

# Ranking of Factors Influencing the Implementation of Human Resources Policy with Emphasis on the Civil Service Management Act



Mitra Mohammadzadeh Kalati<sup>1</sup> , \* Gholam Reza Memarzadeh Tehran<sup>2</sup> ,  
Mohammad Javad Kameli<sup>3</sup> , Mir Ali Seyed Naghavi<sup>4</sup> , Mostafa Kazemi<sup>5</sup>

1. PhD Candidate of Management, Faculty of Accounting and Management, Islamic Azad University Qazvin Branch, Qazvin, Iran
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Management, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran
3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Amin University of Law Enforcement Sciences, Tehran, Iran
4. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
5. Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Use your device to scan  
and read the article online



**Citation:** Mohammadzadeh Kalati, M., Memarzadeh Tehran, Gh.R., Kameli, M.J., Seyed Naghavi, M.A., & Kazemi, M. (2024). [Ranking of Factors Influencing the Implementation of Human Resources Policy with Emphasis on the Civil Service Management Act]. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 12(1), 2-23. <https://doi.org/10.30507/jmsp.2022.302916.2306>

<https://doi.org/10.30507/jmsp.2022.302916.2306>



20.1001.1.23452544.1403.12.45.1.2



**Funding:** See Page 2

**Received:** 2021/10/04

**Accepted:** 2022/01/30

**Available Online:** 2024/03/20

**Article Type:** Research paper

## Keywords:

General policies of the administrative system, State Services Management Law, policy implementation.

## Abstract

Implementing the human resource policy model in practice presents considerable challenges and requires alignment with legal standards. This study aims to identify and rank factors critical to the effective implementation of the human resource policy model, with a focus on compliance with the Civil Service Management Act. A documentary analysis identified key factors, followed by the use of Fuzzy Delphi and Fuzzy DEMATEL methods to rank their relative importance. The study sample consisted of fifteen senior managers from the Khorasan Razavi Governorate, chosen through convenience sampling. Initially, 33 factors influencing policy implementation were derived from the literature and were subsequently refined to 37 factors through exploratory interviews with experts. The Fuzzy Delphi method identified seven primary factors, and further analysis with the Fuzzy DEMATEL method reduced this to a model of six significant factors: the knowledge and skills of policymakers, managerial instability during execution, implementers' knowledge and technical skills, a structured monitoring and evaluation system with feedback mechanisms, adequate implementation resources, and the experience of policymakers.

## \* Corresponding Author:

**Gholam Reza Memarzadeh Tehran, PhD**

**Address:** Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran

**Tel:** +98(912)1985003

**Email:** gmemar@gmail.com

## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی اجرای خطمشی منابع انسانی با تأکید بر قانون مدیریت خدمات کشوری

میترا محمدزاده کلاتی<sup>۱</sup>، \* غلامرضا معمارزاده تهران<sup>۲</sup>، محمدجواد کاملی<sup>۳</sup>، میرعلی سیدنقوی<sup>۴</sup>، مصطفی کاظمی<sup>۵</sup>

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت دولتی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران
۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران
۴. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۵. استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران



20.1001.1.23452544.1403.12.45.1.2

### چکیده

تاریخ دریافت: ۱۲ شهریور ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش: ۱۰ بهمن ۱۴۰۰

تاریخ انتشار: ۱ فروردین ۱۴۰۳

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

### کلیدواژه‌ها:

سیاست‌های کلی نظام اداری، قانون مدیریت خدمات کشوری، اجرای خطمشی.

پیاده‌سازی الگوی اجرای خطمشی منابع انسانی در عمل با مشکلات و موانع فراوانی همراه است. پیاده‌سازی الگوی اجرای خطمشی منابع انسانی نیازمند سازگاری با قانون است. هدف از پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی الگوی اجرای خطمشی منابع انسانی با تأکید بر قانون مدیریت خدمات کشوری است. در این پژوهش، از روش مطالعه اسنادی برای شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی الگوی اجرای خطمشی منابع انسانی و از روش‌های دلفی فازی و دیمتل فازی برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی الگوی اجرای خطمشی منابع انسانی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش مدیران عالی استانداری خراسان رضوی، روش نمونه‌گیری در دسترس و حجم نمونه برابر پانزده نفر است. ابتدا ۳۳ عامل اثرگذار بر پیاده‌سازی الگوی اجرای خطمشی منابع انسانی از مطالعات پیشین استخراج شد، در ادامه براساس مصاحبه اکتشافی با خبرگان عوامل شناسایی شده جرح و تعدیل گردید تا ۳۷ عامل اثرگذار بر پیاده‌سازی الگوی اجرای خطمشی منابع انسانی شناسایی شود. براساس نتایج روش دلفی فازی، هفت عامل با بالاترین میزان اثرگذاری شناسایی شد و سپس براساس نتایج روش دیمتل فازی یک عامل حذف گردید و الگوی مربوطه با شش عامل با بالاترین میزان اثرگذاری، شامل دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خطمشی، بی‌ثباتی مدیریتی در اجرا، مهارت‌های دانشی و فنی مجریان، سیستم نظارت و ارزیابی و ارائه بازخور، منابع مناسب برای اجرا و تجربه تدوین‌کنندگان خطمشی، شناسایی شد.

\* نویسنده مسئول:

دکتر غلامرضا معمارزاده تهران

نشانی: تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

تلفن: ۰۳-۹۸۵۰۰۳(۹۱۲)۹۸+

پست الکترونیک: gmemar@gmail.com

## ۱. مقدمه

پیاده‌سازی خط‌مشی‌های عمومی از مهم‌ترین مشکلات کشورهای در حال توسعه است. بررسی پیاده‌سازی خط‌مشی‌های عمومی در کشورهای توسعه‌یافته نشان می‌دهد پیاده‌سازی موفق خط‌مشی‌های عمومی کاری به‌ظاهر ساده است، اما با مشکلات زیادی روبه‌روست. موانع پیاده‌سازی موفق خط‌مشی‌های عمومی در کشورهای در حال توسعه بیشتر است؛ زیرا در این کشورها، توجه به تخصص و تبعیت از تخصص کمتر است. کم‌توجهی به تخصص در کنار کمبود تجربه موجب اثرگذاری دوچندان مشکلات و موانع پیاده‌سازی موفق خط‌مشی‌های عمومی در کشورهای در حال توسعه می‌شود. بر این اساس، موضوع پیاده‌سازی موفق خط‌مشی‌های عمومی در کشورهای در حال توسعه اهمیت بیشتری دارد (Bharti, 2020).

خط‌مشی‌های منابع انسانی از مهم‌ترین حوزه‌های خط‌مشی عمومی در سازمان و مدیریت است. پیاده‌سازی درست خط‌مشی‌های منابع انسانی ثبات و سازگاری سازمان‌ها را در بلندمدت تضمین می‌کند. کاهش منابع انسانی در دسترس و افزایش وابستگی به تخصص منابع انسانی باعث اهمیت روزافزون سرعت بخشیدن به پیاده‌سازی خط‌مشی‌های منابع انسانی در کشورهای در حال توسعه شده است. بر این اساس، توجه به خط‌مشی‌های منابع انسانی روندی فزاینده دارد. منابع انسانی در سازمان‌های عمومی نقش بازیگر اصلی در بدنه حاکمیت را ایفا می‌کنند و مدیریت مؤثر سازمان‌های عمومی، و به تبع آن مدیریت مؤثر جامعه، به عملکرد منابع انسانی شاغل در سازمان‌های عمومی وابسته است. بی‌توجهی خط‌مشی‌گذاران به تخصص، تجربه، کارایی، علاقه و توانایی مدیران و کارکنان سازمان‌های عمومی موجب اتخاذ تصمیم‌های نامناسب، اقدامات بیهوده، تضعیف و به‌تدریج کاهش عملکرد و رضایت عمومی می‌شود (Mu-kanjari, Muchapondwa & Demeke, 2021). به این دلیل بسیاری از کشورهای در حال توسعه موفق سیاست‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی مؤثری را دنبال می‌کنند. در این کشورها، منابع انسانی نقش اصلی در دستیابی کشور به مزیت رقابتی دارند.

در جمهوری اسلامی ایران، برای مدیریت صحیح منابع انسانی بخش عمومی سیاست‌ها و قوانین متفاوتی، از جمله قانون مدیریت خدمات کشوری، وجود دارد. اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری مشکلات ویژه‌ای برای سازمان‌های عمومی، به‌خصوص در زمینه مسائل مدیریت منابع انسانی، ایجاد کرده است. این مسائل سبب شده است برخی سازمان‌های عمومی از اجرای کامل قانون مدیریت خدمات کشوری شانه خالی کنند (افراسیابی و ملکی، ۱۳۹۹). همین امر نشان می‌دهد خط‌مشی‌های این حوزه مشکلاتی دارد. الگوهای ارائه‌شده در زمینه اجرای خط‌مشی به‌طور عام و الگوهای ارائه‌شده در زمین اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی به‌طور خاص تحت تأثیر محدودیت‌هایی است. یکی از این محدودیت‌ها تناسب نداشتن محلی و مطابق نبودن با شرایط زمینه‌ای حاکم بر سازمان‌های عمومی در ایران است. در پژوهش‌های حوزه

خط‌مشی منابع انسانی، بی‌توجهی به نقش منابع انسانی در پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها به‌عنوان شکاف مطرح شده است (گرچی‌پور، خاشعی، اسلام‌بلوچی و اصغری صام، ۱۳۹۸). بر این اساس، هدف از پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی الگوی اجرای خط‌مشی منابع انسانی با تأکید بر قانون مدیریت خدمات کشوری است.

## ۲. پیشینه تحقیق

نهلس<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۰۶) در مطالعه خود، عوامل اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت منابع انسانی را بررسی کردند و مدلی ارائه دادند که در آن به پنج عامل اشاره شده که ممکن است به ضعف یا شکست اجرای مدیریت منابع انسانی منجر شود: تمایل، ظرفیت، شایستگی، پشتیبانی و رویه‌ها. در بین مدیران عملیاتی، تمایل شرطی اساسی برای اجرای موفق مدیریت منابع انسانی است. هرچند برخی مدیران به مسئولیت منابع انسانی خود برای افراد تحت نظارتشان اشتیاق دارند، این امر درباره شمار زیادی از مدیران صدق نمی‌کند. عامل ظرفیت ناظر به این مهم است که شرکت‌ها برای اجرای موفق مدیریت منابع انسانی به زمان نیاز دارند. ممکن است شرکت‌ها قادر به اختصاص دادن زمان کافی به مدیریت منابع انسانی نباشند، به‌ویژه هنگامی که فشارهای عملیاتی کوتاه‌مدت زیاد باشد. در خصوص شایستگی نیز باید گفت که برای اجرای موفق مدیریت منابع انسانی به صلاحیت‌های مرتبط با منابع انسانی نیاز است. در اجرای موفق مدیریت منابع انسانی عامل پشتیبانی مدیران منابع انسانی نیز ضرورت دارد. اگر متخصصان منابع انسانی قادر به پشتیبانی شفاف و پیشگیرانه نباشند، شرکت‌ها از مهارت‌های منابع انسانی کافی برخوردار نخواهند بود. در نهایت برای هماهنگی در استفاده از شیوه‌های منابع انسانی در شرکت‌ها و نحوه اجرای منابع انسانی در سطح عملیاتی، وجود خط‌مشی کلی منابع انسانی و رویه‌هایی ضرورت دارد. اگر شرکت‌ها ندانند چگونه از روش‌های منابع انسانی استفاده کنند، فعالیت‌های منابع انسانی را به سلیقه خود تفسیر می‌کنند.

سیکورا و فریس<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود اظهار کردند که اجرای منابع انسانی مدیر عملیاتی تحت تأثیر فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و ملاحظات سیاسی است. در زمینه فرهنگ سازمانی، هنجارها و ارزش‌های غالب سازمان فرهنگ سازمانی آن را شکل می‌دهد. مجموع این هنجارها و ارزش‌ها به تعیین رفتارها و اقدامات مدیران عملیاتی کمک می‌کند. در زمینه جو سازمانی، مشوق‌های سازمانی و شخصی به احتمال زیاد بر تلاش‌های مدیران عملیاتی در مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. تعداد کم مشوق‌های اجرای منابع انسانی سطح اجرای امور منابع انسانی در مدیران عملیاتی را کاهش می‌دهد، در حالی که تعداد بیشتری از این مشوق‌ها می‌تواند تلاش‌های اجرای امور منابع انسانی را بهبود بخشند. ملاحظات

1. Nehles
2. Sikora & Ferris

سیاسی ممکن است به انعطاف‌پذیری یا انعطاف‌ناپذیری در روش‌های منابع انسانی در سازمان تلاش‌های بعدی برای پیگیری منابع انسانی منجر شود. در این دیدگاه، فعالیت‌های سیاسی می‌توانند با حل و فصل منافع متضاد یا با درک سیستم‌ها، خط‌مشی‌ها و رویه‌های پیچیده سازمانی، به سازمان کمک کنند.

### ۳. چارچوب نظری

خط‌مشی دارای اجزایی است که اصطلاحاً هدف، محتوا و اثر نامیده می‌شود. هدف به مقصدی گفته می‌شود که خط‌مشی برای دستیابی به آن شکل می‌گیرد. محتوا به بخشی از خط‌مشی اطلاق می‌شود که از انتخاب گزینه مطلوب به دست می‌آید. اثر (نتیجه) خط‌مشی نیز ناظر به تغییراتی است که به سبب اجرای خط‌مشی ایجاد می‌شود. تقریباً در هر کشور جهان، خط‌مشی‌ها در درجه اول توسط سازمان‌های حکومتی و دولتی اجرا می‌شود. خط‌مشی‌ها فلسفه‌ها و ارزش‌های سازمان و چگونگی تعامل با افراد را تعریف می‌کنند (Betts, 2020). اساساً وقتی خط‌مشی ارائه می‌شود، یک اقدام پیشنهادی جهت دستیابی به اهداف مورد نظر است. از این رو می‌توان گفت همه جوامع در زمینه خط‌مشی‌گذاری و نیز اجرای مؤثر و موفقیت‌آمیز آن کم‌وبیش با موانعی مواجه‌اند. خط‌مشی‌ای با مانع مواجه می‌شود که نتایج و پیامدهای مطلوب و مورد انتظارش را در پی نداشته باشد یا توافق اندکی درباره میزان رسیدن آن به اهداف مطلوبش صورت گرفته باشد. هنگامی که تصمیم‌گیرندگان به این نتیجه می‌رسند که آن خط‌مشی دیگر تأمین‌کننده اهداف و برنامه‌هایشان نیست، به این معناست که در پیاده‌سازی خط‌مشی مشکلاتی رخ داده است.

خط‌مشی‌های منابع انسانی شامل مجموعه‌ای از کارکردها و فعالیت‌های لازم برای مدیریت مؤثر منابع انسانی است. موافقت مجریان برای موفقیت در اجرای خط‌مشی بسیار اهمیت دارد و ممکن است مستقیماً در موفقیت اجرای خط‌مشی تأثیر بگذارد (Mukanjari et al., 2021). در پژوهشی، تمایل مدیران عملیاتی به انجام فعالیت‌های منابع انسانی شرطی اساسی برای اجرای موفق مدیریت منابع انسانی مطرح شد. هر چند برخی مدیران در خصوص مسئولیت منابع انسانی خود برای افراد تحت نظارتشان اشتیاق دارند، درباره تعداد زیادی از مدیران صدق نمی‌کند. این سطح از بی‌میلی ممکن است ناشی از فقدان انگیزه‌های شخصی یا نهادینه باشد. در این راستا، مشوق‌های نهادی می‌تواند مدیران را ترغیب کند فعالیت‌های منابع انسانی را جدی بگیرند. برای اجرای موفق فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی، صلاحیت‌های مرتبط ضرورت دارد. مدیران فاقد دانش و مهارت‌های تخصصی منابع انسانی را می‌توان با آموزش تجهیز کرد (Nehles, Riemsdijk, Kok & Louise, 2006). عوامل مدیریتی شامل دانش کم مدیران در مورد خط‌مشی، اعتبار کم مقامات دولتی درگیر در اجرای خط‌مشی، روابط ضعیف مقامات دولتی با مجریان / صنعت، پر مشغله بودن مدیران برای اجرای خط‌مشی، عدم شفافیت در خصوص

اجرای خط‌مشی، فقدان مهارت‌های شبکه‌سازی توسط مدیران برای ایجاد و حفظ روابط با ذی‌نفعان و نبود اعتماد به نفس مجریان در اجرای خط‌مشی است (Phulkerd, Sacks, Vandevi- *et al.*, 2017). هنجارها و ارزش‌های غالب سازمان فرهنگ سازمانی آن را شکل می‌دهد. مجموع این هنجارها و ارزش‌ها به تعیین رفتارها و اقدامات مدیران کمک می‌کند. هنجارهای سازمان تعیین‌کننده اصلی رفتار مدیران است. در این دیدگاه، هنجارهای سازمانی حامی استفاده از روش‌های منابع انسانی احتمالاً باعث افزایش رفتارهای اجرای منابع انسانی مدیران خواهد شد. در مقابل، هنجارهای مخرب در منابع انسانی احتمالاً تلاش در اجرای منابع انسانی را کاهش می‌دهد (Sikora & Ferris, 2014). برای اجرای موفقیت‌آمیز فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به حمایت مدیران منابع انسانی نیاز است.

اگر متخصصان منابع انسانی قادر به پشتیبانی شفاف نباشند، مدیران از مهارت‌های منابع انسانی کافی برخوردار نخواهند بود. بنابراین به مشاوره و مربیگری متخصصان در مورد نحوه انجام فعالیت‌های منابع انسانی نیاز است. ساختار سازمانی دربرگیرنده این مؤلفه‌هاست: فقدان دانش سازمان در مورد مهارت‌های مورد نیاز برای اجرا، کمبود ظرفیت سازمانی برای توسعه همکاری‌های خارجی، بودجه ناکافی برای اجرای خط‌مشی، عدم توانایی رهبری اجرایی در فرایند اجرا، سطوح مدیریتی و اداری بیش از حد و مرزهای نامشخص، تغییر در اولویت‌های سیاسی و ناپایداری در ساختار سازمانی به دلیل تغییر رهبران سطح اجرایی (Phulkerd *et al.*, 2017). مشوق‌های سازمانی به احتمال زیاد بر تلاش‌های مدیران در مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. تعداد کم مشوق‌های اجرای فعالیت‌های منابع انسانی سطح اجرای امور منابع انسانی در مدیران را کاهش می‌دهد؛ در حالی که تعداد بیشتری از این مشوق‌ها تلاش‌های اجرای امور منابع را بهبود می‌بخشد. نمونه‌هایی از این نوع مشوق‌های عملکردی متمرکز بر اجرا شامل افزایش پاداش‌های مربوط به استفاده از روش‌های منابع انسانی و ارتقای موقعیت شغلی براساس فعالیت‌های اجرای منابع انسانی است. از سوی دیگر فعالیت‌های سیاسی می‌تواند با حل و فصل منافع متضاد و یا با درک سیستم‌ها، خط‌مشی‌ها و رویه‌های پیچیده سازمانی، به سازمان کمک کند. در مقابل، رفتارهای سیاسی مانند تشکیل ائتلاف، لابی و محفوظ نگه داشتن اطلاعات به سازمان آسیب می‌رساند. این نوع رفتارها برای محدود کردن جریان اطلاعات و ایجاد موانع ارتباطی، به عملکرد سازمانی ضعیف منجر می‌شود (Sikora & Ferris, 2014). ظرفیت اجرایی مؤسسه در اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی نیز مهم است و به غلبه بر فشارهای داخل و خارج از سازمان و به سازش یا انجام تغییراتی کمک می‌کند. بنابراین هر چه ظرفیت واحد اجرایی بیشتر باشد، به اجرای خط‌مشی‌گذاری موفق‌تر منجر می‌شود (Ra- *et al.*, 2017). همچنین مدیران برای اجرای موفقیت‌آمیز فعالیت‌های منابع انسانی به زمان نیاز دارند. مدیران، به‌ویژه هنگامی که فشارهای عملیاتی کوتاه‌مدت زیاد باشد، ممکن است قادر به اختصاص دادن زمان کافی نباشند. اجرا خط‌مشی نیازمند رویه‌هایی است تا قضاوت

فردی و تعصب در تفسیر خطمشی‌ها حذف گردد. اگر مدیران از چگونگی اجرای خطمشی آگاه نباشند، فعالیت‌های منابع انسانی را به سلیقه خود تفسیر می‌کنند (Nehles et al., 2006).

ظرفیت خطمشی شامل ناکارآمدی درک شده از خطمشی، خطر خطمشی به‌ویژه خطر تأثیر منفی بر سود شرکت و تضاد با سایر خطمشی‌های مرتبط، فقدان محتوای روشن خطمشی و نیز برنامه اجرای نامشخص است (Phulkerd et al., 2017). حمایت و هماهنگی به میزان پشتیبانی نهادهای بالادست و خطمشی‌گذار، هم به لحاظ مشاوره‌دهی و هم به لحاظ تأمین مالی، اشاره دارد. بسیاری از سازمان‌های دولتی درگیر اجرای خطمشی‌اند و این حمایت برای اجرای موفقیت آمیز خطمشی‌ها ضروری است (Rajapakshe, 2017). سیستم‌های ضعیف حاکمیتی برای حمایت از اجرا و عدم حمایت سیاسی از اجرای خطمشی از مؤلفه‌های سطح کلان در نظر گرفته می‌شود (Phulkerd et al., 2017). در پژوهشی درباره نقش هماهنگی بین‌سازمانی در اجرای خطمشی این نتیجه حاصل شد که فقدان هماهنگی برای اجرای خطمشی موجب اجرا نشدن بموقع و باکیفیت خطمشی و اتلاف منابع می‌شود (Cameron, 2018). بدون اجماع و پشتیبانی مناسب، اجرای خطمشی موفقیت‌آمیز نیست؛ زیرا ممکن است درگیری بین آن‌ها خطمشی را از روند اجرایی خود خارج گرداند. توانایی مذاکره در بین سازمان‌های اجرایی اهمیت بیشتری دارد. بدون مذاکره با طرف‌های درگیر، اختلافات آن‌ها حل نمی‌شود که خود ممکن است به اجرا نشدن خطمشی بینجامد. اتحادیه‌های کارگری، بانک‌ها و وزارتخانه‌های مختلف درگیر اجرای خطمشی‌اند. تأثیر آن‌ها ممکن است موجب انکار اجرای خطمشی شود (Rajapakshe, 2017). منابع در اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی اهمیت دارد و برای اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی، منابع پشتیبانی باید کافی باشد. در زمینه مشوق‌ها، قدرت پاداش (یعنی تخصیص منابع مادی از قبیل حقوق، کمیسیون، مزایا، مالیات و خدمات) معمولاً مؤثرترین وسیله در اجرای خطمشی است. مشوق‌های کافی برای مجریان خطمشی به احتمال زیاد آن‌ها را به رعایت خطمشی‌های دولت بیشتر بر خواهد انگیزد (Chompucot, 2011). نگرش به‌مثابه بیان حُسن‌نیت یا عدم پذیرش ایده یا شخص در نظر گرفته می‌شود. همچنین نگرش به‌عنوان موقعیت فرد براساس ارزیابی درونی خود از گرایش یا جهت‌گیری به شخص، شخصیت یا شیء توصیف می‌شود و به تجارب و انگیزش فرد بستگی دارد. علاوه بر این، نگرش بر مبنای انگیزه‌ای که نسبت به محرک خاص در قالب ایده، فرد یا محصول مطرح می‌شود، متفاوت است؛ به‌طوری که شکل‌گیری نگرش به‌شدت وابسته به موقعیت پدیده خواسته‌شده است؛ بنابراین فرد براساس نگرش خود یاد می‌گیرد و از تبلیغات اثر می‌پذیرد؛ زیرا افراد را تحریک می‌کند تا با دستکاری تفکر خود به سمت موقعیت مطلوب نگرشی حرکت کنند (Raza, Bakar & Mohamad, 2018). تمایل به انجام هر رفتار، بیان‌کننده عزم قوی فرد برای انجام آن رفتار خاص است. تمایل به انجام رفتار، پیش‌بینی‌کننده مهمی برای بروز رفتار خاص محسوب می‌شود. همچنین از دیدگاه این اندیشمندان، قصد انجام هر رفتار تابعی از نگرش به انجام رفتار و هنجارهای حاکم بر رفتار در زمان انجام رفتار است (Morris & Dillon, 1997).

## ۴. روش تحقیق

پژوهش از منظر هدف کاربردی، و از منظر گردآوری داده توصیفی است. جامعه آماری پژوهش مدیران استاندارد خراسان رضوی با بیش از بیست سال سابقه خدمت، دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری در رشته مدیریت دولتی و بیش از ده سال تجربه مدیریتی هستند. روش نمونه‌گیری پژوهش از نوع در دسترس و حجم نمونه شامل پانزده نفر بود.

برای دستیابی به هدف تحقیق، چهار گام پیموده شد:

در گام اول، با مطالعه عمیق پیشینه تحقیق، عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های منابع انسانی شناسایی شد؛

در گام دوم با استفاده از مصاحبه اکتشافی با اعضای نمونه، عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های منابع انسانی با مطالعه عمیق پیشینه تحقیق تکمیل شد و سپس با توجه به نظر اعضای نمونه رتبه‌بندی عوامل شناسایی‌شده و روابط بین آن‌ها بررسی گردید؛

در گام سوم، عوامل با بیشترین اهمیت در اجرای خطمشی‌گذاری با روش دلفی فازی شناسایی شد. دلیل استفاده از روش دلفی این است که این روش ایجادکننده فرایند ارتباط گروهی است، به‌گونه‌ای که می‌توان مسائل پیچیده را حل کرد. پژوهشگران در درجه نخست، این روش را برای مواردی که قضاوت و اطلاعات آرا در آن اهمیت دارد، به کار می‌بندند که به‌طور معمول با استفاده از یک سری پرسش‌نامه صورت می‌گیرد. استفاده از منطق فازی موجب تعمیم یافتن دلفی در دانش مدیریت می‌گردد. در روش دلفی، پیش‌بینی‌ها و نظرهای افراد خبره در قالب اعداد قطعی بیان می‌شود؛ در حالی که در بلندمدت این پیش‌بینی‌ها ارزشمندی خود را از دست می‌دهد و از واقعیت دور می‌شود. از سوی دیگر، کارشناسان و خبرگانی که در روش دلفی مخاطب واقع می‌شوند، براساس پیش‌فرض‌های ذهنی و توانایی‌های ادراکی خود پیش‌بینی می‌کنند؛ لذا عدم قطعیت در این پیش‌بینی از نوع امکانی خواهد بود و همین موضوع باعث حضور موضوعیت‌یافته‌تر مجموعه‌های فازی در دلفی فازی خواهد شد؛ زیرا عدم قطعیت امکانی با منطق فازی سازگاری دارد (عطایی، ۱۳۸۹). بر این اساس، با استفاده از روش دلفی فازی، هفت متغیر از بین عوامل احصا شد: تنش و مداخلات بیش از حد سیاسی، دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خطمشی، بی‌ثباتی مدیریتی در بخش متولی اجرا، مهارت‌های دانشی و فنی مجریان، سیستم نظارت و ارزیابی و ارائه بازخور، منابع مناسب برای اجرا، و تجربه تدوین‌کنندگان خطمشی؛

در گام چهارم، عوامل اصلی با استفاده از روش دیمتل فازی تجزیه و تحلیل شد و الگو به دست آمد. دلیل استفاده از روش دیمتل نیز این است که این روش، رویکردی برای حل مسائل پیچیده است. با این حال، تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان موجب استفاده از تکنیک دیمتل فازی



شد. از آنجا که روش دیمتل فازی با استفاده از متغیرهای زبانی فازی، تصمیم‌گیری را در شرایط عدم اطمینان محیطی آسان می‌کند، این تکنیک در زمینه‌های تولید، مدیریت سازمان، سیستم اطلاعات و علوم اجتماعی کاربرد دارد. افزون بر این، این تکنیک تمام مشکلات پیش‌روی سازمان‌ها را با به‌کارگیری تصمیم‌گیری گروهی در شرایط فازی حل می‌کند (Fontela & Ga-bus, 1976). روش دیمتل فازی هفت مرحله دارد. در مرحله اول که تبیین معیارهای ارزیابی است، باید به منظور تحلیل دیمتل فازی، متغیرهای مورد نظر برای ورود به الگورا در نظر گرفت که در این تحقیق، این مرحله با کمک روش دلفی فازی و دسته‌بندی آن‌ها انجام شد. در مرحله دوم مقیاس‌های زبانی برای تحلیل تعیین می‌شود. در جدول ۱ گزینه‌های زبانی و اعداد فازی متناظر برای سنجش شدت تأثیرات را مشاهده می‌کنید.

جدول ۱. گزینه‌های زبانی و اعداد فازی متناظر برای سنجش شدت تأثیرات

عبارات زبانی	معادل قطعی	اعداد فازی مثلثی
بدون تأثیر (VL)	۰	۰، ۰، ۰/۲۵
تأثیر کم (L)	۱	۰، ۰/۲۵، ۰/۵
تأثیر متوسط (M)	۲	۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵
تأثیر زیاد (H)	۳	۰/۵، ۰/۷۵، ۱
تأثیر خیلی زیاد (VH)	۴	۰/۷۵، ۱، ۱

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

در مرحله سوم که محاسبه ماتریس فازی ارتباط مستقیم است، باید دیدگاه‌های خبرگان در خصوص میزان تأثیر هر یک از عوامل بر یکدیگر و ماتریس ارتباط مستقیم فازی  $X$  تشکیل شود. بر این اساس، از روش ساده میانگین فازی برای تجمیع نظر خبرگان استفاده می‌شود. اگر  $n$  خبره وجود داشته باشد، هر درایه ماتریس مستقیم فازی با  $X_{ij}$  نمایش داده می‌شود که به صورت زیر محاسبه می‌گردد.

$$\tilde{X}_{ij} = \left( \frac{\sum l_{ij}}{n}, \frac{\sum m_{ij}}{n}, \frac{\sum u_{ij}}{n} \right) \quad (1)$$

در مرحله چهارم که نرمال‌سازی ماتریس فازی ارتباط مستقیم است، برای نرمال‌سازی مقادیر باید  $\sum u_{ij}$  هر سطر محاسبه شود. با تقسیم درایه‌های ماتریس  $\tilde{X}$  بر بیشینه (MAX) مربوط به مقادیر  $\sum u_{ij}$  ماتریس نرمال فازی  $\tilde{N}$  به دست خواهد آمد.

$$k = \max\left(\sum_{j=1}^n u_{ij}\right) \quad (2)$$

$$\tilde{N} = \frac{1}{k} * \tilde{X} \quad (3)$$

در مرحله پنجم در مرحله پنجم که محاسبه ماتریس فازی ارتباط کامل است، ابتدا باید ماتریس‌های قطعی مقادیر کران پایین ( $N_l$ )، کران محتمل ( $N_m$ ) و کران بالا ( $N_u$ ) را به دست می‌آوریم، سپس ماتریس همانی ( $I$ ) را تشکیل می‌دهیم و هر کدام از ماتریس‌های فوق را از آن کسر می‌کنیم. در ادامه معکوس ماتریس به دست آمده را محاسبه و در ماتریس قطعی مربوطه ضرب می‌کنیم تا بدین ترتیب ماتریس‌های  $T_l$ ،  $T_m$  و  $T_u$  حاصل گردد.

$$N_l = \begin{bmatrix} 0 & l_{12} & l_{1n} \\ l_{21} & 0 & l_{2n} \\ l_{m1} & l_{m2} & 0 \end{bmatrix}, N_m = \begin{bmatrix} 0 & m_{12} & m_{1n} \\ m_{21} & 0 & m_{2n} \\ m_{m1} & m_{m2} & 0 \end{bmatrix}, \quad (4)$$

$$N_u = \begin{bmatrix} 0 & u_{12} & u_{1n} \\ u_{21} & 0 & u_{2n} \\ u_{m1} & u_{m2} & 0 \end{bmatrix}, I = \begin{bmatrix} 1_{11} & 0_{12} & 0_{1n} \\ 0_{21} & 1_{22} & 0_{2n} \\ 0_{m1} & 0_{m2} & 1_{mn} \end{bmatrix}$$

$$T_l = N_l \times (I - N_l)^{-1}, T_m = N_m \times (I - N_m)^{-1}, \quad (5)$$

$$T_u = N_u \times (I - N_u)^{-1}, \tilde{t}_{ij} = (t_{ij}^l, t_{ij}^m, t_{ij}^u)$$

در مرحله ششم فازی سازی با استفاده از رابطه زیر محاسبه می‌شود.

$$X = \frac{L + 4M + U}{6} \quad (6)$$

در مرحله هفتم تشکیل و تجزیه و تحلیل نمودار دکارتی مقادیر  $D$ ،  $R$ ،  $D+R$  و  $D-R$  محاسبه می‌شود. جمع عناصر هر سطر ( $D$ ) نشان دهنده میزان تأثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های الگوست. مجموع عناصر ستون ( $R$ ) برای هر عامل نشان دهنده میزان تأثیرپذیری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. شاخص ( $D+R$ ) که در نمودار در قسمت بردار افقی قرار دارد، میزان تأثیر و تأثر عوامل مورد نظر در سیستم است. بردار عمودی ( $D-R$ )، قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. به‌طور کلی اگر  $D-R$  مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی است و

اگر منفی باشد، متغیر معلول به شمار می‌آید. همچنین نمودار دکارتی بر اساس مقادیر D+R (افقی) و D-R (عمودی) ترسیم می‌شود.

## ۵. یافته‌های تحقیق

با توجه به نمونه‌های بیان شده از عوامل تأثیرگذار بر اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی که از چارچوب نظری اقتباس شده است، در این پژوهش در ابتدا ۳۳ عامل تأثیرگذار از پیشینه پژوهش استخراج گردید. در ادامه و براساس مصاحبه اکتشافی با خبرگان، چهار عامل به مجموعه این عوامل اضافه شد. در جدول ۲، عوامل تأثیرگذار بر اجرای خط‌مشی شناسایی شده در چارچوب نظری و مصاحبه اکتشافی با خبرگان را مشاهده می‌کنید.

جدول ۲. عوامل تأثیرگذار بر اجرای خط‌مشی

ردیف	عوامل تأثیرگذار	منابع
۱	میزان موافقت اجراکنندگان خط‌مشی	راجاپاکشه (2017)، ایکلگبه (2006)، نهلس و دیگران (2006)
۲	تمایل به پذیرش خط‌مشی	نهلس و دیگران (2006)، راجاپاکشه (2017)، ایکلگبه (2006)
۳	ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان	فولکرد و دیگران (2017)، نهلس و دیگران (2006)
۴	مقاومت در برابر تغییر	راهنهار و ساندرز (2013) فولکرد و دیگران (2017)
۵	شایستگی‌های مجریان	راهنهار و ساندرز (2013)، نهلس و دیگران (2006)، فولکرد و دیگران (2017)
۶	مهارت‌های دانشی و فنی مجریان	امین‌الزمان (2013)، فولکرد و دیگران (2017)، چامپوکوت (2011)، نهلس و دیگران (2006)
۷	تجربه مجریان	راهنهار و ساندرز (2013)، نهلس و دیگران (2006)
۸	مذاکره واحدها و مراجع	راجاپاکشه (2017)، هاگوود و گون (1984)
۹	آگاهی بخشی به اجراکنندگان خط‌مشی	راجاپاکشه (2017)، کامرول (2018)
۱۰	حمایت از مجریان خط‌مشی	نهلس و دیگران (2006)، فولکرد و دیگران (2017)، راجاپاکشه (2017)
۱۱	تعریف واضح از مسئولیت و هماهنگی	احمد و دانتاتا (2016)، کامرول (2018)، هاگوود و گون (1984)
۱۲	قوانین حمایتی	امین‌الزمان (2013)، راجاپاکشه (2017)
۱۳	سیستم نظارت و ارزیابی و ارائه بازخورد	ایکلگبه (2006)، فولکرد و دیگران (2017)، راجاپاکشه (2017)
۱۴	شفافیت خط‌مشی	فولکرد و دیگران (2017)، هاگوود و گون (1984)، راجاپاکشه (2017) چامپوکوت (2011)

ردیف	عوامل تأثیرگذار	منابع
۱۵	هدف‌گذاری غیر مبهم	احمد و دانتاتا (2016)، چامپوکوت (2011)، فولکرد و دیگران (2017)
۱۶	خطمشی‌های واقعی	احمد و دانتاتا (2016)، چامپوکوت (2011)، راجاپاکشه (2017)
۱۷	انسجام خطمشی	امین الزمان (2013)، راجاپاکشه (2017)
۱۸	دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خطمشی	مصاحبه اکتشافی
۱۹	تجربه تدوین‌کنندگان خطمشی	مصاحبه اکتشافی
۲۰	منابع مناسب	ایکلگه (2006)، هاگوود و گون (19874)، فولکرد و دیگران (2017)، چامپوکوت (2011)، راهنهار و ساندرز (2013)
۲۱	دانش سازمان در مورد الزامات مورد نیاز برای اجرا	فولکرد و دیگران (2017)، ایکلگه (2006)، چامپوکوت (2011)
۲۲	ابزار مناسب برای اجرا	احمد و دانتاتا (2016)، چامپوکوت (2011)
۲۳	نظام اداری و بوروکراسی	فولکرد و دیگران (2017)
۲۴	ساختار اجرایی مناسب برای اجرا	فولکرد و دیگران (2017)، راجاپاکشه (2017)
۲۵	بی‌ثباتی مدیریتی در بخش متولی اجرای خطمشی	امین الزمان (2013)، راجاپاکشه (2017)
۲۶	عدم استمرار تعهد به خطمشی	احمد و دانتاتا (2016)، فولکرد و دیگران (2017)، راجاپاکشه (2017)
۲۷	فرهنگ سازمانی	راهنهار و ساندرز (2013)، سیکورا و فریس (2014)
۲۸	ارزش‌های دینی	مصاحبه اکتشافی
۲۹	ارزش‌های اخلاقی	سیکورا و فریس (2014)
۳۰	جو سازمانی	سیکورا و فریس (2014)
۳۱	ملاحظه‌اندیشی سیاسی	سیکورا و فریس (2014)
۳۲	روابط کاری مناسب	فولکرد و دیگران (2017)، هاگوود و گون (1984)
۳۳	کار گروهی	هاگوود و گون (1984)، کامرول (2018)
۳۴	مشارکت ذی‌نفعان	امین الزمان (2013)، فولکرد و دیگران (2017)، راجاپاکشه (2017)
۳۵	انواع کنش‌ها و گروه‌های فشار	مصاحبه اکتشافی
۳۶	تنش و مداخلات بیش از حد سیاسی	هاگوود و گون (1984)
۳۷	وضعیت بازار کار	هاگوود و گون (1984)، چامپوکوت (2011)

در ادامه محاسبات دلفی فازی انجام شد که براساس آن، هفت عامل با بالاترین میزان اهمیت به دست آمد: دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خط‌مشی، مهارت‌های دانشی و فنی مجریان، تنش و مداخلات بیش از حد سیاسی، منابع مناسب برای اجرای خط‌مشی، بی‌ثباتی مدیریتی در بخش متولی اجرا، سیستم نظارت و ارزیابی و ارائه بازخور، و تجربه تدوین‌کنندگان خط‌مشی. در شکل ۱، الگوی اولیه اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی با تأکید بر قانون مدیریت خدمات کشوری را مشاهده می‌کنید.



شکل ۱. الگوی اولیه اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی با تأکید بر قانون مدیریت خدمات کشوری

در ادامه ماتریس ارتباط مستقیم فازی  $X$  تشکیل می‌شود. با توجه به ماتریس مستقیم فازی، مقدار  $k$  برابر  $۵/۷۶$  به دست آمد و ماتریس نرمال فازی  $\hat{N}$  حاصل گردید. در ادامه ماتریس ارتباط کامل فازی شده حاصل تجمیع نتایج از مرحله ارتباط مستقیم فازی تا ماتریس ارتباط کامل فازی به دست آمد. در جدول ۳، ماتریس ارتباط کامل فازی شده را مشاهده می‌کنید.

## جدول ۳. ماتریس ارتباط کامل فازی شده

عوامل	سیستم نظارت و ارزیابی مهارت‌های دانشی و فنی و ارائه بازخور										منابع مناسب	دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خطمشی																																																																																											
سیستم نظارت و ارزیابی و ارائه بازخور	۰.۰۹	۰.۰۳	۰.۰۶۵	۰.۰۸۳	۰.۰۳۶	۰.۰۱۶	۰.۰۸۴	۰.۰۳۴	۰.۰۱۴	۰.۰۷۶	۰.۰۳۱	۰.۰۱۳	مهارت‌های دانشی و فنی مجریان	۰.۰۱۵	۰.۰۳۷	۰.۰۷۱	۰.۰۶۵	۰.۰۱۹	۰.۰۰۵	۰.۰۷۸	۰.۰۰۳	۰.۰۱۱	۰.۰۰۷	۰.۰۲۵	۰.۰۰۹	منابع مناسب	۰.۰۱۴	۰.۰۳۴	۰.۰۶۴	۰.۰۶۹	۰.۰۲۵	۰.۰۰۱	۰.۰۵۸	۰.۰۱۷	۰.۰۰۴	۰.۰۶۳	۰.۰۲۳	۰.۰۰۸	دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خطمشی	۰.۰۰۲	۰.۰۴۴	۰.۰۷۴	۰.۰۷۸	۰.۰۳۱	۰.۰۱۱	۰.۰۸۱	۰.۰۳۴	۰.۰۱۳	۰.۰۶۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۵	تجربه تدوین‌کنندگان خطمشی	۰.۰۱۹	۰.۰۴۲	۰.۰۰۷	۰.۰۷۳	۰.۰۲۷	۰.۰۰۹	۰.۰۷۴	۰.۰۲۸	۰.۰۰۹	۰.۰۷۱	۰.۰۳۱	۰.۰۱۴	بی‌ثباتی مدیریتی در بخش دولتی متولی اجرای خطمشی	۰.۰۱۴	۰.۰۳۴	۰.۰۶۵	۰.۰۷۲	۰.۰۲۸	۰.۰۰۱	۰.۰۷۱	۰.۰۲۶	۰.۰۰۹	۰.۰۰۶	۰.۰۱۷	۰.۰۰۳	تنش و مداخلات بیش از حد سبیلی	۰.۰۱۱	۰.۰۲۹	۰.۰۵۸	۰.۰۰۶	۰.۰۱۹	۰.۰۰۵	۰.۰۶۵	۰.۰۲۴	۰.۰۰۹	۰.۰۵۲	۰.۰۱۳	۰.۰۰۲	اجرای خطمشی‌های منابع انسانی	۰.۰۱۱	۰.۰۰۳	۰.۰۶۲	۰.۰۶۷	۰.۰۲۲	۰.۰۰۸	۰.۰۶۶	۰.۰۲۲	۰.۰۰۷	۰.۰۵۹	۰.۰۱۷	۰.۰۰۳
عوامل	تجربه تدوین‌کنندگان خطمشی										تنش و مداخلات بیش از حد سیاسی			اجرای خطمشی‌های منابع انسانی																																																																																									
سیستم نظارت و ارزیابی و ارائه بازخور	۰.۰۱۶	۰.۰۳۷	۰.۰۸۵	۰.۰۵۶	۰.۰۱۴	۰.۰۰۴	۰.۰۷۷	۰.۰۲۹	۰.۰۱۱	۰.۰۹۳	۰.۰۰۴	۰.۰۱۷	مهارت‌های دانشی و فنی مجریان	۰.۰۱۱	۰.۰۰۳	۰.۰۷۸	۰.۰۵۷	۰.۰۱۶	۰.۰۰۶	۰.۰۰۷	۰.۰۲۳	۰.۰۰۹	۰.۰۸۷	۰.۰۳۵	۰.۰۱۴	منابع مناسب	۰.۰۱۴	۰.۰۲۶	۰.۰۰۷	۰.۰۴۵	۰.۰۰۸	۰.۰۰۲	۰.۰۵۸	۰.۰۱۵	۰.۰۰۳	۰.۰۷۹	۰.۰۲۳	۰.۰۱۵	دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خطمشی	۰.۰۱۸	۰.۰۳۹	۰.۰۸۳	۰.۰۵۴	۰.۰۱۳	۰.۰۰۳	۰.۰۷۴	۰.۰۲۸	۰.۰۰۱	۰.۰۹۱	۰.۰۴۳	۰.۰۱۹	تجربه تدوین‌کنندگان خطمشی	۰.۰۱۹	۰.۰۲۲	۰.۰۰۶	۰.۰۵۲	۰.۰۱۴	۰.۰۰۵	۰.۰۰۷	۰.۰۲۵	۰.۰۰۹	۰.۰۸۶	۰.۰۴۱	۰.۰۱۹	بی‌ثباتی مدیریتی در بخش دولتی متولی اجرای خطمشی	۰.۰۰۷	۰.۰۲۳	۰.۰۶۹	۰.۰۰۷	۰.۰۰۳	۰.۰۰۱	۰.۰۴۳	۰.۰۰۷	۰.۰۲۹	۰.۰۷۵	۰.۰۲۶	۰.۰۰۸	تنش و مداخلات بیش از حد سبیلی	۰.۰۰۷	۰.۰۰۵	۰.۰۰۶	۰.۰۵۳	۰.۰۲۲	۰.۰۱۳	۰.۰۴۹	۰.۰۱۳	۰.۰۰۳	۰.۰۶۹	۰.۰۲۴	۰.۰۰۸	اجرای خطمشی‌های منابع انسانی	۰.۰۰۷	۰.۰۲۳	۰.۰۶۸	۰.۰۵۱	۰.۰۱۵	۰.۰۰۵	۰.۰۶۳	۰.۰۰۲	۰.۰۰۶	۰.۰۶۴	۰.۰۱۸	۰.۰۰۶

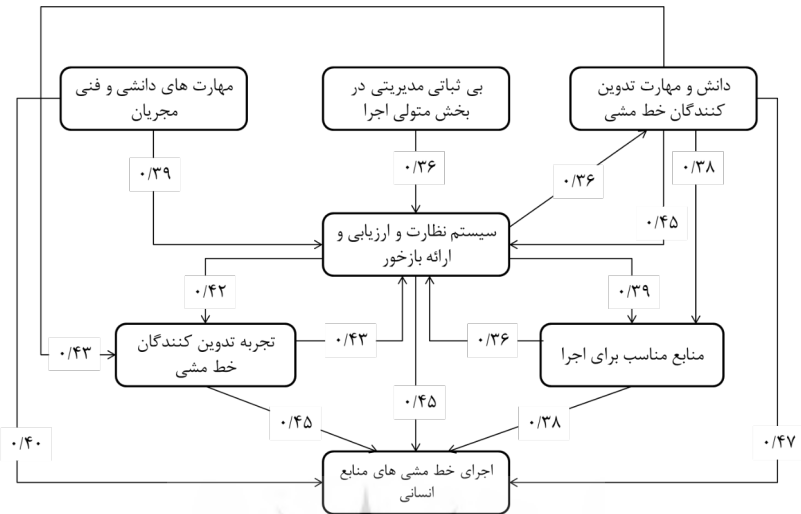
در ادامه فرایند تحلیل دیمتلفازی انجام شد. در جدول ۴، مقادیر دی‌فازی شده برای ماتریس ارتباط کامل را مشاهده می‌کنید.

جدول ۴. مقادیر دی‌فازی شده برای ماتریس ارتباط کامل

عوامل	ارزیابی و ارائه بازخور سیستم نظارت و ارزیابی و ارائه بازخور	مهارت‌های دانشی و فنی مجریان	منابع مناسب	دانش و مهارت تدوین کنندگان خطمشی	تجربه تدوین کنندگان خطمشی	بی‌ثباتی مدیریتی در بخش دولتی متولی	تنش و مداخلات بیش از حد سیاسی	منابع انسانی	اجرای خطمشی‌های
سیستم نظارت و ارائه بازخور	۰.۳۲	۰.۳۱	۰.۳۹	۰.۳۶	۰.۴۲	۰.۱۹	۰.۳۴	۰.۴۵	
مهارت‌های دانشی و فنی مجریان	۰.۳۹	۰.۲۰	۰.۳۵	۰.۳۰	۰.۳۵	۰.۲۱	۰.۲۹	۰.۴۰	
منابع مناسب	۰.۳۶	۰.۲۱	۰.۲۲	۰.۲۷	۰.۳۱	۰.۱۳	۰.۲۰	۰.۳۸	
دانش و مهارت تدوین کنندگان خطمشی	۰.۴۵	۰.۲۶	۰.۳۸	۰.۲۴	۰.۴۳	۰.۱۸	۰.۳۳	۰.۴۷	
تجربه تدوین کنندگان خطمشی	۰.۴۳	۰.۲۳	۰.۳۳	۰.۳۵	۰.۲۶	۰.۱۹	۰.۳۰	۰.۴۵	
بی‌ثباتی مدیریتی در بخش دولتی متولی	۰.۳۶	۰.۲۳	۰.۳۱	۰.۲۲	۰.۲۸	۰.۱۴	۰.۳۴	۰.۳۱	
تنش و مداخلات بیش از حد سیاسی	۰.۳۱	۰.۱۷	۰.۲۸	۰.۱۸	۰.۲۴	۰.۲۶	۰.۱۷	۰.۲۹	
اجرای خطمشی‌های منابع انسانی	۰.۳۲	۰.۲۰	۰.۲۷	۰.۲۲	۰.۲۸	۰.۱۹	۰.۲۵	۰.۲۴	

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

برای ترسیم نقشه روابط شبکه، نخست باید ارزش آستانه محاسبه شود. مقدار آستانه روابط، میانگین مقادیر ماتریس T یا همان مقادیر دی‌فازی شده برای ماتریس ارتباط کامل است. در این تحقیق، این عدد برابر ۰/۲۹ به دست آمد. با این حال، پس از محاسبه، ۳۳ رابطه بین متغیرها به دست آمد؛ از این رو برای تأکید بر مهم‌ترین روابط در الگو، پس از محاسبه میانگین ضرایب تأثیر، ارزش آستانه برابر ۰/۳۶ به دست آمد. در ادامه تمام مقادیر در ماتریس ارتباط کامل که کوچک‌تر از ۰/۳۶ هستند، برابر صفر شد؛ یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود. سایر مقادیر نیز برابر ۱، و در الگو حفظ شدند. ذکر این نکته ضروری است که پس از حذف روابط کمتر از ارزش آستانه مورد نظر، متغیر تنش و مداخلات بیش از حد سیاسی به دلیل مقادیر کمتر از ۰/۳۶ در سطر و ستون، از الگو حذف شد. در شکل ۲، ضرایب تأثیر الگو اجرای خطمشی‌های منابع انسانی را مشاهده می‌کنید.



فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

شکل ۲. ضرایب تأثیر الگو اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی

با توجه به اطلاعات کسب‌شده، بیشترین ضریب اثر بر اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی با تأکید بر اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری به دانش و مهارت تدوین‌کنندگان تعلق دارد. در مرحله بعد و به‌طور مشترک دو عامل تجربه تدوین‌کنندگان خط‌مشی و سیستم نظارت و ارزیابی و ارائه بازخور دارای بیشتری اثرگذاری بر اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی اند. در ادامه نیز به‌ترتیب مهارت‌های دانشی و فنی مجریان و منابع مناسب بالاترین امتیاز را در تأثیر بر اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی کسب کردند. در **جدول ۵**، خروجی محاسبات فازی براساس روابط علت و معلولی را مشاهده می‌کنید.

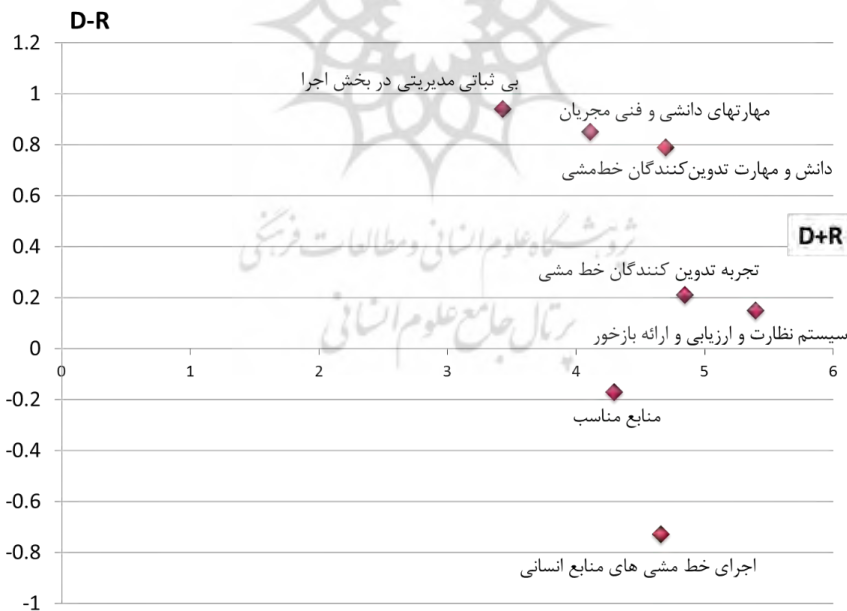
**جدول ۵. خروجی محاسبات فازی براساس روابط علت و معلولی**

متغیر	D	R	D+R	D-R
سیستم نظارت و ارزیابی و ارائه بازخور	۲.۷۷	۲.۶۳	۵.۴۰	۰.۱۵
مهارت‌های دانشی و فنی مجریان	۲.۴۸	۱.۶۳	۴.۱۱	۰.۸۵
منابع مناسب	۲.۰۷	۲.۲۴	۴.۳۰	-۰.۱۷
دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خط‌مشی	۲.۷۴	۱.۹۵	۴.۷۰	۰.۷۹
تجربه تدوین‌کنندگان خط‌مشی	۲.۵۳	۲.۳۲	۴.۸۵	۰.۲۱
بی‌ثباتی مدیریتی در بخش دولتی متولی اجرای خط‌مشی	۲.۱۹	۱.۲۴	۳.۴۳	۰.۹۴
اجرای قوانین و مقررات خدمات کشوری	۱.۹۶	۲.۷۰	۴.۶۶	-۰.۷۳

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان



بر اساس جدول فوق، جمع عناصر هر سطر (D) نشان‌دهنده میزان تأثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های الگوست. بر این اساس، سیستم نظارت و ارزیابی و ارائه بازخور بیشترین تأثیرگذاری را بر سایر عوامل دارد. مجموع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشان‌دهنده میزان تأثیرپذیری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. بر این اساس، اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی از تأثیرپذیری بالاتری برخوردار است. شاخص (D+R) که در شکل ۲ در قسمت بردار افقی قرار دارد، بیانگر میزان تأثیر و تأثر عوامل مورد نظر در سیستم است. هرچه مقدار (D+R) عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. بر این اساس، سیستم نظارت و ارزیابی و ارائه بازخور بیشترین تعامل را با سایر معیارهای مورد مطالعه دارد. بردار عمودی (D-R) قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. به‌طور کلی اگر (D+R) مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، متغیر معلول است. در این الگو، سیستم نظارت و ارزیابی و ارائه بازخور، مهارت‌های دانشی و فنی مجریان، دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خط‌مشی، تجربه تدوین‌کنندگان خط‌مشی، و بی‌ثباتی مدیریتی در بخش دولتی متولی اجرای خط‌مشی متغیرهای علی و اثرگذارند. همچنین دو عامل منابع مناسب برای اجرا و اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی به‌عنوان متغیرهای معلول شناخته می‌شوند که از سایر عوامل تأثیر می‌پذیرند. در شکل ۳، نمودار دکارتی مربوط به نتایج محاسبات فازی را مشاهده می‌کنید.



شکل ۳. نمودار دکارتی مربوط به نتایج محاسبات فازی

## ۵. نتیجه

بوروکراسی دولتی شامل انواع مختلف سازمان‌ها اعم از وزارتخانه‌ها، ادارات کل، سازمان‌های مستقل، شرکت‌ها و مؤسسات عمومی وابسته به دولت است. اگر اجرای خط‌مشی به سازمان‌هایی که توان یا آمادگی انجام آن را ندارند محول شود، این خط‌مشی‌ها با موفقیت اجرا نخواهد شد. چنین امری در حوزه خط‌مشی‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران نه فقط سیاست‌های کلی نظام اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری را محقق نخواهد کرد، بلکه زمینه نارضایتی جامعه را از عملکرد سازمان‌های دولتی به همراه خواهد داشت. در مسیر اجرای کامل خط‌مشی‌های منابع انسانی جهت عملیاتی کردن سیاست‌های کلی نظام اداری، عوامل بازدارنده و تنگناهای زیادی وجود دارد که شناسایی این عوامل و ارائه الگویی به منظور کارآمد کردن اجرای آن هدف اصلی این پژوهش بود.

در تحقیق حاضر، الگو اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی در حوزه سیاست‌های کلی نظام اداری با تأکید بر اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری طراحی و ارائه شده است. براساس نتایج پژوهش، اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی در قانون مدیریت خدمات کشوری بالاترین میزان تأثیرپذیری در الگورا دارد که نشان‌دهنده دقت و صحت الگوست. بیشترین ضریب اثرگذار بر اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی قانون مدیریت خدمات کشوری به «دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خط‌مشی» تعلق دارد (ضریب اثر ۰/۴۷)؛ به این معنا که دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خط‌مشی نقش بسزایی در اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی دارد و نیز به لحاظ مثبت بودن شاخص (D+R) بر سایر عوامل اثرگذار بر آن به‌ویژه بر کارایی عملکرد «سیستم نظارت، ارزیابی و ارائه بازخور» داراست. این دانش و مهارت که از طریق آموزش توسعه می‌یابد، به بهبود سطح تجربه خط‌مشی‌گذاران در فرایند خط‌مشی‌گذاری نیز کمک می‌کند. بنابراین نایر خورداری از دانش و مهارت کافی در خط‌مشی‌گذاران نه فقط دستیابی به مشخصه‌های خط‌مشی‌گذاری خوب را دشوار می‌کند، بلکه مانع پیش‌بینی، ارزیابی و کنترل در اجرای مؤثر خط‌مشی‌های منابع انسانی نیز می‌شود.

در مرحله بعد و به‌طور مشترک، دو متغیر «تجربه تدوین‌کنندگان خط‌مشی» و «سیستم نظارت و ارزیابی و ارائه بازخور»، هر دو، با ضریب اثر ۰/۴۵ در رتبه بعدی اثرگذاری بر اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی قرار دارند. بر این اساس، نتایج نشان می‌دهد با تجربه بودن خط‌مشی‌گذاران اگرچه عاملی اثرگذار است، در مرحله بعد از دانش و مهارت خط‌مشی‌گذار قرار می‌گیرد. بنابراین برای کسب حداکثر موفقیت در امر اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی، باید در کنار دانش و مهارت، به رکن تجربه نیز توجه کرد. هر دو این عوامل با توجه به مثبت بودن شاخص (D+R) در دسته متغیرهای تأثیرگذارند که بر اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی در قانون مدیریت خدمات کشوری را تأثیر می‌گذارند. از سوی دیگر «سیستم نظارت و ارزیابی و

ارائه بازخور» در کنار «تجربه تدوین‌کنندگان خطمشی» و پس از «دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خطمشی» بر اجرای خطمشی‌های منابع انسانی در قانون مدیریت خدمات کشوری قرار می‌گیرد. علاوه بر این، «سیستم نظارت و ارزیابی و ارائه بازخور» بیشترین تعامل، یعنی اثرگذاری و اثربخشی، در الگو (D+R= 5.40) و هم‌زمان بیشترین اثر (D=2.77) را در بین متغیرهای الگو نیز داراست. به لحاظ (D+R)، اگرچه متغیر علی و تأثیرگذار بر اجرا شناخته می‌شود، مقدار این شاخص جزئی است و از این‌رو متغیری است که هم نقش علی و هم نقش معلول را در بین سایر متغیرها ایفا می‌کند. «سیستم نظارت و ارزیابی و ارائه بازخور» بیشترین اثرگذاری را دارد و نخست بر اجرای خطمشی و سپس بر تجربه تدوین‌کنندگان خطمشی اثرگذار است. همچنین براساس الگو، «سیستم نظارت و ارزیابی و ارائه بازخور» در کنار «دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خطمشی» بر اختصاص منابع مناسب برای اجرای خطمشی تأثیرگذار است. در اولویت چهارم اثرگذاری، «مهارت‌های دانشی و فنی مجریان» با ضریب اثر ۰/۴۰ قرار دارد. بر این اساس، عوامل انسانی نه‌فقط در مرحله تدوین خطمشی، بلکه در مرحله اجرا نیز بر اجرای قانون خدمات کشوری اثر می‌گذارد. این عامل به دلیل مثبت بودن شاخص (D+R) متغیر علی در الگو شناخته می‌شود و بر اثربخشی «سیستم نظارت، ارزیابی و ارائه بازخور» نیز تأثیرگذار است. لذا با بهبود سطح «مهارت‌های دانشی و فنی مجریان» در حیطه اجرای خطمشی و در مواردی مانند مهارت‌های شبکه‌سازی برای ایجاد و حفظ روابط با ذی‌نفعان یا مهارت مذاکره، اجرای خطمشی با موفقیت بیشتری همراه خواهد بود. براساس نتایج الگو، منابع مناسب با ضریب اثر ۰/۳۸ بر اجرای خطمشی‌های منابع انسانی تأثیرگذار است. همچنین از آنجا که شاخص (D+R) برای این متغیر منفی است، در مجموع به‌عنوان متغیر معلول در الگو ایفای نقش می‌کند؛ به این معنا که اگرچه با برخورداری از منابع مناسب، اجرای خطمشی‌های منابع انسانی در قانون مدیریت خدمات کشوری تسهیل می‌شود، این عامل خود تحت تأثیر متغیرهای دیگری در الگو، مانند دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خطمشی، است. همچنین «برخورداری از منابع مناسب» رابطه دوسویه و تعاملی با «سیستم نظارت، ارزیابی و ارائه بازخور» دارد؛ به گونه‌ای که یکدیگر را در جهت مستقیم تقویت یا تضعیف می‌کنند. آخرین متغیر «بی‌ثباتی مدیریتی در بخش متولی اجرای خطمشی» است که بر اجرای خطمشی‌های منابع انسانی تأثیرگذار نیست، اما به لحاظ اثرگذاری بر «سیستم نظارت، ارزیابی و ارائه بازخور» با ضریب تأثیر ۰/۳۶ در الگو ایفای نقش می‌کند. بنابراین بیشترین نقش علی در الگو به این متغیر مربوط است و تحت تأثیر دیگر عوامل نیست. از این‌رو با افزایش ثبات در مدیریت سازمان‌های مجری خطمشی‌های منابع انسانی، می‌توان به اثربخشی بیشتری در سیستم نظارت و ارزیابی دست یافت که موجب تقویت اجرای خطمشی‌های منابع انسانی می‌شود.

## ۷. پیشنهادها

براساس نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی الگوی ارائه‌شده در این پژوهش به

کمک الگوسازی معادلات ساختاری در سازمان‌های دولتی ایران بررسی شود. این امر به قدرت تعمیم‌پذیری الگو و بومی‌سازی اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی کمک می‌کند. در حوزه کاربردی نیز، پیشنهاد می‌شود اجزای الگو و روابط علت و معلولی بین آن‌ها که تبیین‌کننده میزان اثربخشی اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی با تأکید بر قانون مدیریت خدمات کشوری است، مورد توجه دقیق‌تر سازمان‌های اجراکننده و تدوین‌کنندگان خط‌مشی‌های منابع انسانی قرار گیرد تا سیاست‌های کلی نظام اداری به شکل مؤثرتری محقق گردد. در این راستا، «سیستم نظارت، ارزیابی و ارائه بازخور» به لحاظ بالاترین میزان تعامل با سایر اجزای الگو، نقش محوری در الگو ایفا می‌کند و نیازمند توجه بیشتری از سوی هر دو بازیگر اصلی خط‌مشی، یعنی تدوین‌کنندگان و اجراکنندگان خط‌مشی‌های منابع انسانی، است.

از آنجا که هرکدام از روش‌های الگوسازی محدودیت‌هایی دارند، روش دیمتل فازی نیز از این امر مستثنا نبود و می‌بایست حداکثر ده متغیر در الگوی دیمتل مورد توجه قرار می‌گرفت. با این حال، این روش کارکرد منحصر به خود را دارد و نباید انتظار داشت همه عوامل تأثیرگذار در الگو وارد شود؛ بنابراین سعی شد از یک سو با تعیین درجه اهمیت، عوامل با ضریب کمتر حذف شود و همچنین با دسته‌بندی عوامل، تعداد بیشتری از شاخص‌ها مورد نظر قرار گیرد. یکی دیگر از محدودیت‌های تحقیق این است که در تعمیم نتایج آن باید جانب احتیاط را رعایت کرد؛ زیرا بررسی‌های انجام‌شده محدود به بررسی دیدگاه کارکنان استانداری خراسان رضوی است و صرف‌نظر از الگوی روش‌شناسی پژوهش، در تعمیم نتایج باید احتیاط کرد.

## ملاحظات اخلاقی

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

### تعارض منافع

بنابراین اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

## References

- Ahmed, I. K., & Dantata, B. (2016). Problems and Challenges of Policy Implementation for National Development. *Research on Humanities and Social Sciences*, 6(15), 60-65.
- Aminuzzaman, S. M. (2013). Dynamics of Public Policy: Determinants of Policymaking and Implementation in Bangladesh. *Public Organiz Review*, 13, 443-458.
- Betts, B. S. H. (2020). The Importance of Human Resource Management in the Hotel industry in Sierra Leone. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS)*, 64(1), 96-108.
- Bharti, S. S. (2020). Development Economics and Re-construction of Developing Countries: Reflections and Insights. *Journal of Scientific Papers Social Development & Security*, 10(4), 69-77.
- Chompucot, M. C. (2011). *Major Factors Affecting Educational Policy Implementation Effectiveness for the Three Southernmost Provinces of Thailand as Perceived by School Directors*. A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy. School of Public Administration National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand.
- Fontela, E., & Gabus, A. (1976). *The DEMATEL Observer*, DEMATEL 1976 Report. BATTELLE Institute, Geneva Research Center, Geneva, Switzerland.
- Hogwood, B. W., & Gunn, L. A. (1984). *Policy analysis for the real world*. New York: Oxford University Press.
- Ikelegbe, A. (2006). *Public policy analysis: Concepts, issues and cases*. Lagos: Imprint Services
- Kamrul Ahsan, A. H. M. (2018). Factors affecting inter-organisational coordination: A case of policy implementation in rural Bangladesh. *Development in Practice*, 28(8), 1-11.
- Morris, M. G., & Dillon, A. (1997). How user perceptions influence software use. *IEEE Software*, 14(4), 58-65.
- Mukanjari, S., Muchapondwa, E., & Demeke, E. (2021). Recreation demand and pricing policy for international tourists in developing countries: evidence from South Africa. *Journal of Environmental Economics and Policy*, 10(3), 243-260.
- Nehles, A. C., Riemsdijk, M. V., Kok, I., & Loise, J. K. (2006). Implementing Human Resource Management Successfully: A First-Line Management Challenge. *Management Revue*, 17(3), 356-273.
- Phulkerd, S., Sacks, G., Vandevijvered, S., Worsleye, A., & Lawrencee, M. (2017). Barriers

- and potential facilitators to the implementation of government policies on front-of-pack food labeling and restriction of unhealthy food advertising in Thailand. *Food Policy*, 71, 101-110.
- Runhaar, P., & Sanders, K. (2013). Implementing Human Resources Management (HRM) within Dutch VET institutions: examining the fostering and hindering Factors. *Journal of Vocational Education and Training*, 65(2), 236-255.
- Rajapakshe, W. (2017). Factors Affecting Human Resources Management Policy Implementation in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Sri Lanka. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 1129-1144.
- Raza, S. H., Bakar, H. A., & Mohamad, B. (2018). Relationships between the advertising appeal and behavioral intention: The mediating role of the attitude towards advertising appeal and moderating role of cultural norm. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(2), 185-193.
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24, 271-281.
- Afrasiabi R., & Maleki, A. (2020). Investigating the dimensions of public policy from the perspective of Islam with emphasis on justice and participation in a case study in education in Bojnourd. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(29), 1-15. (in Persian)
- Ataei, M. (2009). *Fuzzy multi-criteria decision making*. Tehran: Shahroud University of Technology. (in Persian)
- Gorjipour, H., Khashei, V., Eslambulchi, A., & Asghari Sarem, A. (2019). Designing a framework for cultural problem solving in universities from Imam Khamenei's point of view, *Culture in Islamic University*, 9(33), 543-564. (in Persian)