

تحلیل نقشه اهمیت-عملکرد (IPMA)

شاخص های عوامل موثر بر ارتقای ظرفیت خط مشی آموزش های مهارتی

ابوالفضل تیرانداز^۱

علی فرهادی محلی^۲

خالد نواصر^۳

چکیده:

توانایی سازمان های دولتی برای هماهنگی و اجرای خدمات عمومی یا همان ظرفیت خط مشی از چنان اهمیتی برخوردار می باشد که شاخصی برای سرمایه دار بودن کشورهاست. محقق در راستای شناسایی شاخص های تاثیرگذار در ظرفیت خط مشی گذاری آموزش های مهارتی کشور از حیث عملکرد و اهمیت آن ها نسبت به تدوین مدل ارتقای ظرفیت خط مشی گذاری آموزش های مهارتی کشور با استفاده از پارادایم تحقیق عملگرا، رویکرد آمیخته، استراتژی نظریه داده بنیاد و معادلات ساختاری اقدام نمود. حجم نمونه کیفی ۱۵ نفر خبره به صورت غیر تصادفی هدفمند و مصاحبه ها نیمه ساختاریافته بودند. تحلیل داده های کیفی با نرم افزار MaxQda2020 و فرایند کدگذاری صورت پذیرفت. در بخش کمی حجم نمونه ۲۱۴ نفر با استفاده از نرم افزار G Power3.1 تعیین گردیده و داده های حاصله از پرسشنامه های تکمیل شده با استفاده از نرم افزارهای SPSS 26 و PLS 3 مورد تحلیل واقع گردید. نتایج آزمون های آماری نشان دادند که ظرفیت های مدیریتی، انتخاب معتبر، زیرساخت های خط مشی گذاری، قابلیت های خط مشی گذاری، اجرای خط مشی و تجزیه و تحلیل و تدوین خط مشی در حدی پایین تر از نقطه مطلوب قرار دارند. مدل تایید شده در تحلیل IPMA توسط نرم افزار PLS 3 نشان داد که دو شاخص تلاش برای افزایش مخاطب و اتخاذ تدابیر اعتماد دهنده با مقادیر ضریب اهمیت به ترتیب ۰,۲۹۰ و ۰,۲۶۸ و ضرایب عملکرد ۶۰,۷۱۴ و ۶۱,۸۷۸ از اهمیت بیشتری برخوردارند ولی کارکرد پایین تری نشان داده اند، لذا توجه و سرمایه گذاری بر روی آن ها توسط سیاستگذاران آموزش های فنی و حرفه ای توصیه می شود.

^۱ - ابوالفضل تیرانداز، سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور، ستاد مرکزی، تهران، ایران.

^۲ - علی فرهادی محلی، استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران

^۳ - خالد نواصر، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی اروندان، خرمشهر، ایران

کلمات کلیدی: ظرفیت خط مشی گذاری، آموزش مهارتی، ماتریس اهمیت - عملکرد، آموزش فنی و حرفه ای

Importance-Performance Map Analysis (IPMA) for Indicators of Factors Influencing the Enhancement of Skills Training Policy Capacity

Abolfazl Tirandaz¹, Ali Farhadi Mahalli², Khaled Navaser³

Abstract:

The ability of government organizations to coordinate and implement public services, or policy capacity, is so important that it is an indicator of a country's capitalist status. Consequently, the researcher aims to identify the indicators that have a significant impact on country's ability to shape skills policy and evaluate them in terms of their performance and importance. A model was developed to expand this capacity. Using a pragmatic paradigm, mixed-method approach was utilized, incorporating grounded theory and structural equation modeling. In the qualitative phase, a non-random sample of 15 experts was selected, resulting in theoretical saturation, and semi-structured interviews were conducted. Qualitative data were analyzed, following a coding process using MaxQda2020 software. For the quantitative phase, a sample size of 214 participants was determined using the G Power3.1 software, and the data collected from completed questionnaires were analyzed with SPSS26 and PLS3 software. Statistical test results indicated that management capacities, valid selection, policy-making infrastructure, policy-making skills, policy implementation, and policy analysis and formulation are slightly below the desired threshold. The model validated through IPMA analysis using PLS 3 software revealed that the indicators related to efforts to increase audience engagement and implement trust-building measures, had importance coefficient values of 0.0290 and 0.0268, respectively, and performance coefficients of 60.714 and 61.878, respectively greater are important but have lower performance. Therefore, Technical and Vocational Education policymakers are recommended to focus their attention and investment on these areas.

Keywords: Policy capacity, skill training, Important – Performance Map, Technical and Vocational Training

۱ - Corresponding Author: Ph.D. in Public Administration, Decision Making and Public Policy, Technical and Vocational Education Organization, Tehran, Iran. Tirandaz.tvto@Gmail.com

2 - Assistant Professor, Department of Public Administration, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran.

3 - Arvandan non-profit higher education institute, Khorramshahr, Iran.

مقدمه:

با توجه به این که در فرایند آموزش های مهارتی نگرشی جدید حاکم و موضوع ترکیب سازی آموزش های حرفه ای و عمومی مطرح شده است (فرخی، ۱۴۰۰) و هم چنین علیرغم بهره مندی این قسمت از ظرفیت های دولتی، در سنوات اخیر شاهد بهبود موثری در وضعیت آن نبوده ایم (محمودزاده احمدی نژاد و همکاران، ۱۳۹۴) تا جایی که دفتر پژوهش های مجلس در گزارشی اشاره نموده است که به کیفیت آموزش های غیر رسمی توجه در خوری نشده است (محمدعلی، ۱۴۰۱). به نظر می رسد بازتوانی خط مشی گذاری این حوزه از الزامات غیرقابل انکار فراروی دولت می باشد. اگر از منظری نوین به توسعه یافتگی نگاه کنیم متوجه خواهیم شد بالاتر بودن ظرفیت خط مشی گذاری هر کشور به معنای سرمایه دارتر بودن آن کشور محسوب می شود (دانایی فرد، ۱۳۹۶) و از آن جایی که ظرفیت خط مشی به عنوان پیشران موثر در راستای توسعه و پیاده سازی خط مشی گذاری توصیف گردیده است، لذا توسعه این مهم پیش شرط موفقیت خط مشی و برون داد برتر آن محسوب خواهد شد (چنبونتای و واتانابه، ۲۰۱۸). هم چنین گزارش انجمن جهانی اقتصاد و پیش بینی اثرات شتابدهی مهارت آموزی تا سال ۲۰۲۸ در اقتصاد و جامعه جهانی نشان از آن دارد که شکاف مهارتی تا آن زمان بسته شده و از این محل ۶٫۵ تریلیون دلار افزایش تولید ناخالص داخلی در جهان رقم می خورد. از سوی دیگر وضعیت آمار و ارقام NEET^۱ در ایران چه ارائه شده از سوی وزارت تعاون و چه تهیه شده توسط مرکز آمار ایران، دلالت بر این امر دارد که با توجه به سناریوی الزام بسته شدن شکاف مهارت که افزایش ۳ درصدی بهره وری جهانی از محل همین کاهش نابرابری ها را هم پیش بینی نموده است، بایست خط مشی گذاری آموزش های مهارتی به ویژه در حوزه NEET دگردیسی اساسی نماید. وجود حدود ۶۰۰ مرکز آموزش مهارتی که بیش از یک سوم آنها در شهرهای زیر ۲۰ هزار نفر جمعیت می باشند و عدم وجود تعداد کارآموز مناسب برای این مراکز و مقایسه این تعداد مرکز با تعداد مراکز اندک کشورهای نظیر کره جنوبی، رخنه برخی دستگاه های غیرمتولی به مسئله آموزش های مهارتی (محمدعلی، ۱۴۰۱) همگی بیان کننده این مهم می باشد که برای جلوگیری از اتلاف منابع موجود اعم از سخت افزاری و سرمایه انسانی بایست نسبت به تقویت خط مشی گذاری این حوزه ی اساسی اقدام جدی عملیاتی شود. لذا با توجه به اینکه توانایی های اساسی در الزامات حکمرانی خوب معمولاً با عباراتی نظیر ظرفیت خط مشی، مدیریت خط مشی، اثربخشی خط مشی و ظرفیت ارزیابی به بروز و ظهور می رسد (رگونی، ۲۰۱۷)، فلذا اهمیت ظرفیت خط مشی گذاری و ارتقای آن به عنوان عاملی برای توسعه امری کاملاً روشن می باشد.

۱ - Not in Employment, Education or Training – People between 15 – 24 Years old

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش:

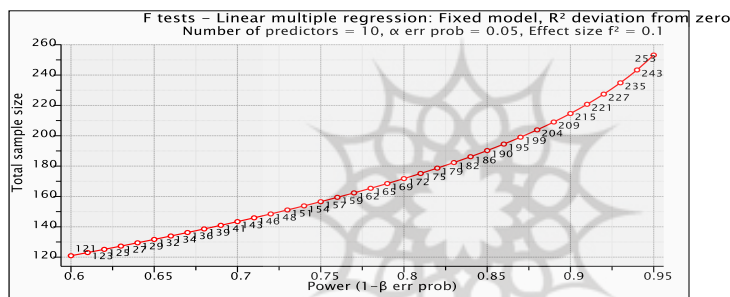
تحقیقات علم سنجی ساگوین و همکاران (۲۰۱۸) بیانگر این مهم می‌باشد که تحقیقات صورت پذیرفته چارچوب مصنوعی یک کار در حال پیشرفت بوده؛ نیاز به جزئیات بیشتری دارد و انتظار می‌رود تحقیقاتی برای آزمایش کاربردی بودن چارچوب صورت پذیرد. هم چنین اشاره نموده که ماهیت بسیاری از پژوهش‌ها تجربی بوده و حداقل ۳۰٪ آن‌ها هیچ گونه عملیاتی سازی ظرفیت را ارائه نمی‌دهند و نهایتاً این که بصورت ضعیفی نظریه پردازی شده که به شدت از هم گسیخته است. در مطالعه دیگری، محقق برای درک وسیع تری از ظرفیت سیاست که تمام مراحل چرخه سیاست را در بر می‌گیرد، استدلال می‌کنند. آنها یک مدل تودرتو پیشنهاد می‌کنند که ابعاد مختلف ظرفیت را ادغام می‌کند و بر نیاز به هماهنگی بین ذینفعان و سطوح مختلف حکومت تأکید می‌کند (گیست، ۲۰۲۳). این دیدگاه تشخیص می‌دهد که سیاست‌گذاری مؤثر به وظایف خاص محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند رویکردی جامع برای مدیریت منابع و قابلیت‌ها در زمینه‌های مختلف است. تحقیقات تجربی همچنین درک ما را از نحوه عملکرد ظرفیت سیاست در زمینه‌های خاص گسترش داده است. به عنوان مثال، مطالعه‌ای که به بررسی توسعه مجدد روستاهای شهری در چین می‌پردازد نشان می‌دهد که چگونه شیوه‌های حکومت محلی بر ظرفیت خط‌مشی‌گذاری تأثیر می‌گذارد. یافته‌ها حاکی از آن است که اثربخشی اجرای سیاست‌ها با ظرفیت‌های تحلیلی، عملیاتی و سیاسی بازیگران محلی مرتبط است. این مطالعه استدلال می‌کند که وابستگی به مسیر - اینکه چگونه تجربیات گذشته ظرفیت‌های فعلی را شکل می‌دهد - نقش مهمی در تعیین نتایج دارد (شی و همکاران، ۲۰۲۴). یک پیشرفت قابل توجه در گفتمان پیرامون ظرفیت خط‌مشی‌گذاری، معرفی "ظرفیت یکپارچه" است که به توانایی آژانس‌ها برای هماهنگ کردن خط‌مشی‌ها در بخش‌ها و حوزه‌های قضایی اشاره دارد. این مفهوم بر ضرورت تعدیل و انسجام مستمر در فرآیندهای خط‌مشی‌گذاری تأکید می‌کند و آن را از مفاهیم سنتی ظرفیت خط‌مشی متمرکز بر حوزه‌های واحد متمایز می‌کند. ادبیات نشان می‌دهد که ظرفیت یکپارچه‌سازی به ظرفیت خط‌مشی کلی وابسته است، که نشان می‌دهد افزایش ظرفیت کلی می‌تواند منجر به یکپارچگی بهتر در بین خط‌مشی‌ها شود (وینس و همکاران، ۲۰۲۴). جدول ۱ خلاصه‌ای از پژوهش‌های مرتبط با ظرفیت خط‌مشی که برخی منجر به ارائه تعریفی برای این مفهوم نیز گردیده است را در بردارد.

جدول ۱ - برخی تعاریف ظرفیت خط‌مشی حاصله از مرور ادبیات

دیف	تعریف	پژوهشگران
۱	توانایی خدمات کشوری در تدارک و رساندن مشورت به مدیران عالی رتبه سیاسی خود و اینکه خدمات کشوری این توانایی را داشته باشد که در چرخه خط مشی، نقش و وظیفه خود را ایفاء نماید.	نیومن؛ پرل؛ ولستد (۲۰۱۳)
۲	ظرفیت خط مشی به معنای وسیع به عنوان توانایی یک دولت برای انتخاب توزیع منابع.	فوکویاما (۲۰۱۳)
۳	ظرفیت خط مشی گذاری تعیین کننده مهمی است و نشانگری برای یک دولت با عملکرد بالا	کرافت و هاولت (۲۰۱۳)
۴	ظرفیت خط مشی گذاری را به عنوان مجموعه ای از مهارت ها، شایستگی ها و منابع برای طراحی و پیگیری اهداف سیاستگذاری در سرتاسر دولت تعریف نموده اند	روتبرگ (۲۰۱۴)، هاولت (۲۰۱۵) تیرنان و وانا (۲۰۰۶) وو و همکاران (۲۰۱۰) و (۲۰۱۵)
۵	توانایی سازمان های دولتی برای هماهنگی و اجرای خدمات عمومی	هولت و میگون (۲۰۱۴)
۶	"مجموعه ای از مهارت ها و منابع - یا شایستگی ها و قابلیت ها - که برای انجام وظایف خط مشی ضروری است" یا به عبارتی "ترکیب مهارت ها و منابع در هر سطح"	وو، رامش و هولت (۲۰۱۵) به نقل از کامرون (۲۰۲۱)
۷	مجموعه ای از توانایی های اساسی در الزامات حکمرانی خوب معمولاً با عباراتی نظیر "ظرفیت خط مشی"، "مدیریت خط مشی"، "انربخشی خط مشی" و "ظرفیت ارزیابی" نشان داده می شود	رگومینی (۲۰۱۷)
۸	ظرفیت خط مشی می تواند وسیله ای باشد برای توسعه سیاست های دارونما ^۱ به عنوان دریاچه های ایمنی مدیریت دستور کار ^۲ ، یا برای برنامه های پنهان ^۳ بیشتر برای اهداف سیاسی تا پرداختن به اهداف مشکلات اصلی خط مشی	مک کانل (۲۰۱۸) و (۲۰۲۰) به نقل از موکرچی و همکاران (۲۰۲۱)
۹	ظرفیت خط مشی گذاری اغلب در بحث سیاست عمومی و دولتها برای توانایی (یا ناتوانی) تصمیم گیری در مورد سیاست های مناسب و اجرای موفق آنها استفاده می شود	لوتیس حسین و همکاران (۲۰۲۱)
۱۰	کار بر روی ظرفیت خط مشی گذاری، ناکافی بودن یک رویکرد بیش از حد عقلانی به خط مشی گذاری را برجسته می کند. با در نظر گرفتن ظرفیت خط مشی به عنوان نشانه ای از واقع گرایی، محققان مفهوم ظرفیت خط مشی را به سمت جنبه های کمتر ملموس تغییر خط مشی هدایت کرده اند	دنيس و همکاران (۲۰۲۲)
۱۱	نظریه در حال تکامل و حلقه های گمشده	برنتون و همکاران (۲۰۲۲)
۱۲	تاکید بر نیاز به هماهنگی بین ذینفعان و سطوح مختلف حکومت	گیست (۲۰۲۳)
۱۳	تجربیات گذشته ظرفیت های فعلی را شکل می دهد	شی و همکاران (۲۰۲۴)
۱۴	توانایی آژانس ها برای هماهنگ کردن خط مشی ها در بخش ها و حوزه های قضایی	وینس و همکاران (۲۰۲۴)

روش شناسی پژوهش:

پژوهش حاضر از نظر پارادایم، عملگرا بوده و رویکرد تحقیقی به صورت آمیخته از قیاسی و استقرایی بهره مند می باشد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران ارشد و اساتید خبره حوزه آموزش های مهارتی کشور که حداقل مدرک تحصیلی آنان فوق لیسانس و واجد تجرب مدیریت های ستادی و استانی بوده و با طی مسیر ارتقای شغلی به پست های مدیریتی دست یافته اند (الزام به داشتن سوابق کارشناسی) با میانگین بیش از ۱۰ سال سابقه مدیریتی بوده که با روش تصادفی هدفمند انتخاب و مصاحبه های نیمه ساختار یافته تا اشباع نظری ادامه یافته که در مجموع با ۱۵ نفر در چارچوب انتخاب ذکر شده مصاحبه صورت پذیرفت. در بخش کمی با استفاده از نرم افزار GPOWER 3.1 با ضریب خطای ۵٪ و توان یا ضریب تعمیم پذیری ۹۰٪؛ تعداد نمونه مورد نیاز ۲۱۴ نفر تعیین شد (شکل ۱).



شکل ۱ - نمودار تعیین حجم نمونه با استفاده از نرم افزار GPOWER 3.1

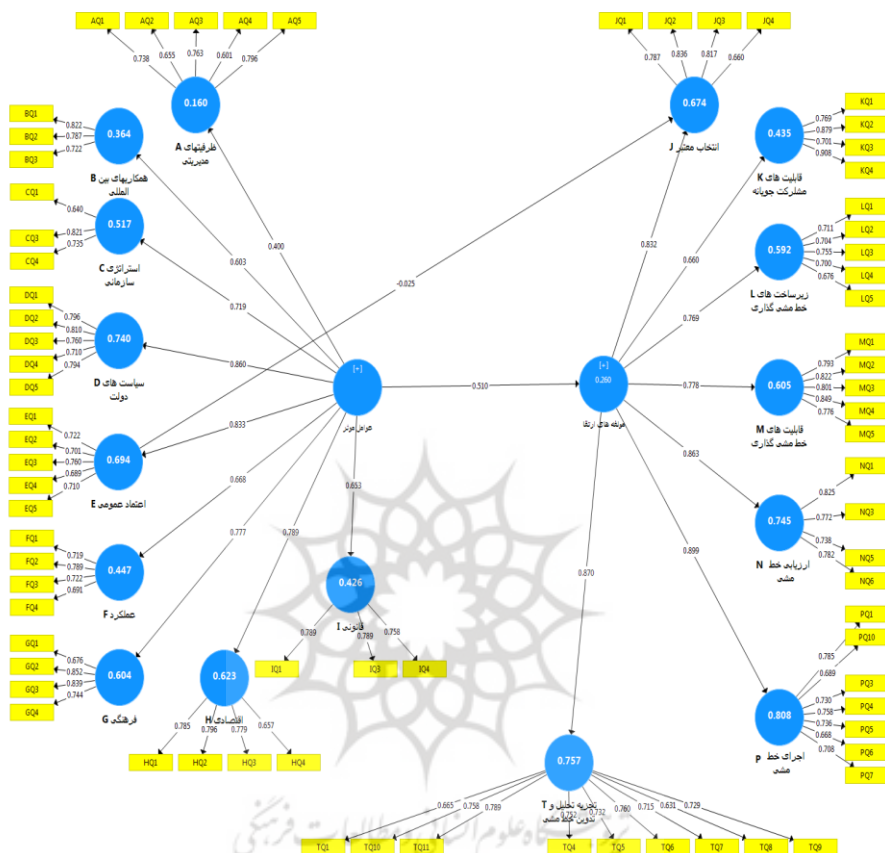
چارچوب نمونه گیری در این بخش افراد واجد حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی، پست کارشناسی، نوع استخدام رسمی و حداقل سنوات خدمت ۲۰ سال و رشته مرتبط (امور اداری و مدیریت، علوم تربیتی، برنامه ریزی آموزشی، برنامه ریزی و تحلیل سیستم ها، علوم اجتماعی، مهندسی صنایع) تشخیص داده شده و توزیع پرسشنامه به صورت تصادفی ساده انجام پذیرفت. پس از احصای ۸۳ کد حاصله از مصاحبه بخش کیفی، برای تحلیل داده های کیفی

۱ placebo policies

۲ agenda management safety valves

۳ hidden agendas

پژوهش، از نرم افزار MaxQda2020 و تحلیل محتوا و فرایند کد گذاری استفاده گردید. نهایتاً مدل بیرونی (اندازه گیری) انعکاسی اصلاح شده در حالت تخمین ضرایب استاندارد را حاصله از



شکل ۲- مدل بیرونی (اندازه گیری) انعکاسی اصلاح شده در حالت تخمین ضرایب استاندارد

تحلیل نرم افزار PLS در شکل ۲ مشاهده می نمایید. جدول ۲ نیز مولفه های پژوهش و تعداد گویه ها (سوالات) هر کدام، هم چنین برچسب سوالات را در هنگام تحلیل نرم افزار معادلات ساختاری نمایش می دهد.

جدول ۲- مولفه های پژوهش و تعداد گویه ها (سوالات) هر کدام

سازه	مولفه	گویه ها	سازه	مولفه	گویه ها
۴ ۳	ظرفیت های مدیریتی	AQ1-AQ5	۴ ۳	همکاری های بین المللی	BQ1-BQ3
	انتخاب معیار	JQ1-JQ4		قابلیت های مشارکت جوانه	KQ1-KQ4

سازه	مؤلفه	گویه ها	سازه	مؤلفه	گویه ها
	استراتژی سازمانی	CQ1-CQ4		زیرساخت های خط مشی گذاری	LQ1-LQ5
	سیاست های دولت	DQ1-DQ5		قابلیت های خط مشی گذاری	MQ1-MQ5
	اعتماد عمومی	EQ1-EQ5		ارزیابی خط مشی	NQ1-NQ6
	عملکرد	FQ1-FQ4		اجرای خط مشی	PQ1-PQ10
	فرهنگی	GQ1-GQ4		تجزیه و تحلیل و تدوین خط مشی	TQ1-TQ11
	اقتصادی	HQ1-HQ4			
	قانونی	IQ1-IQ4			

تجزیه و تحلیل داده ها :

در این تحقیق با استفاده از نرم افزار SPSS علاوه بر آزمون هایی نظیر تحلیل عاملی اکتشافی، آزمون تی تک نمونه ای نیز کاربست خود را داشت. به طور کلی، با استفاده از این آزمون می توان گفت که آیا میانگین یک جامعه برابر با یک مقدار مشخص از قبل تعیین شده (یک مقدار فرضی) است یا نه. به عبارتی بررسی وضعیت موجود مؤلفه های ارتقای ظرفیت خط مشی گذاری آموزش های مهارتی را نشان می دهد. جدول ۳ آمار توصیفی متغیرهای پژوهش و جدول ۴ آزمون تی تک نمونه را ارائه نموده است.

جدول ۳ - آمار توصیفی متغیرها

متغیر و علامت اختصاری	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
(AQ) ظرفیت های مدیریتی	214	2.1928	.84853	.05800
(BQ) همکاری های بین المللی	214	3.4844	.73408	.05018
(CQ) استراتژی سازمانی	214	3.4638	.69339	.04740
(DQ) سیاست های دولت	214	4.2533	.62496	.04272
(EQ) اعتماد عمومی	214	3.8963	.67684	.04627
(FQ) عملکرد	214	3.4451	.81770	.05590
(GQ) فرهنگی	214	4.1764	.64605	.04416
(HQ) اقتصادی	214	4.0829	.71072	.04858
(IQ) قانونی	214	3.6495	.72825	.04978
(JQ) انتخاب معبر	214	2.5467	.79548	.05438
(KQ) قابلیت های مشارکت جویانه	214	3.0327	.93797	.06412
(LQ) زیرساخت های خط مشی گذاری	214	2.7729	.74872	.05118

متغیر و علامت اختصاری	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
(MQ) قابلیت های خط مشی گذاری	214	2.5514	.84224	.05757
(NQ) ارزیابی خط مشی	214	3.0849	.72040	.04925
(PQ) اجرای خط مشی	214	2.6519	.65468	.04475
(TQ) تجزیه و تحلیل و تدوین خط مشی	214	2.7383	.73441	.05020

در جدول ۳ که آمار توصیفی نمونه پژوهش به عنوان نمونه‌ی معرف جامعه هدف است، محقق میانگین هر یک از متغیرها (X) را با شاخص عدد ۳ به عنوان نقطه تغییر الگوی کشف شده پژوهشی در نمونه سنجیده و می‌تواند بگوید وضعیت آن متغیر در حد مطلوب می‌باشد یا خیر. اکنون با توجه به آزمون‌های آمار استنباطی (از نوع تفاوتی)، محقق این الگو را برای بدست آوردن میانگین جامعه (μ) مورد سنجش قرار داده و آزمون پارامتریک (کمی، نرمال) t تک نمونه را محاسبه می‌نماید. نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که این الگو در جامعه هم معنادار است زیرا $\text{sig} < 0.01$ و $T\text{value}$ دو دامنه نیز خارج از بازه‌ی $\{۲,۵۸ \text{ و } -۲,۵۸\}$ قرار دارد پس در سطح اطمینان ۹۹٪ فرض H_1 تایید می‌شود و در جامعه معنادار است. در مواردی که حد بالا و پایین هر دو مثبت است $\mu > 3$ یعنی هم در نمونه $X > 3$ و هم در جامعه $\mu > 3$ و فرضیه در حد مطلوب تایید می‌گردد.

اگر هر دو منفی باشند $\mu < 3$ یعنی آن متغیر در حد پایین‌تر از مطلوب و اگر یکی مثبت و دیگری منفی باشد یعنی $\mu = 3$ و بار هم متغیر در وضعیت مطلوب قرار دارد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌گردد متغیرهای همکاری‌های بین‌المللی، استراتژی سازمانی، سیاست‌های دولت، اعتماد عمومی، عملکرد، فرهنگی، اقتصادی، قانونی در حدی بالاتر

جدول ۴ - آزمون تی تک نمونه

Test Value = 3							
متغیر و علامت اختصاری	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	۹۵% Confidence Interval		
					of the Difference		
					Lower	Upper	
(AQ) ظرفیت های مدیریتی	-۱۳.۹۱۷	۲۱۳	.۰۰۰	-۸۰.۷۲۴	-۹۲.۱۶	-۶۹.۲۹	$\mu < 3$
(BQ) همکاری های بین المللی	۹.۶۵۴	۲۱۳	.۰۰۰	۴۸.۴۴۲	۳۸.۵۵	۵۸.۳۳	$\mu > 3$
(CQ) استراتژی سازمانی	۹.۷۸۵	۲۱۳	.۰۰۰	۴۶.۳۷۹	۳۷.۰۴	۵۵.۷۲	$\mu > 3$
(DQ) سیاست های دولت	۲۹.۳۳۶	۲۱۳	.۰۰۰	۱.۲۵۳۲۷	۱.۱۶۹۱	۱.۳۳۷۵	$\mu > 3$
(EQ) اعتماد عمومی	۱۹.۳۷۱	۲۱۳	.۰۰۰	۸۹.۶۲۶	۸۰.۵۱	۹۸.۷۵	$\mu > 3$
(FQ) عملکرد	۷.۹۱۳	۲۱۳	.۰۰۰	۴۴.۵۰۹	۳۳.۴۹	۵۵.۵۳	$\mu > 3$
(GQ) فرهنگی	۲۶.۶۳۷	۲۱۳	.۰۰۰	۱.۱۷۶۴۰	۱.۰۸۹۳	۱.۲۶۳۵	$\mu > 3$
(HQ) اقتصادی	۲۲.۲۹۰	۲۱۳	.۰۰۰	۱.۰۸۲۹۴	۰.۹۸۷۲	۱.۱۷۸۷	$\mu > 3$
(IQ) قانونی	۱۳.۰۴۷	۲۱۳	.۰۰۰	۶۴.۹۵۳	۵۵.۱۴	۷۴.۷۷	$\mu > 3$
(JQ) انتخاب معتبر	-۸.۳۳۶	۲۱۳	.۰۰۰	-۴۵.۳۳۷	-۵۶.۰۵	-۳۴.۶۱	$\mu < 3$
(KQ) قابلیت های مشارکت جویانه	.۵۱۰	۲۱۳	.۰۰۰	۰.۳۲۷۱	-۰.۹۳۷	۱.۵۹۱	$\mu = 3$
(LQ) زیرساخت های خط مشی گذار	-۴.۴۳۷	۲۱۳	.۰۰۰	-۲۳.۷۱۰	-۳۳.۸۰	-۱۲.۶۲	$\mu < 3$
(MQ) قابلیت های خط مشی گذارو	-۷.۷۹۲	۲۱۳	.۰۰۰	-۴۴.۸۶۰	-۵۶.۲۱	-۳۳.۵۱	$\mu < 3$
(NQ) ارزیابی خط مشی	۱.۷۲۴	۲۱۳	.۰۰۰	۰.۸۴۸۹	-۰.۱۲۲	۱.۸۲۰	$\mu = 3$
(PQ) اجرای خط مشی	-۷.۷۷۹	۲۱۳	.۰۰۰	-۳۴.۸۱۳	-۴۳.۳۳	-۲۵.۹۹	$\mu < 3$
(TQ) تجزیه و تحلیل و تدوین خط م	-۵.۲۱۲	۲۱۳	.۰۰۰	-۲۶.۱۶۸	-۳۶.۰۶	-۱۶.۲۷	$\mu < 3$

از میانگین (نقطه مطلوب) قرار دارند و ظرفیت‌های مدیریتی، انتخاب معتبر، زیرساخت‌های خط‌مشی‌گذاری، قابلیت‌های خط‌مشی‌گذاری، اجرای خط‌مشی و تجزیه و تحلیل و تدوین خط‌مشی در حدی پایین‌تر از نقطه مطلوب و نهایتاً قابلیت‌های مشارکت جویانه و ارزیابی خط‌مشی در حد مرزی میانگین قرار دارند. محقق با نمودار IPMA نسبت به گزارش وضعیت مهم‌ترین سنجه‌های نقش‌آفرین در این پژوهش و تحلیل شکاف وضعیت موجود آنها با وضعیت مطلوب نیز اقدام نموده است.

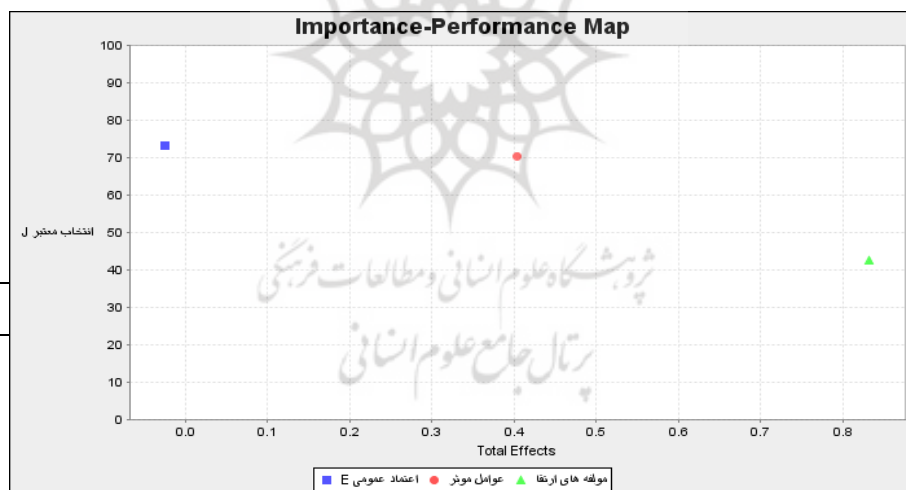
تجزیه و تحلیل نقشه اهمیت - عملکرد^۱ (IPMA) :

اولویت بندی شاخص‌ها و متغیرهای موجود در مدل، از نظر اهمیت و عملکرد تحلیل نقشه اهمیت-عملکرد که تحلیل ماتریس اهمیت-عملکرد نیز نامیده می‌شود، شیوه‌ای است متفاوت جهت ارائه اطلاعات الگوی خروجی IPMA با هدف تعیین اهمیت نسبی سازه‌ها که در الگوی

^۱ . Importance-Performance Map Aanalysis

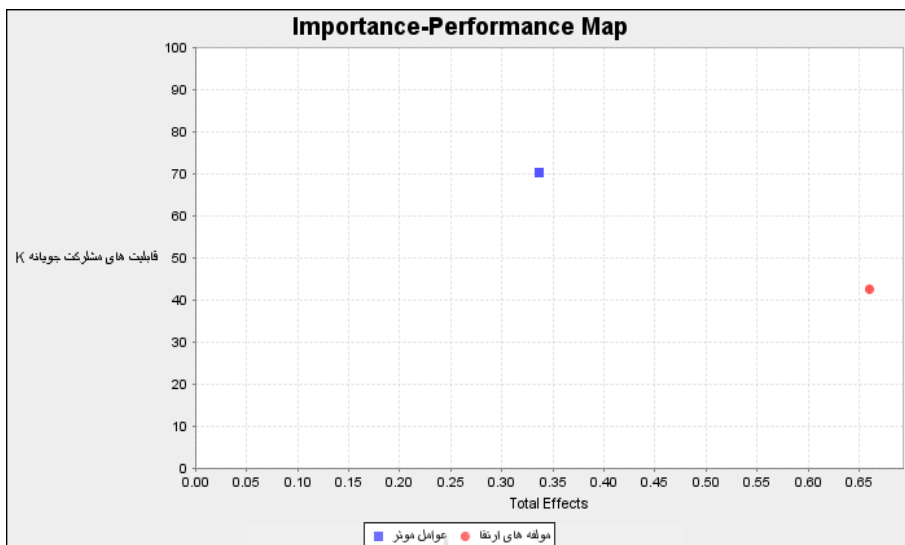
PLS متمرکز شده است. با توجه به اینکه تحقیق حاضر به دنبال چگونگی ارتقای ظرفیت خط مشی می باشد لذا نتایج را در ابعاد مولفه های ارتقای ظرفیت خط مشی پیگیری می نمایم. بر اساس نتایج پژوهش حاصل از تحلیل نقشه اهمیت-عملکرد، مقادیر جدول ۵ نشان دهنده میزان اهمیت متغیرهای بعددار عوامل موثر بر ظرفیت خط مشی و مولفه های ارتقای ظرفیت خط مشی با توجه به سازه هدف می باشد. به عنوان نمونه همان گونه که از جدول مذکور برمی آید عوامل موثر با ضریب عملکرد ۰,۴۵۷، بیشترین مقدار ضریب اهمیت را بر روی متغیر ارزیابی خط مشی با ضریب اهمیت ۰,۴۵۸ دارد. و پس از آن بر روی متغیرهای تجزیه تحلیل و تدوین خط مشی با ضریب ۰,۴۴۳ و اجرای خط مشی با ضریب ۰,۴۴۰ دارد.

همانگونه که از جدول ۵ برمی آید مولفه های ارتقا، با مقدار ۰,۵۶۷ عملکرد کمتری از عوامل موثر در مدل دارد. اما از سوی دیگر اهمیت همین سازه به صورت ویژه ای بالاست و یک واحد افزایش در عملکرد سازه مولفه های ارتقا، می تواند ۰,۸۳۲ امتیاز، عملکرد متغیر انتخاب معتبر را افزایش دهد. هم چنین یک واحد افزایش در عملکرد سازه عوامل موثر می تواند عملکرد متغیر انتخاب معتبر را ۰,۴۰۳ افزایش دهد. شکل ۳ همین موضوع را نمایش می دهد.



	عوامل موثر	مولفه های ارتقا	انتخاب معتبر ل	عوامل موثر	عوامل موثر	عوامل موثر	عوامل موثر	عوامل موثر
عوامل موثر	70.457	0.403	0.336	0.392	0.396	0.44	0.458	0.443
مولفه های ارتقا	42.567	0.832	0.66	0.769	0.778	0.863	0.899	0.87

شکل ۳- نمودار اهمیت-عملکرد مولفه های ارتقا و عوامل موثر در سازه هدف انتخاب معتبر



شکل ۴- نمودار اهمیت-عملکرد مولفه های ارتقا و عوامل موثر در سازه هدف قابلیت های مشارکت جویانه

شکل ۴ نمودار اهمیت-عملکرد مولفه های ارتقا و عوامل موثر در سازه هدف قابلیت های مشارکت جویانه را نشان می دهد. یک واحد افزایش در عملکرد سازه مولفه های ارتقا، می تواند ۶۶۰ امتیاز، عملکرد متغیر قابلیت های مشارکت جویانه را افزایش دهد. هم چنین یک واحد افزایش در عملکرد سازه عوامل موثر می تواند عملکرد متغیر انتخاب معتبر را ۰,۳۳۶ افزایش دهد. در جدول ۶، ده شاخصی که حائز بیشترین مقادیر ضرایب عملکرد می باشند به تفکیک قابل مشاهده هستند.

جدول ۶- ده شاخص واجد بیشترین مقادیر ضرایب عملکرد

ردیف	MV Performance		سنجه	سازه محوری
1	DQ1	85.833	محدودیت های بودجه ای	سیاست های دولت
2	EQ3	83.791	تکریم ارباب رجوع	اعتماد عمومی
3	DQ4	82.143	آموزش بر مبنای نیاز بازار کار	سیاست های دولت
4	DQ2	81.906	تاثیر سیاست های دولت بر خط مشی سازمانی	سیاست های دولت
5	DQ5	81.694	انطباق خط مشی گذاری با سیاست های اشتغال دولت	سیاست های دولت
6	GQ4	79.396	وجود الزامات خاص آموزش مطابق فرهنگ	فرهنگی
7	CQ3	78.611	تاثیر اسناد بالادستی	استراتژی سازمانی
8	HQ3	78.591	تاثیر اقتصاد بر آموزش	اقتصادی

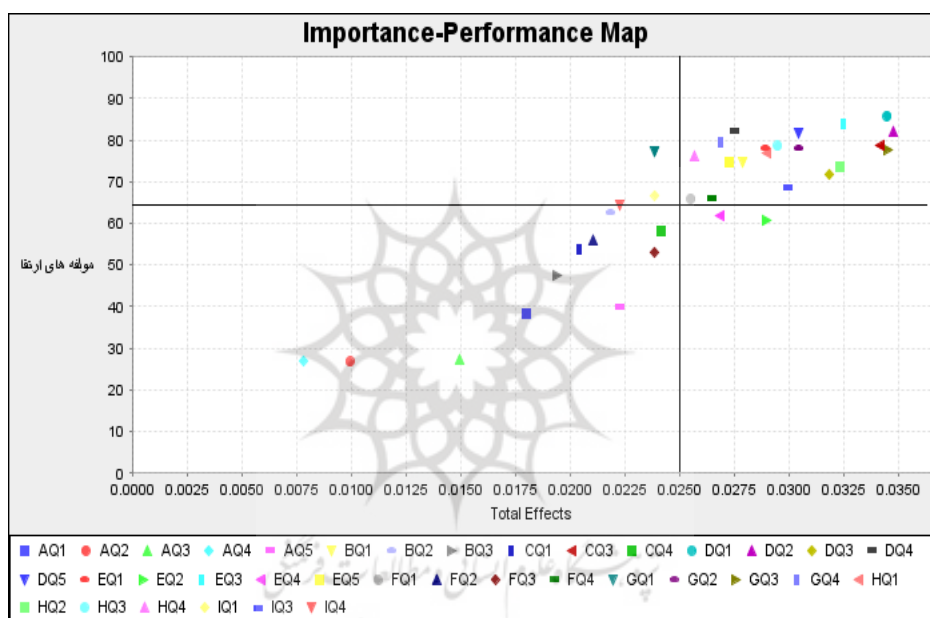
9	EQ1	78.177	توفیق کسب و کارها	اعتماد عمومی
10	GQ2	78.039	نیازهای آموزشی منتج از فرهنگ	فرهنگی

شایان ذکر می باشد جدول ۶ با توجه به هدف محقق که موضوع ارتقای ظرفیت خط مشی آموزش های مهارتی می باشد و بررسی متغیرها و شاخص هایی که بر مولفه ارتقای ظرفیت خط مشی تاثیرگذار می باشند تفکیک گردیده، لذا در اجرا نمودن، محاسبات و خروجی گرفتن از نرم افزار PLS سازه هدف، مولفه ارتقا در نظر گرفته شده و عوامل تاثیر گذار بر آن مورد محاسبه قرار گرفتند. جدول ۷، نیز نشان دهنده ۱۰ شاخص واجد بیشترین مقادیر ضرایب اهمیت می باشد.

جدول ۷- ده شاخص واجد بیشترین مقادیر ضریب اهمیت

ردیف	MV Importance & Performance for Selected target construct (مولفه های ارتقای ظرفیت خط مشی)				سنجه	سازه محوری
1	DQ2		0.035	81.906	تاثیر سیاست های دولت بر خط مشی سازمانی	سیاست های دولت
2	CQ3		0.034	78.611	تاثیر اسناد بالادستی	استراتژی سازمانی
3	DQ1		0.034	85.833	محدودیت های بودجه ای	سیاست های دولت
4	GQ3		0.034	77.762	تاثیر فرهنگ بر تصمیمات	فرهنگی
5	DQ3		0.032	71.685	تبعیت از سیاست های کسب و کار دولت	سیاست های دولت
6	EQ3		0.032	83.791	تکریم ارباب رجوع	اعتماد عمومی
7	HQ2		0.032	73.626	سیاست های انقباضی مالی دولت	اقتصادی
8	DQ5		0.03	81.694	انطباق خط مشی گذاری با سیاست های اشتغال دولت	سیاست های دولت
9	GQ2		0.03	78.039	نیازهای آموزشی منتج از فرهنگ	فرهنگی
10	IQ3		0.03	68.819	نظام بودجه بندی	قانونی

میانگین ۰,۲۵۷ برای ضریب اهمیت و ۶۵,۴۶۵ برای ضریب عملکرد شاخص های نقشه اهمیت-عملکرد سازه مولفه های ارتقای ظرفیت خط مشی، نشان دهنده ی آن می باشد که دو شاخص EQ2 (تلاش برای افزایش مخاطب) و EQ4 (اتخاذ تدابیر اعتماد دهنده) با مقادیر ضریب اهمیت به ترتیب ۰,۰۲۹۰ و ۰,۰۲۶۸ و ضرایب عملکرد ۶۰,۷۱۴ و ۶۱,۸۷۸ از اهمیت بیشتری برخوردارند ولی کارکرد پایین تری نشان داده اند. شکل ۵ که مقادیر ضرایب اهمیت تمامی متغیرهای تشکیل دهنده مدل را نشان می دهد نشان دهنده این موضوع می باشد



شکل ۵- مقادیر ضرایب اهمیت تمامی متغیرهای تشکیل دهنده عوامل موثر در ارتباط با سازه هدف مولفه های ارتقا

در جدول ۸ مقادیر ضریب اهمیت تمامی متغیرهای تشکیل دهنده مدل را مشاهده می نمایید

۸ - مقادیر ضریب عملکرد تمامی متغیرهای تشکیل دهنده مدل جدول

متغیر	LV Performances	متغیر	LV Performances
ظرفیتهای مدیریتی A	33.834	انتخاب معتبر J	37.753
همکاریهای بین المللی B	63.652	قابلیت های مشرکت جوانه K	50.07

زیرساخت های خطمشی گذاری L	43.632	استراتژی سازمانی C	68.16
قابلیت های خطمشی گذاری M	38.813	سیاست های دولت D	80.973
اجرای خطمشی N	44.474	اعتماد عمومی E	73.184
ارزیابی خطمشی P	41.056	عملکرد F	60.677
تجزیه تحلیل و تدوین خطمشی T	44.015	فرهنگی G	78.077
		اقتصادی H	76.319
		قانونی I	66.986

بحث و نتیجه گیری :

در شکل ۵ از نمودار IPMA تحلیل نقشه اهمیت عملکرد شاخص های موثر در عوامل موثر را مشاهده می نمایید. شکاف اصلی در مدل تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد ربع دوم و ربع چهارم است. اگر بیشتر شاخص ها در ربع دوم قرار گرفته باشد یعنی سازمان روی شاخص هایی سرمایه گذاری کرده است که ارزش چندانی ندارند و عملکرد در زمینه شاخص های بی اهمیت بالا است. اگر بیشتر شاخص ها در ربع چهارم قرار گرفته باشد یعنی سازمان در زمینه شاخص هایی که اهمیت بالایی دارند عملکرد ضعیفی دارد سرمایه گذاری کرده است. استراتژی سازمان باید در صدد آن باشد اولاً عناصر را از ربع چهارم به ربع اول منتقل کند و ثانیاً تمامی عناصر ربع دوم و سوم را حذف نماید.

در تحلیل نمودار شکل ۵ با لحاظ نمودن میانگین ۰,۲۵۷ برای ضریب اهمیت و ۶۵,۴۶۵ برای ضریب عملکرد شاخص های نقشه اهمیت-عملکرد سازه مولفه های ارتقای ظرفیت خطمشی، نشان دهنده ی آن می باشد که:

الف) دو شاخص EQ2 (تلاش برای افزایش مخاطب) و EQ4 (اتخاذ تدابیر اعتماد دهنده) با مقادیر ضریب اهمیت به ترتیب ۰,۲۹۰ و ۰,۲۶۸ و ضرایب عملکرد ۶۰,۷۱۴ و ۶۱,۸۷۸ از اهمیت بیشتری برخوردارند ولی کارکرد پایین تری نشان داده اند، بنابراین توجه و سرمایه گذاری بر روی آن ها توسط سیاستگذاران آموزش های مهارتی توصیه می شود. این نتیجه با بررسی های علم سنجی ساگوین (۲۰۱۸) در ارتباط با تحقیقات وو و همکاران (۲۰۱۵) که عواملی مانند اعتماد و پرسنل موجود و منابع مالی را از جمله تعیین کننده های حیاتی قابلیت های سازمانی و در نتیجه توانایی مدیران دولتی و تحلیلگران برای انجام کارهای خطمشی دانسته اند، تطابق

دارد. هر چند متغیر اعتماد عمومی در بررسی اولیه بالاتر از میانگین خود را نشان داده است اما از ۵ سنجه آن، این دو در وضعیت مطلوبی قرار ندارد.

یکی از موارد مهم، اعتماد و اجماع در درون دولت و سازمان‌های وابسته آن می‌باشد. امروزه در مطالعات سازمانی از اعتماد^۱، به عنوان عاملی بنیادین برای سازمان‌های اثربخش یاد می‌شود و متخصصین رهبری و محققان به اهمیت ایجاد اعتماد در بین کارکنان تاکید دارند. بر اساس دیدگاه نیومن و همکاران (۲۰۱۳)، اعتماد نهادی یعنی این که افراد بر این باورند که ساختارهای لازم برای پیش‌بینی یک آینده موفق در پس تلاش‌های آنان در سازمان وجود داشته و به نظر می‌رسد موجودیت این ساختارها به دو صورت است: شرایط عادی و تضمین ساختاری. باورها در شرایط نرمال از این دیدگاه نشأت می‌گیرد که همه چیز نرمال و مرسوم بوده؛ و آن‌طور که باید اتفاق می‌افتد. لذا همه بر این باورند که موفقیت به دلیل وجود شرایط عادی محتمل خواهد بود. تضمین ساختاری نیز بر باورهایی دلالت می‌نماید که موفقیت را به دلیل وجود عهد و پیمان‌ها، مقررات و تضمین‌هایی که در ساختار سازمانی تعریف گردیده، پیش‌بینی می‌کنند؛ بنابراین نوع نهادی اعتماد سازمانی فرایندها و وظایفی را شرح می‌دهد که به افراد نسبت داده شده‌اند مانند شایستگی‌های مبتنی بر فناوری، استراتژی، چشم‌انداز، عملکرد منابع انسانی و ارتباطات (الونن، ۲۰۰۸).

تأثیر اعتماد نهادی - سازمانی در راستای بهبود و رشد کارایی و اثربخشی سازمانی، در سازمان‌های با شبکه‌های دیوانسالارانه و مبتنی بر دانش و نیز ایجاد همکاری میان فردی درون سازمانی اهمیت به سزایی دارد. هم چنین اعتماد، اثربخشی ارتباطات سازمانی و نیز همکاری و تعاون سازمانی را نیز ارتقا می‌بخشد (فاضل و همکاران، ۱۳۹۰).

به هر حال، بالا بودن اعتماد به سازمان و بین قسمت‌های مختلف آن، می‌تواند تا حدی ضعف در سایر منابع لازم برای بهبود بهره‌وری را جبران نماید. این عقیده که اعتماد در محیط‌های کاری به عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای که می‌تواند منجر به بهبود عملکرد سازمانی شود و نیز می‌تواند در بلند مدت یکی از منابع مزیت رقابتی باشد، نیز به سرعت مورد توجه قرار گرفته است. ایجاد محیطی که دارای اعتماد سازمانی باشد، تأثیرات مثبت زیادی برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد. از سوی دیگر، هزینه‌های بی‌اعتمادی به علت عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت،

خطرپذیری به خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، می تواند برای سازمان به گزاف تمام شود (شیرازی و همکاران، ۱۳۹۱).

با اجرای خطمشی استراتژیک، فرآیند عملیات و فعالیت ها خاتمه نیافته است، بلکه مرحله دیگر یعنی ارزیابی اقدامات انجام شده جهت پاسخگویی به مشکل عمومی بایست به دقت به اجرا گذاشته شود. در این زمینه، اهداف، مأموریت ها، مقاصد و استراتژی های سازمان و مشکل احساس شده شهروندان می تواند در این امر مهم راهنمای مدیران واقع گردد که اطمینان حاصل نمایند ضمن تحقق اهداف سازمان توانسته اند مشکل ارباب رجوع را نیز به طور کلی برطرف نمایند. ایجاد ظرفیت جهت استفاده از ذی نفعان و ارباب رجوع باهوش جهت این که برنامه ریزی دقیقی بر ارزیابی و تحقق اولویت ها عملیاتی گردد. این ظرفیت در تعیین راحت تر اینکه چگونه یک خطمشی نسبت به اهدافش ارزیابی شود و همچنین به مدیریت ارزیابی منافع خطمشی نیز می تواند یاری برساند. موضع انفعالی سازمان های دولتی و خصوصی از اواسط دهه ۱۹۷۰ نسبت به راهبردهای حل مسائل و تغییر، مشخص بوده و در مقایسه با سایر عوامل، نظرشان کمتر به ارزش های انسانی معطوف می باشد. مدیران زیادی در رویارویی با تغییرات محیط، و رشد و پیچیدگی آن موضع انفعالی داشته اند و در حل مسائل مذکور سعی این مدیران بر حفظ شغل و تداوم موقعیت خود بوده است. در مدل خطمشی گذاری بحران، به مشارکت کارمندان، ارباب رجوع و آموزش های سازمانی توجه زیادی نمی گردد. مدیران با اعمال قدرت و اختیارات رسمی و سازمانی خود بر اهمیت ضوابط، تنظیمات و رویه های جاری سازمان تأکید می کنند. چون موقعیت تصمیم گیری برای خطمشی گذاران کاملاً شناخته شده نیست و از سوی دیگر مشکلات به طور اساسی و در بلندمدت مورد تجزیه و تحلیل قرار نگرفته اند. مدیران شیوه بحران سعی می نمایند که صرفاً به موقعیت های بحرانی واجد عکس العمل های عاجل و فوری باشند (دیویس و همکاران، ۲۰۰۰).

ب) در مورد شاخص محدودیت های بودجه ای (DQ1)، همانطور که در جداول ۴-۵ و ۵-۵ مشاهده می گردد، دارای اهمیت و عملکرد بالایی است. اما نکته ظریف در مورد این شاخص که محدودیت های بودجه ای می باشد بار منفی محدودیت می باشد که نشان دهنده این موضوع است که این شاخص علیرغم نشان دادن خود در ربع اول نقشه، خصوصیات ربع چهارم را خواهد داشت یعنی با وجود اهمیت بالای این آیتم واجد عملکرد ضعیفی بوده و نشان دهنده این موضوع می باشد که سیاستگذاران آموزش های مهارتی بایست توجه بیشتری بر روی آن داشته باشند. همان طور که بالاتر توضیح داده شد منابع مالی از جمله تعیین کننده های حیاتی

قابلیت‌های سازمانی و در نتیجه توانایی مدیران دولتی و تحلیلگران برای انجام کارهای خط‌مشی می‌باشد. ساگوین (۲۰۱۸) این موضوع را بدینگونه نیز مطرح نموده است که اذعان به اینکه ورودی‌ها، مانند مورد منابع، به خودی خود ظرفیت هستند، ارزش دارد. در حالی که ورودی‌ها لزوماً محدوده اقداماتی را که یک بازیگر خاص می‌تواند انجام دهد تعیین نمی‌کند، مطمئناً می‌تواند با مطلوب‌تر کردن اقدامات نسبت به دیگران، آن را شکل دهد. در این معنا، ظرفیت ورودی به سطح وقف و منابعی اشاره دارد که بازیگران سیاست می‌توانند تولید، استفاده و بسیج کنند. به عنوان مثال، مفهوم دستورات بدون بودجه، فقدان ظرفیت ورودی، به ویژه تامین مالی و نیروی انسانی را در بر می‌گیرد. بنابراین زمانی که دستورات قانونی برای اقدام عمومی بدون تضمین منبع ثابت منابع برای اجرای اقدام تصویب می‌شود عملاً نمی‌توان انتظار اقدام مطلوب را داشت. متغیر سیاست‌های دولت که محدودیت‌های بودجه‌ای یکی از سنجه‌های آن می‌باشد در سطحی بالاتر از میانگین قرارداد.

ج) هم چنین سازمان سیاست‌هایی نظیر آموزش بر مبنای نیاز بازارکار (DQ4)؛ اخذ تصمیمات توجیه پذیر (FQ1)؛ انتشار مستمر عملکرد (EQ5)؛ جهانی شدن (BQ1)؛ تبعیت از سیاست‌های کسب و کار دولت (DQ3)؛ نیازهای آموزشی منتج از فرهنگ (GQ2) را هم‌چنان در دستور کار خود قرار داده و در مسیر پیش روی با توجه به اهمیت آن‌ها و عملکرد حاصله تا کنون، پیگیری‌های لازم را در دستور کار خود قرار داده‌اند. نکته مهم در این زمینه این است که جهانی شدن خط‌مشی‌گذاری، به عنوان یک تغییر مهم در محیط کلان مطرح شده است. فرایند سیاست‌گذاری در ابعاد گوناگون از رویکردهای سنتی گذشته، شامل نقش‌های مسلط و بی‌جایگزین حاکمیتی خارج گشته و امروزه بازیگران بسیاری را در کنار خود ملاحظه می‌نماید. طیف این بازیگران نیز از مرزهای ملی فراتر می‌رود و امروزه جوامع به نوعی خود را در معرض ادغام‌ها و یکپارچگی‌های بین‌المللی و جهانی می‌بینند. پدیده جهانی شدن در ابعاد گوناگون جوامع را به شکل‌های متفاوت، تحت تاثیر قرار می‌دهد و از جمله مهم‌ترین این تاثیرها، نفوذ این پدیده در بافت حاکمیتی و مدیریتی جوامع است که به شکل سیاست‌گذاری عمومی رخ می‌نماید. همچنین، رقابت‌های اقتصادی بین‌المللی، بر خط‌مشی‌های محلی تاثیر گذار هستند. نوع نگرش همسایگان کشور در اجرای راهبرد خط‌مشی‌گذاری خوب تاثیر گذار است. همچنین توافقات و کمک‌های بین‌المللی، گشادگی و پذیرش عوامل بین‌المللی، و آماده و در دسترس بودن منابع جهانی برای خط‌مشی‌گذاران، تاثیرات مثبتی بر راهبرد خط‌مشی‌گذاری خوب دارند. یکی دیگر از شرایط بین‌المللی، تاثیرات مثبت جهانی شدن بر حاکمیت و خط‌مشی‌گذاری است. خط‌مشی‌های نوآوری،

پیشگیرانه، برون‌نگرانه و... بدون در نظر گرفتن پدیده‌های جهانی شدن، موفق نخواهد شد. چرا که جهانی شدن، الزاماتی را ایجاد می‌کند که کشورها و دولت‌ها باید به آن الزامات رقابتی و علمی توجه نمایند و شاخص‌های خود را ارتقاء دهند.

د از سوی دیگر مشاهده می‌شود وجود محدودیت‌های قانونی (IQ4)، از جمله موضوعاتی می‌باشد که می‌تواند به اتلاف منابع بیانجامد. این مهم در بسیاری از موارد نظیر عدم امکان ارائه خدمات صنفی، محدودیت‌های دست و پاگیر در اجاره دادن فضاهای مازاد موجود، قوانین اضافی در مباحث برون‌سپاری و... همه از جمله این موارد بوده که البته سازمان با بازنگری و نگاه تسهیل‌گرانه این تعاملات به ویژه به بخش خصوصی خود می‌تواند نسبت به بهبود رویه‌ها اقدام نماید. از جمله مواردی که در این حوزه به چشم می‌خورد قرار دادن مکان‌های مازاد و بلااستفاده فعلی (کارگاه‌ها یا مراکز دورافتاده محصل صندوق فرصت‌های شغلی) در اختیار کارآفرینان، نخبگان و به ویژه نخبگان مهارتی و تبدیل برخی از این فضاها به شعباتی از مراکز رشد و نوآوری می‌باشد (حسب ضابطه اقدام گردد ولی با نگاهی تسهیل‌گرانه نه درآمدمحور). این فضاها برای بازه زمانی کوتاه‌مدت و میان‌مدت در حکم انکوباتورهایی موجبات بلوغ مشاغل نوپا، اشتغالزایی تعدادی از جوانان و اشاعه فرهنگ کارآفرینی را به همراه خواهد داشت که در حال حاضر بیشتر به دلیل محدودیت‌های خود ساخته؛ به راحتی قابل وصول نمی‌باشد. هر چند قسمتی از تبیین قوانین به سایر دستگاه‌های ذی‌مدخل بر می‌گردد که می‌بایست در این موضوع به سازمان کمک نمایند.

ه شاخص GQ2 نیازهای آموزشی منتج از فرهنگ در منطقه ای قرار دارد که نشان‌دهنده تاثیر و اهمیت بالای آن می‌باشد و سازمان در راستای این سیاست می‌بایست اقدامات موثر خود را هم‌چنان ادامه دهد. هرچند بالاتر توضیح داده شد سیاست‌هایی نظیر آموزش بر مبنای نیاز بازار کار (DQ4) نیز از همین نوع می‌باشد. این شاخص به ویژه در مورد تسهیلگران زن روستایی در عرصه‌ی جهاد کشاورزی می‌تواند بسیار با ارزش باشد زیرا جهان روزبه‌روز رو به سوی گوناگونی و تنوع فرهنگی بیشتر می‌رود و شامل مردمی با ادیان، زبان‌ها، گروه‌های اقتصادی و گروه‌های فرهنگی متعددی می‌شود. در این میان، بیشتر روشن می‌شود که برای ساختن باهمستان‌هایی که در بهبود شرایط و حل مشکلات موفق‌تر باشند، باید فرهنگ‌های بسیاری را درک کنیم و قدرشان را بدانیم، با مردمی با فرهنگ‌های متفاوت رابطه برقرار گردد و ائتلاف‌هایی قوی با گروه‌های فرهنگی مختلف ایجاد کنیم. علاوه بر این، باید گروه‌هایی را که جزء جریان

اصلی محسوب نمی‌شوند به مرکز فعالیت شهروندی وارد کنیم. مردمی که فرهنگ‌های مختلفی دارند باید در روندهای تصمیم‌گیری دخالت داده شوند تا برنامه‌ها یا سیاست‌گذاری‌ها موثر باشند. مردمی که تحت تاثیر تصمیمی قرار می‌گیرند باید در تعیین راه حل‌ها دخالت داده شوند - این یک اصل اساسی دموکراتیک است. بدون نظر و پشتیبانی همه گروه‌های درگیر، احتمال تحقق تصمیم‌گیری، اجرا و پیگیری بسیار پایین‌تر می‌آید. برای تکمیل این قسمت به تیتیر برخی مواد مهم اعلامیه جهانی تنوع فرهنگی یونسکو (مواد ۳، ۹ و ۱۱) به ترتیب اشاره می‌نماییم: تنوع فرهنگی به عنوان عاملی برای توسعه سیاست‌های فرهنگی در نقش تسهیل‌گران خلاقیت؛ ایجاد همکاری میان بخش خصوصی، بخش دولتی و جامعه مدنی. احمدی (۱۳۹۶) نیز اشاره داشته است امروزه فرهنگ در کنار ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی به عنوان بعد چهارم توسعه پایدار و حتی بعد مرکزی توسعه پایدار مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفته است و مبنای توسعه حقیقی و پایدار توسعه فرهنگی بوده و به مثابه ریشه‌ای که درخت را تغذیه می‌کند؛ سایر ابعاد توسعه (سیاسی، اقتصادی و اجتماعی) نیز از این بعد مهم تغذیه می‌شوند.

و) همان‌طور که در جدول ۸ نشان داده شده است، ظرفیت‌های مدیریتی کمترین ضریب عملکرد را در بین متغیرهای سازه عوامل موثر دارد و از سوی دیگر در شکل ۷ نیز مشاهده می‌شود تمامی شاخص‌های این متغیر مکنون (AQ1, AQ2, AQ3, AQ4, AQ5) شامل رابطه مدیر و کارمند، تجارب مدیریتی، ثبات مدیریتی، توانایی بالا در جذب و هماهنگی درون بخشی در منطقه‌ای قرار گرفته که واجد کمترین تاثیر و کمترین اهمیت می‌باشد (ربع بی تفاوتی). هم چنین در آزمون تی، نیز مشاهده شد که وضعیت متغیر ظرفیت‌های مدیریتی پایین‌تر از سطح میانگین می‌باشد و نکته مهم این است که ۵ سنجه این متغیر در ربع چهارم قرار گرفته اند که این دو موضوع تایید کننده هم می‌باشند.

ظرفیت‌های مدیریتی و اتکا به آنها به عنوان مقوله‌ای مهم در بکارگیری راهبردها مدنظر است. متغیرهایی همانند توانایی در استخدام و تامین نیروی مورد نیاز خود و در اختیار داشتن نیروی کار جوان و فعال، کیفیت رابطه مدیر و کارمند، استمرار و ثبات خدمتی مدیران، میزان استفاده از تجارب مدیریتی قبلی، و میزان هماهنگی درون بخشی به عنوان شاخص‌های ظرفیت مدیریتی در نظر گرفته شده است.

در بحث قدرت استخدام باید گفت که، با توجه به فراهم نبودن سازو کارهای قانونی جذب و استخدام نیرو (به هر صورت) لذا سازمان امکان جدیدی در فراهم نمودن نیروی مد نظر خود را دارا نمی‌باشد. پیترز (۱۹۹۶) معتقد است افت ظرفیت خط‌مشی و بی‌ظرفیتی آن ناشی از عدم

استفاده دولت از نیروی کار جوان به عنوان تحلیل گران خطمشی است. حال بهره‌وری خوب این نیروی کار به نحوه مدیریت آنها بستگی دارد. مدیریت موفق می‌تواند حداکثر بهره را از نیروی جوان عاید کند و اجرای راهبردها را تسهیل کند؛ درحالی که سوء مدیریت نه تنها نمی‌تواند هیچ بهره‌ای از نیروی جوان عاید سازمان و کشور کند، بلکه علی‌رغم داشتن نیروی جوان، آثار منفی حاصل خواهد شد. کیفیت رابطه مدیر-کارمندان مدنی به عنوان یکی از ابعاد ظرفیت مدیریتی در نظر گرفته شد. برقراری یک رابطه اثربخش بین مدیر و خدمتکاران مدنی، در تدوین خطمشی موفقیت آمیز، حیاتی است. در مطالعه بر روی کارگران مهاجر اندونزیایی مشغول در تایوان، دلیل اصلی اینکه کارگران مهاجر اندونزیایی برای کار به تایوان می‌آیند، بر اساس نیاز آنها برای حفظ اقتصاد خانواده است و دلیل دیگری که بر رضایت از زندگی کارگران مهاجر اندونزی تأثیر می‌گذارد ارتقاء شغلی ناشی از تفکر مدیر به کارکنان است. که به نظر می‌رسد مستقیماً بر رضایت کارکنان تأثیرگذار است (لی و همکاران، ۲۰۲۱) و این امر ارتباط مستقیمی به نوع ارتباط بین مدیر و کارکنان دارد طوری که یک تغییر اساسی در نحوه اجرا و مشاهده مدیریت عملکرد مورد نیاز است. به جای تلاش برای بهبود اثربخشی مدیریت عملکرد با تغییر ویژگی‌های سیستم رسمی (مانند مراحل، ابزارها و فرآیندها)، با تمرکز بیشتر بر بهبود ارتباطات مدیر-کارمند و جنبه‌هایی از رابطه مدیر-کارمند که اساسی است، توصیه گردیده است (لری و پولاکوس، ۲۰۱۱). هم چنین تحقیقات رابطه بین رهبری خدمتگزار و عملکرد وظیفه کارکنان را مشخص نموده است و مطالعات با بررسی نقش تعدیل کننده وابستگی متقابل وظایف و عدم تقارن اطلاعاتی بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و عملکرد وظیفه کارکنان، نشان داده است که چنین رابطه‌ای در سازمان‌هایی که کارکنان وابستگی متقابل وظایف کمتر و عدم تقارن اطلاعاتی بالاتری را درک می‌کنند قوی‌تر است. و نتایج نشان داده که رهبری خدمتگزار به طور مثبت بر عملکرد وظایف کارکنان تأثیر می‌گذارد که با وابستگی متقابل وظایف و عدم تقارن اطلاعاتی تعدیل می‌شود (فرح خان و همکاران، ۲۰۲۲).

استمرار خدمتی در سازمانهای دولتی خیلی مهم است. بر اساس نظرات یکی از چهره‌های ماندگار مدیریت دولتی کشور جابجایی مدیران سازمانهای مرتبط با امر خطمشی‌گذاری نیز می‌تواند به صورت مشکلی در تدوین خطمشی، جلوه کند و هرگاه سازمان‌ها بیشتر فرد محور باشند تا سازمان‌محور، این مشکل محسوس‌تر خواهد شد. ثبات مدیریتی پدیده‌ای دو وجهی است که پیامدهای مثبت و منفی بر آن مترتب است. بی‌ثباتی مدیران از سویی به تحقق اهداف دولت منتخب کمک می‌کند و گردش قدرت را به دنبال دارد، اما از سویی در گذر زمان می‌تواند

عوارض جانبی را نیز به دولت تحمیل نماید(دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۵). ثبات مدیریتی باعث ارتقای شایسته سالاری و باعث تحقق خطمشی مبتنی بر شواهد خواهد بود. ظرفیت سازمانی نتیجه رهبری قوی، کادر اداری با استعداد منسجم و جابجایی کم (ثبات خدمتی) است و به نقش رهبری و مهارت‌های مدیریت به عنوان یک الزام در پیشبرد خطمشی برتر تاکید گردیده است، فلذا رهبران با نفوذ و سطح بالا می‌توانند در تبیین و ابلاغ اهداف خطمشی، خرده‌مایه و زمینه سازی اجرای آن، نقش اساسی داشته باشند(الصفادی و التحات، ۲۰۲۱). یکی دیگر از زیر مقوله‌های ظرفیت مدیریتی، هماهنگی است. بر طبق نظر محقق برجسته ظرفیت خطمشی، یکی از عناصر ظرفیت خطمشی، وجود هماهنگی در تمام بخش های سیستم اداری در فرآیند خطمشی است (پیترز، ۱۹۹۶). جدایی سازمانهای مرتبط با یک خطمشی واحد از یکدیگر، به عنوان یک محدودیت به حساب می‌آید. فرضاً برای بهبود وضع آب کشاورزی، وزارت نیرو و وزارت جهاد کشاورزی هر دو ذی مدخل می باشند در حالی که تصمیم‌گیرندگان این دو وزارتخانه از هم جدا می‌باشند. و اگر نظرات آنها با همدیگر هماهنگی نداشته باشد، نمی‌توان امیدوار بود خطمشی مناسبی به موقع تنظیم شود. ساختارهای وظیفه‌ای در ساختار کلان دولت موجب این مشکلات بوده و اگر هماهنگی‌های لازم بین آنها صورت نگیرد، در تدوین خطمشی‌ها موانع زیادی ایجاد می‌شود. بنابراین سازمان‌های دولتی نوین باید شرایط لازم را در ارتقاء همکاری در بین طیف وسیعی از سازمان‌های درگیر در خطمشی را داشته باشند. شایان ذکر است در همین راستا در سنوات گذشته مقرر گردیده بود سازمان ملی مهارت که مرجع خطمشی‌گذاری و کنترل و نظارت حوزه ی آموزش‌های مهارتی کشور باشد، شکل گیرد که به هر حال در مسیر خود با چالش‌هایی برخورد نموده و مسکوت ماند. اما در دو سال اخیر با پیگیری‌های بعمل آمده بالاخره دبیرخانه شورای عالی نظام جامع آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی به سازمان آموزش فنی و حرفه ای واگذار گردید. استفاده از تجارب مدیریتی قبلی هم به عنوان یک شاخص دیگر برای ظرفیت مدیریتی، شناسایی شد که در مصاحبه‌ها مشهود بود. این توضیحات تکمیلی بدین دلیل ارائه گردید تا مطالعه کنندگان این پژوهش نسبت به چرایی قرارگیری ظرفیت‌های مدیریتی در منطقه یاد شده بیشتر حساس شده و بتوانند باب پژوهش‌های بعدی را در این زمینه نیز فراهم نمایند.

ز) متغیر فرهنگی، در آزمون اولیه مقداری بالاتر از میانگین را نشان داده است. اما یکی از شاخص‌های آن به نام تاثیر فرهنگ سازمانی بر تصمیمات (GQ3) واجد اهمیت و عملکرد پایین می‌باشد. شایان ذکر می باشد در سنوات قبل شیوه نامه‌ای در زمینه مذکور از سوی اداری و

استخدامی صادر گردید و مقرر شد که مباحث بعدی را نیز به سازمان ها اعلام نمایند که این اتفاق رقم نخورده است یعنی قسمتی از این موضوع به سازمان موصوف برمی گردد. اما نکته مهم این است که در داخل سازمان هم پیگیری این امر مهم بین دفاتر مختلف دست به دست شده و تا حال نتوانسته متولی ثابت و پیگیری را برای خود شناسایی نماید (به آن چه که در روی کاغذ می آید اعتمادی نمی باشد). از صورتجلسه ای که در سنوات قبل پژوهش را متولی این مهم دانست تا آن جا که تبدیل به امری مشترک بین دفاتر تبدیل گردید. متأسفانه امری حیاتی به نام فرهنگ سازمانی را آن قدر توجه ننموده ایم که در ربع بی تفاوتی قرار می گیرد.

ح) متغیر همکاری های بین المللی نیز هر چند در آزمون تی، بالای میانگین خود را نشان داده است اما یکی از سنجه های مهم آن یعنی الزام به ظرفیت سازی (BQ2) واجد اهمیت و عملکرد پایین می باشد. به نظر می رسد سازمان می بایست علاوه بر همسویی دفتر مسابقات خود با اقدامات بین المللی به محوریت مسابقات بین الملل، نسبت به ارائه برنامه هایی حداقل در سطح منطقه ای که نشان از توجه به آموزش مهارت و بازخورد این آموزش ها در جوانان می باشد بنماید. هرچند برخی فعالیت های مقطعی با کشورهای همسایه در زمینه آموزش، هر از چند گاهی رقم می خورد اما مدون نمودن این امر با محوریت وزارت تعاون، می تواند در این راستا کمک کننده باشد.

پیشنهادهای مبتنی بر یافته های پژوهش:

۱- اعتماد عمومی، سیاست های دولت و اقتصادی واجد بیشترین تاثیرات بر سازه عوامل موثر که به صورت متغیر مستقل بر مولفه های ارتقا، تاثیر گذار است، می باشد. لذا سازمان می تواند با افزایش کارکرد در زمینه این مقولات رویکرد ارتقای ظرفیت خطمشی گذاری خود را تسریع و شدت بخشد. شدت بخشیدن به ارتباطات با صاحبان بنگاه های اقتصادی در راستای جذب نیروهای آموزش دیده، اطلاع رسانی مستمر از اقداماتی که مستقیم یا غیر مستقیم می تواند به کاهش نرخ بیکاری ولو اندک کمک نماید، استفاده از جوانان موفق مهارت آموخته به عنوان سفیران اشغال، از جمله اقداماتی است که می تواند کارگشا باشد.

۲- به خطمشی گذاران آموزش های مهارتی توصیه می شود توجه و سرمایه گذاری بر روی تلاش برای افزایش مخاطب و اتخاذ تدابیر اعتماد دهنده که از اهمیت بیشتری برخوردار بوده ولی کارکرد پایین تری نشان داده اند، را در دستور کار خود قرار دهند. با توجه به شکاف بالای این قسمت، اگر سازمان در راستای ارتقا و توسعه ای این قسمت تلاش ننماید، حتی در کوتاه مدت

خسارت‌های جبران‌ناپذیری خواهد دید. اعتماد عمومی، سرمایه ارزشمندی است که به آسانی به دست نخواهد آمد. کاهش مخاطبین به ویژه در دوران کرونا و پساکرونا کاملاً محسوس و چشمگیر بوده است. با توجه به رفتار منابع انسانی سازمان در بازه‌ی زمانی دو سال اخیر فراموش نکنیم اتخاذ تدابیر اعتماد دهنده صرفاً در راستای مخاطب بیرونی نبوده و سازمان می‌بایست در کنار این امر به جلب اعتماد سرمایه‌های انسانی خویش نیز اقدام نماید. به نظر می‌رسد استفاده از مشاورین توسعه منابع انسانی متخصص تا حدودی بتواند به این مهم کمک نماید.

۳- منابع مالی از جمله تعیین‌کننده‌های حیاتی قابلیت‌های سازمانی و در نتیجه توانایی مدیران دولتی و تحلیلگران برای انجام کارهای خط‌مشی می‌باشد لذا با توجه به نتایج نمودار اهمیت عملکرد در زمینه محدودیت‌های بودجه‌ای، سازمان بایست اهتمام لازم را در راستای ارتقای عملکرد این شاخص که از اهمیت بالایی هم در نمودار تحلیل اهمیت عملکرد برخوردار بوده است، مصروف دارد. آموزش‌های مهارتی به دلیل کارگاہی بودن بسیار هزینه بر بوده در صورتی که در سنوات اخیر تخصیص اعتبار به سازمان صرفاً کفاف دریافت‌های پرسنلی را داشته و عمل کارگاه‌ها در تامین مواد مصرفی و حتی تعمیر تجهیزات موجود (که کم نظیر بوده) چالش‌های فراوانی داشته‌اند. محدودیت‌های بودجه‌ای، دریافتی کارکنان را نیز تا حد زیادی درگیر نموده است که منجر به بروز اتفاقاتی گردیده است. لذا سازمان به صورت جدی بایست به دنبال راهکارهایی برای پرداخت و جبران خدمات کارکنان، کاهش فاصله دریافتی مدیران و کارکنان و ایجاد انگیزه ایشان باشد.

۴- همان‌گونه که مشاهده شد وجود محدودیت‌های قانونی، از جمله موضوعاتی می‌باشد که می‌تواند به اتلاف منابع بیانجامد که البته سازمان با بازنگری و نگاه تسهیل‌گرانه در این زمینه می‌تواند نسبت به بهبود رویه‌ها اقدام نماید. هر چند برخی از قوانین موجود نیز از جمله قانون الزام فراگیری آموزش‌های فنی و حرفه‌ای برای اشتغال به کار (مصوب ۱۳۷۶/۰۳/۱۱) و یا ماده ۴ قانون نظام مهندسی به بوته فراموشی سپرده شده است.

۵- سازمان در راستای ارتقای ضریب اهمیت و عملکرد ظرفیت‌های مدیریتی خود که می‌تواند از جمله متغیرهای تاثیر گذار در فرایند خط‌مشی‌گذاری باشد، برنامه‌ریزی لازم را بایست معمول نماید. متأسفانه همان طور که مشاهده شد تمامی سنجه‌های این بخش در ربع بی‌تفاوتی قرار گرفته‌اند. هم چنین به همین دلیل، در حال حاضر متغیر یاد شده کمترین تاثیر را بر سازه عوامل موثر بر ارتقای ظرفیت خط‌مشی دارد. تغییرات پی در پی مدیریتی، عمر کوتاه روسای سازمان با متوسط دو سال در سنوات اخیر، بی‌اعتنایی به سرمایه‌های انسانی و با سابقه درون

سیستمی و انتصاب از کارشناسان سایر دستگاه‌ها، انتصابات غیر تخصصی و صرفاً در راستای تعهدات شخصی یا جناحی و انتصابات جنسیتی از جمله اقداماتی بوده که منجر به این اتفاق گردیده است. برای این که بتوان تا حدودی این قسمت را ترمیم نمود سازمان بایست در زمینه‌ی آموزش مدیران خود تلاش شایسته‌تری را پیگیری نموده و ضابطه‌های این حوزه را رعایت نماید. شایان ذکر می باشد آخرین نتایج جشنواره شهید رجایی که چندی پیش ارائه گردید سازمان در این حوزه بسیار ضعیف ظاهر شده است.

۶- با توجه به مؤلفه تجزیه و تحلیل و تدوین خط‌مشی‌گذاری استراتژیک، که از ضریب اهمیت بالایی در سازه خود برخوردار می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد سازمان آموزش فنی و حرفه ای در کنار دیکته نمودن سیاست‌های ابلاغی، به تقویت سیاست‌گذاری و جایگاه خط‌مشی‌گذاری حوزه‌ی آموزش‌های مهارتی مختص خود پرداخته، چرا که خود سازمان بهترین مرجع برای توسعه و ایجاد تغییر و تحول در درون می‌باشد. همان‌گونه که ملاحظه شد متغیرهای زیرساخت‌های خط‌مشی‌گذاری، قابلیت‌های خط‌مشی‌گذاری، اجرای خط‌مشی، تجزیه و تحلیل و تدوین خط‌مشی ($\mu < 3$) و بنابراین پایین‌تر از حد میانگین و مطلوب می‌باشند. لازم است سازمان نسبت به تقویت این حوزه خود از طریق سیاست‌گذاری‌های جدید در واحد پژوهش اقدامی جدی را رقم بزند تا بتواند رویکرد خود برای آینده را در میان مدت تغییر دهد.

۷- با توجه به اینکه شاخص قابلیت‌های مشارکت جویانه بالاترین ضریب اهمیت سازه خود را در اختیار دارد اما از سوی دیگر در بین متغیرها ($\mu = 3$) و در حد مرزی میانگین و مطلوبیت به سر می‌برد و به نظر می‌رسد سازمان آموزش فنی و حرفه ای برای افزایش ظرفیت‌های خط‌مشی‌گذاری در آموزش‌های مهارتی کشور، کمیته خط‌مشی‌گذاری تشکیل دهد و از نظرات خبرگان این عرصه برای ارائه خط‌مشی‌های مناسب استفاده نمایند. هر چند دبیرخانه شورای عالی نظام جامع آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی به این سازمان واگذار شده است اما ایجاد کانون‌های تفکر از سوی خود سازمان می‌تواند نسبت به تقویت جایگاه مشارکت جویانه این مهم کمک مناسبی نماید. کرافت و هاوالت (۲۰۱۳:۲) نیز اشاره نموده‌اند که در دوره معاصر «یک جامعه سیاست-پژوه سالم خارج از دولت» می‌تواند نقشی حیاتی در غنی‌سازی درک عمومی و بحث در مورد مسائل سیاست ایفا کند و می‌تواند به صورت طبیعی به عنوان مکمل ظرفیت سیاست‌گذاری در داخل دولت عمل نماید.

۸- تأکید بر بهره‌مندی از نوآوری‌های روز و ارتقاء بهره‌وری در ارائه خدمات متناسب با سیاست‌گذاری‌های روز دنیا، این موضوع ایجاد یک تیم توانمند شناسایی و همگام نمودن فرصت

های خط‌مشی‌گذاری در سازمان را با آن چه در منظر جهانی دارای اهمیت بوده و در سایر کشورهای توسعه یافته مهارتی بر روی آن سرمایه‌گذاری می‌نمایند را ضروری می‌سازد (شاهد مثال موضوع سفیران مهارتی استرالیا-آذر ماه ۱۴۰۰).

۹- طرح مسئله شناسایی نقاط ضعفی که سازمان قادر به اجرای کامل آنها نیست و نیاز به خط‌مشی‌گذاری جدیدی را داشته و می‌تواند بیشترین ارزش را برای سازمان ایجاد می‌نمایند.

۱۰- تطابق فرایند خط‌مشی‌گذاری در مهارت‌های آموزشی و هزینه و فایده آن با برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت جاری سازمان توسط تیم تخصصی و مجرب در زمینه‌های مختلف فنی و اجرایی در جهت تحقق اهداف اصلی سازمان.

۱۱- تقویت خط‌مشی‌گذاری متناسب با وضعیت فرهنگی کشور و به این نکته توجه شود که خط‌مشی‌گذاری‌های انجام شده بایستی به نسبت موقعیت جغرافیایی اجرای طرح تفاوت‌ها و تغییرپذیری‌هایی داشته باشد چرا که تنوع فرهنگی در کشور ما بسیار زیاد است.

۱۲- خط‌مشی‌های اتخاذ شده بایستی متناسب با عملکرد سازمان باشد، به صورتی که خط‌مشی‌گذاری‌ها به صورت آرمانی نباشد و دستیابی به آن‌ها برای سازمان ممکن باشد.

۱۳- در راستای توسعه و ارتقای شاخص‌های DQ4 (آموزش بر مبنای نیاز بازارکار) و GQ2 (نیازهای آموزشی منتج از فرهنگ)، با توجه به این که سازمان نسبت به عرضه خدمات آموزش-های مهارتی خود برای اقشار مختلف و بدون محدودیت عمل می‌نماید به نظر می‌رسد که در بیشتر قسمت‌ها از هدف اصلی خود که آموزش منتج به اشتغال می‌باشد در حال فاصله گرفتن می‌باشد لذا این مهم موجب هدر رفت منابع دولتی خواهد شد. بنابراین اگر سازمان در خط‌مشی‌گذاری این حوزه بازنگری ننماید و رویکرد را به سمت صرفاً کارجو سوق ندهد، امکان جابجایی شاخص‌های مذکور و ایجاد شکاف بین عملکرد و انتظارات، بعید نخواهد بود. محدودیت‌ها :

محدودیت‌های نرم افزار: در حالی که SmartPLS تحلیل را تسهیل می‌نماید، با مجموعه‌ای از محدودیت‌های مربوط به رابط کاربری، عملکرد و قابلیت‌های محاسباتی همراه هستند. لذا در تحلیل نقشه اهمیت-عملکرد بایست با توجه به سازه هدف، شاخص‌های مشخصی را مورد تحلیل قرار داد.

منابع :

۱. احمدی، اسماعیل. (۱۳۹۶). فرهنگ، سیاستگذاری فرهنگی و توسعه پایدار: شناخت روابط و الزامات. دانشگاه کردستان. اولین همایش بین‌المللی برنامه‌ریزی اقتصادی، توسعه پایدار و متوازن منطقه‌ای؛ رویکردها و راهکارها.
۲. دانایی‌فرد، حسن؛ فیضی، اعظم؛ احمدی، هانیه. (۱۳۹۵:۱). پیامدهای ثبات مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۲-۱، (۶۲) ۱۶.
۳. دانایی‌فرد، حسن؛ حسینی، سید یعقوب؛ فانی، علی‌اصغر (۱۳۹۶). ظرفیت خط‌مشی‌گذاری عمومی کلید توسعه یافتگی ملی. تهران، انتشارات صفار.
۴. شیرازی، علی؛ خداوردیان، الهام؛ نعیمی، محمد. (۱۳۹۱)، تاثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان خراسان شمالی)، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال چهارم، بهار و تابستان ۱۳۹۱، شماره ۷.
۵. فاضل، امیر؛ کمالیان، امین رضا؛ خجسته، غلامرضا؛ فاضل، علی. (۱۳۹۰). نقش اعتماد در نوآوری سازمانی: پژوهشی در یک سازمان ایرانی بخش خدمات. فرآیند مدیریت و توسعه، ۲۴ (۷۷)، ۷۱-۸۹. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=218017>
۶. فرخی، داود (۱۴۰۰). آموزش‌های حرفه‌ای و مهارت‌آموزی در اروپا (۲۰۲۰-۱۹۹۵) سناریوهایی برای آموزش حرفه‌ای و مهارت‌آموزی در قرن بیست و یکم. چاپ اول. تهران: موسسه کار و تامین اجتماعی.
۷. محمدعلی، محبوبه. (۱۴۰۱). بررسی چالش‌های سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای و راهکارهای رفع آن، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۸۲۶۰
۸. محمودزاده احمدی نژاد، شهریار؛ کاووسی، روشنگر؛ بک‌زاده، مطهره؛ سلطانی، لیلا؛ قاسمی، زهرا. (۱۳۹۴). بهسازی آموزش خط‌مشی‌گذاری، ضرورتی در راستای توسعه ظرفیت خط‌مشی‌گذاری جمهوری اسلامی ایران. نخستین کنفرانس ملی مدیریت دولتی ایران.
9. Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(1), 519-529.

10. Brenton., S., Baekkeskov., E. & Hannah., A. (2022) Policy capacity: evolving theory and missing links, Policy Studies, DOI: 10.1080/01442872.2022.2043266
11. Chenboonthai, H.; Watanabe, T. (2018). Organizational and Systemic Policy Capacity of Government Organizations Involved in Energy-From-Waste (EFW) Development in Thailand. *Energies* ,
12. Craft, J. and Howlett, M. (2013). "Policy Capacity and the Ability to Adapt to Climate Change: Canadian and U.S. Case Studies". *Review of Policy Research*, 30(1): 1-18.
13. Davis, Glyn; Keating, Michael (Eds.) (2000): The future of governance. St. Leonards N.S.W: Allen & Unwin.
14. Denis, Jean-Louis; Usher, Susan; Préval, Johanne (2022): Health reforms and policy capacity: the Canadian experience, *Policy and Society*, 2022,, uac010, <https://doi.org/10.1093/polsoc/puac010>
15. Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*.
16. Farah Khan, Muhammad Arshad, Rabeeya Raoof & Omer Farooq. (2022). Servant leadership and employees' performance: organization and information structure perspective, *The Service Industries Journal*, DOI: [10.1080/02642069.2022.2086976](https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2086976)
17. Fukuyama, F. (2013) . What is governance?. *Governance*. 26(3-4): 347-368. [10.1111/ gove.12035](https://doi.org/10.1111/gove.12035).
18. Giest, Sarah. (202۳). *Policy capacity mechanisms for addressing complex place-based sustainability challenges*. OECD. Workshop 5: "The governance of place-based policies now and in the future" .15 September 2023
19. Howlett, M. (2015). Policy analytical capacity: The supply and demand for policy analysis in government. *Policy and Society*, 34(3-4), 173-182
20. Howlett, M., Migone, A, (2014) Assessing contract policy work: overseeing Canadian policy consultants, *Public Money & Management*, 34:3, 173-180, DOI: 10.1080/09540962.2014.908007
21. Husain, L. , Bloom, G. & Xiao, Y. (2021): Building policy capacity for managing rapid, complex change in China's health system, *Policy and Society*

22. Leary, R., & Pulakos, E. (2011). Managing Performance Through the Manager–Employee Relationship. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 208-214. doi:10.1017/S1754942600002741
23. Li, L. Y., Zhang, L., Wu, T.-J. ., & Apricanus, J. (2021). Revisiting the Life Satisfaction of Indonesian Migrant Worker: A Case Study of Taiwan. *Journal of Arts Management*, 5(3), 845–861. Retrieved from <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jam/article/view/251643>
24. Mukherjee, I. (2021). Rethinking the procedural in policy instrument 'Compounds': a renewable energy policy perspective, **Policy and Society**, Volume 40, Issue 3, September, Pages 312–332, <https://doi.org/10.1080/14494035.2021.1955488>
25. Newman, Joshua; Perl, Anthony; Wellstead, Adam; McNutt, Kathleen (2013): Policy Capacity for Climate Change in Canada's Transportation Sector. *Review of Policy Research* 30 (1), pp. 19–41.
26. Peters, B. Guy (1996). 'THE POLICY CAPACITY of government', Canadian Centre for Management Development, Catalogue Number SC94-61118-1996, ISBN O-662-62188-3
27. Regonini, G. (2017) Governmentalities without policy capacity. *Policy Sci* 50, 163–178.
28. Rotberg, R. I. (2014). Good governance means performance and results. *Governance*, 27(3), 511–518.
29. Saguin, K. Tan, S.Y. Goyal, N. 2018. Mapping scientific research on Policy Capacity: A bibliometric analysis and qualitative framework synthesis. *International Workshop on Public Policy- Pittsburgh 2018*, 26-28 June , University of Pittsburgh.
30. Shi , Chunyu., LIAO, Liao., He , Yujie .& Zhang , Qianying (2024) . Policy Capacity for Urban Village Redevelopment in China: A Two-Case Case Study . *Lex localis Journal* Vol. 22 No. 2 . <https://doi.org/10.52152/22.2.50-79>
31. Tiernan, A., & Wanna, J. (2006). Competence, capacity, capability: Towards conceptual clarity in the discourse of declining policy skills. Paper presented at the govnet international conference. Australian National University, Canberra, Australia.
32. Vince, Joanna. , Fudge, Maree. , Fullbrook, Liam.& Haward, Marcus . (2024). Understanding policy integration through an integrative capacity

- framework, *Policy and Society*, Volume 43, Issue 3, Pages 381–395, <https://doi.org/10.1093/polsoc/puae027>
33. Wu X, Ramesh M and Howlett M (2015) Policy capacity: a conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society* 34(3–4): 165–171.
34. Wu X, Ramesh M and Howlett M (2015) Policy capacity: a conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society* 34(3–4): 165–171.
35. Wu, X., Ramesh, M., Howlett, M., & Fritzen, S. (2010). *The public policy primer: Managing public policy*. London: Routledge.

