه خط‌مشی، ترکیبی را انتخاب و مورد توجه خاص و ویژه قرار دهند که بیشترین سطح دستیابی به هدف را در پی داشته باشد. مدل تایید شده تحقیق حاضر با نام مدل ۷ت به شکل زیر است.

تعهد^۱: تعهد و تجربه مجری

تنظیم^۲: نظام بوروکراسی

تخصص^۳: تخصص و مهارت مجری

تضمین^۴/تثبیت^۵: ضمانت اجرای خط‌مشی (وجود

تثبیت‌کننده خط‌مشی)

ترکیب^۶: ترکیب مناسب ابزار اجرا و ترکیب ابزار

مناسب اجرا

تفسیر^۷: نهادهای تفسیرکننده و جامعه هدف

تدوین^۸: صحت مرحله تدوین خط‌مشی

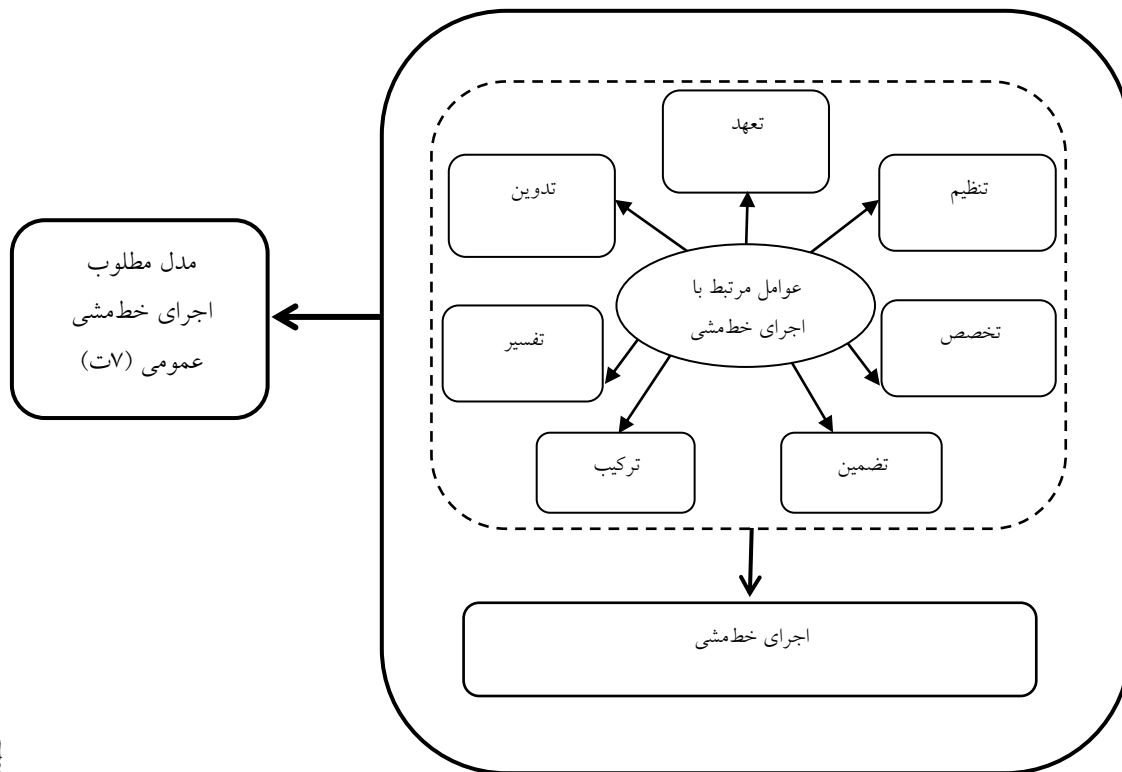
فرضیه هفتم: عامل «ترکیب» با اجرای خط‌مشی‌های عمومی ارتباط دارد.

با توجه به این که متغیر میزان ارتباط «ترکیب» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی دارای توزیع غیرنرمال هستند، لذا برای تعیین تأثیر معنی‌داری از آزمون غیرپارامتری t یک‌نمونه‌ای برای آزمون فرضیه استفاده خواهد شد. حال اگر فرض کنیم که M میان واقعی متغیر میزان ارتباط «ترکیب» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی است، با توجه به این که متغیر میزان ارتباط «ترکیب» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی، مقادیر بین ۱ تا ۵ را به خود اختصاص می‌دهد، از اینرو مقادیر کمتر یا مساوی ۳ را به عنوان عدم اثربخشی و بیشتر از ۳ را به عنوان اثربخش بودن در نظر می‌گیریم، لذا بایستی فرض‌های زیر را آزمون کنیم:

H_0 : میزان ارتباط «ترکیب» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب نیست.

H_1 : میزان ارتباط «ترکیب» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب است.

همانطور که از نتایج جدول شماره ۱۰ ملاحظه می‌گردد، میانگین متغیر میزان ارتباط «ترکیب» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی، ۴/۵۹ با انحراف معیار ۰/۳۲ و میان ۴/۶۶۷ می‌باشد. همچنین سطح معنی‌داری آزمون ۰/۰۰۰۱ است، لذا در سطح $\alpha=0.05$ فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم، یعنی میزان ارتباط «ترکیب» با اجرای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی در حد مناسب می‌باشد. این نتیجه با نتیجه حاصل از تحقیقات



شکل ۱: مدل مطلوب اجرای خط‌مشی عمومی (ت۷)

سپاسگزاری

با توجه به حمایت و پشتیبانی مالی اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان خراسان رضوی از طرح حاضر، مراتب قدردانی و سپاسگزاری خود را از این سازمان و کلیه کارکنان محترم اعلام می‌داریم.

منابع و مأخذ

شریف‌زاده، ف؛ بیدگلی، ع (۱۳۸۷)، تجزیه و تحلیل ارتباط عوامل سازمان و مدیریت با اجرای خط‌مشی توسعه کمی و کیفی برنامه دکتری تخصصی مدیریت، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۵۷، صص ۵۳ تا ۸۶.

حاجی‌پور، الف؛ فروزنده، ل؛ دانایی‌فرد، ح؛ فانی، الف (۱۳۹۴)، طراحی الگوی آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی عمومی در ایران، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت نظامی، شماره ۵۸، صص ۱ تا ۲۳.

قلی‌پور ر. دانایی‌فرد ح. زارعی‌متین ح. جندقی غ (۱۳۹۰)، ارائه مدلی برای خط‌مشی‌های صنعتی استان

قم، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۹، شماره ۳، صص ۱۰۳-۱۳۰.

مقدس‌پور س. دانایی‌فرد ح. کردنائیج الف (۱۳۹۲)، واکاوی عوامل کلیدی در عدم موفقیت برخی خط‌مشی‌های عمومی در ایران: خط‌مشی‌های مالیاتی کشور، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۱، صص ۳۳-۶۸.

الوانی م. شریف‌زاده ف (۱۳۹۰)، فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، چاپ هشتم، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

دانایی‌فرد ح. حسینی ی. فانی ع، (۱۳۹۲)، ظرفیت خط‌مشی‌گذاری عمومی: کلید توسعه یافتگی ملی، چاپ اول، تهران: انتشارات صفار.

قلی‌پور ر، (۱۳۹۲)، تصمیم‌گیری سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران: انتشارات سمت.

احمدیان ا. سلاجقه س، (۱۳۹۷)، تبیین عوامل مرتبط با اجزای خط‌مشی‌های اداره کل منابع طبیعی و

in Francis J. Yammarino, Fred Dansereau. *MultiLevel Issues in Organizational Behavior and Leadership*. Research in MultiLevel Issues, Vol 8. Emerald Group Publishing Limited.

یادداشت‌ها

- ¹ Commitment
- ² Arrangement
- ³ Proficiency
- ⁴ Assurance
- ⁵ Consolidation
- ⁶ Combination
- ⁷ Interpretation
- ⁸ Codification

آب‌خیزداری و ارائه مدلی مطلوب، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۳۴، صص ۴۳-۵۱.

الوانی م. امیری م. احمدی ک. (۱۳۹۱)، از اخلاق اجتماعی سازمانی تا پاسخگویی اجتماعی سازمانی، رویکردی جهت استقرار نظام پاسخگویی اجتماعی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران، نشریه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۷، شماره ۱، صص ۲۷-۳۷.

بنائیان ح. (۱۳۸۷)، طراحی سیستم اطلاعات مدیریت معاونت اداری مالی دانشگاه‌ها، مورد مطالعه: واحد اداری مالی دانشگاه خلیج فارس، مجله پیام مدیریت، شماره ۲۶، صص ۱۴۵-۱۷۱.

دانایی فرد ح. کردنائیج الف. لاجوردی س. (۱۳۹۰)، ارتقای ظرفیت خط‌مشی‌گذاری کشور: گونه‌شناسی نقش کانون‌های تفکر، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۶، صص ۵۵-۷۸.

- David B. Truman. 1971. *The governmental Process*. 2d ed. New York: Alfred A. Knopf
- Howlett, M, Ramesh, M. & Perl, A. 2009. *Studying Public Policy: Policy Cycles & Policy Subsystems*, Oxford: Oxford University Press.
- Lawrence BM. 1988. *Impact Analysis for Program Evaluation*. Pacific Grove, CA: Brooks. p.23.
- Lindblom, C. 1984. *Policy Making Process*. N.J.: Prentice Hall, Inc.
- Linder, s. & Peters, G. 1989. Instruments of Government. *Journal of Public Policy*, 10. p. 1.
- Mintz, A., & DeRouen, k. 2010. *Understanding Foreign Policy Decision Making*: Cambridge University Press. pp. 141-172.
- Palumbo, Dennis. 1981. The State of Policy Studies Research AND The Policy of the New Policy Studies Review. *Policy Studies Review* 1. pp. 5-10.
- Paul Berman. 1986. *The Study of Macro and micro Implementation, Public policy*. vol. 26. no. 2. p. 138.
- Pressman, J.a. W. Aaron, Ed. 1973. *Implementation*. Berkeley University of California Press.
- Quintus, J.R, George, J.M. 2005. Emergent Strategies and Their Consequences: A Process Study of Competition and Complex Decision Making, in Gabriel Szulanski, Joe Porac, Yves Doz. *Strategy Process (Advances in Strategic Management)*. Vol 22. pp.387-411.
- Wildman, J.L. Salas. E. 2009. Making it practical: simulation, naturalistic decision making and complexity in team performance,