

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۱/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۶/۵/۱۱

فصلنامه رسالت مدیریت دولتی

سال هشتم/ شماره بیست و هفتم/ پائیز ۱۳۹۶

## وضعیت مسئله‌یابی رسمی و میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی (مورد مطالعه: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)

مهديه شيخ پور<sup>۱</sup> - سنجر سلاجقه<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه:** مسائل عمومی، ورودی فرآیند خط‌مشی عمومی هستند که می‌توانند عملکرد سازمان‌ها را به گونه‌ای متأثر سازند و یکی از مراحل عمده فرآیند خط‌مشی‌گذاری، مرحله اجرا می‌باشد.

**هدف:** بررسی وضعیت مسئله‌یابی رسمی و میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.

**روش‌ها:** جامعه آماری، کلیه پرسنل وزارتخانه مربوطه که نمونه‌گیری در مرحله اول به صورت خوشه‌ای و سپس به روش تصادفی ساده و با استفاده از فرمول کوکران، پانصد و ده نفر انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Amos انجام شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که وضعیت هر دو رویه مسئله‌یابی رسمی در این وزارتخانه، بیش از سطح میانگین و میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی، پایین‌تر از سطح میانگین و در سطح غیر رضایت‌بخش می‌باشد. همچنین در مسئله‌یابی مستقیم، مسئله‌یابی از طریق پیشی گرفتن سایر کشورها و در مسئله‌یابی غیرمستقیم، مسئله‌یابی از طریق کارکنان بالاترین رتبه را داشته است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج، بیانگر آنست که مسائل در این حوزه زیاد بوده و بسیاری از خط‌مشی‌های این وزارتخانه بطور ناقص اجرا گردیده‌اند که این موضوع، معضلات عمده‌ای را در پی خواهد داشت.

**واژه‌های کلیدی:** مسائل عمومی، مسئله‌یابی، خط‌مشی، اجرای خط‌مشی‌های عمومی، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران، مسئول مکاتبات [Salajeghe\\_187@yahoo.com](mailto:Salajeghe_187@yahoo.com)

(مسئول مکاتبات)

## مقدمه

هر امر دیگری باشد. اما نکته قابل توجهی که در این زمینه وجود دارد این است که مسئله‌ای که جنبه عمومی دارد، بیش از آن که بر یک فرد یا افراد خاص تأثیر بگذارد، کمبود یا نقصانی است که مردم را شدیداً به تنگ آورده و محدودیت‌های اساسی در زندگی آنها ایجاد نموده، یا چالشی است که نحوه تعامل و اداره آن، آینده مردم را سخت متأثر خواهد نمود (الوانی ۱۳۸۶، ۲۱). علاوه بر آن، مسئله عمومی مورد توجه و علاقه مردم است. درباره مسائل فردی صحبت نمی‌کند، بلکه راجع به مسائل گروهی صحبت می‌کند و نیازمند تصمیمات عمومی و گروهی<sup>۱</sup> می‌باشد (جونز<sup>۲</sup> ۲۰۱۰).

جونز و ماتس<sup>۳</sup> معتقدند: تعدادی از متغیرها که در چگونگی درک مسائل عمومی تأثیرگذار هستند را می‌توان به صورت زیر فهرست نمود:

- ۱) برجستگی مسائل از دیدگاه توده مردم و نخبگان
  - ۲) جدید بودن مسئله
  - ۳) درک هزینه و منافع حاصله
  - ۴) پیچیدگی فنی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی مسئله
  - ۵) تصورات افرادی که تحت تأثیر قرار می‌گیرند
  - ۶) طراحی ماهرانه جهت تغییر تصورات
  - ۷) تصویری که از نقش مناسب دولت وجود دارد (گیوریان و ربیعی مندجین ۱۳۹۱، ۱۱).
- همچنین به نظر رضائیان، برای آگاهی از وجود مسئله، می‌توان از روش‌های رسمی و غیررسمی استفاده کرد.

**الف- مسئله‌یابی رسمی:** روش رسمی مسئله‌یابی یک رویه مستقیم و سه رویه غیرمستقیم دارد؛

- رویه مستقیم:** در رویه مستقیم، مدیر، خودش از وضعیت‌های ایجاد شده زیر به وجود مسئله پی می‌برد:
- ۱) انحراف از تجربیات گذشته: الگوی عملکرد قبلی سازمان بر هم می‌خورد، برای مثال فروش امسال کمتر از سال قبل می‌شود، یا هزینه‌ها ناگهان افزایش می‌یابد، یا میزان جابه‌جایی کارکنان زیاد

انسان‌ها در زندگی فردی و اجتماعی خود به طور مرتب با مشکلات و مسائل عدیده‌ای روبرو بوده و در سرتاسر زندگی مشغول حل این مسائل و برطرف نمودن همین مشکلات هستند؛ مسائل متعددی از قبیل تورم، بیکاری، بیماری‌های درمان ناپذیر، عدم تمکن مالی تا تبعیض، نابسامانی‌های اجتماعی، ناکارآمدی مسئولان دولتی و آموزش فرزندان که او را مجبور می‌نماید، برای زندگی و بقای خود، با این مسائل بستیزند و خود را در معرض مخاطرات مختلف قرار دهد، شاید از این نگاه بتوان گفت: زندگی کردن یعنی حل مداوم و مستمر مسائل (دانش فرد ۱۳۹۳، ۷۴). در سازمان‌ها نیز، طی چند سال گذشته بعد جدیدی در مدیریت شکل گرفته و صاحب اهمیت شده است. این بعد مربوط به مسائل عمومی است که سازمان و کسب و کار را متأثر می‌سازد. مسائل عمومی بسیاری از سازمان‌ها را تحت فشار قرار داده و موجب شده تا آن‌ها دستورالعمل‌های اجرایی و ساختارهای سازمانی را جهت پاسخ‌دهی، تغییر دهند (گیوریان و ربیعی مندجین ۱۳۹۱، ۱۰). دولت نیز در پاسخ به این مشکلات و در ارتباط با اهداف رشد، توسعه ملی و رفاه شهروندان و حل این مشکلات در زمان حال، خط مشی‌هایی را تدوین می‌نماید. ضرورت این امر انکارناپذیر است، چون اگر تلاش‌ها جهت رسیدگی به این مشکلات به محض وقوع صورت نگیرد، ممکن است به مراحل غیرقابل کنترل رسیده، باعث انحطاط رشد اجتماعی و اقتصادی شده و در نهایت توسعه جامعه را به خطر اندازد. به ویژه در کشورهای در حال توسعه با بخش خصوصی ضعیف، از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد (حاجی پور و دیگران ۱۳۹۴، ۳).

مسئله عمومی، ابعاد گسترده‌تری از اجتماع را در بر گرفته، مصالح عمومی را خدشه دار می‌نماید. این ابعاد ممکن است آموزش، اشتغال، رفاه، بهداشت، امنیت، جنگ و صلح، مسافرت، مسکن، بانکداری و یا

شکایت دارند، نشانه وجود مسئله است (رضائیان ۱۳۸۷، ۶۰).

ب- مسئله‌یابی غیر رسمی

اکثر مدیران قبل از آن‌که مسئله عمده‌ای بر روی ترازنامه یا غیره نشان داده شود یا حتی قبل از آن‌که کارکنان با مافوق‌ها مسئله را به آن‌ها ارجاع کنند از آن آگاهی داشتند که اطلاعات آن از طریق ارتباطات غیررسمی و بینش فراهم آمده است. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که مسئله‌یابی غیر رسمی امری بینشی است و از کانال‌های ارتباطی غیررسمی به وجود آن‌ها می‌توان پی برد (رضائیان ۱۳۸۷، ۶۱).

از نگاهی دیگر، مسائل عمومی ورودی‌های فرآیند خط‌مشی عمومی هستند که می‌توانند عملکرد سازمان-ها را به گونه‌ای متأثر سازند. مسائل عمومی، خواسته-های عموم جامعه است که در صورتجلسه خط‌مشی عمومی قرار می‌گیرند و براساس آن خط‌مشی عمومی تنظیم می‌شود (دانش فرد ۱۳۹۳، ۷۹). اجرا هم جزو لاینفک و مکمل خط‌مشی عمومی محسوب می‌شود و تأثیر آن روی شکل‌گیری خط‌مشی‌ها اجتناب‌ناپذیر است (دونالد<sup>۵</sup> ۱۹۹۵). یکی از مهم‌ترین مسائلی که امروزه بیشتر کشورها، اعم از کشورهای توسعه یافته و درحال توسعه، با آن مواجه‌اند، اجرای ناموفق خط-مشی‌های عمومی است. این تصور غلط وجود دارد که اگر خط‌مشی‌ای وضع گردد، حتماً اجرا خواهد شد، اما تحقیقات متعدد در این زمینه نشان می‌دهد که در عمل به این صورت نیست بلکه خط‌مشی‌های زیادی وضع می‌گردند اما اجرا نمی‌شوند یا این‌که به صورت ناقص به اجرا در می‌آیند، همچنین خط‌مشی‌گذاران معمولاً این برداشت را دارند که اگر قانونی اجرا نمی‌شود، تقصیر برعهده مجریان می‌باشد و خط‌مشی‌گذاران از هر خطا و سرزنشی درامانند اما در واقع چنین نیست (معمارزاده و شکری ۱۳۸۵). امروزه هم بسیاری از کشورها در چنبره بوروکراسی سنتی و نظام مدیریت آمرانه که مبعث از تفکر قدیمی جدایی اداره از سیاست

می‌شود، یا مدیران رده بالا، استاندارد جدیدی برای عملکرد واحد تعیین می‌کنند.

۲) انحراف از برنامه تعیین شده: سطح سود از میزان پیش‌بینی شده کم‌تر است، یا واحدی بیشتر از بودجه‌اش خرج می‌کند، یا انتظارات مدیر برآورده نمی‌شود (پوندز<sup>۶</sup> ۱۹۶۸).

۳) پیشی گرفتن رقبا: سازمان رقیب ممکن است رویه عملیاتی جدیدی به کارگیرد و مدیر مجبور شود رویه‌های عملیاتی سازمان خود را به روز درآورد تا بتواند همچون گذشته با آن سازمان رقابت کند، در اینجا عملکرد سازمان رقیب توانسته است مدیر را در وضعیت حل مسئله قرار دهد (همتی فر و دیگران ۱۳۹۴، ۸-۹).

رویه‌های غیر مستقیم:

۱- از طریق کارکنان: کارکنان به دو دلیل مسائل آتی را به مدیر گوش‌زد می‌کنند.

الف: صلاحیت مدیر: کارکنان هر واحد یا بخش در سازمان هیچ کس را صلاحیت‌دارتر از مدیر مستقیم خود برای اطلاع از وجود مسئله یا نیاز آتی نمی‌شناسند، از این رو بر مبنای تجربیات گذشته خود، مسائل و نیازها را تشخیص داده و به مدیر گوش‌زد می‌کنند.

ب: انجام وظیفه: کارکنان برای آن‌که خود را از هرگونه سرزنش آتی مصون بدارند بنا به تشخیص خود، مسائل و نیازهای آتی را به عنوان یک وظیفه به مدیر گوش‌زد می‌کنند.

۲- از طریق مافوق‌ها: از هر مدیر کارآمدی انتظار می‌رود بر فعالیت‌های حوزه مدیریت تا حد ممکن اشراف داشته باشد و کمتر انتظار می‌رود از آن-چه در خارج از حوزه مدیریت وی می‌گذرد مطلع باشد، از این رو مدیران عالی، دیگر مدیران سازمان را در مورد مسائل یا نیازهای آتی آگاه می‌کنند.

۴) از طریق ارباب رجوع یا مشتری: به عنوان مثال هنگامی که مشتریان از تأخیر در تحویل کالا

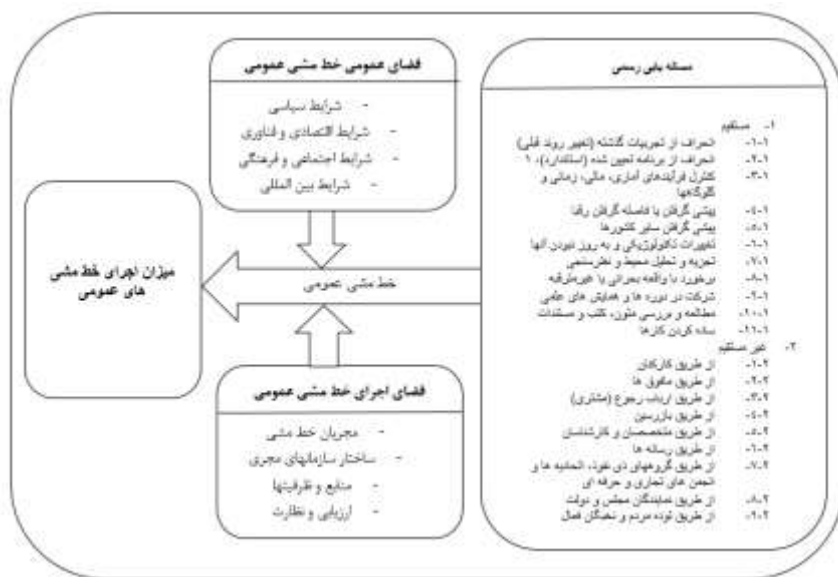
میزان اجرای خط مشی‌های عمومی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی چگونه است؟

با بررسی ادبیات تحقیق و مطالعه دیدگاه‌های اندیشمندان و صاحب نظران خط مشی عمومی، متغیرها و شاخص‌های مربوط به چارچوب نظری تحقیق مشخص گردید. اما از آنجا که این بررسی در وزارتخانه تعاون، کار و رفاه اجتماعی ایران مطرح می‌باشد لذا لزوم بومی‌سازی متغیرها ضروری می‌باشد. به همین منظور از نظرات خبرگان در این زمینه نیز استفاده شد. بدین صورت که با نظرخواهی و مصاحبه از تعدادی اساتید و صاحب‌نظران دانشگاهی و افراد مطلع در این بخش که واجد شرایط خبرگان این تحقیق بوده‌اند و نیز با مطالعه اسناد و مدارک موجود شامل مجلات، کتاب‌ها و سایت این وزارتخانه، سوالاتی در قالب پرسشنامه تهیه و بین تعدادی از خبرگان و صاحب نظران با استفاده از روش دلفی در چندین مرحله توزیع و از آن‌ها نظرخواهی شد. براساس جمع‌بندی نظرات مشترک آن‌ها تعدادی از مؤلفه‌های مسئله‌یابی مدل اولیه تحقیق حذف و تعدادی نیز به آن‌ها اضافه گردید. بطوری‌که تعداد ۲۰ مؤلفه متغیر مسئله‌یابی شناسایی گردید. مدل مفهومی تحقیق در نمودار زیر آورده شده است.

است. گرفتار آمده‌اند و اجرای خط مشی عمومی برای آن‌ها به صورت یک موضوع لاینحل باقی مانده است. بر همین اساس، اکثر برنامه‌های دولت در این کشورها در مرحله اجرا با شکست و ناکامی مواجه می‌شوند (استیلمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶، ۳۸۰).

اجرای خط‌مشی‌های عمومی در ایران هم، در برخی موارد ناموفق بوده و رضایت‌بخش نیست. تاکنون برخی از خط‌مشی‌های تدوین شده، پس از تصویب در مرحله اجرا با ناکامی مواجه شده‌اند و مجریان، بسیاری از آن‌ها را به طور ناقص و ناکارآمد اجرا کرده و یا بخشی از آن را اصلاً عملیاتی نکرده‌اند. در برخی موارد، خط‌مشی اجرایی با آنچه تدوین شده تفاوت اساسی و معناداری دارد (حاجی پور و دیگران، ۱۳۹۴).

به نظر می‌رسد در حال حاضر، مهم‌ترین مسئله عمومی در سطح سیاست داخلی کشور، مسئله اشتغال و در راستای آن رفاه عمومی می‌باشد که حل این مسئله نه تنها وظیفه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، بلکه به طور طبیعی، مسئله دولت است. لذا با توجه به مسائل مهمی از جمله کار، اشتغال و رفاه که در چند سال اخیر جامعه با آن بیشتر درگیر بوده است، سوال اصلی تحقیق این است که؛ وضعیت مسئله‌یابی و



نمودار (۱): مدل مفهومی تحقیق (منبع: یافته های محقق)

مرحله دوم از هراستان با استفاده از فرمول کوکران نمونه‌گیری انجام گردید. در مجموع تعداد پانصد و ده نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از دو پرسشنامه محقق ساخته، استفاده گردید که بی‌نام بوده و بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت<sup>۸</sup> تنظیم شداند (به منظور جلب اعتماد پاسخ‌گو، در پرسشنامه از آوردن ابعاد و مؤلفه‌ها خودداری به عمل آمد). پرسشنامه اول که برای سنجش متغیر مسئله‌یابی رسمی بود که شامل شصت و چهار سؤال و پرسشنامه دوم نیز برای سنجش متغیر میزان اجرای خط مشی های عمومی، مشتمل بر هشتاد و سه سؤال بوده است.

الف) روایی<sup>۹</sup>: به منظور اطمینان از روایی محتوایی پرسشنامه‌ها، از نظرات متخصصین در این حوزه بهره گرفته شد. همچنین روایی سازه پرسشنامه‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱۰</sup> مورد بررسی قرار گرفت.

ب) پایایی<sup>۱۱</sup>: برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱۲</sup> استفاده شد. ضریب پایایی آزمون برای کل پرسشنامه مسئله یابی رسمی ۰/۸۲۵ و برای کل پرسشنامه میزان اجرای خط مشی های عمومی ۰/۷۸۴ محاسبه شد و با توجه به مقادیر ضریب آلفای کرونباخ، می‌توان استنباط نمود که ابزار پژوهش از پایایی مطلوبی برخوردار است.

در این پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها، از روش آمار توصیفی و استنباطی و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و Amos استفاده شده است.

#### یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی<sup>۱۳</sup>:

از میان پاسخگویان، ۴۶/۹ درصد را مردان و ۵۳/۱ درصد را زنان تشکیل داده‌اند. از لحاظ شرایط سنی بیشترین تعداد پاسخگویان در رده سنی ۴۰-۳۱ سال

در راستای مدل ذکر شده، فرضیات پژوهش به صورت زیر می‌باشند؛

۱- مسئله‌یابی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در وضع مطلوب قرار دارد.

۱-۱- مسئله‌یابی با رویه مستقیم در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در وضع مطلوب قرار دارد.

۱-۱-۱- مؤلفه‌های مسئله‌یابی با رویه مستقیم در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در وضع مطلوب قرار دارند.

۲-۱- مسئله‌یابی با رویه غیرمستقیم در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در وضع مطلوب قرار دارد.

۱-۲-۱- مؤلفه‌های مسئله‌یابی با رویه غیرمستقیم در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در وضع مطلوب قرار دارند.

۲- میزان اجرای خطمشی‌ها در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در وضع مطلوب قرار دارد.

۱-۲- میزان اجرای خط مشی‌های حوزه رفاه اجتماعی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در وضع مطلوب قرار دارد.

۲-۲- میزان اجرای خط مشی‌های حوزه کار در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در وضع مطلوب قرار دارد.

۳-۲- میزان اجرای خط مشی‌های حوزه تعاون در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در وضع مطلوب قرار دارد.

#### روش پژوهش

پژوهش حاضر، توصیفی و از نظر هدف، کاربردی می‌باشد که به روش پیمایشی<sup>۱۴</sup> انجام شده است. هم‌چنین جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی می‌باشد که نمونه‌گیری در دو مرحله صورت گرفت. مرحله اول به صورت خوشه‌ای پنج استان انتخاب گردید و در

جدول (۱): آمار توصیفی مسئله یابی رسمی و میزان اجرای خط‌مشی های عمومی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

متغیرها	تعداد پاسخ‌گویان	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار
مسئله‌یابی رسمی	۵۱۰	۳/۲۰۸	۳/۱۲۵	۳/۰۹۴	۰/۳۴۱
میزان اجرای خط‌مشی های کار	۵۱۰	۲/۸۴۷	۲/۹۳۹	۲/۹۳۹	۰/۵۵۳
میزان اجرای خط‌مشی های تعاون	۵۱۰	۲/۹۷۶	۳/۰۰۰	۳/۰۰۰	۰/۶۰۸
میزان اجرای خط‌مشی های رفاه	۵۱۰	۲/۹۶	۲/۹۹	۲/۹۹	۰/۵۵۸
میزان اجرای خط‌مشی های وزارتخانه	۵۱۰	۲/۹۴۰	۲/۹۷۶	۲/۹۷۷	۰/۵۱۸

H<sub>1</sub>: مسئله‌یابی در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار دارد.

همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه در  $p$ -مقدار آزمون (۰/۰۰۱) کمتر از سطح معنی‌داری (۰/۰۵) است، لذا فرض صفر رد می‌شود. لذا مسئله‌یابی در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار دارد و بالاتر از سطح متوسط این پژوهش می‌باشد.

فرضیه ۱-۱: بررسی وضعیت مسئله‌یابی مستقیم در جامعه مورد مطالعه

H<sub>0</sub>: مسئله‌یابی مستقیم در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار ندارد.

H<sub>1</sub>: مسئله‌یابی مستقیم در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار دارد.

همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه در  $p$ -مقدار آزمون (۰/۰۰۱) کمتر از سطح معنی‌داری (۰/۰۵) است، لذا فرض صفر رد می‌شود. لذا وضعیت مسئله‌یابی مستقیم در جامعه مورد مطالعه در سطح مطلوب قرار دارد.

قرار داشته است. میزان تحصیلات در رده لیسانس بیشترین افراد را در برگرفته است و از نظر سابقه کاری افراد با سابقه کاری ۱۱ تا ۱۵ سال بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند.

(ب) یافته‌های مربوط به آمار توصیفی:

- با توجه به نتایج جدول (۱)، با توجه به این‌که میانگین داده‌ها سه می‌باشد، وضعیت مسئله‌یابی رسمی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بالاتر از سطح متوسط می‌باشد.

- با توجه به نتایج جدول (۱)، وضعیت اجرای خط‌مشی‌ها در هر سه حوزه کار، تعاون و رفاه اجتماعی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی پایین‌تر از سطح متوسط این پژوهش می‌باشد.

(ج) یافته‌های مربوط به آزمون فرضیات:

فرضیه ۱: بررسی وضعیت مسئله‌یابی در جامعه مورد مطالعه

H<sub>0</sub>: مسئله‌یابی در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار ندارد.

جدول (۲): وضعیت مسئله‌یابی در جامعه مورد مطالعه

میانگین	انحراف معیار	میانگین نظری = ۳/۰۰	
		آماره z	p-مقدار
کلی	۳/۲۱	۱۳/۹۲	۰/۰۰۱
مستقیم	۳/۲۰	۱۲/۳۴	۰/۰۰۱
غیرمستقیم	۳/۲۳	۱۲/۴۹	۰/۰۰۱

فرضیه ۱-۱-۱: بررسی وضعیت مؤلفه‌های مسئله‌یابی

مستقیم در جامعه مورد مطالعه

$H_0$ : مؤلفه‌های مسئله‌یابی مستقیم در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار ندارند.

$H_1$ : مؤلفه‌های مسئله‌یابی مستقیم در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار دارند.

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، مؤلفه‌های انحراف از تجربیات گذشته (تغییر روند قبلی)، انحراف از برنامه تعیین‌شده (استاندارد)، کنترل

فرآیند آماری، مالی، زمانی و گلوگاه‌ها، پیشی گرفتن سایر کشورها، تغییرات تکنولوژیکی و به روز نبودن آن‌ها، تجزیه و تحلیل محیط و نظرسنجی، برخورد با واقعه بحرانی و غیرمترقبه، شرکت در دوره‌ها و همایش‌های علمی، مطالعه کتب و مستندات و ساده کردن کارها در سطح مطلوب قرار گرفته‌اند ( $p < 0.05$ ) - مقدار). با توجه به نتایج جدول 3 مؤلفه پیشی گرفتن یا فاصله گرفتن رقبا در سطح مطلوب قرار نگرفته است ( $p > 0.05$  - مقدار).

جدول (۳): وضعیت مؤلفه‌های مسئله‌یابی در جامعه مورد مطالعه

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	میانگین نظری = ۳/۰۰	
			آماره z	p-مقدار
انحراف از تجربیات گذشته (تغییر روند قبلی)	۳/۰۷	۰/۶۱	۲/۷۹	۰/۰۰۳
انحراف از برنامه تعیین‌شده (استاندارد)	۳/۱۳	۰/۶۲	۴/۶۵	۰/۰۰۱
کنترل فرآیند آماری، مالی، زمانی و گلوگاه‌ها	۳/۲۰	۰/۵۲	۸/۸۲	۰/۰۰۱
پیشی گرفتن یا فاصله گرفتن رقبا	۳/۰۳	۰/۶۹	۰/۸۶	۰/۱۹۴
پیشی گرفتن سایر کشورها	۳/۵۷	۰/۶۱	۲۱/۱۶	۰/۰۰۱
تغییرات تکنولوژیکی و به روز نبودن آن‌ها	۳/۰۵	۰/۶۴	۱/۷۲	۰/۰۴۳
تجزیه و تحلیل محیط و نظرسنجی	۳/۱۰	۰/۶۸	۳/۴۷	۰/۰۰۱
برخورد با واقعه بحرانی و غیرمترقبه	۳/۰۵	۰/۶۵	۱/۸۰	۰/۰۳۶
شرکت در دوره‌ها و همایش‌های علمی	۳/۵۳	۰/۷۰	۱۷/۱۳	۰/۰۰۱
مطالعه کتب و مستندات	۳/۳۱	۰/۶۸	۱۰/۳۶	۰/۰۰۱
ساده کردن کارها	۳/۳۰	۰/۶۴	۱۰/۵۳	۰/۰۰۱
از طریق کارکنان	۳/۲۹	۰/۶۳	۱۰/۵۹	۰/۰۰۱
از طریق مافوق‌ها	۳/۱۹	۰/۵۶	۷/۷۶	۰/۰۰۱
از طریق ارباب‌رجوع (مشتری)	۳/۳۱	۰/۵۹	۱۱/۸۰	۰/۰۰۱
از طرق بازرسین	۳/۳۰	۰/۵۶	۱۲/۱۰	۰/۰۰۱
از طریق متخصصان و کارشناسان	۳/۱۸	۰/۷۵	۵/۵۱	۰/۰۰۱
از طریق رسانه‌ها	۳/۱۲	۰/۷۷	۳/۴۶	۰/۰۰۱
از طریق گروه‌های ذی‌نفوذ، اتحادیه‌ها و انجمن	۳/۱۵	۰/۶۰	۵/۶۹	۰/۰۰۱
از طریق نمایندگان مجلس و دولت	۳/۱۷	۰/۶۷	۵/۷۲	۰/۰۰۱
از طریق توده مردم و نخبگان فعال	۳/۱۵	۰/۶۱	۵/۵۲	۰/۰۰۱

فرضیه ۱-۲: بررسی وضعیت مسئله‌یابی غیرمستقیم در جامعه مورد مطالعه

$H_0$ : مسئله‌یابی غیرمستقیم در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار ندارد.

$H_1$ : مسئله‌یابی غیرمستقیم در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار دارد.

همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه در  $p$ - مقدار آزمون (۰/۰۰۱) کمتر از سطح معنی‌داری (۰/۰۵) است، لذا فرض صفر رد می‌شود. مسئله‌یابی غیرمستقیم در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار دارد.

فرضیه ۱-۲-۱: بررسی وضعیت مؤلفه‌های مسئله‌یابی غیرمستقیم در جامعه مورد مطالعه

$H_0$ : مؤلفه‌های مسئله‌یابی غیرمستقیم در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار ندارند.

$H_1$ : مؤلفه‌های مسئله‌یابی غیرمستقیم در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار دارند.

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، مؤلفه‌های از طریق کارکنان، از طریق ارباب‌رجوع (مشتری)، از طرق بازرسین، از طریق مافوق‌ها، از طریق متخصصان و کارشناسان، از طریق رسانه‌ها، از طریق گروه‌های ذی‌نفوذ، اتحادیه‌ها و انجمن‌های تجاری و حرفه‌ای، از طریق نمایندگان مجلس و دولت و از طریق توده مردم و نخبگان فعال در سطح مطلوب قرار گرفته‌اند ( $p < 0/05$ ).

فرضیه ۲: بررسی وضعیت میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی در جامعه مورد مطالعه

$H_0$ : میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار ندارد.

$H_1$ : میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار دارد.

همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه در  $p$ - مقدار آزمون (۱/۰۰۰) بیشتر از سطح معنی‌داری (۰/۰۵) است، لذا فرض صفر را نمی‌توان رد کرد. به عبارتی، می‌توان گفت که وضعیت میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار ندارد.

فرضیه ۱-۲: بررسی وضعیت میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی (حوزه اجتماعی) در جامعه مورد مطالعه

$H_0$ : میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی (حوزه اجتماعی) در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار ندارد.

$H_1$ : میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی (حوزه اجتماعی) در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار دارد.

همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه در  $p$ - مقدار آزمون (۱/۰۰۰) بیشتر از سطح معنی‌داری (۰/۰۵) است، لذا فرض صفر را

جدول (۴): وضعیت میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی در جامعه مورد مطالعه

میانگین نظری = ۳/۰۰	میانگین نظری = ۳/۰۰		انحراف معیار	میانگین	
	آماره z	p-مقدار			
	-۳/۵۸	۱/۰۰۰	۰/۴۹	۲/۹۲	کلی
	-۶/۳۵	۱/۰۰۰	۰/۵۶	۲/۸۴	حوزه اجتماعی
	-۰/۸۹	۰/۸۱۲	۰/۶۱	۲/۹۸	حوزه کار
	-۰/۰۷۰	۰/۷۵۹	۰/۶۲	۲/۰۷	حوزه تعاون



نمی‌توان رد کرد. به عبارتی، می‌توان گفت که وضعیت میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی (حوزه کار) در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار ندارد.

نمی‌توان رد کرد. به عبارتی، می‌توان گفت که وضعیت میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی (حوزه اجتماعی) در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار ندارد.

فرضیه ۲-۳: بررسی وضعیت میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی (حوزه تعاون) در جامعه مورد مطالعه

فرضیه ۲-۲: بررسی وضعیت میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی (حوزه کار) در جامعه مورد مطالعه

$H_0$ : میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی (حوزه تعاون) در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار ندارد.  
 $H_1$ : میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی (حوزه تعاون) در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار دارد.  
 همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه در  $p$ - مقدار آزمون (۰/۷۵۹) بیشتر از

$H_0$ : میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی (حوزه کار) در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار ندارد.  
 $H_1$ : میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی (حوزه کار) در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار دارد.  
 همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه در  $p$ - مقدار آزمون (۰/۸۱۲) بیشتر از سطح معنی‌داری (۰/۰۵) است، لذا فرض صفر را

جدول (۵): رتبه بندی ابعاد مسئله‌یابی به روش مستقیم در وزارتخانه تعاون، کار و رفاه اجتماعی

مسئله یابی	مؤلفه	رتبه	میانگین رتبه	آماره کای دو	p-مقدار
مسئله یابی	انحراف از تجربیات گذشته (تغییر روند قبلی)	۷	۵/۳۲	۸۳۳/۲۷۹	۰/۰۰۱
	انحراف از برنامه تعیین شده (استاندارد)	۶	۵/۴۳		
	کنترل فرآیند آماری، مالی، زمانی و گلوگاه‌ها	۵	۶/۱۴		
	پیشی گرفتن یا فاصله گرفتن رقبا	۹	۴/۹۴		
	پیشی گرفتن سایر کشورها	۱	۸/۴۴		
	تغییرات تکنولوژیکی و به روز نبودن آن‌ها	۱۰	۴/۸۹		
	تجزیه و تحلیل محیط و نظرسنجی	۷	۵/۳۲		
	برخورد با واقعه بحرانی و غیرمترقبه	۸	۵/۰۸		
	شرکت در دوره‌ها و همایش‌های علمی	۲	۸/۰۱		
	مطالعه کتب و مستندات	۳	۶/۲۳		
ساده کردن کارها	۴	۶/۲۰			
مسئله یابی	از طریق کارکنان	۱	۶/۰۰	۲۸۶/۷۹۱	۰/۰۰۱
	از طریق مافوق‌ها	۴	۵/۰۰		
	از طریق ارباب رجوع (مشتری)	۲	۵/۷۸		
	از طرق بازرسین	۳	۵/۶۵		
	از طریق متخصصان و کارشناسان	۵	۴/۶۵		
	از طریق رسانه‌ها	۷	۴/۴۵		
	از طریق گروه‌های ذی‌نفوذ، اتحادیه‌ها و انجمن‌های تجاری و حرفه‌ای	۹	۴/۴۲		
	از طریق نمایندگان مجلس و دولت	۶	۴/۶۰		
از طریق توده مردم و نخبگان فعال	۸	۴/۴۴			

باشند. فرضیات مربوط به مسئله‌یابی این وزارتخانه چه در بخش آمار توصیفی و چه در بخش آزمون فرضیات نشان دهنده وجود مسائل بسیار در این حوزه است. این فرضیات مربوط به بررسی وضعیت مسئله‌یابی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی می‌باشد که براساس نتایج بدست آمده از جدول (۲) و (۳) که  $P < 0/05$  فرضیات تایید می‌گردد. یعنی مسئله‌یابی (در هر دو رویه) در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار دارد. همچنین با توجه به جدول (۱) مسئله‌یابی در هر دو رویه مستقیم و غیرمستقیم بالاتر از سطح متوسط می‌باشد.

همچنین با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فریدمن و جدول (۵)، از بین مؤلفه‌های مسئله‌یابی مستقیم، مؤلفه‌های پیشی گرفتن سایر کشورها، شرکت در دوره‌ها و همایش‌های علمی، مطالعه کتب و مستندات و هنگام ساده کردن کارها به ترتیب بیشترین میانگین را دارند و به نظر می‌رسد در بین سایر مؤلفه‌ها از نظر پاسخگوها مهم‌تر هستند. در مسئله‌یابی به روش غیرمستقیم نیز مؤلفه‌های مسئله‌یابی از طریق کارکنان، ارباب‌رجوع (مشتری) و از طریق بازرسی به ترتیب در بین سایر مؤلفه‌ها از نظر پاسخگوها مهم‌تر هستند و این نشان‌دهنده اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها می‌باشد. برای رسیدن به موفقیت در هر مرحله باید توان نیروی انسانی موجود را شناخت و صلاحیت و توانمندی نیروی انسانی را به عنوان اصلی‌ترین موضوع مدنظر قرار داد. کارکنان هر سازمان به عنوان نیروی صف و عملیاتی و پیش‌قراوانی می‌باشند که در ارتباط مستقیم با ارباب‌رجوع و مشتری می‌توانند مشکلات و نارسایی‌ها را راحت‌تر درک نموده و به مدیریت انتقال دهند. در همین راستا بایستی اهداف کارکنان را با اهداف سازمان هماهنگ و همسو نمود.

باید بدانیم مسائل تنها زمانی حل می‌شوند که آن‌ها را شناسایی کنیم. اما مسئله‌یابی موضوعی پیچیده و در عین حال مهم است که تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار

سطح معنی‌داری (۰/۰۵) است، لذا فرض صفر را نمی‌توان رد کرد. به عبارتی، می‌توان گفت که وضعیت میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی (حوزه تعاون) در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار ندارد.

د) بررسی نتایج آزمون مقایسات چندگانه فریدمن در این بخش با استفاده از آزمون مقایسات چندگانه فریدمن، به رتبه بندی ابعاد مسئله‌یابی به روش مستقیم در وزارتخانه تعاون، کار و رفاه اجتماعی پرداخته شده است:

همان‌طور که در قسمت اول جدول (۵) مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه  $p$ -مقدار آزمون (۰/۰۰۱) از سطح معنی‌داری (۰/۰۵) کوچک‌تر است، لذا فرض صفر رد می‌شود و ادعای یکسان بودن رتبه طبقات پذیرفته نمی‌شود و می‌توان گفت که پیشی گرفتن سایر کشورها بالاترین رتبه را در بین مؤلفه‌های مسئله‌یابی مستقیم در جامعه مورد مطالعه داشته است و شرکت در دوره‌ها و همایش‌های علمی و مطالعه کتب و مستندات در رده‌های بعدی قرار دارند.

همان‌طور که در قسمت دوم جدول (۵) مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه  $p$ -مقدار آزمون (۰/۰۰۱) از سطح معنی‌داری (۰/۰۵) کوچک‌تر است، لذا فرض صفر رد می‌شود و ادعای یکسان بودن رتبه طبقات پذیرفته نمی‌شود و می‌توان گفت که از طریق کارکنان بالاترین رتبه را در بین مؤلفه‌های مسئله‌یابی غیرمستقیم در جامعه مورد مطالعه داشته است و از طریق ارباب‌رجوع (مشتری)، از طریق بازرسی و از طریق مافوق‌ها در رده‌های بعدی قرار دارند.

### بحث و نتیجه گیری

در پایان هر کار پژوهشی باید نتایج به‌دست آمده را بیان کرد، این نتایج از اهمیت بسزایی برخوردار است چرا که می‌توانند مبنایی برای رفع مشکلات و یا بهبود وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب یا مطلوب‌تر

دارد که برخی از آن‌ها در اختیار مدیریت قرار ندارد. لذا نباید انتظار داشته باشیم که همه مسائل به راحتی شناسایی و متعاقباً حل گردند. در سازمان‌ها، برای شناسایی مسائل و حل آن‌ها، به مجموعه منحصر به فردی از مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران، برای هر بخش نیاز می‌باشد که متأسفانه به این موضوع به صورت جدی توجه نشده است. به علاوه گاهی اوقات مدیران، به جای توجه به علل، به علائم و نشانه‌ها توجه می‌نمایند. همچنین در برخی موارد مسئله‌یابی، ناچیز و حقیر شمرده می‌شود و به همین دلیل احتمال زیادی وجود دارد که به جای شناسایی صحیح مسائل، تمرکز بر حل مسائل گذاشته شود (سشونر<sup>۱۴</sup> ۱۹۸۱، ۴). لذا با توجه به اهمیتی که مسائل عمومی برای سازمان‌ها دارند، مدیریت و کنترل آن‌ها و انتخاب استراتژی مناسب در برخورد با آن‌ها می‌تواند از اهم واجبات در عرصه سازمانی تلقی شود. اصولاً ارائه مشکل و مطرح ساختن آن خود هنری است که برخی افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها در آن مهارت بیشتری دارند. همچنین نزدیکی و چگونگی ارتباط کسانی که از مشکل رنج می‌برند با خط‌مشی‌گذاران، در انعکاس مشکل مؤثر است. در این بین، مدیریت مسائل عمومی تدبیری است برای آگاه شدن از مسائلی که در جامعه می‌گذرد و همچنین آماده شدن برای دادن پاسخ مناسب به آن‌ها. از طریق مدیریت مسائل عمومی سازمان‌ها و کل ساختار بخش عمومی، از مسائل و مشکلاتی که در جامعه می‌گذرد آگاهی می‌یابد و هر سازمانی از طریق آن می‌تواند مسائل اجتماعی و مرتبط به خود را تشخیص داده و ارزیابی کند و آن‌ها را بر اساس حساسیت و اهمیتشان اولویت‌گذاری نماید، تا بتواند به نحو مقتضی به آن‌ها پاسخ دهد (الوانی، ۱۳۸۷، ۲۹-۳۰) و از این طریق میزان اثربخشی خود را در فرآیند تنظیم خط‌مشی‌های عمومی، افزایش دهد.

فرضیات مربوط به مسئله‌یابی در وزارتخانه مورد مطالعه نشان دهنده وجود مسائل و مشکلات بسیار در این حیطه است. متأسفانه تحقیقات زیادی به حل مسئله اختصاص یافته است، درحالی‌که توجه ناچیزی به مسئله‌یابی و فرصت‌یابی شده است. اما می‌توان به نتایج تحقیقات زیر اشاره نمود؛ یافته‌های تحقیق هیجو، لی و یانسون، چو<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۷) با عنوان «عوامل مؤثر بر یافتن مشکل با توجه درجه ساختار مشکل» نشان داد که توجه به وضعیت ساختاری مشکل، کارایی مسئله-یابی را افزایش می‌دهد. آنها به این نتیجه رسیدند که درجه ساختار وضعیت مشکل، متغیرهای مؤثر بر مسئله‌یابی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مارک.ا. رانکو و جیل نمیرو<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۴) در تحقیقی با عنوان مسئله‌یابی، خلاقیت و استعدادهای درخشان به این نتیجه رسیدند که مسئله‌یابی از حل مسئله متفاوت است. از همه مهمتر نتایج نشان می‌دهد مسئله‌یابی یک خانواده از مهارت‌های مرتبط می‌باشد. ستیون. ام. هاور<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۴) در تحقیقی با عنوان «مسئله‌یابی علمی در دانش آموزان کلاس پنجم» به این نتیجه رسید که تفاوت معناداری بین مردان و زنان و گروه‌های سنی در مسئله‌یابی علمی وجود ندارد. همچنین بین معیار خلاقیت و توانایی برای تدوین فرضیه‌ها، رابطه معنی داری وجود دارد. جراد. ام. برگمن (۱۹۹۱)<sup>۱۸</sup> در تحقیقی با عنوان «مسئله‌یابی؛ کشف و فرمول‌بندی مسائل» به این نتیجه رسید که مسئله‌یابی و حل مسئله باید در برنامه درسی در موقعیت‌های برابر باشند و این به این معنی است که آموزش باید توجه بیشتری به مسئله‌یابی داشته باشد. اما در مورد فرضیات مربوط به وضعیت اجرای خط‌مشی‌های عمومی در این وزارتخانه با توجه به نتایج جدول (۴) که  $P > 0/05$  فرضیات پژوهش رد می‌گردند یعنی وضعیت اجرای خط‌مشی‌های عمومی در جامعه مورد مطالعه در وضع مطلوب قرار ندارد. فرضیات مربوط به میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی این وزارتخانه چه در بخش آمار توصیفی جدول (۱) و

فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات بوده است. البته قلی پور و همکاران (۱۳۹۰) بوروکراسی و ساختارهای اجرایی را از موانع مهم اجرای خطمشی های صنعتی دانسته اند که شاید تفاوت ناشی از محیط مورد مطالعه باشد. نتایج مطالعه پورکیانی، سلاجقه و زارعپور نصیرآبادی (۱۳۹۳) نشان داد که موانع مربوط به منطق، انسجام و واقع گرایی؛ ساختار و منابع؛ محیط قانون؛ مفهوم و نگارش؛ بازیابی و نظارت؛ کارکنان و مدیران و پشتوانه نظری، به ترتیب بیشترین تا کمترین اهمیت را به عنوان موانع اجرای خطمشی دارا هستند. به صورت کلی نتایج این پژوهش، با نتایج تحقیق عباسی (۱۳۹۵) همخوانی دارد که نشان می دهد مشکلات مربوط به تدوین کنندگان خطمشی، مجریان و استفاده کنندگان، ماهیت خطمشی، سازمان مجری، انواع کنش ها و گروه های فشار و محیط با اجرای خطمشی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی رابطه دارند. به هر حال از آن جا که براساس چرخه نامناسب اجرای خطمشی عمومی و عوامل بستر و شرایط مداخله گری که منجر به توسل به آن می شود، پیامد اجرای ناموفق خطمشی عمومی، سلب اعتماد عمومی و آسیب دیدن اعتبار خطمشی گذار و مجری است (حاجی پور و همکاران ۱۳۹۴).

بنابراین پیشنهاد می شود در راستای اهداف این وزارتخانه مدیران عالی سازمان ها، در مرحله شکل گیری و تدوین خطمشی با دریافت نظرات مشورتی از مدیران اجرایی قبل از تصویب خطمشی های عمومی و تدوین نهایی، در قوانین مشارکت نمایند که این می تواند از مشکلات اجرای خطمشی ها بکاهد و شکاف بین مسئله یابی و اجرا را تا حدی از بین ببرد.

#### منابع و مأخذ

Abbasi, Abbas and Motazidian, Rasoul and Mirzaei, Mohammad Qasem (2016), Reviewing the Barriers to Implementing Public Policies in Government Organizations, Journal of Resource Management Researches, Vol. 6, No. 2.

چه در بخش آزمون فرضیات جدول (۴) نشان دهنده میزان اجرای خطمشی های عمومی نه چندان خوب می باشد که این نشان دهنده شکست اجرای خطمشی های این وزارتخانه به خصوص در حوزه رفاه اجتماعی می باشد. نتایج این پژوهش، با نتایج تحقیق دانایی فرد، ثقفی و مشبکی اصفهانی (۱۳۸۹) که نشان می دهد وضعیت رعایت عقلانیت در خطمشی های مصوب مجلس هفتم شورای اسلامی با وضعیت مطلوب عقلانیت برای اجرای موفق خطمشی ها تفاوت معناداری دارد، همخوانی دارد. بنابراین در نهایت می توان نتیجه گرفت که رعایت نکردن ترکیب مطلوب عقلانیت در مرحله تدوین خطمشی، به اجرای ناموفق خطمشی های عمومی منجر شده است و رعایت عقلانیت (چه در مرحله مسئله یابی و چه در مرحله تدوین خطمشی) می تواند نقش مفیدی در اجرای خطمشی های عمومی داشته باشد. البته این مطلب نیاز به تحقیقات و مطالعات بیشتری دارد. طبق تحقیق حاجی پور و دیگران (۱۳۹۴) محتوای ضعیف خطمشی عمومی پدیده اصلی تبیین کننده اجرای ناموفق خطمشی عمومی در نظام خطمشی گذاری کشور است، بنابراین یکی از محدودیت های اجرای خطمشی مربوط به محدودیت های مربوط به ماهیت مسئله می باشد. با توجه به این که نتایج تحقیق معمارزاده طهران (۱۳۹۰) نیز نشان داد که میزان اثربخشی انواع اجرا با یکدیگر متفاوت است و برای افزایش اثربخشی هر نوع اجرا باید به شاخص های مختلف توجه نمود. در تحقیق دانش فرد (۱۳۹۳) بیشترین نقش را به عنوان مانع اجرای خطمشی عمومی در بخش خدمات غیردولتی، در بین پنج دسته کلی (مدیریتی، انسانی، پشتیبانی، ساختاری و اهداف و راهبردها)، عوامل مدیریتی و بعد از آن عوامل انسانی دانسته اند. در بین عوامل فرعی صرف نظر از دسته بندی کلی، رهبری و عدم پشتیبانی سیاسی خطمشی گذاران و منابع انسانی نامناسب و ضعیف ترین عوامل نیز مربوط به مشکلات مربوط به ارزیابی و

- Memarzadeteheran, GH, Mirsepasi, GH and Jalili, S (2011). Presentation Model Assessment Effective Implementation of Public Policies of Islamic Republic of Iran. Journal of The Mission of Public Management. Vol 2. No4
- Pourkiani, M, salajeghe, S and Zarepour nasirabadi, f. (2014). Explain the barriers of implementation of the policy by using focus group: (Case study, Law on Civil Service Management). Journal of Government Organizations Management. No9
- Rezaian, A. (2007). Finding Problem and Solving Problem in Management. Journal of Management knowledge. Vol 4. No0
- Rezaian, A. (2007). Principles of Management. Samt Publisher. Edition 19
- Runco. Mark A. & Nemiro. Jill. (1994) Problem finding, creativity, and giftedness, Roper Review, 16:4, 235-241, <http://dx.doi.org/10.1080/02783199409553588>
- Schoennauer, Alfred W W. (1981). Problem Finding and Problem Solving” Nelson-Hall Chicago Publisher,
- Stillman, Richard J. (2006). Public Administration (Concept and Cases), Houghton Mifflin. Sixth Edition, P.380.
- William F.Pounds, (1968). The process of problem finding, Industrial, no.1.pp.1-19
- Alvani, Mehdi. (1992). Public Problems Management. Tehran. Journal of Management Studies. No2
- Alvani, Mehdi. (2007). Decision Making and Government Policy Determination. Tehran. Samt Publisher. 12th
- Brugman. Gerard M. (1991) PROBLEM FINDING: DISCOVERING AND FORMULATING PROBLEMS, European Journal of High Ability, 2:2, 212-227.
- Danaifard, H, Saghafi, E, Moshabbaki esfahani, A. (2010). Implementation of Public Policy: Review Role of Rationality in Codification Policy. Journal of Researches of Management in Iran. Vol 14. No4
- Daneshfard, K. (2014). The barriers of Implementation of Public Policy in Non-Governmental Organizations (Police+10 Services Sector and Government Counter Offices. Journal of Resources of Management in Police. Vol 2. No2
- Daneshfard, K. (2014). The Process of Public Policy. Tehran. Safar Publisher. Edition 1
- Donald J. Calista, (1995). Policy Implementation. Mrist College. New York, p.117.
- Gholipour, Rahmatollah and Danaee Fard, Hassan and Zarei Matin, Hassan and Jandaghi, Gholamreza and Fallah, Mohammad Reza (2011), Providing A Model for Implementing Industrial Policies "A Case Study in Qom Province, Journal of Organizational Culture, Vol. 9, No. 2, Pages 103-130
- Givarian, H and Rabiimanajin, M (2012). ). Decision Making and Government Policy Determination. Tehran. Yekan Publisher.
- Hajipour, A, and [et al]. (2015). Design Model of Pathology Implementation of Public Policy in Iran. . Journal of Military Management, Vol 15. No58
- Hemmatifar, M, Rouzbehnia, A, Teimouri, M (2015). Skills of Finding Problems and Making Decision. Sako Publisher. Edition 1
- Hoover. Steven M. (1994) Scientific problem finding in gifted fifth-grade students, Roper Review, 16:3, 156-159, <http://dx.doi.org/10.1080/02783199409553563>
- Jones, Charles, (2010). An Introduction to the study of public policy (Monterey, CA: Brooks/cole,
- Lee. Hyejoo & Cho. Younsoon. (2007) Factors Affecting Problem Finding Depending on Degree of Structure of problem Situation, The Journal of Educational Research, 101:2, 113-123, <http://dx.doi.org/10.3200/JOER.101.2.113-125>
- Memarzade, GH, Shokri, N (2006). Presentation Model Dinamic For Implementation of Public Policis. Journal of Management. Vol 3. No8/3

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Group Decision Making

<sup>2</sup> Jones

<sup>3</sup> Jones & Matthes

<sup>4</sup> William F.Pounds

<sup>5</sup> Donald

<sup>6</sup> Richard J Stillman,

<sup>7</sup> Survey

<sup>8</sup> Likert Scale

<sup>9</sup> Validity

<sup>10</sup> Confirmatory Factor Analysis

<sup>11</sup> Reliability

<sup>12</sup> Cronbach's Alpha

<sup>13</sup> Demographic Variable

<sup>14</sup> Schoennauer

<sup>15</sup> Hyejoo Lee & Younsoon Cho

<sup>16</sup> Mark A. Runco & Jill Nemiro

<sup>17</sup> Steven M. Hoover

<sup>18</sup> Gerard M. Brugman