

طراحی مدل اجرایی خط مشی بهبود عملکرد منابع انسانی در شستا

احمد داودی فر^۱، جواد محرابی^۲، نسرين جزینی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۰

چکیده:

بخش قابل توجهی از اقدامات اجرایی در کشور، توسط کارکنان بخش دولتی صورت می‌پذیرد. بنابراین هر اقدامی در جهت بهبود عملکرد منابع انسانی منتج به ارتقاء کیفیت خدمات عمومی خواهد شد. تلاش در راستای اجرای خط‌مشی بهبود عملکرد منابع انسانی ضمن آسیب‌شناسی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در ارتباط با بهبود عملکرد منابع انسانی بستری برای ارتقاء عملکرد این سازمان‌ها خواهد شد. هدف اجرا خط‌مشی به‌فعالیت‌ها و اقدامات سازمان‌های مجری و چگونگی انجام دادن آن‌ها گفته می‌شود. در اجرای خط‌مشی، باید به مرحله تدوین (قابلیت سازمان در تدوین خط‌مشی های تعالی بخش)، به مرحله اجرا (قابلیت و ظرفیت اجرایی سازمان مجری خط‌مشی) و هم به انسجام و هماهنگی خط-مشی‌ها نگاهی توأمان داشت. لذا طراحی مدلی دقیق، جامع و یکپارچه برای نائل شدن به پیامدهای موفقیت‌آمیز اجرای خط‌مشی، بسیار ضروری است. هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل اجرایی خط‌مشی بهبود عملکرد منابع انسانی در شستا می‌باشد. روش پژوهش از نوع کیفی بوده و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختارمند با متخصصان خط‌مشی‌گذاری و حوزه منابع انسانی گردآوری گردید. داده‌های پژوهش شامل اسناد بالادستی، متون و نتایج حاصل از مصاحبه با ۱۶ نفر از متخصصان دانشگاهی و خبرگان سازمانی که به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های کیفی از بررسی اسناد و ادبیات مرتبط و ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده گردید. داده‌های حاصل از مصاحبه با تکنیک آترید و استرلینگ مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که مدل اجرای خط‌مشی بهبود عملکرد منابع انسانی شامل ۶ مفهوم (مضمون فراگیر)، ۴ بُعد (مضمون سازمان دهنده) و ۱۴۵ مؤلفه (مضمون پایه) است. در پژوهش حاضر سعی شد مدلی ارائه شود که مجموعه‌ای از عوامل تأثیرگذار در خط‌مشی‌گذاری و اجرای آن در حوزه بهبود عملکرد منابع انسانی را در تعامل و تبادل با یکدیگر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهد. درک صحیح از مفاهیم حاصل شده و به کارگیری آن در نظام اجرای خط‌مشی سازمان‌های دولتی، در اثر بخشی و کارایی مجموعه عملکرد کارکنان و سازمان تأثیر بسزایی خواهد گذاشت.

واژگان اصلی: اجرای خط‌مشی، خط‌مشی‌های منابع انسانی، مدل اجرایی، شستا، تحلیل مضمون

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)

mehrabijavad@yahoo.com

۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

مقدمه و بیان مسئله

خطمشی‌های منابع انسانی رهنمودهایی برای تبیین اهداف سازمان در شیوه اداره منابع انسانی می‌باشند. این خطمشی‌ها، فلسفه و ارزش‌های سازمان را در مورد نحوه رفتار با افراد، معین می‌کنند. اصولی که مدیران بر مبنای آن‌ها باید به مسائل امور کارکنان بپردازند از همین سیاست‌ها سرچشمه می‌گیرند. از این رو، به هنگام تدوین برنامه‌های منابع انسانی و به هنگام تصمیم‌گیری درباره‌ی افراد، این سیاست‌ها به منزله‌ی چهارچوب داوری عمل می‌کنند (سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۴). بدون تردید امروزه کارکنان به عنوان مهمترین ثروت و دارایی سازمان‌ها به شمار می‌آیند و هرگونه تلاش جهت ارتقاء کارایی و بهره‌وری در سازمان بدون ارتقاء و توسعه یافتگی کارکنان سازمان امکان‌پذیر نیست. بسیاری از فعالیت‌های بخش عمومی در چهارچوب تدوین و اجرای خطمشی‌های عمومی انجام می‌گیرد. کارکنان به عنوان منابع انسانی در بخش دولتی مجریان اصلی مرتبط با انجام خطمشی‌های دولت هستند (اسکاریکا، میهویل، ۲۰۲۰). لذا ارتقاء کیفی و توسعه یافتگی این منابع به عنوان یک خطمشی بسیار مهم قابل مطالعه است. اجرای خطمشی بهبود عملکرد منابع انسانی این فرصت را فراهم می‌کند که بتوان تحلیل مناسبی از وضعیت توسعه یافتگی کارکنان بخش دولتی از یکسو و کارآمدی نحوه اجرای خطمشی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را از سوی دیگر، ارائه نمود (دیویدسون و همکاران، ۲۰۱۷).

اجرای خطمشی‌های منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن سیاست‌های منابع انسانی با استراتژی‌های دیگر سازمان. اجرای سیاست‌های منابع انسانی به مسائل بلندمدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می‌شود و خروجی آن سیاست‌هایی برای حوزه‌های منابع انسانی از جمله توانمندی آنان است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵).

اجرای خطمشی دارای دو حالت است: اجرای موفق خطمشی یا شکست در اجرای خطمشی. شکست در اجرای خطمشی می‌تواند نتیجه عدم اجرا یا عدم موفقیت در اجرا باشد. عدم اجرا به معنای آن است که خطمشی اجرا نمی‌شود و از دلایل اصلی آن نادیده گرفته شدن عدم قابلیت اجرای خطمشی در مرحله خطمشی‌گذاری است. عدم موفقیت در اجرا نیز حالتی است که

1 . Skarica & Mihovil

2 . Davidson

سیاست و خط‌مشی شرایط کامل برای انجام و اجرا را ندارد و عوامل خارجی نامساعد است و خط‌مشی نمی‌تواند به نتایج پیش بینی شده دست یابد خط‌مشی اجرا می‌شود ولی تحقق هدف صورت نمی‌پذیرد. شکست خط‌مشی می‌تواند حاصل اجرای بد، سیاست بد یا بد شانس باشد (لطفی و عبدالمجیدی، ۱۳۹۵). در این میان مطالعات و تحقیقات زیادی بابت بررسی مشکلات اجرای خط‌مشی‌های عمومی صورت گرفته است، اما به طور قطع می‌توان گفت مطالعه‌ای که به طور اخص در باب خط‌مشی‌های منابع انسانی باشد، به تعداد انگشتان دست هم نخواهد رسید. در همین راستا، انتقادات بسیاری از چگونگی و نحوه اجرای خط‌مشی‌های بهبود عملکرد منابع انسانی در شرکت‌های شستا وجود دارد؛ به نحوی که گزارش‌ها و شواهد میدانی حاکی از این مسئله است که خط‌مشی‌های بهبود عملکرد منابع انسانی و اجرای آن در این سازمان به طور مداوم از برخی نارسایی‌ها رنج ببرد (شرقی، ۱۴۰۲)، در چنین وضعیتی تلاش برای تدوین و اجرای خط‌مشی‌های جدید، یعنی هدر رفتن منابع مادی و انسانی، آن هم در شرایطی که تحولات شتابان حاصل از تغییرات محیطی و پویایی‌های درونی هر روز مسائل و مشکلات جدیدی را می‌آفریند. لذا پرداختن به چنین موضوعی در ایران و به ویژه شرکت‌های شستا تازگی داشته و نیازمند پژوهش‌های فراوانی در راستای شناخت عوامل کلیدی در اجرای موفقیت آمیز خط‌مشی‌های بهبود عملکرد منابع انسانی و بهسازی فرایند اجرا است. طراحی این مدل موجب توسعه نظری این حوزه و ارائه پیشنهاد‌های عملی در راستای حل چالش‌های مربوط به بهبود وضعیت عملکرد از منظر مدیریت منابع انسانی خواهد شد. طراحی الگوی اجرای خط‌مشی بهبود عملکرد منابع انسانی از طریق بهبود عملکرد و ایفای سهم کارکردی خود، پرده از فرصت‌های مهم مدیریت منابع انسانی برای بهبود وضعیت نیروی انسانی شایسته در شستا برمی‌دارد و به هموار کردن مدیریت عملکرد در راستای بهینه سازی منابع انسانی کمک کرده است و فرآیند تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد. از این رو پژوهش حاضر در زمینه شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل مطلوب اجرای خط‌مشی بهبود عملکرد منابع انسانی در شستا بخشی از خلأ پژوهشی موجود را پر می‌کند.

- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

خطی‌مشی‌گذاری: معنای لغوی خط‌مشی اساسنامه، روش و رویه است. اولین واژه‌ای که از خط‌مشی به ذهن می‌رسد به معنای «سیاست» است. خطی‌مشی‌گذاری معادل تصمیم‌گیری است،

به این معنی که می‌توان آن را نوعی تصمیم‌گیری دانست، زیرا زمانی که خط‌مشی تدوین می‌شود در همان مرحله، تصمیمی لحاظ شده است. با این فرق که خط‌مشی نسبت به تصمیمات موردی، با اهمیت‌تر است. بنابراین خط‌مشی رسم می‌شود و سپس تصمیمات با رعایت اصول پیش‌بینی شده در خط‌مشی اتخاذ می‌شود (آلمیدا و گومز، ۲۰۱۸).

اجرای خط‌مشی: مدت‌هاست که اجرا به عنوان یک مرحله‌ی مشخص در فرایند خط‌مشی‌گذاری به رسمیت شناخته شده و مرحله‌ای منحصر به فرد است که معرف تبدیل یک ایده یا توقع یا انتظارات برای اقدام با هدف رفع مشکلات اجتماعی می‌باشد (بیاتی و همکاران، ۱۴۰۰).

منابع انسانی: منابع انسانی را به عنوان مجموعه افرادی که در یک شرکت کار می‌کنند و عملیات شرکت را کنترل می‌کنند تعریف می‌کند. این تعریف از منابع انسانی با تعریف منابع مالی و فیزیکی سازمان مخالف است. در واقع، منابع انسانی یک فرد یا کارمند هر سازمانی است. در حقیقت، تعریف فوق یک تعریف سازمانی برای بخش منابع انسانی است، در این راستا، منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک عملکرد سازمانی تعریف شود که با افراد و کارمندان و مسائل مربوط به آن‌ها سروکار دارد، از جمله نحوه پاداش دادن یا جریمه کردن، استخدام، مدیریت عملکرد و آموزش (دیوری، ۲۰۲۱).

خط‌مشی‌های منابع انسانی: واندر استریتن^۳ (۲۰۱۹)، خط‌مشی منابع انسانی را به منزله‌ی ابزارهایی در راستای یکپارچه کردن سیستم‌ها و شیوه‌های اقدام متفاوت و همچنین شفافیت بخشیدن به نیت سازمان تعریف می‌کند (باتمانی و همکاران، ۱۴۰۰). رهنمودهای انسانی خط‌مشی‌ها، فلسفه و ارزش‌های یک سازمان را در مورد نحوه رفتار با مردم تعریف می‌کنند. اصولی که مدیران باید از طریق آن‌ها به مسائل کارمندان بپردازند از این خط‌مشی‌ها ناشی می‌شود. از این رو، این خط‌مشی‌ها هنگام تدوین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و هنگام تصمیم‌گیری درباره افراد، به عنوان یک چارچوب داوری عمل می‌کنند. خلاصه این خط‌مشی‌ها به ما می‌گوید که چگونه کارها باید در شرکت انجام شود. اهداف منابع انسانی هم از طریق استراتژی‌ها و هم از طریق خط‌مشی‌ها به دست می‌آیند، اما دستورالعمل‌هایی در مورد چگونگی دستیابی به استراتژی‌ها در قالب‌های خط

1. Almeida & Gomes

2. Diori

3. Vanderstraeten

مشی گذاری تشکیل می شود. از طرف دیگر، خط مشی های تعیین شده در قالب رویه ها اجرا می شوند. رابطه و تفاوت بین اهداف، استراتژی ها و خط مشی ها و رویه های منابع انسانی را می توان به شرح زیر بیان کرد (دانیالی و حمیدی، ۱۳۹۷).

اهمیت و ضرورت خط مشی گذاری در حوزه بهبود عملکرد منابع انسانی: با توجه به فقدان مطالعات در خصوص شناسایی عوامل کلیدی در اجرای موفقیت آمیز خط مشی های منابع انسانی یا سیاست های منابع انسانی در شرکت های شستا شناخت الزام های خط مشی گذاری منابع انسانی در حوزه اجرا می تواند چارچوبی عملیاتی را برای مدیران ارشد سازمان های دولتی و شبه دولتی در سطح کلان و به طور خاص برای مدیران شستا فراهم آورد. عوامل ایجاد کننده تغییر در این موضوع از جنبه های مختلف می تواند تابعی از اقتضات سازمانی برای به کارگیری باشد؛ لذا شناخت اولویت به کارگیری عوامل نیز می تواند سهم زیادی در اتخاذ تصمیم برای اجرای خط مشی های درون سازمانی یا برون سازمانی برای منابع انسانی در شستا باشد. همچنین با اجرای این پژوهش ادبیات مقتضی برای اجرای خط مشی گذاری منابع انسانی و الزام های مرتبط با آن در حوزه بهبود عملکرد شناخته می شود و شالوده یا بنیانی برای این فعالیت فراهم می آورد.

برخی از مدل های شناخته شده در اجرای خط مشی ها:

مراجعه به سوابق علمی و نتایج پژوهش های معتبر بین المللی در زمینه شناخت مرحله اجرا و پیاده سازی خط مشی ها، برای انتخاب راه حل ها و الگوهای مناسب و بهینه ضروری است. از این رو، پس از مطالعه انواع مدل های اجرای خط مشی انتشار یافته در مقالات معتبر بین المللی، در پژوهش حاضر مدل ادواردز حائز شرایط بهینه نسبت به سایر مدل ها شناخته شد و مبنای انتخاب گردید.

جدول ۱. مدل های اجرای خط مشی (الوانی و شلویری، ۱۳۹۵)

پژوهشگر	سال	حوزه مطالعه و شرح دیدگاه
پرسمن و ویلداوسکی	۱۹۷۷	هشدارها و شرایط دستوری برای پذیرش اجرای خط مشی: ۱- اجرا نباید از خط مشی جدا باشد؛ ۲- از وسایل و ابزارهای جایگزین در خط مشی گذاری استفاده شود؛ ۳- در نظر گرفتن مبانی علمی و تئوریک؛ ۴- تداوم رهبری؛ ۵- سادگی و سهولت خط مشی

متغیرهای اجرا ۱-استانداردها و اهداف؛ ۲-منابع؛ ۳-ارتباطات بین سازمانی؛ ۴-ویژگی های مؤسسات اجرایی؛ ۵-ویژگی های شخصی مجریان؛ ۶-شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی	۱۹۷۵	وان میتر و وان هورن ^۱
عوامل کلیدی در موفقیت یا شکست اجرا: ۱-سختگیران سیاسی؛ ۲-رای دهندگان؛ ۳-گروه های ذی نفوذ؛ ۴-احزاب سیاسی؛ ۵-روابط شخصی بین تدوین کنندگان و مجریان خطمشی؛ ۶-میزان پذیرش مجریان نسبت به تغییر خطمشی و میزان علاقه؛ ۷-تعهد و حمایت؛ ۸-باز یگران اصلی خطمشی	۱۹۷۶	مک لوگین ^۲
مشکلات و موانع عمده اجرای خطمشی در کشورهای جهان سوم: ۱-محدودیت های ناشی از کمک ها و وام های اجرایی؛ ۲-ساختار اداری متمرکز؛ ۳-مقاومت مجریان در اجرای خطمشی	۱۹۸۰	گارسیا زامور و جین کلود ^۳
متغیرهای اجرا: ۱-ارتباطات؛ ۲-ساختار سازمانی؛ ۳-منابع؛ ۴-گرایش های مجریان	۱۹۸۵	ادواردز ^۴
عوامل مؤثر در شکست اجرا: سیاست های نمادین، فقدان مبنای تئوریک مناسب، تغییرات سریع اجتماعی، اقتصادی و سیاسی و عدم وجود پویایی های لازم در دولت، منابع ناکافی، فقدان کاردانی لازم مجریان در استفاده از برنامه ها و ساختارهای سازمانی نامناسب	۱۹۹۰	پالمبو و کالستی ^۵
شرایط اجرای اثربخش خطمشی: ۱-اهداف مشخص و روشن؛ ۲-روابط علی و معلولی و مبنای تئوریک مناسب؛ ۳- یک تثبیت کننده و یک رهبر، با مهارت های سیاسی و مدیریتی؛ ۴-حمایت خط- مشی ها از سوی قانون گذاران، مقامات-اداری، مراجع قضایی و گروه های هدف؛ ۵-توجه به شرایط اقتصادی، اجتماعی و بین المللی	۱۹۹۶	ساباتیرومازمنیان ^۶

مدل ادواردز: در مدل ادواردز (۱۹۸۵)، ارتباطات و ساختار سازمانی بر منابع لازم برای اجرا اثر می گذارند و این مجموعه عوامل به همراه گرایش ها و علائق مجریان منجر به اجرا می گردد.

۱. Van Meter and Van Horn

۲. McLaughlin

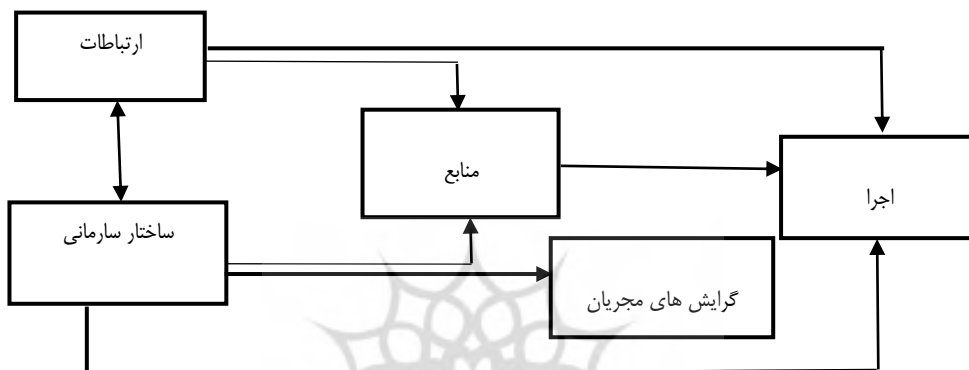
۳. Garcia, Zamon and Jean, Claude

۴. Edward's

۵. Palumbo and Calista*

۶. Sabatiar and Mazmanian

در صورتی که گرایش‌های مجریان مساعد و موافق موضوع خط‌مشی بوده و منابع لازم فراهم باشد، می‌توان انتظار تحقق کارآمد اجرا را داشت. البته ساختارهای انعطاف پذیر سازمانی و سهولت ارتباطات بین عوامل اجرا لازمه اجرای موفق به شمار می‌آید.



شکل ۱. مدل ادواردز و همکاران در رابطه با اجرای خط‌مشی‌ها (الوانی و شلوبیری، ۱۳۹۵)

در ادامه به منظور ارائه مدل نهایی تحقیق لازم است که با نگاه به علم و تجربه متخصصان دانشگاهی و خبرگان سازمانی در شرکت‌های شستا، بر اساس مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، نسبت به تعریف متغیرها و برقراری ارتباط آن‌ها بر اساس مدل پایه ادواردز اقدام شود.

- روش شناسی تحقیق (تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی)

به طور کلی، روش تحقیق به کار برده شده در این مطالعه کیفی است. پژوهش کیفی با توجه به ماهیت آن، مطالعه‌ای عمیق و همه‌جانبه بر روی پدیده‌ی مورد مطالعه یعنی «بهبود عملکرد منابع انسانی» را محقق می‌سازد. تحقیقات کیفی برای گردآوری اطلاعات، متکی بر منابع دسته اول هستند. ویژگی مشترک انواع مختلف این تحقیقات، تحلیل داده‌های بدون ساختار می‌باشد که هدف آن شناسایی، طبقه بندی و استخراج مفاهیم بر اساس مطالعه متون یا مبتنی بر دیدگاه خبرگان است؛ بنابراین، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در روش تحقیق کیفی مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای است. مجموعه فعالیت‌هایی نظیر مشاهده، مصاحبه و شرکت گسترده در فعالیت‌های پژوهشی، هر کدام به

نحوی محقق را در کسب اطلاعات دست اول، درباره موضوع مورد تحقیق یاری می‌دهند. بدین ترتیب، در پژوهش حاضر از اطلاعات جمع‌آوری شده، توصیف‌های تحلیلی، ادراکی و طبقه‌بندی شده برای دستیابی به دنبال اهداف ذیل تلاش کرده‌ایم.

الف- شناسایی عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر اجرای خط مشی بهبود عملکرد منابع انسانی در شرکت‌های شستا،

ب- طراحی مدل بر اساس دانش موجود در الگوهای شناخته شده همراه با نوآوری و- خلاقیت محقق.

با توجه به اینکه شیوه مناسب برای گردآوری داده‌های تحقیق، مطالعه متن (متن اسناد کتابخانه-ای و متن مصاحبه‌ها) است، روش تحلیل مضمون به عنوان استراتژی مورد استفاده قرار گرفت.

تحلیل مضمون

این‌راهربرد روش تحقیق، یکی از قوی‌ترین روش‌هایی است که می‌تواند قطعات گسسته و پراکنده واقعیت اجتماعی را به روشی نظام‌مند در کنار یکدیگر سازمان دهد و تصویری جامع از آن ارائه کند. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است که داده‌های پراکنده و گوناگون را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). مضمون، الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل معنی و مفهوم الگوی مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در نهایت شبکه مضمون‌ها بر اساس روشی مشخص و نظام‌مند به سه-دسته الف: مضمون‌های پایه (شناسه‌ها و نکات کلیدی متن)، ب: مضمون‌های سازمان‌دهنده (ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه)، ج: مضمون‌های فراگیر (مضمون‌های عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان کل) تقسیم بنده شده‌اند؛ سپس برآیند این مضمون‌ها به صورت نقشه شبکه وب رسم می‌شود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری پژوهش در بخش اسناد شامل تمامی قوانین و اسناد بالادستی در زمینه توسعه منابع انسانی، اعم از قانون خدمات کشوری و سایر مقررات مربوط به آن خواهد بود و در بخش

خبرگان داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ تن از خبرگان دانشگاهی و اجرایی، شامل اساتید دانشگاه و صاحب نظران حوزه منابع انسانی و مدیران و کارشناسان مسئول اجرای- خط‌مشی‌های منابع انسانی با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی جمع‌آوری و پس از تحلیل، مدل اجرای خط‌مشی بهبود عملکرد منابع انسانی طراحی شد. همه مصاحبه‌شوندگان دارای مدارج بالای دانشگاهی بوده و مستقیماً با موضوعات پژوهشی و اجرایی حوزه منابع انسانی در ارتباط بوده‌اند. لازم به ذکر است که پس از انجام شانزده مصاحبه به اشباع داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که داده‌های جدید، دیدگاه‌ها یا ویژگی‌های جدیدی در مورد موضوع پژوهش ارائه نشد. بر این اساس پس از مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان، پاسخ‌های خبرگان بعدی مشابه نمونه‌های قبلی بود، تا نمونه شانزدهم که مطالب حالت تکراری پیدا کرد و داده‌ها با ۱۶ نمونه به اشباع رسید.

- یافته‌های پژوهش

مبتنی بر روش پژوهش، در مرحله اول مضمون‌های پایه از مصاحبه‌ها استخراج شد که در این راستا ۱۴۵ مضمون پایه از نکات کلیدی متن‌ها شناسایی شد. در مرحله بعد مبتنی بر مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه، ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده توصیف شده است. در مرحله بعد مبتنی بر مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های سازمان‌دهنده، ۶ مضمون فراگیر توصیف شده است که در قالب جدول ۳ به همراه ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده آورده شده‌اند. با استفاده از شبکه مضامین به دست آمده، مدل اجرایی خط‌مشی بهبود عملکرد منابع انسانی در شرکت‌های شستا به دست آمد.

جدول ۲. نحوه شناسایی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	متن مصاحبه
تمایل و انگیزه مجریان	تعهد به خط‌مشی	تعهد مجریان	لزوم اجرای خط‌مشی به همان صورتی که ابلاغ شده است، حتی اگر مخالف دیدگاه مدیر اجرا کننده باشد.
	اثربخشی اجرا	اهتمام کافی به اجرای خط‌مشی	مدیر باید تمامی جوانب را در نظر بگیرد و شیوه مدیریتی مناسب را برای اجرا انتخاب کند، در غیر این

صورت احتمالا به نتیجه نمی رسد. فقط در صورت اجرای درست خط مشی تدوین شده ما به اهداف خواهیم رسید.			
در بیشتر مواقع ساختار مناسبی برای اجرا در نظر گرفته نمی شود.	شناسایی امکانات و ظرفیت های اجرایی ساختار موجود	متناسب سازی ساختار	ساختار سازمانی
شستا باید در خصوص ایجاد هماهنگی بین واحدها و برنامه ریزی اجرای خط مشی، اقدامات دقیقی انجام دهد تا همه واحدها در یک مسیر مشخص و با ایجاد تعاون بین واحدی جهت رسیدن به اهداف خط مشی پیش بروند.	هماهنگی و تقسیم کار میان مجریان خطمشی	انطباق ساختار با اهداف خطمشی	

جدول ۳. شناسایی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
آینده پژوهی و بررسی تحولات مؤثر بر کیفیت عملکرد منابع انسانی	نگرش راهبردی	اهداف و راهبردهای سازمان
هماهنگی های سطح کلان در قانون گذاری و اجرا		
یکپارچگی استراتژیک در انتخاب روش های اجرا		
لزوم گفتمان سازی		
انسجام رفتاری در رأس سازمان		
ضرورت سازمان دهی اولیه در تمام سطوح		
مطالعه اسناد بالا دستی و بررسی تطبیقی		
نگاه راهبردی به منابع انسانی	چشم انداز منابع انسانی	
هماهنگی بین ساختار منابع انسانی با ساختار سازمان و ساختار بالادستی		
هماهنگی راهبرد منابع انسانی با راهبرد زیرنظام های منابع انسانی		
ضرورت الویت و ارج نهادن به سرمایه انسانی		

مرتبط ساختن سیاست ها و روش های منابع انسانی با اهداف راهبردی و اهداف سازمان				
باور به مباحث منابع انسانی				
افزایش قابلیت ها برای اجرا	متناسب سازی ساختارها			
ظرفیت سازی برای اجرا				
طراحی ساختار مناسب				
کوتاه کردن سیر مراحل و فرایندهای انجام کار				
ضوابط و مقررات مشخص حاکم بر مرحله اجرای خطمشی				
تحول در فرآیندهای سازمانی				
هماهنگی مجریان برای اجرا				
چگونگی ارتباط مجریان				
توجه به تناسب ساختار فعلی با اجرا				
ساختارهای سازمانی پویا و یادگیرنده				
توجه به اهمیت ساختار سازمانی				
ایجاد سازوکار برای ارایه به موقع بازخوردها			ایجاد ساختارهای بازخوردی	ظرفیت سازی سازمانی مبتنی بر اصلاح فرایند و ساختار
توجه به پیشنهاد های اصلاحی				
طراحی داشبورد اجرای خطمشی				
پایش مستمر				
نظارت مستمر بر فرایندها				
گزارش های مستمر اجرا				
ارزیابی برای بهبود				
هماهنگی مجریان برای اجرا				
سازوکارهای موجود هماهنگی				
چگونگی ارتباط مجریان				
هماهنگی مجریان با توجه به بازخوردها				
تضاد مجریان				
جلب مشارکت مجریان	شبکه های تعامل و هماهنگی مجریان و تعاون کنندگان			
مجاری ارتباط مناسب با کارکنان				
ایجاد روحیه کار جمعی در سازمان				
شفاف سازی ارتباطات سازمانی				
تقویت ارتباطات بین سازمانی				
هم افزایی و انسجام			بخشی به ارتباطات	
تقویت ارتباطات بین سازمانی				

توجه به روابط درون سازمانی	سازمانی	
تقویت ارتباطات دوسویه		
توجه به همگرایی شرکت‌های زیرمجموعه		
اهتمام به فرهنگ شفافیت و صراحت		
ارتباطات با مراجع قانون گذاری و تصمیم گیری		
تقویت ارتباطات دوسویه با ذینفعان و مشتریان	مدیریت فرآیند تعامل با محیط داخلی و بیرون سازمان	
روحیه همکاری و اعتماد		
کانال های باز ارتباطی		
بکارگیری سبک مدیریتی درست		
ایجاد محیط کاری شاداب		
ارائه بازخورد مناسب		
ایجاد ارتباط صمیمانه بین مدیر و کارکنان		
فراگیری مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان از طرف مدیران		
پرهیز از ایجاد سوء تفاهم و عدم شکل گیری ارتباط درست		
اطلاع رسانی از مراحل اجرا		اطلاع رسانی به ذینفعان
سهولت اطلاع رسانی به ذینفعان		
اطلاع رسانی مستمر به ناظران		
اشتراک گذاری اطلاعات اجرا		
تمایل به شفاف سازی مراحل اجرا برای گروه های هدف		
عدم تبعیض و بی عدالتی در توزیع امکانات در سطح سازمان	چگونگی تأمین منابع مالی	
استفاده بهینه از منابع و ظرفیت‌های موجود سازمان		
کفایت منابع اجرا		
تجهیز منابع اجرا		
تخصیص به موقع بودجه پیش بینی شده	تخصیص بهینه منابع مالی	
تأمین منابع مالی مورد نیاز در اجرای خط‌مشی		
شفافیت فرایندهای مالی		
برنامه ریزی جهت بکارگیری بهینه منابع مالی		
مدیریت هزینه ها		
تفویض وظایف منابع مالی به مدیران صنفی		
تخصیص منابع انسانی باتجربه و ماهر در اجرای خط‌مشی	متناسب سازی	
		مدیریت منابع

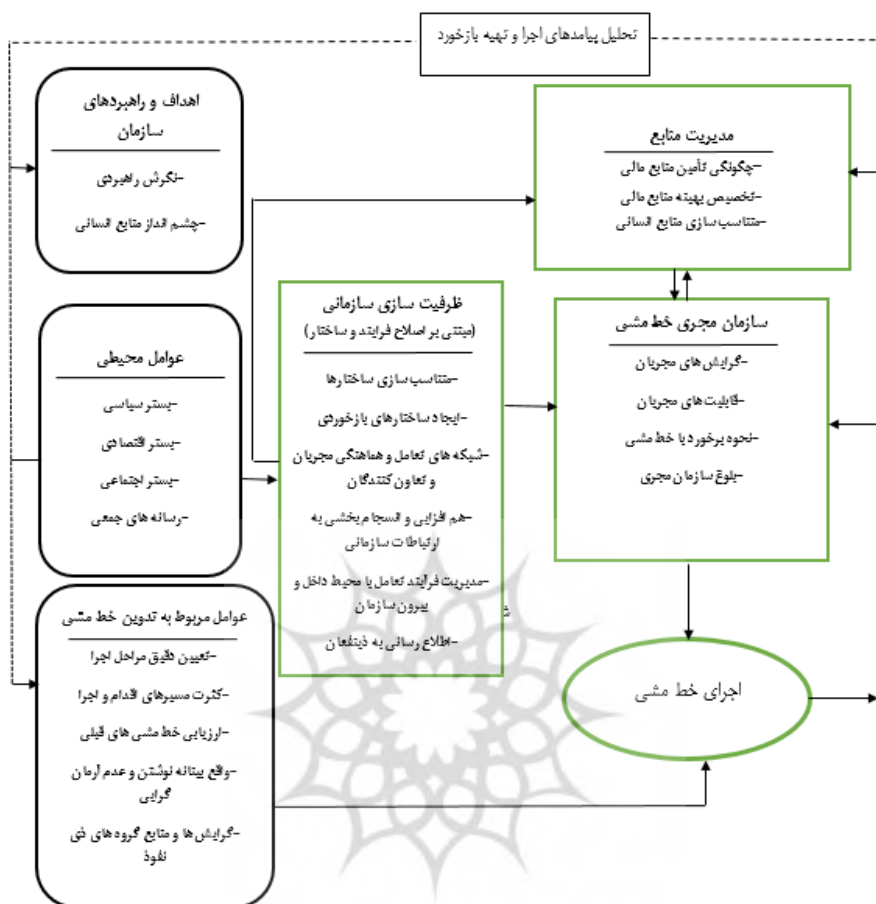
بازطراحی منابع انسانی سازمان های مجری	سرمایه انسانی	
ارتقای کیفیت نیروی انسانی		
توزیع کمی و کیفی نیروی انسانی بر مبنای اصول منطقی		
توجه ویژه به توسعه توانمندی های کارکنان درگیر در اجرای خطمشی		
مشخص شدن مراحل اجرای خطمشی ضمن تدوین خطمشی	تعیین دقیق مراحل اجرا	
تعریف وظایف و تعیین شرح وظایف نهادهای مجری		
تعیین نهادهای مجری و نحوی تعامل میان آن ها		
مشخص نمودن سلسله مراتب در اجرا در زمان تدوین		
تعریف وظایف و تعیین شرح وظایف نهادهای مجری		
مشخص بودن وظایف و مسئولیت ها		
ارتباط و هماهنگی کامل میان عوامل اجرایی		
در نظر گرفتن نهاد نظارت بر اجرا		
مشخص شدن ارزیابی کننده خطمشی		
در نظر داشتن راه ها و شیوه های مختلف اجرا		
تعیین استانداردها و اهداف خطمشی برای تضمین رسیدن به هدف		
مشورت طراحان خط مشی با صاحب نظران در مورد محتویات و شکل خطمشی		
دسترسی به منابع و در نظر گرفتن محدودیت های آن و انگیزش لازم		
در نظر گرفتن سطح دانش و فناوری		
انسجام خط مشی و توجه به رویکردها و راحل های گذشته		
ارزیابی خطمشی های قبلی	ارزیابی خطمشی های قبلی	
رویکردها و راحل های گذشته		
برنامه ها و سیاست های مدون به مانیفست های آرمانی و بیانیه های ایدئولوژیک شباهت دارند	واقع بینانه نوشتن و عدم آرمان گرایی	
پرهیز از آرمان گرایی مطلق در تعیین اهداف و در نظر داشتن اهداف قابل اندازه گیری		
اهداف عینی قابل اندازه گیری		
سازگاری و تناسب با سایر قوانین و مقررات		
تدوین خطمشی ها با اتکاء به پشتوانه نظری و علمی		

مد نظر قرار دادن تمایلات و خواسته های ذی نفعان	گرایش ها و منابع			
توجه همزمان به عقلانیت سیاسی، اقتصادی، فنی و..	گروه های ذی نفوذ			
اراده و التزام عملی مجریان نسبت به اجرای خطمشی	گرایش های مجریان	عوامل مربوط به سازمان مجری خطمشی		
ارزش ها و گرایش های مجریان و همسویی آن ها با اجرای خطمشی				
پرهیز از سیاسی کاری مجریان و در اولویت قرار دادن منافع سازمان				
شهامت لازم در مجریان برای ایجاد تغییرات				
پویایی و تمایل مجریان به تغییر وضع موجود				
انگیزه و سطح وظیفه مداری و مسئولیت پذیری				
مهارت های مدیریتی مجریان				
دانش مجریان				
مسئولیت پذیری مجریان	قابلیت های مجریان	عوامل مربوط به سازمان مجری خطمشی		
تجربه مجریان				
شناسایی دقیق فعالیت های اجرا				
تعیین و ابلاغ زمان بندی فعالیت ها به مجریان				
آگاهی از تقدم و تاخر فعالیت ها و رعایت آنها				
درک رابطه علی مساله (فرصت) و خطمشی				
انتخاب و معرفی مجری واحد				
نگرش حرفه ای به مقوله اجرا				
لزوم تحصیل نتایج مفید و مؤثر				
درک صحیح مجریان از دستورالعمل ها			نحوه برخورد با خط مشی	عوامل مربوط به سازمان مجری خطمشی
لزوم توجه به اثربخشی اجرای خطمشی				
عدم تأخیر در اجرای خطمشی				
تاکید بر زمان بندی اجرا				
طراحی فرایند جدید برای اجرای خطمشی				
جلوگیری از انحراف نسبت به اهداف خطمشی				
تعهد و تجربه سازمان اجرای خطمشی	بلوغ سازمان مجری	عوامل محیطی		
لیاقت و اقتدار سازمان مجری				
استقلال نسبی در ارکان اجرایی				
هماهنگ بودن معاونت ها و ارکان سازمان مجری				
میزان ثبات یا عدم ثبات مدیریتی و تغییرات سیاسی در کشور	بستر سیاسی	عوامل محیطی		

عوامل مرتبط با دولت		
میزان حمایت نخبگان از خط‌مشی های منابع انسانی		
میزان حمایت گروههای ذی نفوذ		
سیاست های مرتبط با دارایی های فکری		
موجود بودن قوانین حمایت کننده		
در دسترس بودن سرمایه گذاران در حوزه توسعه منابع انسانی	بستر اقتصادی	
وضعیت اقتصادی کشور (ثبات اقتصادی، رونق اقتصادی، آشفته‌گی اقتصادی و ...)		
کنترل دولت بر منابع از طریق مالیات و اولویت های بودجه ای		
اقتصاد مقاومتی و درونزا		
توجه به ارزشهای جامعه	بستر اجتماعی	
شناسایی ابعاد فرهنگ عمومی جامعه		
توجه به فرهنگ ملی و منطقه ای		
توجه ویژه سازمان های مجری خط‌مشی به آمادگی اجتماعی		
شناسایی واقعیت های موجود در جامعه		
فشار رسانه ای	رسانه ها	
نقش فعال رسانه ها در شکل دهی به افکار عمومی		
گسترش دایره مخاطبان در فضای مجازی		
دسترسی آسان مخاطب به انواع رسانه		
جناحی بودن رسانه		

مدل اجرایی خط‌مشی بهبود عملکرد منابع انسانی در شرکت‌های شستا

با هدف دستیابی به مدل مناسب اجرای خط‌مشی بهبود عملکرد منابع انسانی در شرکت‌های شستا به مدل‌های اجرای خط‌مشی در منابع علمی معتبر رجوع شد. از بین مدل‌های موجود، مدل ادواردز (شکل ۱)، به طور خاص مورد توجه محقق قرار گرفته‌اند. مدل ارائه شده (شکل ۲)، با توسعه مدل ادواردز بر مبنای پدیده بهبود عملکرد منابع انسانی ارائه شده است. سپس به منظور بومی‌سازی و اشباع مدل مفهومی، با نمونه منتخب مصاحبه گردید و همچنین کلیه مؤلفه‌های مدل ادواردز مانند منابع، ارتباطات، ساختار سازمانی و گرایش مجریان در این مدل نیز جای می‌گیرند.



شکل ۲. مدل کیفی پژوهش فرآیندی

تشریح مدل نهایی پژوهش رتال جامع علوم انسانی

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که مدل اجرای خط مشی بهبود عملکرد منابع انسانی شامل ۶ مفهوم (مضمون فراگیر)، ۲۴ بُعد (مضمون سازمان دهنده) و ۱۴۵ مؤلفه (مضمون پایه) است.

۱- مضمون فراگیر تدوین خط مشی

گاهی اوقات عملکرد نهادهای خط مشی گذار در مرحله تدوین به گونه ای است که حتی در صورت مهیا بودن سایر شرایط از جمله مدیریت صحیح فرآیند اجرا، شرایط محیطی مساعد و

فراهم بودن منابع لازم، باز هم اجرا موفقیت آمیز نخواهد بود. پرسمن و ویلداوسکی^۱ نیز معتقد بودند که انتخاب روش و ابزار نامناسب مانع از اجرای اثربخش خط‌مشی‌های عمومی می‌گردد (لودویکوفسکا، ۲۰۲۱). اغلب خط‌مشی‌های منابع انسانی به صورت مبهم و کلی تدوین می‌شوند و از این رو اجرای اثر بخش آن‌ها دشوار می‌شود. شناسایی و تدوین دقیق مسأله، مهمترین بخش از فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی است و شناخت نادرست مسأله، عواقب ناخوشایندی به همراه خواهد داشت. همچنین برخی از پژوهشگران نیز غیرواقعی و غیرعقلایی بودن اهداف خط‌مشی را مانعی مهم در فرآیند اجرای آن‌ها می‌دانند (ویل، کایرنی، ۲۰۲۱^۲، ژیانودانگ و همکاران، ۲۰۱۹). اجرای خط‌مشی به عنوان یک مجموعه یکپارچه از فرآیند تعامل بین هدف‌گذاری و اقدام برای رسیدن به اهداف است و اجرا نباید از تدوین جدا باشد و بزرگترین مشکل در اجرای خط‌مشی، بی‌توجهی به تمهیداتی خاص در مرحله شکل‌گیری است (هویی و مک‌گری، ۲۰۲۱^۳).

۲- مضمون فراگیر اهداف و راهبردهای سازمان

در مضمون فراگیر اهداف و راهبردهای سازمان که از دو مضمون سازمان دهنده چشم‌انداز منابع انسانی و نگرش راهبردی تشکیل شده است، اجرا و پیاده‌سازی موفق خط‌مشی‌های بهبود عملکرد منابع انسانی پیش از همه و بیش از هر چیز، وابسته به وجود نگرش و تفکر استراتژیک در بین مدیران و کارکنان شرکت‌های شستا است. باید توجه داشت که اجرای موفق خط‌مشی‌های بهبود عملکرد منابع انسانی به عنوان یک فرآیند پویا زمانی می‌تواند بهتر و بیشتر اثرگذار باشد که با رویکرد راهبردی مورد توجه قرار گیرد، زیرا رویکرد راهبردی عبارت از در نظر گرفتن سازمان در ارتباط با شرایط محیط و آینده آن است (هیل و وارون، ۲۰۱۷^۴). بر این اساس در شرایط کنونی که سازمان‌ها در محیطی سرشار از تغییر، ابهام، عدم اطمینان، پویایی و پیچیدگی قرار دارد و اصطلاحاً محیط راهبردی نامیده می‌شود، سازمان‌ها برای تضمین و استمرار بقای معنادار خود باید به شرایط و اقتضائات ناشی از آن پاسخ راهبردی، یعنی متناسب به شرایط حال و آینده بدهد و با شناسایی مستمر و دقیق محیط، زمینه تغییر خود و محیط در جهت مطلوب را فراهم کند (دیابی و

1. Pressman and Wildavsky
 2. Ludwikowska
 3. Weible and Cairney.
 4. Xiaodong et al
 5. Hoeyi & Makgari
 6. Hill & Varone

سیلوستر، ۲۰۱۴). از جانب دیگر رویکرد راهبردی با توجه به اینکه به جای تأثیرگذاری مستقیم بر افراد، از طریق نفوذ و اثرگذاری بر سازمان و فرآیندهای سازمانی و زمینه های محیطی، به اجرای موفق خط‌مشی‌های بهبود عملکرد منابع انسانی کمک می‌نماید (همایونی و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین استفاده از این رویکرد در فرایند اجرای موفق خط‌مشی‌های بهبود عملکرد منابع انسانی، به درک پیچیدگی های محیط تعاملی، تدوین استراتژی آینده نگر و پاسخگویی به نیازهای درونی و بیرونی قادر سازد.

براین اساس شستا باید بتواند با اتخاذ تصمیم های به موقع و متناسب با شرایط محیط و آینده، در جهت تحقق مطلوبیت ها به شرایط و اقتضائات محیط داخلی و خارجی پاسخ دهد. چنین نگرشی به توانمندی سازمان برای اجرای موفق خط‌مشی‌های بهبود عملکرد منابع انسانی و تأثیرگذاری مثبت بر جامعه کمک خواهد کرد.

۳- مضمون فراگیر سازمان مجری خط مشی

عملکرد مجریان خط‌مشی همواره یکی از کلیدی ترین عوامل اثرگذار بر اجرای موفق خط‌مشی های تدوین شده می باشد، خط‌مشی‌های منابع انسانی پس از تصویب و تأیید باید به وسیله مدیران شایسته و کارآمد به اجرا درآید. کارکنان باید دارای انگیزه کافی و علاقه مند به سازمان جهت افزایش کیمیت و کیفیت کار باشند و خود را وابسته و جزئی از سازمان قلمداد نمایند، به طوری که مشکلات و تنگناهای مجریان و استفاده کنندگان خط‌مشی، به عنوان عناصر حیاتی سازمان تأثیر شگرفی در اجرای خط-مشی عمومی دارد. خط مشی گذاران و مجریان در سبک های مدیریتی از پیش تعیین شده اقدام به فعالیت می کنند که نه تنها اجرا را تسهیل نمی کنند، بلکه آن را با مانع نیز روبرو می سازند. همچنین یافته‌های این پژوهش همانند برخی از پژوهش های دیگر (کاظمی نژاد و همکاران، ۱۴۰۰، روزت و همکاران، ۲۰۱۲، ویل، کایرنی، ۲۰۲۱، ژیانودانگ و همکاران، ۲۰۱۹)، نشان می دهد که التزام عملی مجریان نسبت به اجرا و تعهد کارکنان و مدیران (مجریان) و داشتن انگیزه قوی نیز از ضروریات پیاده سازی قانون در جامعه است که از بدو تدوین خط‌مشی باید بدان توجه داشت؛ یعنی علاوه بر انتخاب متولی اجرا از بین سازمان های با انگیزه و متعهد، باید سازوکارهایی را برای ایجاد تعهد و انگیزه هر چه بیشتر فراهم کرد (کمالی و همکاران، ۱۳۹۹).

1 . Diaby & Sylwester

2 . Rozzett et al

۴- مضمون فراگیر ظرفیت سازی سازمانی

متناسب سازی ساختارها، ایجاد ساختارهای بازخوردی، شبکه های تعامل و هماهنگی مجریان و تعاون کنندگان، هم افزایی و انسجام بخشی به ارتباطات سازمانی، مدیریت فرآیند تعامل با محیط داخل و بیرون سازمان، اطلاع رسانی به ذینفعان از مؤلفه های ساختاری اثرگذار برای اجرای موفق خط‌مشی‌های بهبود عملکرد منابع انسانی هستند. موانع زیرساختی و مدیریتی نیز به آن دسته از مشکلاتی اشاره دارد که به دلیل ناکارآمدی های نظام اداره کشور به طور اعم و مجموعه سازمان های خط مشی گذار و مجری در حوزه نهادهای دولتی و شبه دولتی به طور اخص پدید می‌آیند. خط‌مشی‌گذاران و مجریان در ساختارها و سبک های مدیریتی از پیش تعیین شده اقدام به فعالیت می کنند که نه تنها اجرا را تسهیل نمی کنند بلکه آن را با مانع نیز روبرو می سازند. نتایج پژوهش حاضر با تحقیق (پورکیانی و همکاران، ۲۰۱۴) همسو است که موانع مربوط به ساختار و منابع؛ بازمینی و نظارت؛ کارکنان و مدیران و پشتوانه نظری را مورد توجه قرار داده اند. همچنین با نتایج تحقیق (عباسی و همکاران، ۲۰۱۶) نیز همسو است. همچنین با نتایج پژوهش (لودویکوفسکا، ۲۰۲۱) که معتقد به در نظر گرفتن مبانی علمی و نظری و شرایط دستوری برای پذیرش اجرای خط‌مشی بود نیز تا حدودی مطابقت دارد.

برای اجرای خط‌مشی‌های بهبود عملکرد منابع انسانی قطعاً نیازمند ساختار اجرایی مناسب و کارآمدی هستیم؛ باید توجه داشت در صورتی که مدیران و کارکنان سازمان مناسب باشند، موفقیت اجرا تضمین نخواهد شد، اگر یک ساختار بوروکراتیک کارا وجود نداشته باشد، احتمالاً اجرای خط مشی با مشکل مواجه خواهد شد (وحدتی و منتظری، ۱۳۹۹). در این رابطه باید اذعان نمود که ساختار نهادهای دولتی و شبه‌دولتی نیازمند تغییرات اساسی است و لذا ساختار جدید باید متناسب با اهداف تعریف شده در قانون برای سازمان باز طراحی و نیروی انسانی و تشکیلاتی متناسب با آن جذب شود تا در یک بستر مناسب جدید، قوانین و خط‌مشی‌ها به خوبی اجرایی شود (دانش فرد و همکاران، ۱۳۹۶).

۵- مضمون فراگیر عوامل محیطی

خبیرگان معتقد بودند که دگرگونی های عمیق ساختاری و ظهور جامعه‌ی شبکه ای و بالاخص رسانه‌های اجتماعی آنلاین سازمان ها را در معرض تغییرات ناشی از پیشرفت های علم و فناوری و نیز تحولات پیرامونی آن نظیر تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و سیاسی قرار

داده و آن‌ها را با چالش‌های نحوه مواجهه با محیط به شدت متحول، متنوع، رقابتی، پیچیده روبرو ساخته است.

همچنین اغلب عوامل محیطی شناسایی شده در این پژوهش پیش از این در پیشینه نظری و در قالب عبارات متفاوتی که بیان‌کننده مفهومی مشابه هستند مطرح شده‌اند. عدم ثبات مدیریتی ناشی از تغییرات سیاسی (آپرگیس و همکاران، ۲۰۱۲)، اعمال نفوذ یا مخالفت گروه‌های فشار (بیکنمن و همکاران، ۲۰۱۳) در این دسته از عوامل جای می‌گیرند.

همان‌گونه که مارومه^۳ (۲۰۱۷) اشاره داشته است، متغیرهای محیطی، میزان موفقیت را در اجرای خط‌مشی‌ها و طرح‌های اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی تحت الشعاع قرار می‌دهند. کنیک^۴ (۲۰۱۶) که در ارتباط با نقش جوامع در اجرا می‌گوید توجه به ثبات سیاسی در ارتباط با جامعه یکی از وظایف اساسی و اولیه برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های جدید است. اشتغال دولت به رفع دغدغه‌های سیاسی را عامل شکست معرفی می‌کند. معمولاً با تغییرات کلان سیاسی در کشور در نتیجه تغییر دولت‌ها، مسئولیت برخی از نهادهای خط‌مشی‌گذار و سازمان‌های مجری خط‌مشی‌های نیز تغییر می‌کنند (پرونی و داگوستینو، ۲۰۱۳). هر چه فضای سیاسی مناقشات و تعارضات کمتری داشته باشد و سیاست‌گذاری در محیط آرام‌تری صورت گیرد، خط‌مشی‌ها منطقی‌تر، واقع‌گرایانه‌تر، گویاتر و در نتیجه به اجرای کامل نزدیک‌تر خواهد بود. همچنین رسانه‌ها یک عامل اجتماعی و فرهنگی مهم در جوامع هستند و می‌توانند در فرایندهای اجتماعی و فرهنگی جامعه نقش مؤثری ایفا کنند. از منظر خبرگان تحقیق گستره و تنوع فعالیت‌های شرکت‌های شستا نیز باعث شده است که سازمان مزبور به شدت تحت تأثیر فضای رسانه‌ای باشد و به عنوان یک سازمان بزرگ مقیاس ملی نیازمند رصد، پایش و پیمایش فضای رسانه‌ای کشور و تنظیم و سازگارسازی ظرفیت‌ها و فرآیندهای تعاملی و ارتباطی خود با رسانه‌ها باشد.

۶- مضمون فراگیر مدیریت منابع

درآسیب‌شناسی خط‌مشی‌گذاری عمومی غالباً این نکته تأکید می‌شود که عدم توفیق خط‌مشی به دلیل عدم بهره‌گیری صحیح از منابع برای اجرای آن بوده است. ابزارها، مجموعه روش‌ها و شیوه

۱ . Apergis

۲ . Beekman

۳ . Marume

۴ . Kenbeek

۵ . Pieroni & d'Agostino

هایی است که برای اجرای یک سیاست به کار می رود و هر سازمانی برای اجرای خط‌مشی‌هایش نیازمند تدارک امکانات و مقدماتی است که به وسیله آن‌ها برنامه‌های خود را محقق سازد و راه حل‌های انتخاب شده برای مشکلات اجتماعی، اقتصادی و ... را عملی سازد. در بحث منابع، ظرفیت بهره‌برداری از منابع مهم است و هم ظرفیت جذب آن‌ها. چون لزوماً داشتن توانایی در جذب منابع به معنای توانایی هزینه کردن آن نیست، ممکن است کمک‌های مالی یا یک فعالیت برنامه‌ریزی شده یا تسهیلاتی در اختیار سازمان قرار گیرد (جذب منابع)، اما هنوز فقدان زمان، کارکنان، مهارت‌ها و ابزارهایی برای استفاده اثربخش از منابع مالی مذکور وجود داشته باشد (بهره‌برداری از منابع). همچنین ذینفعان درون سازمانی و برون-سازمانی و چانه‌زنی وابستگان و ذینفعان وابسته از دیگر مشکلات اساسی موجود در مرحله اجرای خط‌مشی‌گذاری به شمار می‌آیند.

کمالی و همکاران (۱۴۰۰)، و چنگیزی و تورانی (۱۴۰۰)، نیز انتخاب ابزارهای نامناسب را به عنوان مهمترین مانع در اجرا یاد می‌کنند. این در حالی است که در تحقیق مقدس‌پور و همکاران (۲۰۱۲)، این عامل کمترین اهمیت را دارد.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

از آن جایی که یکی از محوری‌ترین موضوعات در فرآیند خط‌مشی‌گذاری موضوع اجرای خط‌مشی‌ها است که در آن نحوه پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها بررسی می‌شود، لذا در پژوهش حاضر سعی شد با نگاه خاصی به مقوله اجرا و روی مقولاتی مانند مطالعه روش‌های اجرا، منابع، مجریان و ویژگی‌های آن‌ها و ساختار و ارتباطات سازمان‌های اجرایی، مسائل مربوط به تدوین خط‌مشی‌ها و متغیرهای محیطی تمرکز شود. همچنین از آن جایی که با این رویکرد و مدل ارائه شده مجموعه‌ای از عوامل تأثیرگذار در خط‌مشی‌گذاری و اجرای آن در حوزه بهبود عملکرد منابع انسانی در تعامل و تبادل با یکدیگر خواهند بود، لازم است مدیریت و نظارت درست بر هریک از آن‌ها ضمانت اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های منابع انسانی کشور را در پی خواهد داشت. همچنین این مدل نشان می‌دهد که تدوین خط‌مشی‌ها خود یکی از حلقه‌های تأثیرگذار بر اجرای موفقیت‌آمیز خواهد بود. از طرفی اجرای خوب، و بدون نقص خط‌مشی‌های تدوین شده می‌تواند در آینده بر تدوین خط‌مشی‌های آتی نیز نقش به‌سزایی داشته باشد. لازم به ذکر است این مدل از منظر نو و متفاوت بودن با سایر مدل‌های حوزه اجرا حالت ترکیبی و شامل شدن اکثر عوامل پیش‌برنده و یا

بازدارنده اجرا در درون خود و به صورت چند منظری طراحی شده است.

با توجه به نقش مهم شرکت های شستا در بهبود رفاه اجتماعی کشور، ارتقا و رشد کیفیت این سازمان بسیار حائز اهمیت است. یکی از مهمترین راهکاری بهسازی این سازمان رشد و توسعه خلاقیت و نوآوری است و از جمله خط‌مشی‌هایی که باعث تحقق این رشد در شستا می‌شود، به کارگیری خط‌مشی‌های بهبود عملکرد منابع انسانی است. این یکی از مناسب‌ترین و مفیدترین راهکارهای عملی جهت رشد و توسعه منابع انسانی در شرکت های شستا است. آموزش و توسعه منابع انسانی شایسته، به عملکرد سازمان در خصوص اجرای مؤثر مجموعه خط‌مشی‌های بهبود عملکرد منابع انسانی وابسته خواهد بود. از این رو به کارگیری خط‌مشی‌های بهبود عملکرد منابع انسانی به عنوان یک روش نظام مند بسترساز گسترش خلاقیت و نوآوری در شستا است.

لذا انجام پژوهشی در زمینه مدل مناسب اجرای خط‌مشی‌های بهبود عملکرد منابع انسانی در شستا بسیار ضروری بود، چرا که شمول کامل بر این مباحث به مدیران ارشد سازمان بالاخص مدیران حوزه منابع انسانی کمک می‌کند که هم روحیه و انگیزه کارکنان را بهبود بخشند و هم اثربخشی و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند. در همین راستا در این پژوهش سعی بر آن شد تا مدل اجرای خط‌مشی‌های بهبود عملکرد منابع انسانی را با رویکرد تحلیل مضمون در شستا از دید کارشناسان خبره این سازمان شناسایی شود. این الگو می‌تواند نقش مفیدی برای بازیگرانی که قصد بازنگری اساسی در این حوزه را در عمل در ذهن می‌پروراندند، ایفا نماید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

منابع

- الوانی، سیدمهدی؛ شلویری، میناق (۱۳۹۵). اجرای خط‌مشی عمومی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- بیاتی، محمد علی؛ صیادی، سعید؛ گیوکی، ابراهیم؛ سلاجقه، سنجر؛ نیک پور، امین (۱۴۰۰). شناسایی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در مجموعه معاونت نظارت بانک مرکزی با استفاده از روش فراترکیب. خط‌مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۳۱(۳)، ۳۱-۴۶.
- باباشاهی، جبار، باتمانی، محمدامین، و توسلی میمندی، عدرا (۱۴۰۰). ارائه ی چارچوب خط‌مشی زیرسیستم های مدیریت منابع انسانی. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۳(۴)، ۲۰۱-۲۳۰.
- حاجت پور، سارا؛ دانش فرد، کرم اله؛ امیرنژاد، قنبر و تابان، محمد (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی (پس از اجرا) با رویکرد حکمرانی شبکه (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی). خط‌مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۸(۴)، ۱۳-۲۵.
- دانیالی، فرج اله و حمیدی، ناصر (۱۳۹۷). شناسایی عوامل موثر بر ارتقاء سلامت نظام اداری، مطالعات مدیریت و کارآفرینی، ۴(۱).
- عباسی، عباس؛ معتمدیان، رسول؛ میرزایی، محمد قاسم (۱۳۹۵). بررسی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان های دولتی. پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، ۶(۲)، ۱۰-۳۲.
- عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمد سعید، فقیهی، ابوالحسن، و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- کاظمی نژاد، ساسان؛ الوانی، سیدمهدی و جمشیدی ایوانکی، مینا (۱۳۹۸). طراحی مدل اجرای خط‌مشی‌های انرژی در بخش نفت و گاز. مطالعات اقتصاد انرژی، ۱۵(۶۶)، ۳-۶۸.
- کمالی، یحیی؛ شیخ زاده جوشانی، صدیقه و احمدی نژاد، فاطمه (۱۳۹۹). اجرای سیاست‌های عمومی؛ ارائه معیارهایی برای اجرای موفق سیاست‌ها. سیاست گذاری عمومی، ۶(۲)، ۲۷۵-۲۵۳.
- وحدتی حجت، منتظری نجف‌آبادی راضیه. عارضه‌یابی اجرای خط‌مشی‌های دولتی در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران با رویکرد آتروپی شانون. راهبردهای مدیریت در نظام سلامت ۱۳۹۹، ۵(۳)، ۲۰۹-۲۲۶.
- همایونی، غلامحسین؛ رستگار، عباسعلی؛ عابدی جعفری، حسن؛ دامغانیان، حسین (۱۳۹۹). مدل سازی عل اداری در گمرک جمهوری اسلامی ایران. حقوق اداری. ۷(۲۳)، ۲۷۲-۲۴۷.
- Almeida, L.D.A. & Gomes, R.C., (2018), 'The process of public policy: Literature review, theoretical reflections and suggestions for future research', EBAPE.BR 16(3), 444-455. <https://doi.org/10.1590/1679-395164108>
- Apergis, N., Dincer, O. and Payne, J., (2012). Live free or bribe: on the causal dynamics between economic freedom and corruption in U.S. states. European Journal of Political Economy, 28, 215-226.

- Beekman, G., Bulte, E. and Nillesen, E., (2013). Corruption and economic activity: micro level evidence from rural Liberia, *European Journal of Political Economy*, 30, 70-79.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 2, 77-101.
- Demo, G., Neiva, E.R., Nuenes, I. and Rozzett, K. (2012), "Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis", *BAR - Brazilian Administration Review*, Vol. 9 No. 4, pp. 395-420.
- Davidson, J., ... Nunn, P. (2017). Environmental Sustainability: A Case of Policy Implementation Failure? *Sustainability*, 9(2), 165. doi:10.3390/su9020165
- Diori, H. I. (2021). Deductive Models of Policy Implementation and their Impact on Policy Outcome: A Critical Assessment, *Advanced Journal of Social Science*, 9 (1), 1-9.
- Diaby, A, Sylwester, K, (2014). Bureaucratic Competition and Public Corruption: Evidence from Transition Countries, *European Journal of Political Economy*.
- Hoeyi, P.K. & Makgari, K.R. (2021). 'The impact and challenges of a public policy implemented in the South African Police Service, Northern Cape', *Africa's Public Service Delivery and Performance Review* 9(1), 1374
- Hill, M. & Varone, F., 2017, *The public policy process*, 7th edn., Routledge Press, New York, NY.
- Kenbeek, seth D, Christopher Bone, and Cassandra Moseley .2016."A network modeling approach to policy implementation in natural resource management agencies". *Environment and Urban Systems*. Pp. 155–177.
- Ludwikowska, K. (2021), "The mediating role of employee-oriented human resource policy in the relationship between strategic human resource management and organisational performance", *Forum Scientiae Oeconomia*, Vol. 9 No. 2, pp. 131-150.
- por, S., Danayifard, H. & Kord Naeij, A. (2012). Survey on Key Success factors of some of the Public Policies in I. R. of Iran: case study on Tax Policies. *Management of Organizational Culture Journal*, (1): 33-68. (in Persian)
- Pieroni, L. and d'Agostino, G., (2013). Corruption and the effects of economic freedom. *European Journal of Political Economy*, 29, 54-72.
- Skarica, Mihovil .(2020). *Implementation of The Strategy For Public Administration Development In Croatia .2015-2020. A Mid-Term Evaluation*. Croatia: Faculty of Law, University of Zagreb.
- Weible CM, Cairney P.(2018). Practical lessons from policy theories. *Policy & Politics*;46:183 -97.