

**Validation of the Model for Evaluating Knowledge Retention Policies in the Ministry of Defense and Armed Forces Logistics<sup>1</sup>**

Mohsen Bigdeli<sup>2</sup>, Ahmad Vedadi<sup>3</sup>, Vaghollah Ghorbanizadeh<sup>4</sup>

**Abstract**

**Background and aim:** Attention to the evaluation of policies, especially in the human resources sector, has been growing over the past five decades, and its widespread application in most organizations attests to its increasing importance. The purpose of this research was to validate (Confirmatory Factor Analysis) a model for evaluating knowledge retention policies in the Ministry of Defense and Armed Forces Logistics (MODAFL).

**Method:** This research is applied in terms of its objective and quantitative in terms of its nature, based on a survey approach. The target population included 400 managers and experts related to the subject of the study (e.g., human resources, planning and programming, etc.). A sample of 196 participants was selected using a stratified random sampling method, based on Morgan's formula. Data were collected using a researcher-developed questionnaire, and both the external and internal validity of the model were assessed using Smart-PLS software.

**Results:** According to the results, the evaluation of knowledge retention policies in MODAFL is a multidimensional construct that includes process, content, objectives, legitimacy, and acceptability evaluations of the policy, along with evaluations of outcomes such as defense, financial, knowledge-related, technical, political, personal, social, and sequential outcomes. In the external model, composite reliability and convergent validity were confirmed, and in the first-order factor analysis, the factor loadings of all indicators were above 0.4, mostly above 0.8, at a significance level of 0.01 ( $\alpha=0.01$ ). The results of the second-order factor analysis in the external model showed that the coefficients for all paths were significant, and the causal relationships between dimensions and components were confirmed.

**Conclusion:** The inclusion of all the dimensions in the evaluation of knowledge retention policies at MODAFL is essential and aligns with some domestic and international research. The centrality of the model's dimensions offers a solution for other military organizations and policymakers to apply the model in their organizational programs.

**Keywords:** Policy Evaluation, Retention, Knowledge Workers, Validation, ModafL.

---

1. This article is extracted from a doctoral dissertation titled "Designing a Policy Evaluation Model for the Retention of Knowledge Workers" at the Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran.

2. Ph.D. Candidate in Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: aidinbigdeli@gmail.com

3. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). Email: ahvedadi@gmail.com

4. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email: vghorbanizadeh@gmail.com

## اعتبارسنجی مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح<sup>۱</sup>

محسن بیگدلی<sup>۱</sup>، احمد ودادی<sup>۲</sup>، وجه الله قربانی‌زاده<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۲۱

### چکیده

**زمینه و هدف:** توجه به موضوع ارزیابی خط‌مشی‌ها، در همه حوزه‌ها به‌ویژه حوزه منابع انسانی نشان‌دهنده اهمیت فزاینده آن در نیم قرن گذشته بوده است و کاربرد فراوان آن در بیشتر سازمان‌ها گواه بر این موضوع است. هدف پژوهش، اعتبارسنجی (تحلیل عاملی تأییدی) مدل ارزیابی خط‌مشی‌های نگهداشت دانشگران در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح (ودجا) بود. **روش:** این پژوهش از منظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها کمی از نوع پیمایشی است. جامعه مورد مطالعه شامل ۴۰۰ نفر از مدیران ستادی و کارشناسان مرتبط با موضوع تحقیق (منابع انسانی، طرح و برنامه و...) بود و حجم نمونه به روش تصادفی طبقه‌ای نسبی از طریق فرمول مورگان، تعداد ۱۹۶ نفر در نظر گرفته شد. اطلاعات با استفاده از پرسش‌نامه محقق‌ساخته جمع‌آوری شد و اعتبار بیرونی و درونی مدل با کمک نرم‌افزار Smart-PLS مورد بررسی قرار گرفت.

**یافته‌ها:** مطابق با یافته‌های به‌دست آمده، ارزیابی خط‌مشی‌های نگهداشت دانشگران در بخش ودجا، سازه‌ای چندبعدی ارزیابی شامل ارزیابی‌های فراگرد، محتوا، اهداف، مشروعیت و مقبولیت خط‌مشی و... در کنار ارزیابی‌های پیامدها همانند پیامدهای دفاعی، تجاری - مالی، دانشی، فنی - تکنولوژی، سیاسی، فردی، اجتماعی، تسلسلی و... است. در مدل بیرونی، پایایی ترکیبی و روایی همگرا تأیید شد و در تحلیل عاملی مرتبه اول بارهای عاملی تمام شاخص‌ها بالای ۰/۴ و عمدتاً بالاتر از ۰/۸ روی متغیر می‌تواند متناظر خود در سطح  $R^2 = 0.01$  بود. یافته‌های تحلیل عاملی مرتبه دوم در مدل بیرونی نشان داد ضرایب تمام مسیرها معنادار است و ارتباط علی ابعاد و مؤلفه‌ها تأیید شد.

**نتیجه‌گیری:** وجود همه ابعاد فراگیر در ارزیابی خط‌مشی‌های نگهداشت دانشگران ودجا ضروری است و با برخی از تحقیقات داخلی و خارجی همخوانی دارد. محوریت ابعاد مختلف مدل، راهکاری را به سایر سازمان‌های نظامی و... در پرداختن به مقوله ارزیابی خط‌مشی‌ها ارائه کرده و فرصتی را برای سیاست‌گذاران سازمان‌های ودجا فراهم می‌کند تا با شناسایی ابعاد مختلف مدل، آن را در برنامه‌های سازمانی خود به کار بگیرند.

**کلیدواژه‌ها:** ارزیابی خط‌مشی، حفظ و نگهداشت، دانشگران، اعتبارسنجی، ودجا.

استناد: بیگدلی، محسن؛ ودادی، احمد؛ قربانی‌زاده، وجه الله. (۱۴۰۳). اعتبارسنجی مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت

دانشگران در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی ۱۹ (۴)، صص ۷۰-۹

Doi: <https://doi.org/10.22034/pmsq.2025.1281056.1758>

۱. این مقاله مستخرج از رساله دکتری با عنوان «طراحی الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران» در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران است.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: [aininbigdeli@gmail.com](mailto:aininbigdeli@gmail.com)

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: [ahvedadi@gmail.com](mailto:ahvedadi@gmail.com)

۴. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. رایانامه: [vghorbanizadeh@gmail.com](mailto:vghorbanizadeh@gmail.com)

## مقدمه

خط‌مشی عمومی تصمیم دولت در مواجهه با یک موضوع، چالش یا مسئله عمومی است (دانش‌فرد، ۱۳۹۶، ۱۵۸). خط‌مشی‌ها اصولی هستند که به تصمیم‌ها، اقدامات و فعالیت‌های سازمان جهت می‌دهند و آن‌ها را در مسیر تحقق اهداف تنظیم می‌کنند (دای، ۲۰۱۳، ۶۳). خط‌مشی‌های منابع انسانی به‌منزله ابزارهایی در راستای یکپارچه کردن سیستم‌ها و شیوه‌های اقدام متفاوت و همچنین شفافیت بخشیدن به نیات سازمان است (واندراسترتن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹، ۴۱).

در چرخه خط‌مشی‌گذاری عمومی<sup>۳</sup>، یکی از مراحل، ارزیابی خط‌مشی است که پس از اجرای خط‌مشی‌ها به بررسی آن‌ها می‌پردازد. ارزیابی خط‌مشی، خود در چند مرحله انجام می‌شود؛ از زمان آغاز انتخاب مسئله عمومی و پذیرش آن جهت ورود به دستورکار سازمان‌های مسئول تا جست‌وجوی راه‌حل‌ها و بررسی پیشنهادها (دانش‌فرد، ۱۳۹۶، ۳۵).

کازماک<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) استفاده از روش‌های ارزیابی را در مراحل اولیه اجرای خط‌مشی سودمند دانسته و نتایج به‌دست‌آمده را در ایجاد تغییرات لازم برای برنامه‌ها و بهبود کارایی آن‌ها مفید می‌داند. ارزیابی خط‌مشی یعنی اندازه‌گیری یک خط‌مشی با توجه به اثربخشی، کارایی و تناسب با اهداف آن است (باندی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸، ۱۳۲). ازجمله محدودیت‌های اصلی مانع از ارزیابی اثربخشی منظم برنامه‌های اجراشده توسط مقامات دولتی؛ ضعف روش‌ها، نبود اطلاعات لازم در مورد نتایج اجرای برنامه، نبود کارکنان واجد شرایط ارزیابی و مبهم‌بودن وظایف برنامه‌های دولتی است (کورزووا<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰، ۵۵).

1. Dye
2. Vanderstraeten
3. Public policy cycle
4. Kaczmarek
5. Bundi
6. korzhova

خط‌مشی‌گذاری فرایندی است که «ارزیابی» مرحله‌ای مهم و حساس از چرخه آن است. عموماً و عمدتاً مشکلات بسیاری از سازمان‌ها نیز به این مرحله برمی‌گردد و چون ارزیابی‌های دقیق و مؤثری از انواع خط‌مشی‌ها انجام نمی‌شود و خط‌مشی‌های حوزه منابع انسانی هم - به‌ویژه خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت آن - از این قاعده مستثنی نیست؛ لذا اصلاح و به‌روزرسانی خط‌مشی‌ها با مشکلات و معضلات جدی در سازمان‌ها روبه‌رو می‌شود. برای ارزیابی‌های خط‌مشی‌ها، استفاده از مدل‌ها یا الگوهای مناسب مهم و بسیار ضروری به نظر می‌رسد. بعضی از مدل‌های ارزیابی، به فراخور مسئله به ارزیابی تکنیک‌های علمی اثبات‌گرایانه می‌پردازند یا به‌دنبال استفاده از روش‌های تعاملی و گفت‌وگومانی و یا ترکیب اقتضایی مثل روش‌محور، ارزش‌محور و... هستند (الگوهای استافل بیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴ و...) و بعضی از مدل‌ها به‌دنبال ارزیابی‌های فراگرد، اهداف و... هستند (همانند الگوهای نیومن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴ و...). در این میان عمده مدل‌های ارزیابی خط‌مشی‌ها، از پرداختن به مقوله محتوا غافل بوده‌اند؛ مثلاً: در مدل نیومن فقط بر مؤلفه دستیابی به اهداف<sup>۳</sup> تأکید شده و به محتوای آن و چیستی اهداف توجهی نشده است (پورعزت و همکاران، ۱۴۰۰، ۲۸). در ارزیابی پیامدهای خط‌مشی نیز دانشمندان و محققان در اکثر سازمان‌ها عمدتاً به‌دنبال ارزیابی پیامدهای سیاسی، پیامدهای توزیعی<sup>۴</sup> و... هستند (همانند الگوهای بوونس و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰ و...) در حالی که در سازمان‌های نظامی، دفاعی و امنیتی، توجه به همه نتایج از جمله خروجی‌ها<sup>۶</sup>، اثرات<sup>۷</sup> (نهایی) و

1. Stufflebeam
2. Newman et al
3. Ends
4. Distributional outcomes
5. Bowens et al
6. Output
7. Impact

همچنین توجه به پیامدهای فنی، تکنولوژیکی، تسلسلی و... در کنار سایر پیامدها<sup>۱</sup> از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (کمیته تدوین خط‌مشی‌های منابع انسانی ودجا، ۱۴۰۱). در محیط‌های سازمانی امروز و شرایط رقابتی آن، منابع انسانی عاملی حیاتی قلمداد می‌شوند و مزیت رقابتی سازمان‌ها تنها ناشی از ابزارهای مالی، فناوری‌های نوین و مدرن، تکنیک و راهبردهای کارا نبوده، بلکه این منابع انسانی، به‌ویژه از نوع کارکنان کارا و دانشی هستند که اصلی‌ترین مزیت رقابتی آن‌ها به‌شمار می‌آیند و بدین خاطر است که در عصر جدید، به انسان در مدیریت به‌مثابه «سرمایه‌ای بی‌پایان و باارزش» نگریسته می‌شود (آتیرو و همکاران، ۲۰۱۶، ۴۲).

موضوع نگهداری کارکنان حرفه‌ای و دانش‌محور اهمیت فراوانی دارد؛ سازمان‌ها از ترک خدمت کارکنان توانمند و دانشی خود آسیب بیشتری می‌بینند تا از ترک خدمت سایر کارکنان. بنابراین اتخاذ خط‌مشی‌ها و راهبردهای لازم به‌منظور جلوگیری از ترک خدمت آن‌ها بسیار ضروری به نظر می‌رسد. بهبود شرایط نگهداری کارکنان حرفه‌ای و دانشی منجر به افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان شده و موجب استمرار فعالیت آن‌ها در سازمان می‌شود (دارچن و تریمبلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴، ۲۲۴).

با عنایت به نقش بازدارندگی و دفاعی سازمان‌های وابسته به وزارت دفاع در سطح کشور، لزوم نیاز کشور مخصوصاً ودجا به وجود و استمرار فعالیت کارکنان دانشی بیش‌ازپیش احساس می‌شود؛ به‌طوری‌که خروج این دسته از کارکنان از این وزارتخانه، با توجه به نقش انکارناشدنی آن‌ها در تحقق مأموریت‌های کشور، علاوه بر ضرر و زیان انبوه، تأثیر منفی عمیق و فراوانی را در پیشرفت‌های آتی کشور خواهد داشت لذا بی‌توجهی به خط‌مشی‌های حوزه حفظ و نگهداشت دانشگران و عدم آسیب‌شناسی دقیق شاخص‌ها و خط‌مشی‌های مرتبط، در آینده به معضل جدی تبدیل می‌شود و پیامدهای جبران‌ناپذیری را برای کشور خواهد داشت.

- 
1. Outcome
  2. Autiero et al
  3. Darchen & Trembly

تدوین نکردن خط‌مشی‌های مناسب برای حفظ کارکنان دانشی و عدم ارزیابی مستمر این خط‌مشی‌ها، برای سازمان‌ها جبران‌ناپذیر است؛ به‌طوری‌که شواهد و اوضاع و احوال سازمان‌ها نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر کارکنان شاغل در سازمان‌های نظامی و دفاعی، به اشتغال در بخش‌های دیگر روی آورده یا علاوه بر مشاغل اصلی خود، شغل دومی را در پیش می‌گیرند و همچنین دنبال ترک شغل و جذب شدن در سایر بخش‌ها یا مشاغل سازمان‌های دولتی یا خصوصی هستند یا در خوش‌بینانه‌ترین حالت ممکن، چنین تمایلی در ذهنشان وجود دارد که این تمایلات بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی آن‌ها و عملکرد سازمان‌ها و توان عملیاتی آن‌ها اثر می‌گذارد و به تبع توان دفاعی کشور را در درازمدت دچار چالش مهمی می‌کند. با توجه به رسالت خطیری که سازمان‌های دفاعی، نظامی و امنیتی بر عهده دارند، توجه جدی به مسائل و شرایط کاری کارکنان دانشی آن‌ها امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است و بی‌توجهی به خط‌مشی‌های حوزه حفظ و نگهداشت این کارکنان و عدم ارزیابی دقیق آن‌ها، به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی، آسیب جدی و جبران‌ناپذیری به توان دفاعی کشور و تحقق مأموریت خطیر سازمان‌های نظامی و دفاعی یعنی دفاع و امنیت کشور وارد خواهد کرد.

تجربه حاصل از تدوین خط‌مشی‌گذاری‌های حوزه حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی، برنامه‌های اجراشده و ارزیابی نتایج حاصل از آن‌ها در سازمان‌های مرتبط با ودجا، نشان می‌دهد که موانع و مشکلات فراوانی پیش روی سازمان‌های این وزارتخانه قرار دارند؛ از جمله این مشکلات می‌توان به نحوه ارزیابی گروه‌های ارزیاب اشاره کرد. گروه‌های ارزیاب در مواردی ادراک گروه‌های هدف، ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان را به نفع ادراک خود از نتایج، به طرق مختلف در افکارسنجی‌ها، نمونه‌گیری‌ها و... جهت‌دهی می‌نمایند تا به مقامات بالادستی اثبات کنند که خط‌مشی‌های تدوینی آن‌ها اشکالی ندارد و همه چیز به صورت ایده‌آل و خوب در حال انجام است هرچند این موارد می‌تواند ناشی از جهت‌گیری‌های سیاسی و بروز پیچیدگی مشکلات به تبع آن باشد. از طرف دیگر، ارزیابی خط‌مشی‌ها توسط ارزیابان عمدتاً به صورت ذهنی و سلیقه‌ای است که بیشتر از

تجارب قبلی این افراد و همچنین دیدگاه‌ها و گرایش‌های سیاسی آن‌ها تأثیر می‌گیرد. این مدل‌های ارزیابی، غالباً کارایی و اثربخشی لازم را ندارند. به دلیل حساسیت موضوع و همچنین ضرورت توجه و بررسی به مدل‌های تدوینی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی و ارزیابی آن‌ها و بر مبنای پاسخگویی به بخشی از این ضعف‌ها و نارسایی‌ها در مدل‌ها، پژوهش حاضر با بررسی عمیق تحقیقات و مطالعات پیشین در حوزه خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان‌های وابسته به ودجا و با تأکید ویژه بر کارکنان دانشی این وزارتخانه به دلیل نقش مهم و کلیدی آن‌ها در عامل بازدارندگی و نخ تسبیح<sup>۱</sup> صنایع دانش‌بنیان، انجام شد. بر همین اساس، هدف از پژوهش اعتبارسنجی (تحلیل عاملی تأییدی) مدل ارزیابی تدوینی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران در بخش ودجا بود.

### پیشینه و مبانی نظری

شهسواری و همکاران (۱۴۰۱)، پژوهشی با عنوان «شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل ارزیابی خط‌مشی‌های صنعتی با رویکرد رونق تولید در خوشه کسب و کارهای کوچک و متوسط» و با هدف شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی حاکم بر مدل ارزیابی خط‌مشی‌های صنعتی انجام دادند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که استفاده از یک سیستم مستقل ارزیابی برای ارزیابی خط‌مشی‌ها، ایجاد نظام نظارت و بازخواستن از نتایج اجرای خط‌مشی‌ها و لزوم دسترسی به آمار و اطلاعات موردنیاز و... از مهم‌ترین الزامات برای ارزیابی خط‌مشی‌های صنعتی با رویکرد رونق تولید است.

پورعزت و عبدالحمید (۱۴۰۰)، پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی ارزشیابی موفقیت خط‌مشی‌های عمومی جمهوری اسلامی ایران» و با هدف رفع ابهام موجود در مفاهیم ارزشیابی و موفقیت خط‌مشی و تعیین شاخص‌های موفقیت سامانه سیاسی جمهوری اسلامی ایران انجام داده و ۱۲۶ مؤلفه را مورد اجماع قرار دادند. این پژوهش در قالب چهار مضمون کلی پیامدهای سیاسی (۲۷ مؤلفه)، پیامدهای توزیعی (۲۶ مؤلفه)، فراگرد (۳۱ مؤلفه) و اهداف (۵۲ مؤلفه) انجام شد.

حاجت‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان «ارزیابی اثربخشی اجرای خط‌مشی‌های برنامه پنج‌ساله توسعه جمهوری اسلامی در سازمان تأمین اجتماعی» چارچوب نظری استفاده‌شده برای ارزیابی اثربخشی خط‌مشی‌های اجراشده در سازمان تأمین اجتماعی را از ترکیب دو مدل متلند<sup>۱</sup> و هیل و هیوپ<sup>۲</sup> قرار دادند. نتایج حاصل از پژوهش مدل ارزیابی اثربخشی اجرای خط‌مشی برنامه پنج‌ساله توسعه نشان‌دهنده از بالا-بودن سطح تضاد و ابهام در خط‌مشی‌های سازمان تأمین اجتماعی بوده و بالاترین ضعف‌ها دقت در تدوین خط‌مشی می‌باشد و همچنین نتایج نشان داد اگر تضاد و ابهام در خط‌مشی بالا باشد و سطح استفاده از ابزارهای قدرت نفوذ، تبادل و متقاعدسازی نیز زیاد باشد خط‌مشی غیراثربخش خواهد بود.

حاجت‌پور و همکاران (۱۳۹۸)، در مطالعه خود با عنوان «ارائه الگوی ارزیابی موفق خط‌مشی‌های عمومی سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر اخلاق حرفه‌ای» در پی ارائه الگوی مطلوب ارزیابی اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان تأمین اجتماعی به عنوان یک نهاد عمومی غیردولتی بودند. طبق نظر محققان در رابطه میان اجرا و ارزیابی خط‌مشی، درک ارزیابی اجرای خط‌مشی به این دلیل مهم است که بسیاری از برنامه‌های اجتماعی از طریق منابع مالی عمومی تأمین می‌شود. ارزیابی موفق خط‌مشی‌ها در اجرای مطلوب آن‌ها مؤثر است؛ لذا در این مسیر شناخت ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با آن ضروری به نظر می‌رسد که بر اساس یافته‌های این تحقیق، در قالب چهار بُعد «ارزیابان خط‌مشی، ماهیت خط‌مشی، اجرای خط‌مشی و اقتصادی» است.

سرافراز و همکاران (۱۳۹۸)، در تحقیقی که با عنوان «ارائه مدل اخلاق‌مدارانه نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران» انجام دادند، نتایج تحقیق را در قالب چهار مضمون اصلی شامل مضامین سازمانی، فردی، روانی و شغلی دسته‌بندی کردند. بر اساس یافته‌های پژوهش در بُعد سازمانی عواملی چون عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، مشارکت و فرهنگ سازمانی اهمیت بسیاری در نگهداشت نخبگان دارد. در

---

1. Matland

2. Hill & hupe



بُعد روانی، تکریم نخبگان و از لحاظ شغلی نیز استقلال شغلی، چالشی بودن و کیفیت نقش اهمیت بسزایی در نگهداشت نخبگان دارند. همچنین توجه به ویژگی‌های فردی نخبگان مخصوصاً ریسک‌پذیری نیز عامل بسیار مهمی در نگهداشت آنان است.

امجدی و همکاران (۱۳۹۷)، مقاله‌ای با هدف آسیب‌شناسی حفظ و نگهداری کارکنان حرفه‌ای با رویکرد اخلاق سازمانی و شناسایی عوامل نگه‌دارنده و شناسایی وضع موجود و مطلوب این عوامل در شرکت ملی نفت انجام دادند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که عوامل سازمانی، فردی و فرهنگی بر نگرش کارکنان، همچنین بر حفظ و نگهداری کارکنان مؤثرند. همچنین آزمون T زوجی نشان داد به جز سه مؤلفه «استانداردها»، «گرایش کارآفرینی» و «هویت» در بقیه مؤلفه‌ها بین وضع موجود و مطلوب فاصله وجود دارد و بر اساس رتبه‌بندی فریدمن در وضع موجود و مطلوب مؤلفه‌های تعارض، سبک رهبری، استقلال‌طلبی، طرح شغل و ریسک‌داری آسیب می‌باشند.

توکلی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۵)، تحقیقی را با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان و ارائه الگویی برای بهبود آن در سازمان‌های دولتی ایران انجام دادند و دریافتند که از بین عوامل فرهنگی، سازمانی و دولتی، عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را در نگهداشت کارکنان دارد. همچنین، از بین عوامل سازمانی، سبک رهبری با عدد معنی‌داری از آزمون t به دست آمده برابر ۱۸، ۲۱ و ضریب مسیر ۰٫۹۶۵ بیشترین تأثیر را در نگهداشت کارکنان دارد.

پانادرو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان «بررسی اثرهای ارزیابی خودکارآمدی دانشجویان آموزش متوسطه» به این مفهوم دست یافت که دانستن راهبردها و معیارهای خودارزیابی به توسعه مداخله‌های راهبردی کمک می‌کند و اگر این ارزیابی‌ها براساس جنبه‌های خاص راهبردهای عمومی باشد از نتایج آن می‌توان برای فعال‌سازی راهبردها استفاده کرد.

خالد عدنان باتینه<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، در تحقیقی با عنوان «سیاست‌های مؤثر حفظ کارکنان به‌عنوان راهی برای تقویت عملکرد سازمانی» و با نظرسنجی از مجموعه‌ای از ۲۸۹ کارمند از (Med Pharma)، صنایع داروسازی در اردن، به تأثیر تعادل کار و زندگی، شادی در کار، بر کارایی کارمند پرداخت. نتایج حاکی از تعادل بین کار و زندگی و شادکامی بود که به‌طور مثبت و قابل توجهی بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار بوده است؛ با این حال، رضایت شغلی در کارایی کارکنان تأثیری نداشته و به‌طور کلی، نتایج و پیامدهای بسیار زیادی برای بخش صنایع داروسازی در اردن داشته است.

ویندبنک و هردنیک<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان «مشارکت در اشتغال‌های مخفی فرانسه، تجربه‌هایی برای ارزیابی خط‌مشی» نتیجه‌گیری کردند که در ارزیابی رویکرد عقلایی، اقتصادی و رویکرد آشکار اجتماعی و ترکیب آن‌ها در برخورد با اشتغال مخفیانه از پاسخ‌دهندگان فرانسه، مشخص شد که پرداخت مالیات و میزان پذیرش مردم در شغل‌های مخفیانه با هم در ارتباط است.

شارما و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان «ارزیابی سیاست‌های محل کار» دریافتند که نتایج ارزیابی الگوی بوم‌شناختی سلامت، نشان می‌دهد که خط‌مشی‌های اصلی و کمبودهای عملکرد (عدم پرداخت یارانه غذا، کمبود خدمات بهداشتی و...) هیچ‌کدام در بهبود سلامت کارکنان در محل کار تأثیرگذار نیست و بیمارستان‌هایی که کارکنان فعال خوبی دارند، عملکرد بهتری در اجرای خط‌مشی‌ها و اقدام‌های حامی تغذیه سالم و فعالیت فیزیکی داشته‌اند.

چیانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، در پژوهش ارزیابی خط‌مشی‌های انرژی کشور تایوان چارچوبی برای ارزیابی اثربخشی سیاست‌های انرژی، دیدگاه محتوایی از اقدامات مربوط به خط‌مشی‌های انرژی در ارتباط با اقتصاد پایدار ارائه کرد و نشان داد که خط‌مشی انرژی برای به‌دست آوردن اقتصاد پایدار اتخاذ نشده است.

- 
1. Khaled adnan Bataineh
  2. Windebank & Horodnic
  3. Sharma et al
  4. Chiang

## ارزیابی

ارزیابی یکی از مهم‌ترین ابزارهای لازم برای تضمین کارایی و اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی است که در عین اهمیت، کمتر مورد توجه خط‌مشی‌گذاران و خط‌مشی‌پژوهان قرار گرفته است و شاید بتوان ریشه بی‌توجهی به حوزه ارزیابی خط‌مشی را، کمبود آثار جریان‌ساز از پژوهشگران توانمند در دانشگاه‌های معتبر و اندیشمندان حوزه خط‌مشی و حبس الگوهای ارزیابی در قلمرو علوم آموزشی و سیطره نگرش کمی در روش پژوهش دانست (کورین<sup>۱</sup> و استافل‌بیم، ۲۰۱۴، ۱۰۵).

با پیشرفت‌های دهه‌های اخیر در زمینه خط‌مشی، تا حدی اهمیت «ارزیابی» برای تحلیل-گران خط‌مشی روشن شده است؛ اما هنوز نتوانسته جایگاه واقعی خود را در خط‌مشی‌گذاری به دست آورد به همین دلیل است که کماکان از این مرحله در خط‌مشی‌گذاری به‌عنوان «حلقه مفقوده»<sup>۲</sup> یاد می‌شود (هیل و هیوپ، ۲۰۱۴، ۶۹).

طبق رویکرد دای (۲۰۱۶)، خط‌مشی‌گذاری بر مبنای چرخه‌ای که شامل چندین فعالیت و مرحله است انجام می‌شود. این مراحل مستقل از هم انجام نمی‌شوند، بلکه در قالب فرایند پیوسته و سیستمی مرتبط چندوجهی با هم شکل می‌گیرند (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۰). صاحب‌نظران این مراحل را به‌طور کلی در سه مرحله «تدوین، اجرا و ارزیابی» طبقه‌بندی کرده‌اند.

ارزیابی خط‌مشی همانند سایر مراحل فرایند خط‌مشی‌گذاری اقدامی سیاسی است و در برخی مواقع از آن برای پنهان کردن حقایق خاص استفاده می‌شود؛ حقایقی که بیم آن می‌رود دولت را در موضع ضعف قرار دهد؛ همچنین برای دولت نیز این امکان وجود دارد که ارزیابی را به نحوی استفاده کند که از آن خط‌مشی، تصویر مطلوب‌تری به عمل آید. بخش اعظمی از این فرایند را بحث‌ها، مذاکرات، مشاجرات و توجیهاتی تشکیل می‌دهد که همواره میان بازیگران خط‌مشی اتفاق می‌افتد (هاولت و رامش<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹، ۲۱۴).

1. Coryn
2. Missing Link
3. Hawelett and Ramesh

## الگوهای ارزیابی

هر یک از دانشمندان، الگوهای مناسب خود را در خصوص مدل‌ها و الگوهای ارزیابی ارائه کرده‌اند. اسمیت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، ارزیابی خط‌مشی را در دو گروه فرایندی و ره‌آوردی تقسیم‌بندی کرده‌اند. در ارزیابی خط‌مشی فرایندی، فرایند و شیوه‌ی اجرای خط‌مشی بررسی می‌شود اما در ارزیابی خط‌مشی ره‌آوردی، به بررسی نتایج و ره‌آوردهای خط‌مشی پرداخته می‌شود. برخی دانشمندان نیز ارزیابی‌ها را با توجه به مرحله‌ی زمانی موردبررسی در چرخه‌ی خط‌مشی‌گذاری به ارزیابی پیشینی (آینده‌نگر)، ارزیابی حین اجرا و ارزیابی پسینی (گذشته‌نگر) تقسیم‌بندی کرده‌اند (همانند روگر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ ملیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶ و...).

آلکین و کریستی<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نیز از ارزیابی تکوینی<sup>۵</sup> و ارزیابی پایانی<sup>۶</sup> نام می‌برند که با توجه به هم‌پوشانی مفاهیم، می‌توان ارزیابی تکوینی را میان ارزیابی پیشینی و حین اجرا و ارزیابی پایانی را ارزیابی پسینی دانست. مدل متلند<sup>۷</sup> (۱۹۹۵) نیز مدلی بر مقتضای اجرای خط‌مشی است که براساس آن همواره میزانی از ابهام و تعارض در فرایند اجرای خط‌مشی وجود دارد و چهار رویکرد سیاسی، نمادین و تجربی و اداری را می‌توان نسبت به اجرا اتخاذ کرد. هیل و هیوپ<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) نیز با در نظر گرفتن سه بُعد «ساختار خط‌مشی، تشکیلات نهادی و ساختار خرد»، نوع و شکل حاکمیت دولت را در اجرای خط‌مشی‌ها مشخص می‌کنند و سه حالت از حاکمیت را پیشنهاد می‌دهند؛ شامل حاکمیت از طریق اعمال قدرت و نفوذ دولتی، حاکمیت از طریق تفویض به بخش خصوصی و حاکمیت از طریق جامعه‌مدنی.

1. Smith et al
2. Roger
3. mekes
4. Alkin & Christie
5. Formative Evaluation
6. Summative Evaluation
7. Matland
8. Hill & hupe

به نظر می‌رسد دسته‌بندی آلکین و کریستی (۲۰۱۰)، از سایر الگوهای ارزیابی کامل‌تر باشد که خود نظریه‌پردازان نیز با ارائه بازخورد به ایشان سهمی مهم در تکمیل و بهبود طبقه‌بندی یادشده داشته‌اند. از نظر ایشان، الگوهای ارزیابی خط‌مشی را با توجه به تمرکز خاص و زاویه دید نظریه‌پرداز به موضوع ارزیابی، می‌توان در سه دسته روش-محور، ارزش‌محور و کاربردمحور تقسیم کرد. از نظر برانسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، ارزیابی خط‌مشی شامل ارزیابی محتوا، ارزیابی اجرای خط‌مشی و ارزیابی پیامد خط‌مشی می‌شود. ارزیابی محتوا دربردارنده مراحل مهمی از فرایند خط‌مشی‌گذاری شامل تعریف مسئله، تحلیل و تدوین خط‌مشی، انتخاب و توسعه خط‌مشی بوده و درصدد پاسخ‌دادن به این سؤال است که آیا محتوای خط‌مشی به‌وضوح بیانگر اهداف خط‌مشی، اجرای آن و منطق اساسی برای بررسی آثار احتمالی خط‌مشی است؟ ارزیابی اجرای خط‌مشی، در پی فهم این نکته است که خط‌مشی طبق برنامه و همان‌طور که انتظار می‌رفت به اجرا درآمده است یا خیر؟ و درنهایت، ارزیابی پیامد خط‌مشی، نشان می‌دهد که آیا خط‌مشی موردنظر توانسته است نتایج و پیامدهای موردانتظار را حاصل کند؟

استافل بیم (۲۰۱۴) نیز در باب ارزیابی اجرای خط‌مشی‌ها، معتقد است الگوهای ارزیابی خط‌مشی را با توجه به تمرکز خاص و زاویه دید نظریه‌پردازان می‌توان به چهار دسته شبه‌ارزیابی (شامل مدل‌هایی همچون روابط عمومی، سیاسی و... که ارزیابی در آن ملاک واقعی نیست و ملاک مشروعیت حاصل توافقات سیاسی است)؛ روش‌محور (شامل مدل‌هایی همچون آزمون هدف و... که در آن از آزمون‌های استاندارد استفاده می‌شود)؛ پاسخگومحور (شامل مدل‌هایی همچون اعتباری، مشتری‌گرا و... که به‌دنبال ارزشیابی عملکرد و فراهم کردن اطلاعات مفید در دسترس متقاضیان و پاسخ به نیازهای آنان است) و حمایت‌محور (شامل مدل‌های ذی‌نفع‌گرا، ساختارگرا و... که برای توانمندسازی کارکنان و... است) تقسیم کرد.

بوونس و همکاران (۲۰۱۰)، چارچوبی ارتقایافته را بررسی موفقیت خط‌مشی ارائه کرده‌اند که خط‌مشی‌ها را به دو بخش فراگرد و پیامد (برای تجزیه و تحلیل) تقسیم می‌کند. هر کدام از این دو بخش دو بُعد دارند: بُعد برنامه‌ای که ناظر بر ذات و ماهیت اصلی فراگرد یا پیامد خط‌مشی است و بُعد سیاسی که مرتبط با مقبولیت عمومی، پویایی‌های جانبدارانه و موفقیت انتخاباتی فعالان سیاسی است؛ بنابراین، خط‌مشی عمومی چهار مقوله برای ارزشیابی خط‌مشی خواهد داشت.

دیوید مارش و آلان مک کانل<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، فعالیت خط‌مشی‌گذاری را به سه مقوله تقسیم کردند: فراگرد، برنامه و سیاست. بدین ترتیب که مقوله برنامه به «دستیابی به هدف»، مقوله سیاست به «پیامدهای سیاسی خط‌مشی» و مقوله فراگرد به ارتباطات بین این دو می‌پردازد.

البته چارچوب مارش و مک کانل، دلالت‌های توزیعی خط‌مشی را به منزله جزئی مجزا در نظر نگرفته است بلکه این دلالت‌ها را ذیل مقوله «برنامه» دیده است؛ بنابراین، در این چارچوب، دستیابی به اهداف (اینکه اهداف بیان‌شده، تحقق یافته‌اند یا خیر) و خروجی‌های توزیعی جامعه هدف (کدام گروه‌ها در نهایت چگونه و چه میزان، از خط‌مشی سود می‌برند) هم‌زمان ارزیابی شده‌اند. هرچند این‌ها شاخص‌های مجزایی برای سنجش موفقیت است و باید جداگانه ارزیابی شوند.

نیومن چارچوب پیش‌گفته‌شده را با در نظر گرفتن چهار مقوله به‌جای سه مقوله ارتقا داد:

۱. دستیابی به اهداف (مقداری که اهداف به دست آمده‌اند)؛ ۲. فراگرد (تبدیل بیانیه‌های خط‌مشی به ابزارهای خط‌مشی)؛ ۳. پیامدهای توزیعی (که توسط دولت، گروه‌های اپوزیسیون، حزب‌های سیاسی و رجال سیاسی برای بازیگران و گروه‌های غیررسمی سیاسی ارزیابی می‌شود و ۴. پیامدهای سیاسی (که به‌طور جداگانه برای همین گروه‌های مدنظر قابل بررسی است).

مدل دیگر را استافل بیم و کوریل<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) با عنوان مدل ارزیابی سیپ<sup>۲</sup> cipp معرفی کردند. این مدل، چارچوب جامعی را برای هدایت نحوه ارزیابی خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌ها، کارکنان، محصولات و نهادها و سیستم‌ها ارائه نمود که مفاهیم آن ریشه در آزمون‌ها و طرح‌های تجربی دارد و در بعضی جاها به عنوان عملی‌ترین و معروف‌ترین مدل ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل چهار نوع ارزیابی را ارائه می‌کند و از حرف اول کلمه «سیپ» استفاده شده و شامل: موقعیت یا زمینه (context) درون‌داد (input) فرایند (process) و فرآورده (product) است و مهم‌ترین هدف این مدل؛ ارزیابی، بهبود و اصلاح خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها (نه اثبات آن‌ها) است.

### خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت

خط‌مشی مسیری است برای اقدامات مشخص که خطوط، رهنمودها و جهت‌ها را برای نیل به اهداف کلی و جزئی دولت‌ها فراهم می‌کند (بارتولومئو و چاکویومیکا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳، ۳۹). جنکینز<sup>۴</sup>، خط‌مشی را این‌گونه تعریف می‌کند: مجموعه‌ای است از تصمیمات مرتبط با هم که انتخاب اهداف و ابرازهای نیل به آن‌ها را در یک موقعیت خاص مورد تأکید قرار می‌دهد (بلانکو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱، ۱۷۰).

مدیریت سازمان پس از جذب و بهسازی نیروی انسانی، وظیفه دشوارتری دارد و آن نگهداشت منابع انسانی و توجه به خط‌مشی‌های این حوزه می‌باشد. به همین منظور صاحب‌نظران «نگهداشت» را مهم‌ترین فرایند از بین سه فرایند نیروی انسانی متشکل از جذب، بهسازی و نگهداشت منابع انسانی ذکر کرده‌اند. هنگامی که سازمان در جذب و بهسازی نیروی انسانی موفق شود ولی در نگهداشت آن کوتاهی کند و بنا به دلایلی زمینه‌های افت نیروی انسانی موجودش را فراهم کند، در نیل به اهداف خود دچار شکست خواهد شد؛ به عبارتی حتی اگر کارمندیابی، انتخاب و آموزش و سایر اقدامات

- 
1. Coreal
  2. SIIP Evaluation Model
  3. Bartholomew & Chukwuemeka
  4. Jenkins
  5. Blanco

به نحو آحسن و شایسته انجام شود ولی توجه کافی به فرایند نگهداشت نشود نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود (بامبرگر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ۲۲۵).

همچنین شمس احمر و همکاران (۱۳۹۰)، عدالت سازمانی را مهم‌ترین مؤلفه در حفظ و نگهداشت کارکنان خبره می‌دانند. سازمان‌ها نمی‌توانند رقابتی باقی بمانند اگر نتوانند کارکنان با استعداد را جذب و نگه دارند. درک نیازهای کارکنان و اصلاح فرهنگ سازمانی، ابزارهای مهمی در مدیریت استعداد هستند. برای توسعه منابع انسانی ضروری است تا به این نیاز حیاتی سازمان‌ها از طریق خلق فرهنگ‌های سازمانی برای نگهداشت کارکنان با استعداد یاری رساند (اورسول و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲، ۶۱۱).

غالباً بیان می‌شود مسائل مادی مهم‌ترین عامل در فرار نخبگان از کشور است اما این نکته را نباید از ذهن دور داشت که در هدررفت نیروی انسانی ماهر و خبره و حرفه‌ای، در کنار مسائل مادی، عدم رضایت شغلی و سرخوردگی ناشی از سوءمدیریت و برخورد نامناسب مدیران ضعیف و ناکارآمد با نخبگان نیز بسیار تأثیرگذار است و در بسیاری از موارد، عدم تناسب شرایط شغل با توانمندی‌های شاغل هم می‌تواند منجر به ترک خدمت و خروج کارکنان ارزشی شود. شایان ذکر است نوآوری یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های کارکنان دانشی است که در واقع انتظاری دوطرفه می‌باشد که در مورد آنان وجود دارد یعنی از یک سو، سازمان همواره منتظر دریافت ایده‌های نو و بدیع از کارکنان دانشی است و از طرف دیگر، این کارکنان خواستار امکان نوآوری در شرح وظایف خود می‌باشند که این نکته در ماندگاری آن‌ها می‌تواند تأثیرگذار باشد. همچنین عواملی که بر جذب و نگهداشت منابع انسانی تأثیر می‌گذارند عبارت‌اند از: محتوا و ماهیت شغل، مدیریت و رهبری، مشخص نمودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، واگذار کردن کارها بر اساس شایستگی، نظام ارزشیابی اثربخش، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، ماهیت کار و ارتباطات، آموزش و توسعه،

- 
1. Bamberger et al
  2. Eversole et al



حمایت اجتماعی، حمایت همکاران و رفتارهای تشویقی مدیر، عدالت سازمانی، و عوامل شغل مانند استقلال و تنوع شغلی، مهم‌بودن خودکار، قدردانی از طرف مدیر، تخصص و دانش لازم برای انجام کار، غنی‌سازی شغلی، طراحی پایه‌ای برای حقوق و دستمزد متناسب با تجربه و... می‌باشد (هندریکس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، ۱۶۵).

### دانشگران (کارکنان دانشی)

حفظ و نگهداری کارکنان موضوع مهمی است که سازمان‌ها با آن مواجه هستند؛ این در مورد کارکنان دانشی حیاتی‌تر است، چراکه دانش ارزشمندترین سرمایه سازمان محسوب می‌شود. کارکنان سهیم در سرمایه ذهنی، کارکنان دانشی نامیده می‌شوند.

واژه «کارکنان دانشی»<sup>۲</sup> را برای اولین بار نظریه‌پرداز بزرگ مدیریت، پیتر دراکر در سال ۱۹۵۹ میلادی به کار گرفت. منظور وی از به‌کار بردن این واژه اشاره به طبقه خاصی از کارکنان بود که به تولید کالا با دست خود مشغول نیستند بلکه با استفاده از نیروی تفکر خویش به خلق ایده‌ها می‌پردازند (اسویتزر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، ۲۲).

داونپورت<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، منابع انسانی دانشی را انسان‌هایی با درجه بالایی از تخصص، آموزش یا تجربه می‌داند که هدف اولیه کارشان درگیر شدن در ایجاد، توزیع و یا کاربرد دانش و فناوری است.

تحقیقات بین‌المللی متعددی در مورد مباحث مربوط به اقتصاد جهانی صورت گرفته است که عملکرد کارکنان دانشی و مدیریت دانش را در ردیف بزرگ‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران ارشد در آینده قرار داده‌اند (هالشویز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰، ۱۹۷).

با توجه به این مطالب که مهم‌ترین مسائل هزاره سوم مربوط به کارکنان دانشی و بهره‌وری آن‌ها است مدیران باید راهکارهای مناسبی را برای جذب، آموزش و حفظ آنان ایجاد نمایند تا بتوانند بر یکی از مهم‌ترین مسائل فراروی سازمان‌های قرن بیست‌ویک

- 
1. Hendricks
  2. knowledge workers
  3. Switzer
  4. Davenport
  5. Holtshouse

فائق آیند. کار دانشی، کاری ذهنی است که جهت ایجاد اطلاعات و دانش مفید اجرا می شود. کار دانشی شامل کسب دانش، مدل سازی ذهنی، تصمیم گیری و ارتباط است. به طور کلی، می توان کار دانشی را در سه مقوله جمع بندی کرد: ۱. خلق / ایجاد دانش (مانند محققان، فیلسوفان و اندیشمندان)؛ ۲. انتقال / سهیم شدن (استادان، مشاوران و مهندسان اجرایی) و ۳. به کار گیری دانش (متخصصان، اپراتور رایانه). (هانگ و وو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ۵۴۰).

## روش

پژوهش حاضر از این حیث که درصدد توسعه دانش کاربردی در زمینه ارزیابی خط مشی است، در زمره پژوهش های توسعه ای و کاربردی قرار می گیرد. از آنجا که هدف پژوهش، اعتبارسنجی مدل ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی در سازمان های وابسته به ودجا است در بخش اعتبارسنجی؛ برای توصیف و پیمایش داده ها از رویکرد کمی پیمایشی استفاده شده است.

در این پژوهش، اعتبارسنجی مدل<sup>۲</sup> صورت پذیرفت. جامعه آماری مورد بررسی پژوهش در دو طبقه با ملاک های تعیین شده شامل مدیران ستادی دارای تجارب کاری مرتبط به تعداد ۲۵۰ نفر و کارشناسان مسلط به مفاهیم پژوهش به تعداد ۱۵۰ نفر بوده و برای نمونه گیری از روش تصادفی طبقه ای نسبی استفاده شده است؛ به طوری که از مجموع کل جامعه آماری (۴۰۰ نفر) طبق فرمول مورگان، ۱۹۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. گردآوری اطلاعات با استفاده از پرسش نامه محقق ساخته بر اساس شاخص های مدل شامل ۱۲۵ سؤال (به تعداد مضامین پایه) با طیف لیکرت پنج گزینه ای بود و روش جمع آوری داده ها به صورت میدانی بوده است که میان جامعه مورد مطالعه ۴۰۰ نفری با نمونه ۱۹۶ نفری توزیع شد.

### 1. Houg & wu

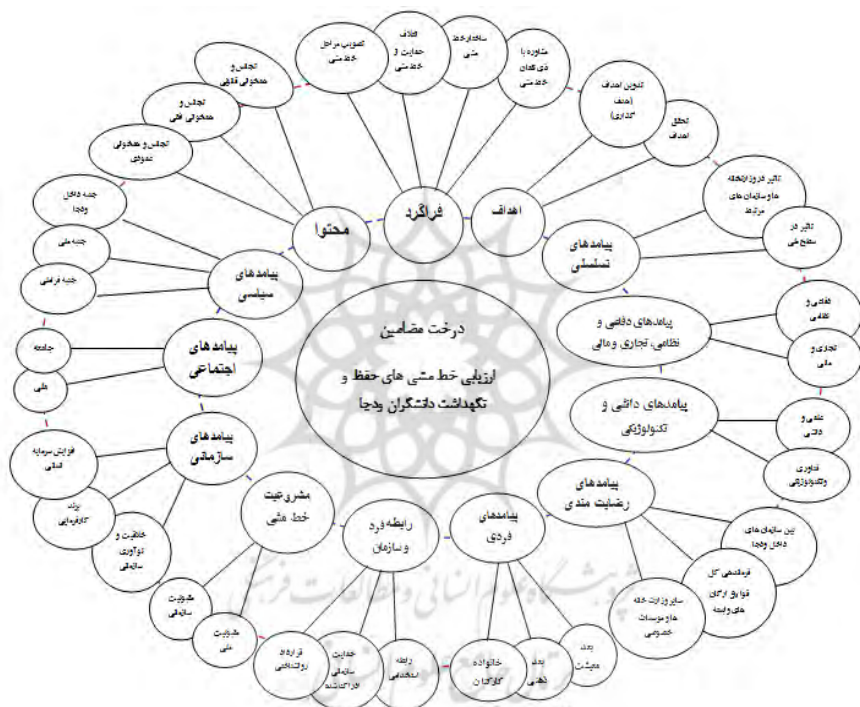
۲. مدل مستخرج از رساله دکترا با عنوان «طراحی الگوی ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت دانشگران در ودجا» دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

روایی محتوایی پرسش‌نامه به کمک ۹ نفر از خبرگان طبق شاخص‌های شناسایی شده مورد بررسی قرار گرفت و با استفاده از شاخص روایی محتوایی همه شاخص‌ها بالای ۰/۷۸ شدند که حداقل مقدار قابل قبول برای تأیید اعتبار محتوایی تأیید شد. برای بررسی پایایی پرسش‌نامه از نرم‌افزار spss 19 استفاده شد که پایایی با ضریب آلفای کرونباخ برای تمام مؤلفه‌ها بالاتر از ۰/۷ به دست آمد و برای کل پرسش‌نامه برابر با ۰/۹۷۷ شد که حاکی از تأیید پایایی پرسش‌نامه می‌باشد و جزئیات آن به شرح جدول شماره یک است.

جدول ۱. مقدار آلفای کرونباخ پرسش‌نامه در نمونه اولیه به وسیله نرم‌افزار Spss

آلفای کل پرسش‌نامه	نتیجه	مقدار آلفای کرونباخ	شماره سؤال	مضامین فراگیر
۰/۹۷۷	تأیید و بالای ۰/۷	۰/۸۸۸	۱۶-۱	فراگرد
	تأیید و بالای ۰/۷	۰/۷۲۶	۲۱-۱۷	اهداف
	تأیید و بالای ۰/۷	۰/۸۲۵	۳۱-۲۲	پیامدهای سیاسی
	تأیید و بالای ۰/۷	۰/۸۹۳	۴۵-۳۲	پیامدهای رضایت‌مندی
	تأیید و بالای ۰/۷	۰/۹۱۲	۵۴-۴۶	پیامدهای دانشی - تکنولوژیکی
	تأیید و بالای ۰/۷	۰/۸۶۶	۶۴-۵۵	پیامدهای دفاعی و نظامی، تجاری و مالی
	تأیید و بالای ۰/۷	۰/۸۱۱	۷۰-۶۵	پیامدهای تسلسلی
	تأیید و بالای ۰/۷	۰/۸۷۰	۸۱-۷۱	پیامدهای سازمانی
	تأیید و بالای ۰/۷	۰/۹۱۲	۹۱-۸۲	محتوا
	تأیید و بالای ۰/۷	۰/۹۰۹	۱۰۱-۹۲	پیامدهای اجتماعی و مرتبط با جامعه
	تأیید و بالای ۰/۷	۰/۹۳۰	-۱۰۲ ۱۱۰	پیامدهای فردی و غیرسازمانی
	تأیید و بالای ۰/۷	۰/۹۰۱	-۱۱۱ ۱۱۹	رابطه فرد (کارمند) و سازمان (EOR)
	تأیید و بالای ۰/۷	۰/۸۶۷	-۱۲۰ ۱۲۵	مشروعیت و مقبولیت خطمی

برای بررسی ادعای نرمال بودن متغیرهای پژوهش و داده‌های جمع‌آوری شده، از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۹ و آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای همه مؤلفه‌های مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشجویان کوچک‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد که آزمون فرض نرمال بودن داده‌ها برای این مؤلفه‌ها تأیید نمی‌شود؛ بنابراین، برای تحلیل عاملی تأییدی مدل پژوهش از نرم‌افزار مدل‌سازی معادلات ساختار SmartPLS مورد استفاده قرار گرفت.



شکل ۱. درخت / شبکه مضامین ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشجویان ودجا

## یافته‌ها

**سؤال اصلی:** اعتبارسنجی مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشجویان وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح چگونه است؟ این اعتبارسنجی شامل بررسی پایایی ترکیبی، روایی همگرا، تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم، برازش درونی و معیار نیکویی برازش مدل می‌باشد.

## بررسی پایایی ترکیبی و روایی همگرا

بررسی پایایی پرسش‌نامه با دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> (CR) که یک معیار ارزیابی برازش درونی مدل است، مورد بررسی قرار گرفت. مقدار آلفای کرونباخ بیانگر میزان همبستگی یک مؤلفه با سؤالات مربوط به آن می‌باشد که مقدار مناسب آن بالای ۰/۷ برای پذیرش پایایی عامل‌ها است. در روش حداقل مربعات جزئی معیار مدرن‌تری نسبت به آلفای کرونباخ به نام پایایی ترکیبی به کار می‌رود. برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ این است که پایایی عامل‌ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی عامل‌ها با یکدیگر محاسبه می‌شود. در نتیجه در این تحقیق برای سنجش بهتر پایایی، هر دو معیار به کار برده می‌شود. ضریب پایایی ترکیبی میزان همبستگی سؤال‌های یک مؤلفه را با یکدیگر، برای برازش کافی اندازه‌گیری مشخص می‌کند که میزان مناسب پایایی مورد قبول مانند آلفای کرونباخ باید بالای ۰/۷ باشد (جورج و مالری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). یکی از معیارهای دیگر در اندازه‌گیری مدل روایی همگرا<sup>۳</sup> یا به عبارت دیگر معیار متوسط، واریانس استخراج شده (AVE)<sup>۴</sup> است که به میزان توانایی شاخص‌های یک مؤلفه در تبیین آن مؤلفه اشاره دارد (هالند<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). مقدار مناسب برای سطح پذیرش AVE رقم ۰/۴ است (مگنر<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۹۶) و مقدار مناسب برای آن بیشتر یا مساوی ۰/۵ می‌باشد و چنانچه مقدار متغیری کمتر از ۰/۵ شود، این متغیر فاقد روایی همگرا می‌باشد. در جدول شماره دو شرایط برقراری پایایی و روایی همگرا و در جدول شماره سه مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرای متغیرهای پژوهش نشان داده شده است.

1. Composite Reliability
2. George & Mallery
3. Convergent Validity
4. Average Variance Extracted
5. Hulland
6. Magner

### جدول ۲. شرایط برقراری پایایی و روایی همگرا

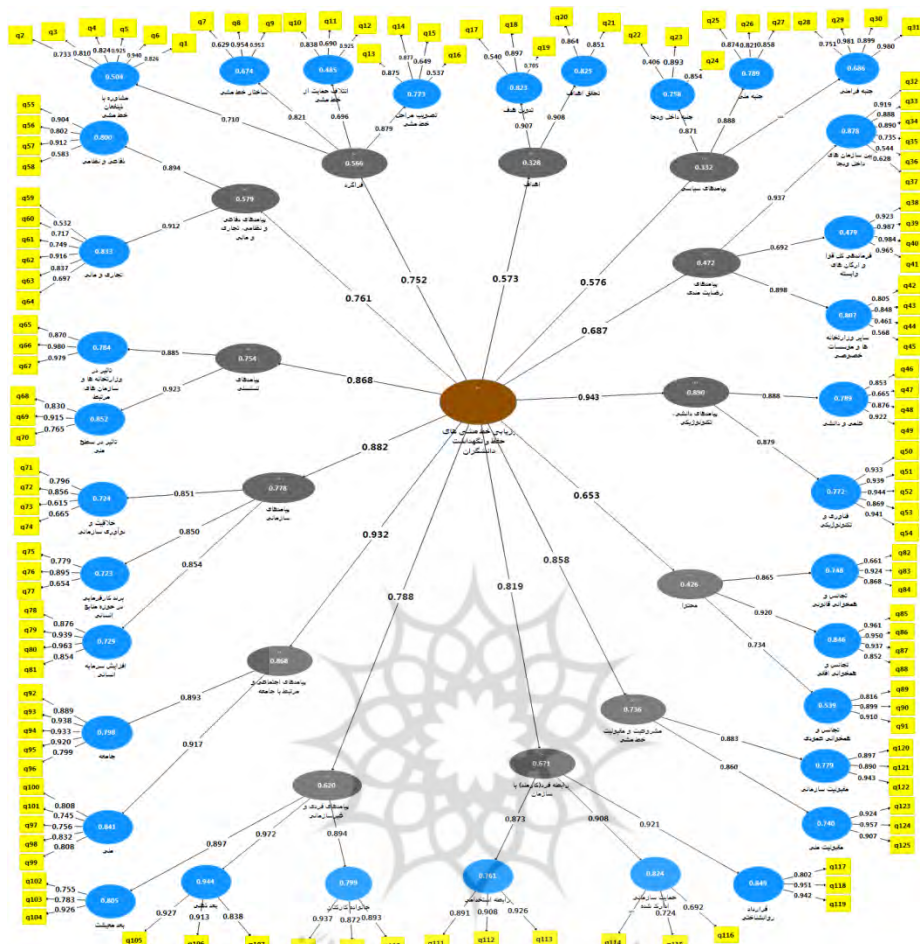
منبع	حد مجاز	شاخص
حیبی و عدنور (۱۳۹۶)	CR باید بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد	پایایی
	بارهای عاملی باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد بارهای عاملی باید معنادار باشد $t > ۹۶,۱$ CR باید بزرگ‌تر از AVE باشد AVE باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد شاخص ۲Q یا متغیر پیش‌بین بزرگ‌تر از صفر باشد	روایی همگرا

### جدول ۳. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرای متغیرهای پژوهش

روایی همگرا	پایایی		متغیرهای تحقیق
	پایایی ترکیبی	آلفای	
AVE			
۰/۵۹۳	۰/۸۵۲	۰/۷۶۴	فراگرد
۰/۸۲۴	۰/۹۰۳	۰/۷۸۶	اهداف
۰/۶۲۶	۰/۸۳۲	۰/۷۳۷	پیامدهای سیاسی
۰/۶۷۴	۰/۸۵۹	۰/۷۴۹	پیامدهای رضایت‌مندی
۰/۷۷۲	۰/۸۷۱	۰/۷۰۴	پیامدهای دانشی - تکنولوژیکی
۰/۷۷۲	۰/۸۷۱	۰/۷۰۵	پیامدهای دفاعی و نظامی، تجاری و مالی
۰/۸۴۲	۰/۹۱۴	۰/۸۱۳	پیامدهای تسلسلی
۰/۶۹۷	۰/۸۷۴	۰/۷۸۳	پیامدهای سازمانی
۰/۷۱۵	۰/۸۸۲	۰/۷۹۵	محتوا
۰/۷۹۳	۰/۸۸۴	۰/۷۳۸	پیامدهای اجتماعی و مرتبط با جامعه
۰/۸۵۳	۰/۹۴۵	۰/۹۱۳	پیامدهای فردی و غیرسازمانی
۰/۷۹۹	۰/۹۲۳	۰/۸۲۴	رابطه فرد (کارمند) و سازمان (EOR)
۰/۷۵۶	۰/۸۶۱	۰/۷۲۱	مشروعیت و مقبولیت خط‌مشی

### تحلیل عاملی مرتبه اول

در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در مدل بیرونی، بارهای عاملی مورد محاسبه قرار می‌گیرد که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ شود، مؤید این مطلب است که شاخص از دقت لازم برای اندازه‌گیری آن سازه برخوردار است و می‌توان شاخص موردنظر را حفظ نمود (جفن و استراب<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ۹۴). برای بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری از بارهای عاملی استفاده شد. بار عاملی نشان می‌دهد که چه میزان از واریانس‌های شاخص‌ها توسط متغیر مکنون خود توضیح داده می‌شود. برای مشخص شدن بارهای عاملی مدل تدوین شده برای سیزده مضمون فراگیر از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی سؤالات یک عامل با آن عامل محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین عامل و سؤالات آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن عامل بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است؛ به عبارت دیگر، شاخص از دقت لازم برای اندازه‌گیری آن سازه یا صفت مکنون برخوردار است و می‌توان شاخص یا سؤال موردنظر را حفظ نمود (جفن و استراب، ۲۰۰۵). در صورتی که پس از اجرای مدل، به سؤال‌هایی با بارهای عاملی کمتر از ۰/۴ برخورد کنیم، مجبور به حذف آن سؤال هستیم. مطابق شکل شماره دو، ضرایب بارهای عاملی در مدل این پژوهش از ۰/۴ بیشتر است.

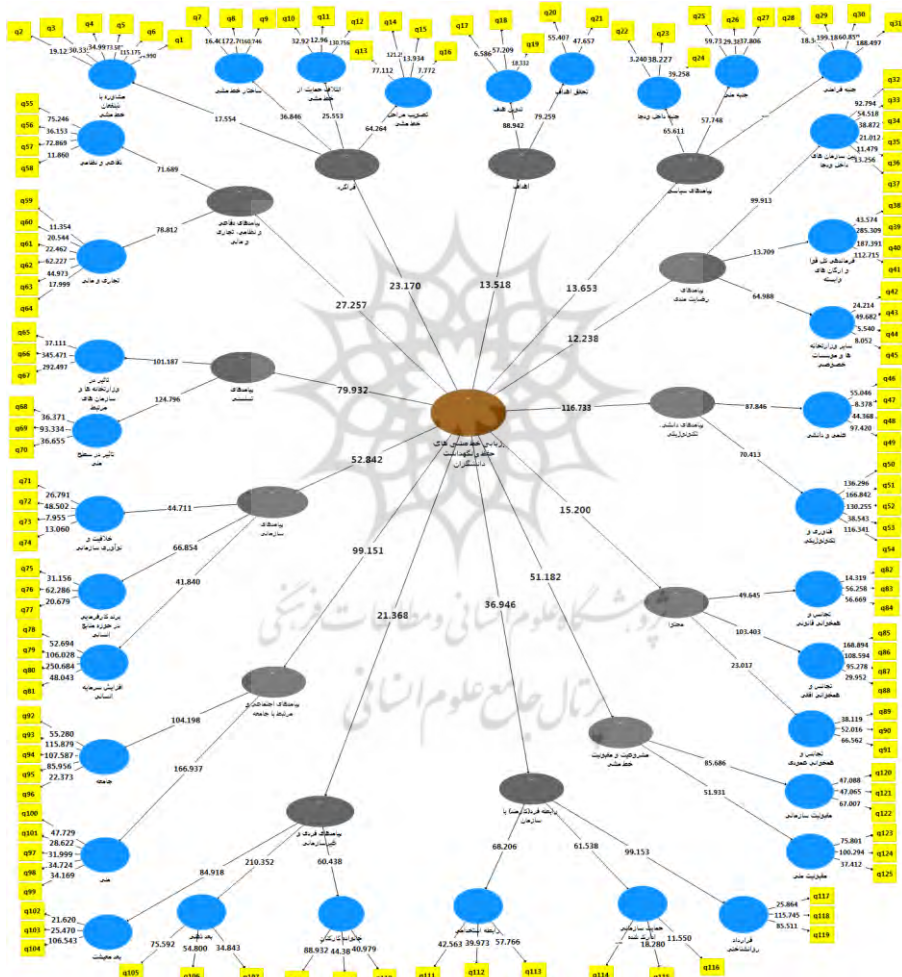


شکل ۲. آزمون مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشجویان (بارهای عاملی)

برای بررسی معناداری بارهای عاملی از آماره  $t$  استفاده می‌شود که معنی‌داری این شاخص توسط دستور بوت‌استرپینگ در PLS به‌دست می‌آید. شاخصی که بار عاملی بیشتری داشته باشد، اهمیت بالاتری در اندازه‌گیری مؤلفه مدنظر دارد. ملاک اعتبار قابل قبول در اینجا این است که تمامی شاخص‌های مدل دارای بار عاملی بزرگ‌تر از ۰,۴ و در سطح اطمینان ۰,۹۵ معنادار  $t > 1/96$  و در سطح اطمینان  $t > 2.58$  معنادار باشند.



مقدار  $t$  بالای ۲,۵۸ دلالت بر معناداری رابطه هر متغیر با شاخص‌های مرتبط دارد. با توجه به شکل شماره سه، برای همه شاخص‌ها مقادیر  $t$  بالای ۲,۵۸ هستند؛ بنابراین، مطابق با شکل شماره سه، نتیجه‌گیری می‌شود که همه شاخص‌ها به‌طور معناداری به عامل زیربنایی خود مرتبط هستند؛ و همه سؤالات حفظ می‌شوند. البته باید توجه داشت که اعداد فقط صحت رابطه را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین عامل‌ها را نمی‌توان با آن سنجید.



شکل ۳. آزمون مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران (آماره  $t$ )

همچنین مطابق جدول شماره چهار، ضرایب بارهای عاملی مستخرج از نرم‌افزار اسمارت PLS به شرح زیر است:

جدول ۴. ضرایب بارهای عاملی مستخرج از نرم‌افزار اسمارت PLS

تحلیل عاملی تأییدی			شماره شاخص‌ها	شاخص‌ها	متغیرهای پنهان اول	متغیرهای پنهان دوم
سطح معناداری	آماره t	بارهای عاملی				
۰/۰۰۰	۳۵/۸۶۰	۰/۸۲۶	Q001	مشاوره از دانشگاهان سازمان‌های ودجا	مشاوره با ذی‌نفعان خط‌مشی	فراگرد
۰/۰۰۰	۲۰/۲۲۸	۰/۷۳۳	Q002	مشاوره از مدیران سازمان‌های ودجا		
۰/۰۰۰	۳۲/۵۹۸	۰/۸۱۰	Q003	مشاوره از نهادهای بالادستی سازمان‌های ودجا		
۰/۰۰۰	۳۲/۵۸۴	۰/۸۲۴	Q004	مشاوره از نهادهای هم‌تراز نظامی ودجا		
۰/۰۰۰	۸۰/۴۶۳	۰/۹۲۵	Q005	مشاوره از سایر وزارت خانه‌های هم‌سطح		
۰/۰۰۰	۱۲۳/۳۰۴	۰/۹۴۰	Q006	مشاوره از بنیاد ملی نخبگان		
۰/۰۰۰	۱۶/۲۵۵	۰/۶۲۹	Q007	استقلال نسبی ارکان اجرایی	ساختار	
۰/۰۰۰	۱۷۴/۰۴۰	۰/۹۵۴	Q008	شفافیت وظایف و مسئولیت‌ها	خط‌مشی	

۰/۰۰۰	۱۶۳/۸۲۲	۰/۹۵۳	Q009	نظام ارتباطات غیررسمی		
۰/۰۰۰	۳۳/۵۰۰	۰/۸۳۸	Q010	گفتمان‌سازی	اتلاف حمایت از خط‌مشی	
۰/۰۰۰	۱۴/۰۹۱	۰/۶۹۰	Q011	ایجاد شبکه‌ای از حامیان داخلی		
۰/۰۰۰	۱۳۲/۷۴۵	۰/۹۲۵	Q012	ایجاد شبکه‌ای از حامیان خارجی		
۰/۰۰۰	۸۱/۵۰۳	۰/۸۷۵	Q013	تصویب خروجی‌های هر مرحله	تصویب مراحل خط‌مشی	
۰/۰۰۰	۱۱۵/۰۷۹	۰/۸۷۷	Q014	جایگاه‌های مرجع تصویب خط‌مشی‌ها		
۰/۰۰۰	۱۴/۹۳۳	۰/۶۴۹	Q015	تجدیدنظر و بازبینی در مفروضات خط‌مشی‌های تصویبی		
۰/۰۰۰	۸/۴۶۱	۰/۵۳۷	Q016	تفسیر مراحل خط‌مشی		
۰/۰۰۰	۶/۷۱۸	۰/۵۴۰	Q017	مرجعیت هدف‌گذاری	تدوین اهداف (هدف‌گذاری)	اهداف
۰/۰۰۰	۵۹/۱۰۰	۰/۸۹۷	Q018	چالش‌ها و موانع پیش‌روی تدوین اهداف		
۰/۰۰۰	۱۹/۳۷۹	۰/۷۰۵	Q019	دیدگاه‌های حاکم بر تعیین اهداف		
۰/۰۰۰	۶۰/۰۷۰	۰/۸۶۴	Q020	میزان تحقق	تحقق اهداف	

				اهداف			
۰/۰۰۰	۴۷/۷۱۸	۰/۸۵۱	Q021	مشکلات تحقق اهداف			
۰/۰۰۰	۳/۲۵۹	۰/۴۰۶	Q022	انتخاب مسئولین کشورهای از مسئولین ودجا	جنبه داخلی ودجا		
۰/۰۰۰	۳۶/۶۳۸	۰/۸۹۳	Q023	مقبولیت ودجا در مراجع سیاسی			
۰/۰۰۰	۴۳/۸۹۷	۰/۸۵۴	Q024	افتخار آفرینی سیاسی برای نخبگان ودجا			
۰/۰۰۰	۶۲/۷۳۶	۰/۸۷۴	Q025	وحدت و انسجام ملی		جنبه ملی	پیامدهای سیاسی
۰/۰۰۰	۲۸/۲۹۹	۰/۸۲۱	Q026	افزایش مشارکت سیاسی			
۰/۰۰۰	۴۱/۵۸۸	۰/۸۵۸	Q027	افزایش حمایت سیاسی			
۰/۰۰۰	۱۸/۳۰۵	۰/۷۵۱	Q028	تقویت دیپلماسی و مذاکرات سیاسی	جنبه ملی		
۰/۰۰۰	۲۰۰/۳۷۷	۰/۹۸۱	Q029	حمایت از جنبش‌های اسلامی			
۰/۰۰۰	۶۴/۰۸۵	۰/۸۹۹	Q030	بیداری اسلامی و جهان اسلام			
۰/۰۰۰	۱۸۷/۷۷۷	۰/۹۸۰	Q031	بیداری مظلومان و مستضعفان جهان			
۰/۰۰۰	۹۵/۸۴۸	۰/۹۱۹	Q032	رضایت‌مندی			بین

				کارکنان دانشی / نخبگان دانشی	سازمان‌های داخل ودجا	رضایت‌مندی
۰/۰۰۰	۵۸/۳۷۹	۰/۸۸۸	Q033	رضایت‌مندی کارکنان گروه پژوهشی و تحقیقاتی		
۰/۰۰۰	۴۰/۵۲۰	۰/۸۹۰	Q034	رضایت‌مندی کارکنان گروه تولیدی و فنی		
۰/۰۰۰	۲۲/۱۶۳	۰/۷۳۵	Q035	رضایت‌مندی کارکنان گروه سستادی و پشتیبانی		
۰/۰۰۰	۱۱/۸۵۵	۰/۵۴۴	Q036	رضایت‌مندی مدیران دفاعی مثل ساصد و...		
۰/۰۰۰	۱۲/۹۵۱	۰/۶۲۸	Q037	رضایت‌مندی مدیران تجاری مثل صبا باطری و... شکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی		
۰/۰۰۰	۴۹/۶۶۹	۰/۹۲۳	Q038	رضایت‌مندی فرماندهی کل قوا	فرماندهی کل قوا و ارگان‌های وابسته نظامی، دفاعی، امنیتی و فضایی	
۰/۰۰۰	۲۷۸/۴۵۰	۰/۹۸۷	Q039	رضایت‌مندی ارتش (پدافند ارتش و...)		
۰/۰۰۰	۱۸۰/۸۴۷	۰/۹۸۴	Q040	رضایت‌مندی سپاه (هوافضای سپاه و...)		

۰/۰۰۰	۱۱۷/۸۱۶	۰/۹۶۵	Q041	رضایت‌مندی فرماندهی انتظامی (فراجا)		
۰/۰۰۰	۲۶/۷۱۳	۰/۸۰۵	Q042	رضایت‌مندی وزارت خانه‌های تجاری همانند وزارت ارتباطات و...	سایر وزارتخانه‌ها و مؤسسات خصوصی کشور	
۰/۰۰۰	۴۷/۶۰۳	۰/۸۴۸	Q043	رضایت‌مندی سازمان‌های همکار همانند سازمان‌های فضایی و...		
۰/۰۰۰	۶/۱۲۳	۰/۴۶۱	Q044	رضایت‌مندی شرکت‌های وابسته به وزارت نفت		
۰/۰۰۰	۸/۴۳۲	۰/۵۶۸	Q045	رضایت‌مندی شرکت‌های وابسته به وزارت صمت		
۰/۰۰۰	۵۱/۵۱۱	۰/۸۵۳	Q046	شکستن مرزهای دانش توسط دانشگران		علمی و دانشی
۰/۰۰۰	۸/۸۹۱	۰/۶۶۵	Q047	ارتقای سطح علمی و آموزشی دانشگران		
۰/۰۰۰	۴۲/۱۳۱	۰/۸۷۶	Q048	رشد ظرفیت		

				سازها و پیش- برنده‌های توسعه دفاعی		
۰/۰۰۰	۹۵/۴۶۱	۰/۹۲۲	Q049	مرجعیت علمی یا هاب علمی منطقه		
۰/۰۰۰	۱۴۹/۱۸۹	۰/۹۳۳	Q050	سیستم پشتیبان تصمیم قوی در عرصه دفاعی (mis)	فناوری و تکنولوژیکی	
۰/۰۰۰	۱۶۵/۱۶۵	۰/۹۳۹	Q051	نواوری و فناوری‌های تک		
۰/۰۰۰	۱۳۴/۰۸۹	۰/۹۴۴	Q052	مقایسه تکنولوژیکی و فنی کشور با کشورهای توسعه یافته		
۰/۰۰۰	۴۱/۵۰۱	۰/۸۶۹	Q053	رقابت‌پذیری تکنولوژیکی در بخش گاه‌علوم‌انسان و مطالعات فرسبی		
۰/۰۰۰	۱۲۰/۰۴۶	۰/۹۴۱	Q054	رشد فناوری‌های بهره‌روز تکنولوژیکی تسلیحاتی		
۰/۰۰۰	۷۹/۹۸۶	۰/۹۰۴	Q055	کاهش وابستگی‌های دفاعی و نظامی کشور	دفاعی و نظامی	پیامدهای دفاعی و نظامی، تجاری و

۰/۰۰۰	۳۵/۶۲۳	۰/۸۰۲	Q056	بار آوردن صلح و ثبات	مالی
۰/۰۰۰	۸۰/۷۱۳	۰/۹۱۲	Q057	رشد امنیّت دفاعی کشور	
۰/۰۰۰	۱۱/۴۳۶	۰/۵۸۳	Q058	تغییر نگاه ابر قدرت ها به توان و قدرت دفاعی و نظامی کشور	
۰/۰۰۰	۱۱/۵۲۴	۰/۵۳۲	Q059	توسعه هدفمند برنامه صادرات محصولات دفاعی	تجاری و مالی
۰/۰۰۰	۲۰/۸۱۷	۰/۷۱۷	Q060	فرصت های تجارت بیشتر با دستاوردهای پژوهشی به روز	
۰/۰۰۰	۲۳/۰۸۷	۰/۷۴۹	Q061	خلق ثروت و تجاری سازی ایده ها	
۰/۰۰۰	۶۵/۸۹۱	۰/۹۱۶	Q062	صادرات مستشاران نظامی و دفاعی	
۰/۰۰۰	۴۵/۳۲۴	۰/۸۳۷	Q063	صادرات خدمات نظامی و دفاعی (صفر تا صد سامانه و خدمات آن)	



۰/۰۰۰	۱۹/۵۲۵	۰/۶۹۷	Q064	اخذ سفارش و صادرات محصولات نظامی و دفاعی		
۰/۰۰۰	۳۵/۰۳۳	۰/۸۷۰	Q065	وجود نیروهای متخصص برای انجام پروژه‌ها در سطح سازمان‌های هم‌تراز	تأثیر در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مرتبط	پیامدهای تسلسلی
۰/۰۰۰	۳۴۲/۲۶۱	۰/۹۸۰	Q066	حل مشکلات، مسائل و چالش‌های فنی و... سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها		
۰/۰۰۰	۲۹۱/۲۹۵	۰/۹۷۹	Q067	حل موانع و مشکلات سایر وزارتخانه‌های کشور		
۰/۰۰۰	۳۹/۵۰۵	۰/۸۳۰	Q068	انجام پروژه‌های ملی در سطح کشور (دادن پروژه‌ها به نخبگان دفاعی)		
۰/۰۰۰	۹۷/۷۷۹	۰/۹۱۵	Q069	رشد شرکت‌های دانش‌بنیان	تأثیر در سطح ملی	
۰/۰۰۰	۳۵/۶۹۶	۰/۷۶۵	Q070	پشتوانه‌سازی برای آینده کشور		
۰/۰۰۰	۲۹/۱۶۰	۰/۷۹۶	Q071	ارتقا کمی و	خلاقیت و	پیامدهای

سازمانی	نوآوری سازمانی	کیفی محصولات و خدمات			
		تولید محصولات جدید	Q072	۰/۸۵۶	۵۴/۱۶۸ ۰/۰۰۰
		ارائه فرایندهای جدید	Q073	۰/۶۱۵	۸/۲۴۶ ۰/۰۰۰
		پر کردن خلأهای فنی و... موجود در تولیدات	Q074	۰/۶۶۵	۱۲/۹۷۳ ۰/۰۰۰
	برند کارفرمایی در حوزه منابع انسانی	درخواست و پیشنهاد شغلی زیاد	Q075	۰/۷۷۹	۳۱/۱۳۰ ۰/۰۰۰
		اعتبار و خوش‌نامی سازمان در بین مردم	Q076	۰/۸۹۵	۶۷/۲۴۴ ۰/۰۰۰
		توسعه کمپین‌های کارفرمایی در راستای کیفیت‌های گزیندهای استخدامی	Q077	۰/۶۵۴	۲۱/۴۶۰ ۰/۰۰۰
	افزایش سرمایه انسانی	رشد دانش کارکنان دانشی	Q078	۰/۸۷۶	۵۷/۷۱۹ ۰/۰۰۰
		رشد مهارت کارکنان دانشی	Q079	۰/۹۳۹	۱۰۷/۸۰۶ ۰/۰۰۰
		نگرش مثبت کارکنان دانشی	Q080	۰/۹۶۳	۲۵۳/۲۴۵ ۰/۰۰۰

۰/۰۰۰	۴۹/۶۷۲	۰/۸۵۴	Q081	ویژگی‌های فردی کارکنان		
۰/۰۰۰	۱۴/۶۹۱	۰/۶۶۱	Q082	تجانس با قوانین ستاد کل نیروهای مسلح	تجانس و همخوانی قانونی	
۰/۰۰۰	۵۹/۰۱۶	۰/۹۲۴	Q083	تجانس با قوانین خود ودجا		
۰/۰۰۰	۵۴/۶۱۰	۰/۸۶۸	Q084	تجانس با قوانین دولت به‌عنوان یکی از وزارتخانه‌های کشور		
۰/۰۰۰	۱۷۴/۵۴۴	۰/۹۶۱	Q085	همخوانی با خط‌مشی‌های آموزش و توسعه		
۰/۰۰۰	۱۱۵/۴۶۰	۰/۹۵۰	Q086	همخوانی با خط‌مشی‌های جذب و تأمین		
۰/۰۰۰	۹۲/۲۰۱	۰/۹۳۷	Q087	همخوانی با خط‌مشی‌های سلامت و تربیت بدنی	تجانس و همخوانی افقی	
۰/۰۰۰	۳۱/۴۱۰	۰/۸۵۲	Q088	همخوانی با خط‌مشی‌های ارزیابی عملکرد کارکنان		
۰/۰۰۰	۳۸/۷۱۶	۰/۸۱۶	Q089	همخوانی با خط‌مشی‌های کلان‌تر	تجانس و همخوانی عمودی	

				در نظـام حاکمیتی کشور		
۰/۰۰۰	۵۲/۱۲۰	۰/۸۹۹	Q090	همخوانی با راهبردهای سازمان		
۰/۰۰۰	۶۶/۸۰۵	۰/۹۱۰	Q091	همخوانی با اهداف کلان سازمان		
۰/۰۰۰	۵۳/۴۹۷	۰/۸۸۹	Q092	بالا رفتن ارزش و منزلت اجتماعی نخبگان جامعه	جامعه	پیامدهای اجتماعی و مرتبط با جامعه
۰/۰۰۰	۱۱۳/۲۴۳	۰/۹۳۸	Q093	اعتماد آفرینی در جامعه		
۰/۰۰۰	۱۱۱/۷۱۱	۰/۹۳۳	Q094	جلوگیری از مهاجرت نخبگان		
۰/۰۰۰	۱۰۱/۰۶۹	۰/۹۲۰	Q095	مقبولیت اجتماعی نخبگان		
۰/۰۰۰	۲۳/۳۹۱	۰/۷۹۹	Q096	افزایش اعتبار کسب علم و دانش در جامعه		
۰/۰۰۰	۳۵/۱۸۱	۰/۷۵۶	Q097	امیدواری به آینده جامعه و کشور		
۰/۰۰۰	۳۷/۱۱۹	۰/۸۳۲	Q098	انسجام و وحدت ملی	ملی	
۰/۰۰۰	۳۶/۱۵۸	۰/۸۰۸	Q099	افزایش مشارکت اجتماعی		
۰/۰۰۰	۵۱/۵۷۳	۰/۸۰۸	Q100	کاهش		

				وابستگی‌ها به خارج از کشور		
۰/۰۰۰	۲۸/۰۵۷	۰/۷۴۵	Q101	رشد اقتدار ملی		
۰/۰۰۰	۲۰/۸۱۹	۰/۷۵۵	Q102	امیدواری و خوش‌بینی به آینده	بُعد معیشت	پیامدهای فردی و غیرسازمانی
۰/۰۰۰	۲۶/۳۴۶	۰/۷۸۳	Q103	فقرزدایی از کارکنان		
۰/۰۰۰	۱۱۳/۷۸۱	۰/۹۲۶	Q104	پرداختن به حل مشکلات سازمان بدون دغدغه فکری معیشت		
۰/۰۰۰	۷۶/۲۷۵	۰/۹۲۷	Q105	بازارزش‌بودن و بهداشتن دانشگران		
۰/۰۰۰	۵۷/۷۱۳	۰/۹۱۳	Q106	بازارزش‌بودن شغل فرد و کارهای محوله به او	بُعد ذهنی	
۰/۰۰۰	۳۵/۱۸۱	۰/۸۳۸	Q107	بازارزش‌بودن جایگاه سازمانی افراد		
۰/۰۰۰	۹۶/۱۴۷	۰/۹۳۷	Q108	تحصیل/اشتغال فرزندان در سازمان یا سازمان‌های مشابه		
۰/۰۰۰	۴۲/۸۱۷	۰/۸۷۲	Q109	حس افتخار و غرور خانواده	کارکنان خانواده	

				کارکنان در جامعه		
۰/۰۰۰	۴۲/۲۳۰	۰/۸۹۳	Q110	تحصیل / اشتغال همسران در سازمان یا سازمان های مشابه	رابطه استخدامی	رابطه فرد (کارمند) و سازمان (EOR)
۰/۰۰۰	۴۳/۶۷۰	۰/۸۹۱	Q111	مراعات شخصیت دانشگران		
۰/۰۰۰	۴۳/۸۵۵	۰/۹۰۸	Q112	اعتماد و تعهدات متقابل		
۰/۰۰۰	۶۱/۰۸۷	۰/۹۲۶	Q113	تعادل بین مشوق های سازمانی یا مشارکت ها و کمک های کارکنان		
۰/۰۰۰	۱۳/۹۰۱	۰/۶۷۲	Q114	حمایت ادراک شده از سرپرست	حمایت سازمانی ادراک شده	
۰/۰۰۰	۱۷/۷۳۳	۰/۷۲۴	Q115	نابرابری در توزیع متفاوت استعداد و ظرفیت		
۰/۰۰۰	۱۰/۴۷۷	۰/۶۹۲	Q116	ظلم سازمانی ادراک شده		
۰/۰۰۰	۲۵/۱۹۴	۰/۸۰۲	Q117	محیط کاری جذاب	قرارداد روان شناختی	
۰/۰۰۰	۱۱۳/۹۵۷	۰/۹۵۱	Q118	امکان رشد		

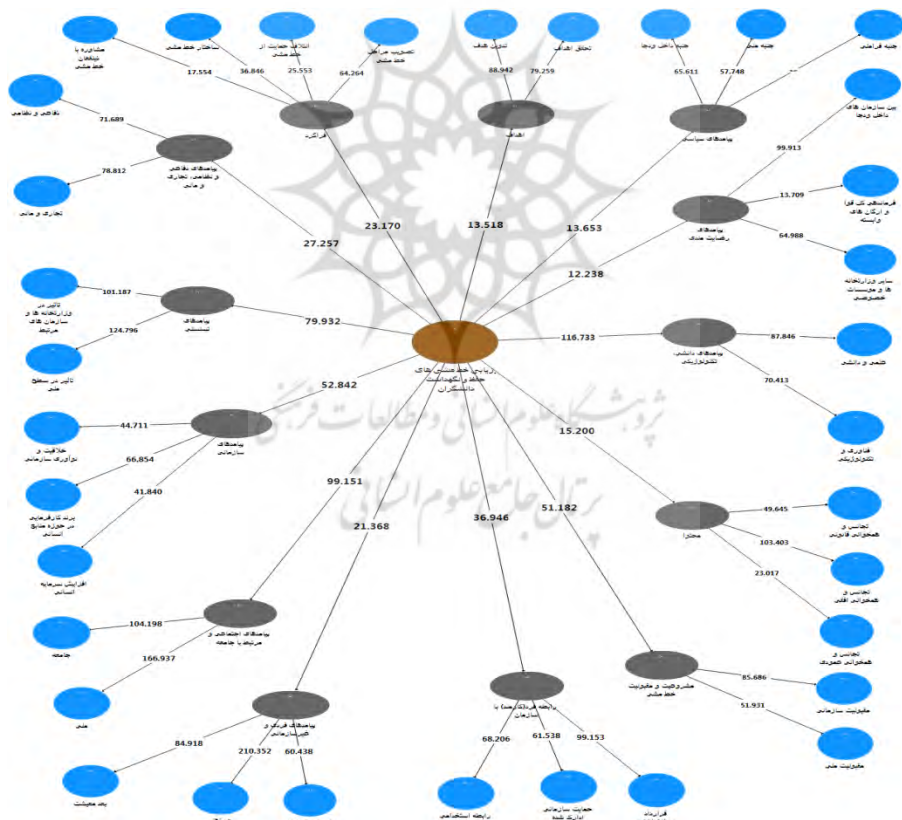
				داشتن		
۰/۰۰۰	۸۹/۰۴۹	۰/۹۴۲	Q119	داشتن مدیران شایسته		
۰/۰۰۰	۵۰/۳۹۴	۰/۸۹۷	Q120	مقبولیت از دیدگاه کارکنان دانشی	مقبولیت سازمانی	مشروعیت و مقبولیت خط‌مشی
۰/۰۰۰	۴۵/۸۶۷	۰/۸۹۰	Q121	مقبولیت از دیدگاه مدیران سازمان		
۰/۰۰۰	۶۵/۹۹۲	۰/۹۴۳	Q122	مقبولیت از دیدگاه مسئولین بالادستی هم‌سطح		
۰/۰۰۰	۷۶/۳۱۶	۰/۹۲۴	Q123	همخوانی با ارزش‌ها و گفتمان انقلابی	مقبولیت ملی	
۰/۰۰۰	۹۹/۷۷۳	۰/۹۵۷	Q124	همخوانی با ارزش‌های دینی و شـرعی (اسلامی)		
۰/۰۰۰	۳۹/۷۹۵	۰/۹۰۷	Q125	همخوانی با ارزش‌های ملی اجتماعی		

### تحلیل عاملی مرتبه دوم

برخلاف مدل اندازه‌گیری (بیرونی)، در بخش درونی مدل به سؤالات (متغیرهای آشکار) پرداخته نشده و تنها عوامل پنهان همراه با روابط میان آن‌ها بررسی می‌شود. یکی از شاخص‌های تأیید روابط در مدل ساختاری، معنادار بودن ضرایب مسیر است. ضرایب معناداری مقادیر (T-Values) مسیرهای مدل نشان می‌دهند که فرضیه‌های

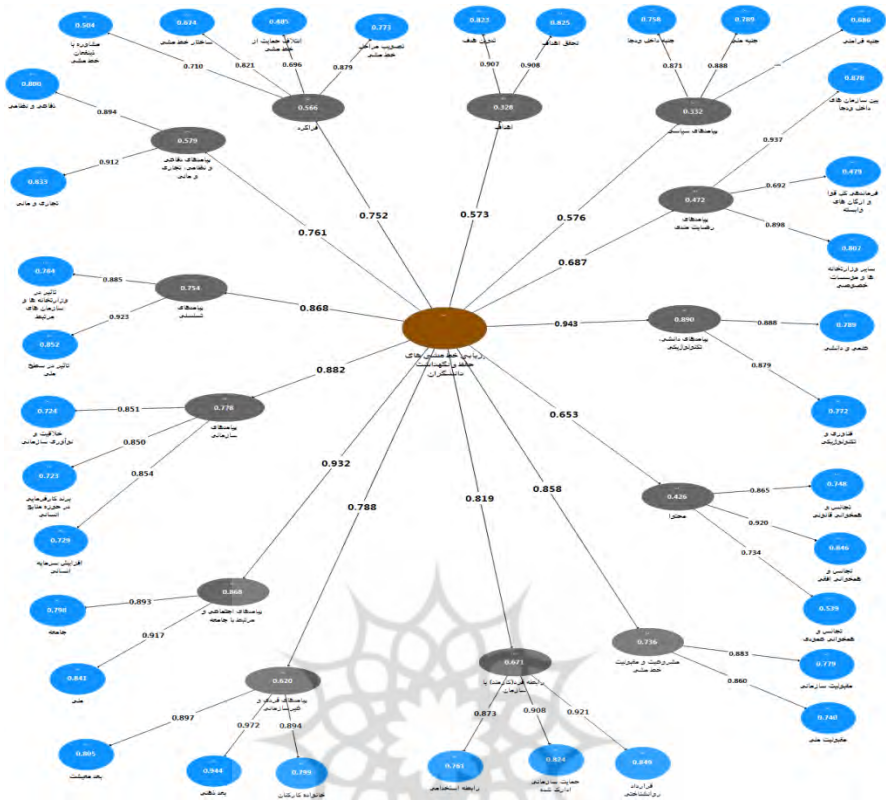
پژوهش معنادار هستند یا خیر؟ با استفاده از Path Coefficients در گزارش PLS Algorithm ضرایب مسیر مشخص می‌شود و در سطح اطمینان موردنظر در پژوهش حاضر ۰٫۰۹۵ و حداقل آماره مربوط به آن ۱٫۹۶ است.

با توجه به شکل ۴، مقدار T-Value در همه مسیرها بیشتر از ۱٫۹۶ است؛ بنابراین، تمامی مسیرها معنادار هستند. با توجه به اینکه مقدار آماره آزمون t استیوننت محاسبه شده برای همه ضرایب مسیرها در بازه  $۱٫۹۶+$  و  $۱٫۹۶-$  قرار نمی‌گیرد (منطقه بحرانی در سطح اطمینان ۹۵٪) لذا می‌توان چنین استنباط کرد که تمام مسیرها بین متغیرهای تحقیق معنادار بوده و فرضیه‌های این مسیرها مورد تأیید است. در شکل شماره پنج نیز، مقادیر ضرایب مسیر متغیرهای موردبررسی مدل تحقیق نشان داده شده است.



شکل ۴. مقادیر T-Value مسیرهای مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگاه‌ها





شکل ۵. مقادیر ضرایب مسیرهای مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشجویان

برای نمایش نتایج آزمون معنی‌داری مسیرها به صورت جدول، از بخش آزمون Bootstrapp از جداول خروجی Inner Model T-Statistic و جدول Total effects T Values STDEV Mean و خروجی نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد و آماره  $t$  هر مسیر یا مقادیر معناداری ضرایب مسیر مستقیم و غیرمستقیم مطابق جدول شماره چهار دست آمد.

جدول ۵. آماره t هر مسیر یا مقادیر معناداری ضرایب مسیر مستقیم و غیرمستقیم

جهت مسیر	ضرایب مسیر	خطای استاندارد	- Values T
(A) ارزیابی خط‌مشی (B) -> بعد فراگرد	۰/۷۵۲	۰/۰۳۱	۲۳/۱۷۰
(A) ارزیابی خط‌مشی (B) -> بعد اهداف	۰/۵۷۳	۰/۰۴۲	۱۳/۵۱۸
(A) ارزیابی خط‌مشی (B) -> بعد پیامدهای سیاسی	۰/۵۷۶	۰/۰۴۰	۱۳/۶۵۳
(A) ارزیابی خط‌مشی (B) -> بعد پیامدهای رضایت‌مندی	۰/۶۸۷	۰/۰۵۵	۱۲/۲۳۸
(A) ارزیابی خط‌مشی (B) -> بعد پیامدهای دانشی - تکنولوژیکی	۰/۹۴۳	۰/۰۰۸	۱۱۶/۷۳۳
(A) ارزیابی خط‌مشی (B) -> بعد پیامدهای دفاعی و نظامی، تجاری و مالی	۰/۷۶۱	۰/۰۲۷	۲۷/۲۵۷
(A) ارزیابی خط‌مشی (B) -> بعد پیامدهای تسلسلی	۰/۸۶۸	۰/۰۱۱	۷۹/۹۳۲
(A) ارزیابی خط‌مشی (B) -> بعد پیامدهای سازمانی	۰/۸۸۲	۰/۰۱۶	۵۲/۸۴۲
(A) ارزیابی خط‌مشی (B) -> بعد محتوا	۰/۶۵۳	۰/۰۴۶	۱۵/۲۰۰
(A) ارزیابی خط‌مشی (B) -> بعد پیامدهای اجتماعی و مرتبط با جامعه	۰/۹۳۲	۰/۰۰۹	۹۹/۱۵۱
(A) ارزیابی خط‌مشی (B) -> بعد پیامدهای فردی و غیرسازمانی	۰/۷۸۸	۰/۰۳۶	۲۱/۳۶۸
(A) ارزیابی خط‌مشی (B) -> بعد رابطه فرد (کارمند) و سازمان (EOR)	۰/۸۱۹	۰/۰۲۲	۳۶/۹۴۶
(A) ارزیابی خط‌مشی (B) -> بعد مشروعیت خط‌مشی	۰/۸۵۸	۰/۰۱۷	۵۱/۱۸۲

بررسی کیفیت مدل (برازش مدل ساختاری)

کیفیت و قدرت پیش‌بینی ساختاری مدل تحقیق در PLS از طریق شاخص اشتراکی، شاخص افزونگی و ضریب تعیین  $R^2$  قابل بررسی است. مقادیر مثبت شاخص اشتراکی نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری می‌باشد. مقادیر بالای صفر شاخص

افزونگی نشان‌دهنده توانایی بالای مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن است. (هنسلر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۳۰۱).

استیونس<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) مقدار  $R^2$  نزدیک به ۰,۶۷ را مطلوب، نزدیک به ۰,۳۳ را معمولی و نزدیک به ۰,۱۹ را ضعیف ارزیابی می‌نماید. مقادیر  $R^2$  برای همهٔ عامل‌های وابسته مدل در حد متوسط و قوی قرار دارد و با توجه به مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری تأیید می‌شود. بر اساس نتایج مقادیر به‌دست آمده در جدول شماره پنج، مدل ساختاری تحقیق دارای کیفیت و قدرت پیش‌بینی مناسب است. شاخص  $Q^2$  یک معیار ارزیابی برای ارتباط پیش‌بینی اعتبار متقابل مدل مسیر PLS را نشان می‌دهد. این معیار معروف به شاخص استون - گیسر است و قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص می‌کند. این شاخص به‌دنبال سنجش قابلیت پیش‌بینی مدل PLS است. علاوه بر ارزیابی بزرگی مقادیر  $R^2$  به‌عنوان معیاری برای دقت پیش‌بینی محققان ممکن است بخواهند مقدار  $Q^2$  استون - گیسر را نیز بررسی کنند.

مقدار  $Q^2$  متغیرهای پنهان در مدل مسیر PLS با استفاده از روش بلائند فولدینگ<sup>۳</sup> در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس به‌دست می‌آید. براساس مقدار  $Q^2$  می‌توان در مورد مدل و برازش آن نظر داد؛ مقادیر منفی قابل قبول نیست و باید مقادیر مثبت باشند. در آزمون استون - گیسر دو مقدار ارائه می‌شود.

CV-Com 2 شاخص بررسی اعتبار اشتراک یا روایی متقاطع را نشان می‌دهد - CV-Red2 افزونگی (یا شاخص بررسی اعتبار حشو) است که کیفیت مدل ساختاری را نشان می‌دهد. اعداد مثبت نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. شاخص  $Q^2$  مثبت و بزرگ، نشان از قابلیت بالای پیش‌بینی مدل دارد و مقادیر  $Q^2$  منفی بیانگر تخمین بسیار ضعیف متغیر پنهان است. با توجه به نتایج آزمون و مقادیر به‌دست آمده در جدول شماره پنج، برای بررسی شاخص‌های بررسی اعتبار حشو یا افزونگی CV-Red

- 
1. Henseler et al
  2. Stevens
  3. Blindfolding

بررسی اعتبار اشتراک یا روایی مقاطع CV- Com همگی مثبت هستند که نشان‌دهنده کیفیت مدل آزمون شده است.

جدول ۶. مقادیر مشخص بررسی تعیین کیفیت و قدرت پیش‌بینی مدل اندازه‌گیری تحقیق

ضریب تعیین R2	Q2 متغیر پیش‌بین		متغیرهای تحقیق
	شاخص افزونگی	شاخص اشتراکی	
-	۰/۴۵۲	۰/۴۵۲	ارزیابی خط‌مشی
۰/۵۶۶	۰/۳۲۹	۰/۲۰۵	(A) بعد فراگرد
۰/۳۲۸	۰/۲۶۶	۰/۴۰۸	(B) بعد اهداف
۰/۳۳۲	۰/۱۹۹	۰/۲۹۴	(C) بعد پیامدهای سیاسی
۰/۴۷۲	۰/۳۱۴	۰/۱۵۴	(D) بعد پیامدهای رضایت‌مندی
۰/۸۹۰	۰/۶۸۳	۰/۲۹۵	(E) بعد پیامدهای دانشی - تکنولوژیکی
۰/۵۷۹	۰/۴۴۵	۰/۲۹۷	(F) بعد پیامدهای دفاعی و نظامی، تجاری و مالی
۰/۷۵۴	۰/۶۳۲	۰/۴۴۷	(G) بعد پیامدهای تسلسلی
۰/۷۷۸	۰/۵۳۴	۰/۲۸۳	(H) بعد پیامدهای سازمانی
۰/۴۲۶	۰/۲۸۷	۰/۴۳۳	(I) بعد محتوا
۰/۸۶۸	۰/۶۸۵	۰/۳۴۱	(J) بعد پیامدهای اجتماعی و مرتبط با جامعه
۰/۶۲۰	۰/۵۲۱	۰/۵۸۷	(K) بعد پیامدهای فردی و غیرسازمانی
۰/۶۷۱	۰/۵۳۲	۰/۴۳۳	(L) بعد رابطه فرد (کارمند) و سازمان (EOR)
۰/۷۳۶	۰/۵۵۰	۰/۲۶۲	(Q) بعد مشروعیت خط‌مشی

### معیار قدرت کل مدل تحقیق؛ معیار خوبی برازش

شاخصی که برای برازش به‌همت تنن هاوس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) معرفی شده است، ملاک کلی برازش (GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و  $R^2$  به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF \cong \sqrt{\text{communality} \partial R^2}$$

معیار شاخص نیکویی برازش یا GOF راه‌حلی برای بررسی برازش کلی مدل است و این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند؛ بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. محقق با کمک این معیار می‌تواند پس از بررسی بخش اندازه‌گیری مدل و بررسی کیفیت و قدرت پیش‌بینی ساختاری مدل، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را بررسی می‌کند و همچنین این نکته را که مدل آزمایش شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا خیر؟

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = \sqrt{0.759 \times 0.617} = 0.684$$

معیار نیکویی برازش یا همان GOF مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی ۲ و متوسط ضرایب تعیین است. مقادیر ۰٫۲۵، ۰٫۰۱، ۰٫۳۶، به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (استیونس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). مطابق جدول شماره شش، مقادیر اشتراکی از میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر به‌دست می‌آید. با توجه به روابط حاصل از نرم‌افزار حصول مقدار ۰٫۶۸۴ برای GOF معرفی شده است که نشانگر برازش کلی بسیار مناسب مدل تحقیق است.

### جدول ۷. تعیین کیفیت مدل اندازه‌گیری تحقیق

متغیرهای تحقیق	ضریب تعیین R <sup>2</sup>	Communality (مقادیر اشتراکی)
ارزیابی خط‌مشی	-	۰/۶۱۷
(A) بعد فراگرد	۰/۵۶۶	۰/۶۰۹
(B) بعد اهداف	۰/۳۲۸	۰/۸۲۴
(C) بعد پیامدهای سیاسی	۰/۳۳۲	۰/۷۴۴
(D) بعد پیامدهای رضایت‌مندی	۰/۴۷۲	۰/۷۴۴
(E) بعد پیامدهای دانشی - تکنولوژیکی	۰/۸۹۰	۰/۷۸۱
(F) بعد پیامدهای دفاعی و نظامی، تجاری و مالی	۰/۵۷۹	۰/۸۱۵
(G) بعد پیامدهای تسلسلی	۰/۷۵۴	۰/۸۱۸
(H) بعد پیامدهای سازمانی	۰/۷۷۸	۰/۷۲۵
(I) بعد محتوا	۰/۴۲۶	۰/۷۱۱
(J) بعد پیامدهای اجتماعی و مرتبط با جامعه	۰/۸۶۸	۰/۸۱۹
(K) بعد پیامدهای فردی و غیرسازمانی	۰/۶۲۰	۰/۸۵۰
(L) بعد رابطه فرد (کارمند) و سازمان (EOR)	۰/۶۷۱	۰/۸۱۲
(Q) بعد مشروعیت خط‌مشی	۰/۷۳۶	۰/۷۶۰

### بحث و نتیجه‌گیری

از نتایج هر پژوهشی، آگاهی از اهمیت آن در توسعه اهداف دانش حوزه خود می‌باشد. دانشگران هر سازمانی ستون فقرات آن هستند که باید به آن‌ها توجه و ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت آن‌ها با دقت انجام شود چراکه رضایتمندی آن‌ها نقش مهمی در تحقق مأموریت‌های سازمان‌ها دارد.

این پژوهش درصدد اعتبارسنجی مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت در ودجا بود تا چارچوب و راهنمایی مفیدی برای محققان و متخصصان در این حوزه ارائه کند.

مدل ارائه شده که بر اساس یافته‌های پژوهش دارای برآزش مناسب است، نشان داد خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران در مجموعه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح یک سازه چندبعدی است. ابعاد شامل فراگرد؛ اهداف؛ پیامدهای سیاسی؛ پیامدهای رضایت‌مندی؛ پیامدهای دانشی - تکنولوژیکی؛ پیامدهای دفاعی و نظامی، تجاری و مالی؛ پیامدهای تسلسلی؛ پیامدهای سازمانی؛ محتوا؛ پیامدهای اجتماعی و مرتبط با جامعه؛ پیامدهای فردی و غیرسازمانی؛ رابطه فرد (کارمند) و سازمان (EOR) و مشروعیت خط‌مشی است که هر کدام، از شاخص‌ها، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه مرتبط با خود به دست آمدند.

این مطالعه از یافته‌های مطالعات قبلی محققین نیز پشتیبانی می‌کند؛ پورعزت و عبدالحمید (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی ارزشیابی موفقیت خط‌مشی‌های عمومی جمهوری اسلامی ایران» به استخراج خط‌مشی‌های ملی و حاکمیتی مرتبط با ابعاد فراگرد، اهداف، پیامدهای سیاسی و توزیعی پرداختند که با عناصر به دست آمده در مدل این پژوهش همخوانی دارد. مدل ارائه شده پژوهش در مقایسه با مدل بالا، با برخی مضامین پایه، مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده دارای شباهت است. در مطالعه مورد اشاره، به پیامدهای توزیعی به عنوان یک مضمون فراگیر مهم با مضامین فرعی و نشانگرهایی همچون سطح امید، معیشت مردم و... اشاره شده است که همین مضمون فراگیر در مدل ارائه شده تحقیق حاضر، نشانگر میزان رضایت‌مندی ذی‌نفعان نظام خط‌مشی‌گذاری با عنوان مضمون فراگیر پیامدهای رضایت‌مندی و دارای مضامین فرعی همچون رضایت‌مندی خود کارکنان و دجا، رضایت‌مندی فرماندهی معظم کل قوا و... می‌باشد.

در بُعد فراگرد بر پایداری به اهداف و ابزارهای خط‌مشی و رسیدن به مشروعیت از طریق پذیرش عمومی خط‌مشی تولید شده اشاره شده است و در آن از مضامین فرعی و نشانگرهایی همچون نوآوری، ائتلاف پایدار (با شاخص‌های همچون مشارکت مردم و... گفت‌وگو سازی و فرهنگ‌سازی، شبکه‌سازی، تکلیف‌گرایی، ایجاد روابط و... استفاده شده است و در مدل تحقیق جاری نیز به فراگرد به مثابه مضمونی فراگیر که

دارای مضامین فرعی همچون گفتمان‌سازی، شفافیت وظایف و مسئولیت‌ها، نظام ارتباطات، شبکه‌سازی‌های داخلی و خارجی و... بود پرداخته شده است.

در مطالعه محققین مذکور، به پیامدهای سیاسی که در رأی‌آوری مجدد دولت‌ها متجلی می‌شود اشاره و در آن از مضامین فرعی و نشانگرهایی همچون افزایش مشارکت سیاسی، اتحاد و وحدت بین مسلمین و مستضعفین، اسلام‌خواهی، بیداری ملت‌ها، حمایت از گروه‌های خودجوش مردمی و... استفاده شده است این در حالی است که در مدل تحقیق حاضر نیز به پیامدهای سیاسی به‌عنوان مضمونی فراگیر شامل مضامین فرعی همچون حمایت از جنبش‌های سیاسی، افزایش مشارکت سیاسی، وحدت و انسجام ملی، حمایت از جنبش‌های اسلامی، بیداری اسلامی و جهان اسلام، بیداری مظلومان و مستضعفان جهان و... اشاره شد که هر دو مدل تقریباً دارای مفهوم مشترکی می‌باشند.

در مضمون فراگیر محتوا، اشاره به تجانس و همخوانی‌های قانونی شده است که نشان از پابندی به قانون دارد و در مضمون فراگیر پیامدهای اجتماعی به شاخص‌هایی همچون افزایش مشارکت اجتماعی، اعتمادآفرینی در جامعه، رشد اقتدار ملی و... اشاره شده که همگی نشانگر اشتراکات مدل تحقیق با مدل مطالعه‌شده محققین قبلی است.

نارویی، کشتگر و همکاران (۱۴۰۱)، در تحقیق خود با عنوان «ارائه الگوی ارزشیابی خط‌مشی‌های توسعه صنعتی با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی» به ارائه مدل ارزیابی پرداختند که در آن نتایج در چهار گستره اصلی (روش‌محور، ارزش‌محور، شایستگی-محور و گستره تکاملی) شناسایی شدند؛ به طوری که در مضمون اصلی روش‌محور به مضامینی همچون هم‌راستایی با اهداف، اطلاعاتی‌گرابودن و مبتنی بر سیستم‌های اطلاعاتی، قانون‌مداری و... و در مضمون اصلی ارزش‌محور به ساختارگرایی، نوآوری، مقبولیت عمومی، تعهد متقابل و... و در مضمون اصلی شایستگی‌محور به مضامین فرعی همچون ارزش‌ها و فرهنگ، مفاهیم سیاسی، اجتماعی و... و در نهایت در مضمون اصلی گستره تکاملی به مضمون مشارکت و... پرداخته شده است که با مضامین مدل تحقیق حاضر تاحدودی قرابت معنایی و مفهومی دارد؛ مثلاً: در مدل محقق شاخص مبتنی بر سیستم‌های اطلاعاتی (MIS) و یا شاخص نوآوری در مضمون پیامدهای دانشی و



تکنولوژیکی ذیل مضمون پایه سیستم پشتیبان تصمیم قوی در عرصه دفاعی (MIS) و یا به مضمون ساختارگرایی در مضمون اصلی فراگرد ذیل عنوان مضمون سازمان‌دهنده ساختار خط‌مشی مورد اشاره قرار گرفته و همچنین مضامینی نظیر تعهد متقابل در مضمون فراگیر رابطه بین فرد و سازمان (EOR) و در مضمون سازمان‌دهنده رابطه استخدامی به تشریح آن پرداخته شده است.

رمضان شمس و همکاران (۱۴۰۰)، در تحقیقی با عنوان «ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های امنیتی عمومی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران» به استخراج مؤلفه‌های ارزیابی خط‌مشی‌ها در سه محور ارزیابی قبل از اجرا، حین اجرا و پس از اجرا پرداختند. در قسمت مضمون فراگیر قبل از اجرا به مضامین سازمان‌دهنده‌ای همچون قوانین و مقررات، فناوری‌ها و...؛ و در قسمت مضمون فراگیر ارزیابی حین اجرا به مضامین سازمان‌دهنده‌ای نظیر امنیت و... و در نهایت در مضمون فراگیر ارزیابی پس از اجرا به مضامین سازمان‌دهنده‌ای همانند اجتماعی با مضامین پایه‌ای چون قانون‌مداری، شفافیت قانون، افزایش مشارکت اجتماعی و... یا مضمون سازمان‌دهنده فرهنگی با مضامین پایه‌ای نظیر گسترش تسهیم دانش و... یا مضمون سازمان‌دهنده اقتصادی با مضامین پایه‌ای مثل معیشت و رفاه کارکنان و... اشاره شده است. گفتنی است در مدل تحقیق حاضر نیز این شاخص‌ها در مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و مضامین پایه مشاهده می‌شود؛ از آن جمله است شاخص افزایش مشارکت اجتماعی در مضمون اصلی پیامدهای اجتماعی و یا توجه به قوانین و مقررات در مضمون فراگیر محتوا و مضامین سازمان‌دهنده تجانس قانونی و توجه به مدیریت دانش در پیامدهای دانشی و تکنولوژیکی در قسمت مضمون سازمان‌دهنده ارتقاء سطح علمی و فناوری و... و توجه به معیشت و رفاه کارکنان در پیامدهای فردی و غیرسازمانی در بُعد مضمون سازمان‌دهنده معیشت که همگی نشان از تشابه مدل و نزدیکی مدل‌های ارزیابی به مدل‌های محققین قبلی دارد.

بوونس و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی مرتبط، چارچوبی ارتقایافته را برای موفقیت خط‌مشی ارائه کرده‌اند که در آن ارزیابی خط‌مشی‌ها با دو شاخص فراگرد و پیامد

اندازه‌گیری شده است و هر کدام از این دو شاخص دارای ابعادی می‌باشند که ناظر به ماهیت اصلی فراگرد یا پیامد خط‌مشی است. در مطالعه آن‌ها، شاخص‌های فراگرد و پیامدها با ابعاد برنامه‌ای و سیاسی سنجش می‌شوند؛ مثلاً: بُعد سیاسی مرتبط با مقبولیت عمومی فعالان سیاسی و... یا بُعد پیامدها به پیامدهای توزیعی و سیاسی مرتبط می‌باشد. در مدل تحقیق حاضر نیز مضمون فراگرد به‌عنوان مضمونی فراگیر مطرح شد که دارای مضامین فرعی همچون گفتمان‌سازی، شفافیت وظایف و مسئولیت‌ها، شبکه‌سازی‌های داخلی و خارجی و... بود. در مدل تحقیق حاضر علاوه بر پیامدهای سیاسی، پیامدهای دیگر همچون پیامدهای سازمانی، دانشی و فنی، فردی و... نیز وجود دارد که وجوه افتراق مدل تحقیق با مطالعه انجام‌شده را نشان می‌دهد.

مطالعه دیوید مارش و آلان مک‌کانل (۲۰۱۰)، نیز فعالیت خط‌مشی‌گذاری را به سه مقوله «فراگرد، برنامه و سیاست» تقسیم و با این شاخص‌ها اندازه‌گیری می‌کنند؛ بدین ترتیب که مقوله برنامه به دستیابی به هدف، مقوله سیاست به پیامدهای سیاسی خط‌مشی و مقوله فراگرد به ارتباطات بین این دو می‌پردازد. در مدل تحقیق حاضر نیز مضمون اهداف به‌عنوان مضمونی فراگیر دارای مضامین فرعی همچون هدف‌گذاری و میزان تحقق اهداف و... است که در آن‌ها به شاخص‌هایی همچون چالش‌ها، مشکلات و موانع هدف‌گذاری اشاره شده است. در بُعد فراگرد نیز گفتمان‌سازی، شفافیت وظایف و مسئولیت‌ها، شبکه‌سازی‌های داخلی و خارجی و... و در بُعد پیامدهای سیاسی به‌عنوان یک مضمون فراگیر که دارای مضامین فرعی همچون افزایش مشارکت سیاسی، وحدت و انسجام ملی می‌باشد اشاره شده که شباهت‌های هر دو تحقیق را نشان می‌دهد. تفاوت مدل تحقیق حاضر با مطالعه این دانشمندان، توجه به سایر پیامدهای خط‌مشی همانند پیامدهای رضایت‌مندی، دانشی، فنی، فردی، سازمانی و... و همچنین پرداختن به شاخص‌هایی همچون محتوا (تجانس با قانون و...)، مقبولیت و مشروعیت خط‌مشی و... می‌باشد که نشان‌دهنده توسعه مدل مارش و مک‌کانل است.

مطالعه نیومن<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) نیز چهار شاخص را در ارزیابی خط‌مشی‌ها مدنظر قرار داد که شامل مؤلفه‌های اهداف، فراگرد، پیامدهای توزیعی و پیامدهای سیاسی می‌باشد. در این تحقیق بُعد فراگرد به شاخص‌هایی همچون قانونی شدن خط‌مشی‌ها و...، پیامدهای توزیعی به شاخص‌هایی مانند نقش دولت، حزب‌های سیاسی، برای بازیگران و گروه‌های غیررسمی در ارزیابی‌ها اشاره دارد. ضمن اینکه پیامدهای سیاسی نیز به‌طور جداگانه برای همین گروه‌ها با همین شاخص‌ها قابل بررسی است. در مدل تحقیق حاضر نیز مضمون فراگرد با مضامین فرعی همچون گفتمان‌سازی، شبکه‌سازی‌های و... و به مضمون اهداف با مضامینی همانند هدف‌گذاری و میزان تحقق اهداف و مضمون پیامدهای رضایت‌مندی (جایگزین و هم مفهوم با پیامدهای توزیعی) و دارای مضامین فرعی همچون رضایت‌مندی دانشگران، رضایت‌مندی دولت و بازیگران رسمی و غیررسمی و... و درنهایت به بُعد پیامدهای سیاسی به‌عنوان مضمونی فراگیر به مضامینی مانند حمایت از جنبش‌های سیاسی، مشارکت سیاسی و... اشاره شده که هر دو مدل دارای دایره اشتراک بسیار نزدیک می‌باشند. مدل تحقیق حاضر تفاوت‌هایی نیز با مطالعه نیومن دارد؛ بدین صورت که علاوه بر پیامدهای توزیعی و سیاسی، به پیامدهایی همانند پیامدهای دانشی و تکنولوژیکی، دفاعی و نظامی، تجاری و مالی، تسلسلی، سازمانی، اجتماعی، فردی و... اشاره شده است و همچنین برای بسط مدل علاوه بر مقوله اهداف و فراگرد، به شاخص‌ها و مضامینی چون محتوا، رابطه فرد (کارمند) و سازمان (EOR) و مشروعیت خط‌مشی پرداخته شده است.

لذا با عنایت به مقایسه مدل تحقیق با مدل‌های کارشده محققین قبلی می‌توان این نتیجه‌گیری را به‌دست آورد که مدل ارائه‌شده تحقیق با برخی از مدل‌های محققین قبلی و همچنین مدل پایه بوونس، دیوید مارش و مک کانل و نیومن دارای شباهت و تفاوت‌هایی است؛ مثلاً: در مدل نیومن به دو مورد پیامدهای ارزیابی اشاره شده درحالی که در مدل تحقیق این پیامدها به هشت پیامد یا دسته ارتقاء پیدا یافت. همچنین

می‌توان گفت در مدل‌های بررسی‌شده تحقیق، برخی از مؤلفه‌ها و عناصر در مدل‌های مختلف قبلی محققین پراکنده آورده شده است؛ با وجود این، تازگی مطالعات محقق به نسبت مطالعات قبلی، وجود مؤلفه‌های جدید همچون پیامدهای تسلسلی، پیامدهای دفاعی و نظامی، تجاری و مالی و... می‌باشد که در مدل‌های قبلی مشاهده نمی‌شود و نوآوری دیگر مدل تحقیق، توجه به وجه اشتراک فرد، سازمان و جامعه در پرداختن به مقوله ارزیابی بوده است و اینکه مدل تحقیق با مدل منابع انسانی هاروارد (آمسترانگ، ۱۹۸۴) متناسب است و به سه حوزه زیر توجه کلیدی دارد:

اینکه مدل‌های منابع انسانی فقط با اهداف سازمانی سنجیده نمی‌شود بلکه به وجه اشتراک سه نوع فرد / سازمان / جامعه توجه دارد؛

تأکید بر تعهد دوجانبه فرد و سازمان دارد. فرد در مدل هاروارد نه تنها احساس می‌کند که سازمان از او حمایت می‌کند بلکه در سازمان می‌ماند و ماندگار می‌باشد؛ پیامدها به دلیل چندوجهی بودن مأموریت‌های یک سازمان می‌تواند چندگانه باشد مثل پیامدهای فردی، فنی، تجاری، دفاعی و...

علاوه بر نتیجه‌گیری از خود مدل، از مؤلفه‌های مدل نیز می‌توان به نتایجی دست پیدا کرد که در ذیل به آن‌ها اشاره می‌شود:

مؤلفه مشاوره با ذی‌نفعان خط‌مشی نشان می‌دهد که انجام مراحل و فراگرد خط‌مشی‌گذاری همانند تدوین و ارزیابی خط‌مشی بدون مشاوره از خود نخبگان، مدیران آن‌ها، سازمان‌های بالادستی، نهادهای نظامی، بنیاد ملی نخبگان و... به موفقیت نمی‌رسد. مؤلفه دیگر در مضمون فراگیر فراگرد، ائتلاف حمایت از خط‌مشی است؛ بی‌توجهی به این موضوع مطمئناً آینده خط‌مشی را تحت تأثیر قرار خواهد داد چراکه بدون گفتمان‌سازی و تشکیل شبکه‌هایی از حامیان داخلی و خارجی انجام فراگرد ارزیابی غیرممکن است.

مؤلفه مرجعیت هدف‌گذاری نشان می‌دهد که اجرا و ارزیابی خط‌مشی حفظ و نگهداشت دانشگران باید با هدف مشخص و مدون باشد نه اینکه بدون هدف و بدون برنامه و با شعار دنبال حفظ نخبه. اینکه مدیران و مسئولین متأسفانه دنبال سیاسی‌کاری

هستند (اصلاً شناختی از انتظارات نخبگان و یا شخصیت آن‌ها ندارند) تا بتوانند هم برای خود جایگاهی درست کرده و هم نخبگان را راضی نگه دارند. نکته اصلی دیگر در این مضمون، نداشتن اختیار تصمیم‌گیر برای مسئولین به منظور حفظ نخبگان است که متأسفانه بعضی مواقع تصمیم‌گیر هم نیستند و مرجعیت هدف‌گذاری مشکل دارد.

نتیجه‌گیری از بُعد پیامدهای سیاسی نشان می‌دهد وزارت دفاع نقش بسیار مهمی در ارتقای مشارکت‌های سیاسی و حتی رشد موازنه دیپلماسی و... در سطح ملی و فراملی دارد. مضمون مقبولیت وزارت دفاع در مراجع سیاسی و افتخارآفرینی سیاسی ودجا نشان می‌دهد این وزارتخانه در پرداختن به مقوله خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت نخبگان بسیار موفق بوده است که از نتایج و پیامدهای سیاسی آن می‌توان به انتخاب مسئولین کشور از مسئولین ودجا یا کسانی اشاره کرد که افتخار همکاری با مجموعه ودجا را داشتند. در شرایط سیاسی کشور که دشمن هجمه‌ای بی‌سابقه علیه کشور داشته است، نقش سیاسی ودجا نقشی بی‌بدیل می‌باشد و سازمان‌های دیگر کشور می‌توانند با بهره‌گیری و الگوبرداری از این وزارتخانه سهم خود را در این حوزه بهبود بخشند. در ضمن همین اقدامات می‌تواند در وهله اول به وحدت و انسجام ملی و در وهله دوم به افزایش مشارکت سیاسی در سطح ملی بینجامد.

نتیجه‌گیری از بُعد پیامدهای دانشی و تکنولوژیکی و مؤلفه سازمان‌دهنده پیامدهای علمی و دانشی نشان می‌دهد توجه به خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران علاوه بر ارتقای سطح علمی آن‌ها، چقدر می‌تواند مرزهای دانش را جابه‌جا کرده و منجر به رشد ظرفیت‌ها و پیش‌برنده‌های توسعه دفاعی شود و کشور را به هاب علمی و دانشی منطقه تبدیل کند. سازمان‌ها چاره‌ای جز حمایت از نخبگان و پرداختن به دانش جهت تحقق مأموریت‌های خود ندارند و پیشرفت علمی کشور نیز منوط به حمایت علمی دانشی از دانشگران سازمان‌ها است.

نتیجه‌گیری از بُعد پیامدهای دفاعی و نظامی، تجاری و مالی و مؤلفه سازمان‌دهنده پیامدهای دفاعی و نظامی نشان می‌دهد در این شرایط و مقطع حساس کنونی کشور، نقش بازدارندگی وزارت دفاع و سازمان‌های وابسته به آن‌ها خیلی مهم است که در این

توجه به خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت نخبگان بسیار ضروری می‌باشد که به نوبه خود به کاهش وابستگی‌های دفاعی و نظامی و تغییر نگاه ابرقدرت‌ها شود. پیامدهای دفاعی و نظامی دیگر می‌تواند رشد امنیت دفاعی و نظامی و بیمه‌شدن کشور از گزند بیگانگان و متجاوزان باشد.

نتیجه‌گیری از بُعد پیامدهای تسلسلی و مؤلفه تأثیر در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مرتبط نشان می‌دهد تربیت نخبه و به عبارتی نخبه‌پروری و حمایت از آن چقدر می‌تواند علاوه بر گره‌گشایی مشکلات همان وزارتخانه، در سطح فراتر نیز برای سازمان‌های مرتبط و دارای مأموریت‌های مشترک کارآمد باشد و به حل مشکلات و مسائل و چالش‌های فنی آن‌ها و برداشتن موانع سر راه پیشرفت آن‌ها کمک کند که همه این پیامدها، خروجی به کارگرفتن خط‌مشی‌های مناسب و مفید نگهداشت نخبگان و تربیت نیروهای متخصص است.

نتیجه‌گیری از بُعد پیامدهای سازمانی و مؤلفه خلاقیت و نوآوری سازمانی نشان‌دهنده این است که با نخبگان و دانشگران در هر سازمانی می‌توان ایده‌های آن‌ها را اخذ، پیاده‌سازی و در نهایت تبدیل به محصول کرد؛ محصولات جدید و مدرن؛ آن‌هم با فرایندهای به‌روز جهانی، تا ضمن ارتقای کیفیت محصولات، بتوان خلأهای دانشی یا فنی موجود در کشور را حل کرد؛ لذا حمایت از نخبه و نگهداشت آن می‌تواند در بزنگاه‌ها باری‌رسان کشور باشد.

نتیجه‌گیری از بُعد محتوا و مؤلفه تجانس و همخوانی قانونی نشان می‌دهد خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت نخبگان بدون توجه به قوانین و در نظر گرفتن آن ممکن نیست؛ چه قواعد، دستورالعمل یا قوانینی که در خود وزارتخانه‌ها تدوین شده‌اند و چه قوانینی که از نهادهای بالادستی یا دولت ابلاغ می‌شود. به هر حال، سازمان‌ها می‌بایست این تجانس و همخوانی را در خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی رعایت کنند تا از نارضایتی نخبگان و حتی سایر اعمال قانونی فرادستی‌ها جلوگیری کنند.

در نتیجه‌گیری از بُعد پیامدهای اجتماعی و مرتبط با جامعه باید گفت که در نظر گرفتن سازمان بدون توجه به مقوله جامعه و اجتماع غیرممکن است. نخبه در اجتماع زندگی

می‌کند و توجه به نیاز اجتماعی ایشان بسیار مورد تأکید می‌باشد و می‌بایست ارزش و منزلت دانشگران حفظ شود تا ایشان ضمن داشتن مقبولیت و اعتبار در جامعه، به فکر مهاجرت از کشور نباشند؛ زیرا در این صورت، کشور در بسیاری از مؤلفه‌های دفاعی، امنیتی، فنی و تکنولوژیکی، اقتصادی و... تحت تأثیر منفی قرار خواهد گرفت.

نتیجه‌گیری از بُعد پیامدهای فردی و غیرسازمانی و مؤلفه سازمان‌دهنده معیشت نشان می‌دهد حفظ و نگهداشت نخبگان بدون توجه به معیشت آن‌ها ممکن نیست. باید چنان به کیفیت زندگی کاری و شخصی نخبگان توجه کرد که آن‌ها امیدوار به آینده بوده و در محیطی بدون دغدغه معیشتی به فکر کار و حل مشکلات سازمان‌ها باشند؛ در غیر این صورت، تحقق مأموریت‌های سازمان تا حدودی سخت خواهد بود و سازمان بیشتر از فرد متضرر خواهد شد.

نتیجه‌گیری از بُعد رابطه بین فرد و سازمان و مضمون سازمان‌دهنده رابطه استخدامی نشان می‌دهد برای حفظ و نگهداشت نخبگان باید از مسخ شخصیت نخبگان خودداری کرد چراکه این رعایت منجر به تعهدات متقابل فی‌مابین فرد و سازمان می‌شود و از آن‌چنان اهمیتی برخوردار است که می‌تواند آینده سازمان را به لحاظ داشتن کارکنان دانشی تا چندین سال ضمانت کند. با حفظ شخصیت نخبگان، آن‌ها هیچ‌گاه به فکر جدایی نخواهند بود.

و در نهایت، نتیجه‌گیری از بُعد مشروعیت و مقبولیت خط‌مشی و مضمون مقبولیت ملی نشان می‌دهد خط‌مشی‌هایی که با ارزش‌ها و گفتمان انقلابی و همچنین ارزش‌های دینی و اسلامی مغایر باشند و از منظر اجتماع و ارزش‌های اجتماعی مورد تأیید نباشند، قطعاً نمی‌توانند سازمان را به موفقیت برسانند. این ارزش‌ها، اصل و بنیاد یک سازمان را تشکیل می‌دهند و عبور از آن‌ها در پرداختن به مقوله حفظ و نگهداشت دانشگران به راحتی ممکن نخواهد بود.

### پیشنهادها

- مدیران و دجا مدل تحقیق را در ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی مدنظر قرار بدهند؛

- به مدیران ودجا پیشنهاد می‌شود در مؤلفه فراگرد، علاوه بر پرداختن به مراحل فرایند، مشاوره با ذی‌نفعان خط‌مشی، شبکه‌سازی و ایجاد ائتلاف از حامیان داخلی و خارجی را ملاک عمل قرار دهند و فقط به ارزیابی مراحل خط‌مشی بسنده نکنند؛

- مدیران ودجا باید در پرداختن به محتوای خط‌مشی‌ها، تجانس‌ها، یکپارچگی‌ها و همخوانی‌های قانونی، افقی و عمودی را مدنظر قرار دهند و به‌صرفه نگاهت خط‌مشی‌های حفظ‌نخبگان اکتفا نکنند؛

- به مدیران ودجا پیشنهاد می‌شود در ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران، فقط جنبه سازمانی را مدنظر قرار ندهند بلکه در کنار سازمان، به رابطه فرد با سازمان و همچنین ارتباط فرد با جامعه و تعاملات فی‌مابین توجه ویژه داشته باشند و با نگاهی جامع‌الاطراف به خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران بنگرند؛

- همکاری با سایر ارگان‌های نظامی، امنیتی، دفاعی و... و بهره‌گیری از تخصص و دستورالعمل‌های آن‌ها، به ودجا کمک می‌کند تا هزینه‌های ترک خدمت کارکنان کلیدی خود را کاهش دهد و از تجربه و دانش مشترک در حفظ و نگهداشت نخبگان بهره‌برداری کنند؛

- ارتباط مستقیم و نزدیک با نخبگان و دانشگران به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نیازهای واقعی و مشکلات آن‌ها را بهتر درک کنند و خدمات و تسهیلات خود را براساس آن‌ها ارائه و در آینده بهبود دهند. این امر می‌تواند از طریق ایجاد باشگاه حمایت از نخبگان و استعداد‌های برتر به صورت متمرکز در سطح ودجا اعمال شود هر چند دستورالعمل‌های نخبگی و استعداد برتری در این راستا وجود دارد ولی کفایت نمی‌کند؛

- تحقیق حاضر به ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران پرداخته است، حفظ و نگهداری کارکنان دانشی یکی از زیرسیستم‌های منابع کارکنان می‌باشد. انجام تحقیق مشابه در زیرسیستم‌های دیگر ارزیابی خط‌مشی‌های جذب نخبگان، خط‌مشی‌های توسعه و توانمندسازی نخبگان و... به سایر محققان پیشنهاد می‌شود؛

- پیشنهاد می‌شود برای تکمیل یافته‌ها، محققان آتی با استفاده از سایر روش‌های علمی، پیشران‌ها و پسران‌های حفظ و نگهداشت دانشگران را مورد مطالعه و بررسی قرار دهند؛



- انجام تحقیق در خصوص مکانیسم‌ها و عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی به محققان بعدی پیشنهاد می‌شود؛

- بررسی وضعیت موجود در تحقیق حاضر، تصویری از مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران در ودجا را نمایان کرد. می‌توان بررسی سایر فراگردهای خط‌مشی‌گذاری همانند تدوین، اجرا، تصویب خط‌مشی‌ها را به صورت مجزا انجام داد و انجام آن به محققان دیگر پیشنهاد شود.

### سیاسگزاری

بر خود لازم می‌دانیم مراتب سپاس و قدردانی خود را از تمامی صاحب‌نظران و مشارکت‌کنندگان در این پژوهش و همچنین عوامل اجرایی و علمی فصلنامه که با دیدگاه‌های ارزشمند خود بر غنای این پژوهش افزودند اعلام نماییم.

### منابع

آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه حسن رنگریز. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

الوانی، سیدمهدی؛ و شریف‌زاده، فتاح. (۱۳۹۴). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی. چاپ سیزدهم، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.

امجدی، غلام‌رضا؛ دانش‌فرد، کرم‌الله؛ و محمدداودی، امیرحسین. (۱۳۹۷). سازواری اخلاقی مدل مفهومی برای ارتقاء عوامل تعیین‌کننده نگهداشت کارکنان حرفه‌ای. پژوهش‌های اخلاقی، ۳(۳۲)، ۴۷-۶۲.

<http://akhlagh.saminattech.ir/Article/17798>

بوستان زر، جمال؛ رحمان‌سرشت، حسین؛ شریف‌زاده، فتاح؛ و تقوی‌قرد، محمدتقی. (۱۳۹۷).

مدل دینامیکی خط‌مشی‌های عمومی. فصلنامه راهبرد اقتصادی، ۷(۲۵)، ۴۳-۵.

[https://econrahbord.csr.ir/article\\_103334.html](https://econrahbord.csr.ir/article_103334.html)

پورعزت، علی‌اصغر؛ و عبدالحمید، مهدی. (۱۴۰۰). ارائه الگوی ارزشیابی موفقیت خط‌مشی‌های عمومی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات الگوی پیشرفت ایرانی اسلامی، ۹(۲)، ۸-۴۶.

[https://www.ipoba.ir/article\\_138454.html](https://www.ipoba.ir/article_138454.html)

توکلی نژاد، حسین؛ جزنی، نسرين؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ و افشار کاظمی، محمدعلی. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های منابع انسانی، ۸(۲۶)، ۲۰۸-۲۳۹.

[https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_24864.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_24864.html)

حاجت‌پور، سارا؛ دانش‌فرد، کرم‌الله؛ تابان، محمد؛ و امیرنژاد، قنبر. (۱۳۹۸). ارائه الگوی ارزیابی موفق خط‌مشی‌های عمومی سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر اخلاق حرفه‌ای. پژوهش‌های اخلاقی، ۱۰(۳۷)، ۱۱۱-۱۲۸.

<http://akhlagh.saminattech.ir/fa/Article/17653>

حاجت‌پور، سارا؛ عباسی، حمیده؛ مامیر، آمنه؛ و صریحی، رسول. (۱۳۹۹). ارزیابی اثربخشی اجرای خط‌مشی‌های برنامه پنج‌ساله توسعه جمهوری اسلامی در سازمان تأمین اجتماعی. راهبرد اجتماعی فرهنگی، ۲(۳۷)، ۹۵-۱۲۴.

[https://rahbordfarhangi.csr.ir/article\\_126430.html](https://rahbordfarhangi.csr.ir/article_126430.html)

حبیبی، آرش؛ و عدنور، مریم. (۱۳۹۶). مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

دانش‌فرد، کرم‌الله. (۱۳۹۶). مبانی خط‌مشی‌گذاری عمومی. چاپ دوم، تهران: انتشارات نیاز دانش.

سرافراز، ایوب؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ و حمیدی، ناصر. (۱۳۹۸). ارائه مدل اخلاق‌مدارانه نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه پژوهش‌های اخلاقی، ۹(۳۵)، ۱۵۵-۱۷۴.

<http://journalie.ir/fa/Article/17442/FullText>

شمس‌احمر، مهران؛ فرهی بوزنجانی، برزو؛ و سنجقی، محمدابراهیم. (۱۳۹۰). بررسی اثر احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان. مدیریت اسلامی، ۱۹(۱)، ۱۳۹-۱۶۹.

[https://im.ihu.ac.ir/article\\_201758.html](https://im.ihu.ac.ir/article_201758.html)

شهسواری، حسن‌رضا؛ طاهری گودرزی، حجت؛ و کاملی، محمدجواد. (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل ارزیابی خط‌مشی‌های صنعتی با رویکرد رونق تولید در خوشه کسب و کارهای کوچک و متوسط. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۷(۶۶)، ۱۴۵-۱۶۸.

[https://journal.iams.ir/article\\_376.html](https://journal.iams.ir/article_376.html)

کمیته تدوین خط‌مشی‌های منابع انسانی ودجا. (۱۴۰۱). سیاست پژوهی مستخرجه از مؤسسه تحقیقات صنایع دفاعی ودجا.

Autiero, G. & Vinci, C.P. (2016). Religion, human capital and growth. *International Journal of Social Economics*, 43(1), 39 – 50.

Bamberger, P., Sisselman, M., & Borin, M. (2005). The impact of increased employee retention on performance in a customer contact centre, 8(3), 236.

Bartholomew, U. & Chukwuemeka, E. E.O. (2013). The Obstacles to Effective Policy Implementation by the Public Bureaucracy in Developing Nations: The Case of Nigeria/Singaporean. *Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(8), pp. 34-43.

Blanco- Mancilld, G. (2011). Implementation of health policies in Mexico city: what factors contribute to more effective service delivery? Thesis for degree of doctor of philosophy, department of Social Policy of the Lodon School of Economics.

Bundi, P. (2018). Parliamentarians strategies for policy evaluations. *Evaluation and Program Planning*.

Chiang Chen Chung-(2011). "An analytical framework for energy policy valuation," *Renewable Energy*, Elsevier, vol. 36(10), pages 2694-2702.

Coryn, C, Stufflebeam, D. (2014). *Evaluation Theory, Models, and Applications*. San Francisco: Jossey-Bass.

Darchen, S, & Trembly, D, G, (2014) what attracts and retains knowledge worker/students: the quality of place or career opportunities? *The cases of montreal and ottawa cities*, 27, 225-233.

Davenport, T. H., (2005), *Improving Knowledge Worker Performance*, MIT Sloan Management Review, 46(4), p.215-235.

Dye, Thomas R. (2013). *Understanding public policy*, 14th edition, Pearson Education, Inc.

Eversole, B. A., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607-625.

- Gefen, D. & Straub, D.W. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: tutorial and annotated example. *Communications of the AIS*. 16(25): 91-109.
- George, G.-B. (2003), *The Effects of Employee Participation and Work Design on firm Performance: A Managerial perspective.*, *Management Research News*, Vol. 22 No. 6, pp.
- Hendricks, M. D., (2015), *Towards an optimal teacher salary schedule: Designing base salary to attract and retain effective teachers*, *Economics of Education Review*, 47, 143–167.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In T. Cavusgil, R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New challenges to international marketing* (pp. 277-319).
- Hill, M. & Hupe, P. "Implementing public policy: Governance in theory and in practice". Sage, 2017.
- Houng.y: Wu , Y (2010) "Intellectual capital and knowledge productivity the Taiwan biotech industry", *Management Decision*, Vol.48 NO.4.pp.580-599.
- Holtshouse.D.(2010), "Knowledge work.Thinking ahead about Knowledge work. *Hn the horizon*.vol18. ss3.pp.193.203.
- Howlett, M, , M, Ramesh and Anthony Perl(2009), *Studying Public Policy; Policy Cycles & Policy Subsystems*, Third Edition , Oxford University Press.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic management journal*. 20(2): 195-204.
- Kaczmarek, K. Romaniuk, P. The use of evaluation methods for the overall assessment of health policy: potential and limitations. *Cost Eff Resour Alloc* 18, p. 43 (2020). Retrieved from: <https://doi.org/10.1186/s12962-020-00238-4>.
- Khaled adnan Bataineh (2019) *Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work on Employee Performance*. Published by Canadian Center of Science and Education.
- Korzhoval, O. S., Stuken, T. Y., & Lapina, T. A. (2020). Evaluating the effectiveness of active labor market policy. In *The 14th International days of statistics and economics* (pp.548-557).

- Magner, N., Welker, R.B. & Campbell, T.L. (1996), Testing a model of cognitive budgetary participation -processes in a latent variable structural equation's framework. *Accounting and Business Research*. 27(1): 41-50.
- McConnell, A, (2005). "What is policy failure? A primer to help navigate the maze", *Public Policy and Administration*, 1-22.
- McConnell, A, 2010a, 'Policy success, policy failure and grey areas in-between,' *Journal of Public Policy* 30(3): 345–362,`
- McConnell, A, 2010b, *Understanding policy success: Rethinking public policy*, New York: Palgrave Macmillan.
- Newman, Joshua (2014), "Measuring Policy Success: Case Studies from Canada and Australia", *Australian Journal of Public Administration*, vol, 31, no, 2, pp, 192–205
- Panadero Ernesto, Javier Fernández-Ruiz & Iván Sánchez-Iglesias (2020): Secondary education students' self-assessment: the effects of feedback, subject matter, year level, and gender, *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, Retrieved from:
- Prescott Jr WA. Facilitating advancement of clinical-track pharmacy faculty members. *Am J Pharm Educ* 2020.
- Prescott Jr WA. Facilitating advancement of clinical-track pharmacy faculty members. *Am J Pharm Educ* 2020.
- Sharma, S.V., Winston Paolicelli, C., Jyothi, V., Baun, W., Perkison, B., Phipps, M., Montgomery, C., Feltovich, M., Griffith, J., Alfaro, V. and Pompeii, L.A. (2016), "Evaluation of worksite policies and practices promoting nutrition and physical activity among hospital workers", *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 46-62.
- Stevens P.J. et al. (2009). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, Fifth Edition. 191: 254-261.
- Smith.K.B., Larimer.K. (2013), *An Introduction to Public Policy Theory (Theoretical Confrontation of Rationalists and Post-Positiveists)*, translated by Hassan Danaeifard, Tehran: Saffar Publications.
- Switzer. (2008), "Time for change: empowering organizations to succeed in the knowledge economy", no.pp.(18-24).

- Vanderstraeten, A. (2019). Strategic HRM and Performance: A Conceptual Framework. Basingstoke: Palgrave Macmillan), 35-51.
- Windebank, J. and Horodnic, I.A. (2017), "Explaining participation in undeclared work in France: lessons for policy evaluation", International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 37 No. 3/4, pp. 203-217.

