

شناسایی عوامل موثر بر پذیرش سیاستگذاری عمومی در حوزه پرسنلی در ساختار اداری ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۲/۱۴	مجتبی پارسانسب ^۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۴/۲۰	سید رسول آقداود ^۲
	مجتبی شاهنوشی ^۳

چکیده:

هدف از این پژوهش ارائه مدلی جهت پذیرش خط‌مشی‌های عمومی در حوزه پرسنلی توسط جامعه هدف است. روش تحقیق در این پژوهش کیفی- کمی، است و با استفاده از رویکرد دلفی، به استخراج ابعاد و مؤلفه‌های پذیرش خط‌مشی‌های عمومی در حوزه پرسنلی توسط جامعه هدف پرداخته است. میزان تأثیر متغیرهای شناسایی شده در قالب مدل، نشان داد تمامی عوامل شناسایی شده، در تبیین پذیرش خط‌مشی‌ها تأثیر معناداری دارند. عامل کنترل و ارزیابی بیش‌ترین اثر را در تبیین پذیرش خط‌مشی‌ها داشته و ابزار اجرا ۰/۲۹۷ دارای کمترین میزان تأثیر است. براساس رتبه‌بندی عامل‌های اصلی مطالعه، موانع با رتبه ۱۵.۲۳ از بالاترین اولویت برخوردار است. تداخل و وابستگی با رتبه ۱۴.۶۸ در اولویت دوم قرار دارد. عامل فرهنگی با رتبه ۱۴.۴۸ در اولویت سوم قرار دارد و تعامل و ارتباط با رتبه ۴.۱۲ در اولویت آخر قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: اجرای خط‌مشی، خط‌مشی‌گذاری، خط‌مشی پرسنلی.

^۱ دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان، ایران parsanasab.mojtaba@yahoo.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران، (نویسنده مسئول) Rasool_Aghdavood@yahoo.com

^۳ دانشیار گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان ایران mojtaba.shahnoushi@gmail.com

خط و مشی گذاری عمومی را می توان یکی از مهم ترین کارویژه های حاکمیتی مدیریت دولتی^۱ قلمداد کرد. خط-مشی عمومی، مجموعه ای از اقدامات نسبتاً پایدار، ثابت و هدفمند دولت به منظور حل مشکلات یا دغدغه های عمومی، است. در این راستا پس از شناسایی مشکل عمومی^۲، در دستورکار^۳ گذاری آن و طراحی^۴ خط مشی عمومی قبل از اجرای خط مشی، خط مشی مورد نظر باید مورد پذیرش جامعه هدف قرار گیرد. پذیرش یک خط مشی را میتوان با مقبولیت یک خط مشی در یک راستا دانست زمانی که یک خط مشی مقبول است مورد پذیرش واقع می شود.

یک خط مشی زمانی میتوان مورد پذیرش قرار گیرد که هم مقبولیت داشته باشد و هم با اصول و باور های پذیرفته شده جامعه هدف هماهنگ و همسو باشد. در این همسویی نقش افکار عمومی و بازیگران غیر رسمی خط مشی گذاری انکار ناپذیر است. همانگونه که افکار عمومی^۵ و بازیگران غیر رسمی خط مشی در طرح مشکلات و قرار دان مشکلات در دستور کار نقش دارند، در پذیرش خط مشی ها هم نقش عمده ایفا می کنند. در این راستا هاولت و ام رامش (۱۳۸۰)، بیان کردند، بازیگران خط مشی را می توان به دو گروه بازیگران رسمی خط مشی و و بازیگران غیر رسمی خط مشی تقسیم نمود؛ گروه بازیگران رسمی خط مشی شامل کارگزاران انتخابی و کارگزاران انتصابی و گروه بازیگران غیر رسمی شامل گروه های ذینفع یا ذینفع، احزاب و رسانه های جمعی می شوند گروه های بازیگران رسمی در حکومت قرار می گیرند و گروه بازیگران غیر رسمی در جامعه و به اصطلاحی خارج از حکومت قرار دارند. پژوهش نات^۶ (۲۰۰۷) نشان داد که اجرای خط مشی ها، سبک های مداخله و مشارکت احتمال موفقیت اجرا را افزایش داده و تکنیک های اقتدارگرایانه و دستوری میزان موفقیت اجرای خط مشی را کاهش داده اند. برنز و همکاران^۷ (۲۰۰۷)، نیز متغیرهای مرتبط با موفقیت اجرای خط مشی را شامل ۱۸ عامل شناسایی نموده و آنها را در پنج گروه؛ فرایند شکل گیری ۶ خط مشی، اجرای منظم، نظارت و کنترل خط مشی، رهبری و مدیریت و کارکنان کارکنان توانمند و حکمرانی شرکتی طبقه بندی نموده اند. در زمینه ی عوامل و گروه های تاثیر گذار بر پذیرش خط مشی، رضائی (۱۳۹۲) در بررسی های خود بیان کرده است که رسانه ها خود بعنوان جزئی از جامعه مدنی امروزه چنان توسعه پیدا کرده و نقش فراگیری یافته اند که گویی جامعه مدنی همان رسانه ها هستند. روشندل اربطانی و همکاران (۱۳۹۲) نیز نشان دادند رسانه ها با توجه به نقش های مختلف در سطح فردی و اجتماعی، از جمله مراقبت و نظارت، دستور کار و نقش دروازه بانی، به عنوان یک بازیگر مهم، هم از فرآیند خط مشی گذاری متأثر بوده و هم بر روی آن تأثیر می گذارند. این نقش ها به عنوان مجموعه ای از انتظارات از رفتار و یا نهادهایی که دارای کارکرد ویژه ای هستند، تعبیر می شوند. عباسی (۱۳۹۴) نیز نشان دادند عموماً رسانه های جمعی نقش مهمی در توزیع و نشر اطلاعات دارند و از این طریق قادر به تغییر افکار عمومی هستند.

1 - Public Administration

2 - General problem

3 - Agenda

4 - Design

5 - Public Opinion

6 Nutt

7 Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E

اولفیمیو^۱ (۲۰۱۶) نیز اشاره کرده است، گروه‌های ذینفوذ از افراد یا سازمان‌هایی تشکیل شده است که هدف مشترکی دارند و از نفوذ و قدرت مسلطی در یک زمینه برخوردارند و تلاش میکنند از راه‌های سیاسی، اهداف خود را تحقق بخشند یا بر خط مشی گذاری‌ها تأثیر گذار باشند گروه‌های ذینفوذ به علت داشتن نفوذ و قدرت میتوانند در به جریان انداختن، توافق و تصویب و پذیرش قوانین و خط مشی‌ها دخالت داشته باشند. ربیعی مندجین و گیوریان (۱۳۸۴) بیان کردند که، احزاب به عنوان شاخص‌ترین نهاد غیر دولتی، می‌تواند نقش اساسی در تالیف تضادها و خواسته‌های عمومی ایفا کنند آنها منافع خود را تصریح میکنند و درخواست‌های دیگران را به نظام‌های سیاسی منتقل می‌کنند. همچنین احزاب سیاسی در تدوین خط مشی‌های عمومی پذیرش آنها و حتی نظارت بر اجرا و داوری در باره چگونگی اجرای آن خط مشی‌ها، دخالت دارند.

اگر خط مشی‌های وضع شده توسط جامعه هدف مورد پذیرش قرار نگیرد، احتمال شکست خط مشی‌ها در مرحله اجرا بسیار زیاد است و اگر خط مشی‌ها در عمل شکست بخورند هزینه‌های بسیاری تحمیل خواهد شد که بعضاً آثار این شکست‌ها گاهی آنقدر اسفناک می‌شوند که جبران آن کاری بس دشوار است و ممکن است حتی به سقوط دولتها و حکومت‌ها هم بیانجامد. بنابراین ضرورت دارد موضوعی با عنوان ارائه مدل پذیرش عمومی در ایران انجام گیرد. انجام این تحقیق می‌تواند در این زمینه از دو جنبه دارای اهمیت و ضرورت می‌باشد ۱- تا حدودی خلاء تحقیقاتی در این زمینه را می‌تواند برطرف کند ۲- به خط مشی‌گذاران در طراحی و اجرای بهتر آن کمک می‌کند که به تبع اثر بخشی و کارایی خط مشی‌ها را افزایش می‌دهد.

دستیابی به اهداف خط مشی، بدون قصد به حل یک مشکل، ممکن است به عنوان خط مشی پوپولیستی^۲ توصیف شود که بر ظرفیت مسایل تمرکز می‌کند، که ممکن است مستعد اقدام موثر باشد (مانند مبارزه با جرم). اقداماتی که به دنبال حل مشکلات بدون توجه به پیامدهای خط مشی هستند را می‌توان به عنوان خط مشی تکنوکرات^۳ توصیف کرد، که می‌تواند به راحتی گزینه‌های غیر عملی خط مشی (مانند افزایش مالیات برای افزایش بودجه‌های رفاهی برای مقابله با بی‌خانمان شدن) ایجاد کند. در شرایطی که نه مجریان خط مشی و نه خط مشی‌گذاران برجسته هستند و یا زمانی که خط مشی‌گذاران برای اتخاذ مواضع متناقض تحت فشار هستند، خط مشی‌گذاری ممکن است فلج شود یا منجر به خط مشی‌های غیر موثر یا مخرب شود (چیندکارا و همکاران، ۲۰۱۷: ۷). اعتقاد بر این است که خط مشی‌گذاری منجر به تولید سیاست‌های با کیفیت بالاتر و تصمیم‌گیری‌های بهتر می‌شود (داگلیش و همکاران، ۲۰۱۷، ص ۱۵۱).

پیکانی و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی نقش دموکراسی در فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی پرداختند. در این مقاله نقش دموکراسی در فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی مورد بررسی قرار گرفت. وصالی آذر (۱۳۹۶) به بررسی نگرشی به اجرای رویکرد خط‌مشی‌گذاری عمومی افقی، پرداخت. این نوشتار با مرور توصیفی بر ادبیات موضوع و تحلیل قیاسی

¹ - Olufemi O

² populist

³ technocratic

⁴ Dalglish

نمونه های موردی موفق به بررسی و تبیین اهمیت اجرای رویکرد خطمشی گذاری افقی پرداخته است و نیز به دنبال یافتن سازوکارهایی و شیوه های مناسب برای اجرای رویکرد خطمشی گذاری افقی می باشد.

شکری و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی چگونگی ارزشیابی کیفیت خطمشی های عمومی در ایران: پژوهشی اکتشافی مبتنی بر روش شناسی ترکیبی پرداختند. استوارت و همکاران (۲۰۰۷) جواب می دهند؛ به این علت که کسانی که خط مشی ها را شکل می دهند نمی توانند و یا نمی خواهند دستورالعمل ها و راهنماهای صریحی داشته باشند و یا موضوع در شرایطی است که زمان، علاقه و اطلاعات وجود ندارد. برنز و همکاران (۲۰۰۷) با مطالعه ای که بر روی 87 موسسه در 12 کشور آمریکای لاتین (شامل آرژانتین، برزیل، شیلی، پرو، ونزوئلا، پاناما، کاستاریکا، نیکاراگوئه، هندوراس، السالوادور، گواتمالا و مکزیک) انجام داده اند، متغیرهای مرتبط با موفقیت اجرای خط مشی را شامل 18 عامل شناسایی نموده و آنها را در پنج گروه؛ فرایند شکل گیری خط مشی، اجرای منظم، نظارت و کنترل خط مشی، رهبری و مدیریت و کارکنان کارکنان توانمند و حکمرانی شرکتی طبقه بندی نموده اند. مراد و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی اصل مشروعیت در خطمشی عمومی خطمشی فرانسه: سهم بازتاب دهنده در تجزیه و تحلیل خطمشی پرداختند. آنیب (۲۰۱۸) به بررسی یک مرور کلی از روش های مطالعه خطمشی های عمومی پرداخت. دانشمندان سیاسی و اجتماعی بسیاری از نظریه ها، مدل ها و رویکردها را برای تجزیه و تحلیل خطمشی گذاری ایجاد کرده اند. فرتی و همکاران (۲۰۱۹) به بررسی بررسی نسل های جایگزین در فرآیندهای تصمیم گیری عمومی پرداختند. طراحی جایگزین بخش مهمی از تصمیم گیری است که در نظریه و عمل کمتر در مقایسه با ارزیابی جایگزین مورد مطالعه قرار گرفته است. این موضوع به ویژه در زمینه خطمشی های عمومی مطرح است، در حالی که طراحی خطمشی، یک گام مهمی از چرخه خطمشی است، زیرا کیفیت خطمشی های جایگزین را مورد توجه قرار می دهد.

خط مشی های پرسنلی، بخشی از نتیجه یک جنبش پس از جنگ جهانی دوم است که به رویکرد در حال ظهور روانشناسی سازمانی منجر شده است و سعی دارد قوانین خاصی را برای کارگران به منظور ایجاد کارایی و اثربخشی در صنعت ایجاد کند. در طول دهه های ۱۹۶۰ و ۷۰، زمینه منابع انسانی، رویکرد انسانی و اجتماعی بیشتری را به خطمشی های پرسنلی تبدیل ساخته است. که بر احساس ایمنی، رفاه و فرصت پیشرفت کارگری به عنوان وسیله ای برای دستیابی به بهره وری بیشتر، تأکید داشت. خط مشی های پرسنلی، دستورالعمل هایی است که یک سازمان یا شرکت برای مدیریت کارکنان خود ایجاد می کند. خط مشی های پرسنلی، نوع عملکرد کاری و رفتار کاری را که یک سازمان از کارکنان آن انتظار دارد، توصیف می کند و نوع پاداش و فرصت های پیشرفت آن را در عوض ارائه می دهد. قوانین، الزامات، مزایا و فرصت های مشخص شده در سیاست های پرسنلی اغلب به عنوان بازتابی از ارزش ها و اهداف سازمان می باشد (اسکات، ۲۰۱۷: ۲۰۵). با مطالب گفته شده مبرهن است که پذیرش یک خط مشی می تواند در اجرای موفق یک خط مشی و دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده نقش محوری داشته باشد در مقابل اگر خط مشی بدون پذیرش

¹ Stewart, Joseph, Jr., David M. Hedge and James P. letter

² Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E

³ Merad

⁴ Anyebe

⁵ Ferretti

توسط جامعه وارد مرحله اجرا شود به دلیل عدم همراهی افراد جامعه احتمال شکست یا اجرای ناموفق خط مشی بسیار زیاد است که خط مشی های عمومی در ایران هم از این قاعده مستثنا نخواهد بود. اکنون این سوال مطرح میشود که چه مدلی می توان پذیرش خط مشی های عمومی توسط جامعه هدف را مشخص نمود؟ در ادامه مقاله به ارایه یک نمای کلی از دییات پژوهش و فرضیه ها پرداخته می شود. در بخش بعدی، به طرح پژوهش و جمع آوری اطلاعات پرداخته پس از تفسیر یافته های پژوهش، به نتیجه گیری پرداخته می شود.

۲. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع تحقیق توصیفی - اکتشافی از شاخه میدانی است. این تحقیق از لحاظ ماهیت کاربردی و از نظر زمان مقطعی است جامعه آماری شامل خبرگان (اساتید رشته خط مشی گذاری و صاحبان تالیف در زمینه خط مشی گذاری) و کارمندان دولت می باشد. نمونه مورد مطالعه از جامعه خبرگان و متخصصین مطلع دانشگاهی به شکل گلوله برفی و هدفمند انتخاب می گردد. برای غربال شاخص ها و شناسائی شاخص های نهائی از رویکرد دلفی فازی استفاده شده است. دیدگاه خبرگان در زمینه میزان اهمیت شاخص های اصلی گردآوری شده است.

پس از فازی سازی دیدگاه خبرگان، باید میانگین های فازی نمرات افراد حساب شود. برای محاسبه میانگین نظرات n پاسخ دهنده، میانگین فازی بصورت زیر محاسبه خواهد شد:

هر عدد فازی مثلثی برای هر یک از شاخص ها به صورت زیرنمایش داده شده است:

رابطه ۱

$$\begin{aligned} \tau_j &= (L_j, M_j, U_j) \\ L_j &= \min(X_{ij}) \\ M_j &= \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n X_{ij}} \\ U_j &= \max(X_{ij}) \end{aligned}$$

اندیس i به فرد خبره اشاره دارد. به طوری که

• X_{ij} : مقدار ارزیابی خبره i ام از معیار j ام

• L_j : حداقل مقدار ارزیابی ها برای معیار j ام

• M_j : میانگین هندسی مقدار ارزیابی خبرگان از عملکرد معیار j ام

• U_j : حداکثر مقدار ارزیابی ها برای معیار j ام

(چنگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ وو و فانگ، ۲۰۱۱؛ سو و چن، ۲۰۱۱)

در واقع این روش های تجمیع، روش هایی تجربی هستند که توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده اند. برای نمونه

یک روش مرسوم برای تجمیع مجموعه ای از اعداد فازی مثلثی را کمینه l و میانگین m و بیشینه u در نظر گرفته اند.

رابطه ۲

$$F_{AGR} = \left(\min\{l\}, \left\{ \frac{\sum m}{n} \right\}, \max\{u\} \right)$$

(سو و همکاران، ۲۰۱۰)

در این مطالعه ما از روش میانگین فازی استفاده کرده‌ایم. میانگین فازی π عدد فازی مثلثی با رابطه زیر محاسبه خواهد شد:

رابطه ۳

$$\tilde{F}_{AVE} = (L, M, U) = \left(\frac{\sum l_i^k}{n}, \frac{\sum m_i^k}{n}, \frac{\sum u_i^k}{n} \right)$$

که در این رابطه عدد فازی مثلثی $\tilde{f}_i = (l_i^k, m_i^k, u_i^k)$ معادل فازی دیدگاه خبره k ام پیرامون معیار i ام است. میانگین فازی دیدگاه پنل خبرگان برای هر یک از شاخص‌های تحقیق در پیوست آمده است.

فازی‌زدایی مقادیر

برای فازی‌زدایی از روش مرکز سطح به صورت زیر استفاده می‌شود:

رابطه ۴

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij} - l_{ij}) + (m_{ij} - l_{ij})]}{3} + l_{ij}$$

(زنگ و تانگ، ۱۹۹۳)

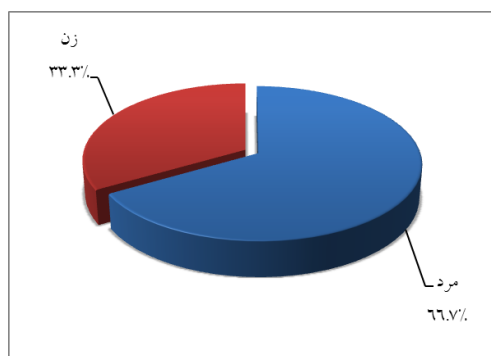
میانگین فازی و برونداد فازی زدایی شده مقادیر مربوط به شاخص‌ها در جدول ۴-۲ آمده است. مقدار فازی زدایی شده بزرگتر از ۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز بالای ۷ داشته باشد تائید می‌شود. (وو و فانگ، ۲۰۱۱)

اگر شاخصی مقدار میانگین کمتر از ۷ به دست آورند، باید حذف گردند. (عادل آذر و همکاران، ۱۳۷۴) مشاهده می‌گردد تعداد ۱۶ شاخص مقدار میانگین کمتر از ۷ به دست آورده اند بنابراین ۹۸ شاخص در راند اول مورد تایید نهایی قرار می‌گیرد. در راند دوم تعداد ۲ شاخص مقدار میانگین کمتر از ۷ به دست آورده اند و باید حذف گردند. بنابراین ۹۶ شاخص در راند دوم مورد تایید نهایی قرار می‌گیرد. ۲۲ معیار کلی عبارتند: زمان، تعامل و ارتباط، تخصص، تجربه و مهارت، ابزار اجرا، شفافیت، پاسخگویی، موانع، نوآوری، ستادها، کنترل و ارزیابی، هزینه‌ها، حمایت، هدف گذاری، مستندسازی، سازماندهی، سلسله مراتب، فرهنگی، تداخل و وابستگی، روش‌های اجرای، مشروعیت، محیطی، تمرکز

۳. یافته‌ها

از شاخص‌های آمار توصیفی برای بررسی ویژگی‌های دموگرافیک پاسخ‌دهندگان استفاده شده است. فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس جنسیت، سن، میزان تحصیلات مورد بررسی قرار گرفته است و نمودارهای مربوط ترسیم شده است.

- جنسیت: ۲۰ نفر یعنی ۶۶.۷% نمونه مرد و ۱۰ نفر یعنی ۳۳.۳% پاسخ‌دهندگان زن هستند.



نمودار ۱- نمودار درصد فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس جنسیت، منبع: یافته‌های تحقیق

- سن

در جدول ۱ اطلاعات توصیفی مربوط به سن پاسخ‌دهندگان ارائه شده است. برای سهولت ارائه سن پاسخ‌دهندگان، در چهار گروه سنی دسته بندی شدند. ۳ نفر یعنی ۱۰.۰٪ افراد کمتر از ۳۰ سال سن دارند. ۱۱ نفر یعنی ۳۶.۷٪ افراد بین ۳۰ تا ۴۰ سال دارند. ۱۰ نفر یعنی ۳۳.۳٪ افراد بین ۴۱ تا ۵۰ سال سن دارند و ۶ نفر یعنی ۲۰.۰٪ درصد افراد نیز بیشتر از ۵۰ سال سن دارند.

جدول ۱: فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس سن، منبع: یافته‌های تحقیق

سن	فراوانی	درصد	تجمعی
۳۰ تا ۴۰ سال	۱۱	۳۶.۷٪	۳۶.۷
۴۱ تا ۵۰ سال	۱۰	۳۳.۳٪	۷۰.۰
بیشتر از ۵۰ سال	۹	۲۰.۰٪	۱۰۰.۰
کل	۳۰	۱۰۰٪	

آمار توصیفی پرسشنامه در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲- آمار توصیفی، منبع: یافته‌های تحقیق

متغیرها	تعداد	دامنه تغییرات	کمینه	بیشینه	میانگین	نحطای استاندارد	انحراف معیار	واریانس
زمان	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
تعامل و ارتباط	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
تخصص، تجربه و مهارت	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
ایزار اجرا	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
شفافیت	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
پاسخگویی	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
موانع	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
نوآوری	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
ستادها	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
کنترل و ارزیابی	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
هزینه‌ها	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
حمایت	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
هدف‌گذاری	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
مستندسازی	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
سازمان‌دهی	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
سلسله‌مراتب	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
فرهنگی	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
تداخل وابستگی	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
روش‌های اجرا	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
مشروعیت	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
محیطی	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
تمرکز	۱۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰

□□□□	□□□□□	□□□□	□□□□□	□	□□	□	□	پذیرش خط‌مشی‌ها
□	□□	□□□	□□	□□□	□□	□□□	□	

بر اساس داده‌های مندرج در جدول ۴ مشخص است ۳۲۲ داده صحیح پیرامون متغیرهای تحقیق گردآوری شده است. میانگین نمرات متغیرها بین ۳/۱۲۴ تا ۴/۰۲۵ بوده است که در این میان، موانع بیش‌ترین میانگین را دارد. میزان پراکندگی از لحاظ شاخص دامنه تغییرات نسبتاً زیاد است و بین ۱/۳۳ تا ۵ را در بر گرفته است. از نظر شاخص انحراف معیار متغیر زمان دارای بیش‌ترین پراکندگی است.

مدل تحقیق بر اساس ۲۲ معیار شناسایی شده در مرحله ی دلفی، مورد آزمون و اعتبار سنجی قرار گرفته است. برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک و شاخص بررسی اعتبار افزونگی می‌باشد، استفاده شده است. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص حشو با در نظر گرفتن مدل اندازه گیری کیفیت، مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زاد اندازه گیری می‌کند. با توجه به جدول (۳) مقادیر مثبت این شاخص‌ها نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه گیری و ساختاری است. مشاهده می‌شود شاخص‌ها مثبت و بزرگ‌تر از صفر می‌باشد. می‌توان گفت مدل از کیفیت و اعتبار قابل قبولی برخوردار است. بنابراین می‌توان گفت تمامی ۲۲ ابعاد شناسایی شده و شاخص‌های اندازه‌گیری هر بعد از کیفیت قابل قبولی برخوردار هستند. یعنی معیارهای شناسایی شده، به خوبی می‌توانند پذیرش خط‌مشی‌های عمومی در حوزه پرسنلی توسط جامعه هدف، به درستی عملیاتی و اندازه‌گیری شود.

جدول ۳- شاخص‌های اشتراک و شاخص افزونگی، منبع: یافته‌های تحقیق

شاخص افزونگی (CV Red)	شاخص‌های اشتراک (CV Com)	متغیر
□□□□□	□□□□□	پذیرش خط‌مشی‌ها
□□□□□	□□□□□	تمرکز
□□□□□	□□□□□	کنترل و ارزیابی
□□□□□	□□□□□	مستندسازی
□□□□□	□□□□□	محیطی
□□□□□	□□□□□	تخصص
□□□□□	□□□□□	سلسله‌مراتب

□□□□□	□□□□□	ابزار اجرا
□□□□□	□□□□□	نوآوری
□□□□□	□□□□□	تعامل
□□□□□	□□□□□	تداخل
□□□□□	□□□□□	مشروعیت
□□□□□	□□□□□	روش های اجرای
□□□□□	□□□□□	سازمان دهی
□□□□□	□□□□□	پاسخگویی
□□□□□	□□□□□	حمایت
□□□□□	□□□□□	هدف گذاری
□□□□□	□□□□□	زمان
□□□□□	□□□□□	شفافیت
□□□□□	□□□□□	هزینه ها
□□□□□	□□□□□	فرهنگی
□□□□□	□□□□□	موانع
□□□□□	□□□□□	ستادها

از شاخص کلی برازش (GOF) برای اعتبار سنجی مدل استفاده شده است. توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه. پس از انجام محاسبات، مقدار شاخص GOF عددی برابر ۰/۴۶۸ به دست می‌آید که شاخصی قوی است و نشان از کیفیت بالای کلی مدل دارد. می‌تواند نتیجه گرفت که ۲۲ معیار شناسایی شده است.

میزان تأثیر متغیرهای شناسایی شده در قالب مدل، نشان داد آماره احتمال آزمون، بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده اند و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ متغیرهای شناسایی شده، بر پذیرش خطمشی‌ها تأثیر معناداری دارد. تمامی عوامل شناسایی شده، در تبیین پذیرش خطمشی‌ها تأثیر معناداری دارند. عامل کنترل و ارزیابی بیش‌ترین اثر را در تبیین پذیرش خطمشی‌ها داشته و ابزار اجرا دارای کمترین میزان تأثیر است.

برای شناسایی ابعاد و مولفه های پیرش خط‌مشی، بر اساس ادبیات تحقیق ۱۱۴ شاخص شناسایی شده است که در راند اول اجرای تکنیک دلفی فازی، تعداد ۱۶ شاخص مقدار میانگین کمتر از ۷ به دست آورده اند بنابراین ۹۸ شاخص در راند اول مورد تایید نهایی قرار می‌گیرد. در راند دوم، تعداد ۲ شاخص مقدار میانگین کمتر از ۷ به دست آورده اند و باید حذف گردند. بنابراین ۹۶ شاخص مورد تایید نهایی قرار می‌گیرد.



شکل ۱: ابعاد شناسایی شده و شاخص های اندازه‌گیری

۴. نتیجه‌گیری

فرایند خط‌مشی‌گذاری، در طول زمان تغییرات را در بر می‌گیرد، پیاده‌سازی با اقدامات در سطوح مختلفی از بنگاه‌ها، مؤسسات، سازمان‌ها مشخص می‌گردد و مجریان آن‌ها توسط کل مفهوم تحت تأثیر قرار می‌گیرند. نتایج تحقیق نشان داد مدل تحقیق بر اساس ۲۲ معیار شناسایی شده است. که عبارتند: زمان، تعامل و ارتباط، تخصص، تجربه و مهارت، ابزار اجرا،

شفافیت، پاسخگویی، موانع، نوآوری، ستادها، کنترل و ارزیابی، هزینه‌ها، حمایت، هدف گذاری، مستندسازی، سازماندهی، سلسله مراتب، فرهنگی، تداخل و وابستگی، روش‌های اجرای، مشروعیت، محیطی، تمرکز

برنز و همکاران (۲۰۰۷)، متغیرهای مرتبط با موفقیت اجرای خط مشی را شامل 18 عامل شناسایی نموده و آنها را در پنج گروه؛ فرایند شکل‌گیری خط مشی، اجرای منظم، نظارت و کنترل خط مشی، رهبری و مدیریت و کارکنان کارکنان توانمند و حکمرانی شرکتی طبقه‌بندی نموده‌اند. میتوری (۲۰۱۴) نشان داد که اجرای موفق خط مشی ها ابتدا از مدیران ارشد شروع می‌شود و ساختار سازمان باید به خوبی سازماندهی شود و در این مسیر پذیرش قوانین، سیاست‌ها، بر روند اجرای خط مشی ها، نقش موثر و کلیدی دارند. سپس باید زمینه‌های مناسب را برای کارکنان فراهم کرد. دنگ و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند نقاط ضعف خط مشی، شناسایی و راهکارهای بهبود خط مشی بر اساس نظرات کاربران، اجرایی گردد. پلاگی و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند عوامل فرهنگی، هنجاری بر تصمیم‌گیری‌ها و اجرای آنها، تاثیر دارد. تأثیرات نهادهای نظارتی و فرهنگی-شناختی اغلب از یکدیگر متضرر می‌شوند و می‌توانند سازمان‌های اجرایی را در جهت مخالف، خصوصاً در تقسیمات ملی-محلی گسترش دهند.

در مطالعات داخلی، حسینی و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند موانعی را که در اجرای قانون وجود دارد، که این موانع عبارتند از: موانع محیطی، موانع مدیریتی، موانع قانونی، موانع انسانی، موانع سیستمی، موانع مربوط به گروه‌های هدف، موانع ارتباطی. عرفانی و قاسمی (۱۳۹۵) بیان کردند خط مشی باید صریح، واضح، جامع، دارای قابلیت اجرا و انعطاف پذیر باشد. مدل‌های خط مشی گذاری عمومی مسیر حرکت سازمانها و کارکنان را مشخص می‌کنند. مدل‌هایی کارآمد هستند که بتوانند تغییرات مثبت در زندگی اجتماعی ایجاد نمایند. انتخاب ابزار مناسب برای اجرا از مهمترین گام‌های موفقیت سیاست‌ها و خط مشی‌های عمومی محسوب می‌شود. نوبخت رضانی و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند نگرش افراد در سازمان امری است که در تحقیقات پیشین مغفول مانده است. هر سازمان و نهاد دولتی دیگر می‌تواند با سنجش نگرش اعضای سازمان خود نسبت به قانون در صدد شناسایی نقاط ضعف قانون برآید. شوخی زواره (۱۳۹۷) نشان دادند متغیرهای متعددی مانند تغییر نقش دولتها، تعریف مسیولیت‌های جدید حاکمان، رویکردهای جدید اداره امور عمومی، انتظارات جدید شهروندان، مسایل و موضوعات پیش آمده در عرصه ملی و جهانی در اجرای خط مشی، نقش دارند.

بر اساس نتایج به دست آمده از یافته‌های تحقیق، می‌توان پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- ❖ قبل از تدوین و اجرای خط مشی، موانع بالقوه برای اجرایی کردن خط مشی‌ها به خوبی شناسایی شوند و بخش از برنامه‌های خط مشی گذاری به موانع بالقوه اختصاص داده شود.
- ❖ مسئولیت‌های محول شده به کارکنان مطابق با میزان اختیارات آنها باشد.
- ❖ در راستای تدوین خط مشی، به معیارهای فرهنگی سازمان و جو حاکم بر آن توجه شود و متناسب با عوامل فرهنگی سازمان، خط مشی‌ها تدوین گردند تا در اجرا با مشکلی مواجه نگردند.

- ❖ لازم است که قبل و پس از تدوین خط مشی های سازمان، آموزش های مناسبی به کارکنان داده شود و به دانش مجریان به روزرسانی، شود. همچنین در طول فرآیند اجرای خط مشی ها، سعی شود میزان دانش و مهارت مجریان، ارتقاء داده شود.
- ❖ پیشنهاد می شود با ارائه ی اطلاعات کافی، ویژگی ها و ابعاد اجرایی خط مشی به خوبی برای کارکنان مشخص شود و کارکنان بدون هیچ ابهامی به اجرایی کردن خط مشی ها بپردازند.
- ❖ برای اجرای مناسب خط مشی ها، ضمانت اجرایی وجود داشته باشد و شاخص های اجرایی به خوبی تبیین شود.
- ❖ لازم است که برای اجرای درست خط مشی های سازمانی، از وجود قوانین و مقررات متعدد در اجرای خط مشی ها، جلوگیری شود.
- ❖ انعطاف پذیری مناسب در خط مشی ها نسبت به مسائل جدید، در نظر گرفته شود.
- ❖ لازم است که ضمن تعیین ابزارها و منابع لازم برای اجرای خط مشی، زمانبندی مناسب برای عملی کردن خط مشی ها به خوبی تبیین گردد و از وقفه زمانی جلوگیری گردد.
- ❖ خط مشی های سازمان باید به خوبی برای سازمان شناخته شده و قابلیت اجرا در سازمان را داشته باشند.
- ❖ لازم است که در طول فرآیند اجرای خط مشی، روحیه جمعی کارکنان، تقویت شود و مشارکت جمعی در سازمان به منظور اجرای خط مشی سازمانی، تشویق شود.
- ❖ طراحی مدلی برای تبیین همزمان ظرفیت خط مشی گذاری و توسعه پایدار ارائه شود.
- ❖ پیشنهاد می شود مدلی برای ارتقای ظرفیت اجرای خط مشی طراحی و ارائه شود.
- ❖ پیشنهاد می شود مدلی از ظرفیت خط مشی داری به صورت مطالعه موردی
- ❖ طراحی مدلی برای تبیین هم زمان ظرفیت انسجام خط مشی و ظرفیت هماهنگی خط مشی.
- ❖ طراحی مدلی برای تبیین روشهای شناسایی هوشمندانه مسائل

منابع:

۱. احمدپور، احمد و سید جواد ابراهیمیان، (۱۳۹۲)، بازخوانی مفهوم مهندسی فرهنگی و آسیب شناسی فرهنگ سیاسی در نظام آموزشی عالی، اولین کنفرانس بین المللی حماسه سیاسی (با رویکردی بر تحولات خاورمیانه) و حماسه اقتصادی (با رویکردی بر مدیریت و حسابداری)، رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن
۲. آخوندزاده، الهام؛ محمدیانی، زینب؛ محسن احمدوند، حدیثه خدادادی، (۱۳۹۳). موانع اجرای خط مشی های عمومی در سازمان های غیردولتی (بخش خدمات پلیس + ۱۰ و دفاتر خدمات پیشخوان دولت)، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال دوم، شماره ۲

۳. آروند، حمید و مجید واحدی. (۱۳۹۵). نقش سیستمهای اطلاعات در تصمیم گیری و خط مشی عمومی، همایش بین المللی مدیریت نوین در افق ۱۴۰۴، تهران، پژوهشکده دولت اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق
۴. پورعزت، علی اصغر؛ باقری، محمدرضا؛ شهلا باقری میاب محمد مهدی مظاهری. (۱۳۹۲). تدوین سیستم خط مشی گذاری فرهنگی آیند هنگر با استفاده از هم افزائی مد لها، راهبرد فرهنگ / شماره ۲۲
۵. حاج زمانی، محمد. (۱۳۹۳). مدل مناسب اجرای خط-مشی-های صنعتی در ایران با تاکید بر تفویض اختیار معکوس. دومین همایش ملی پژوهش-های کاربردی در علوم مدیریت و حسابداری. تهران. دانشگاه جامع علمی کاربردی.
۶. خنیفر حسین؛ میثم آقداغی. (۱۳۹۴). الگوی مفهومی سطوح تأثیرگذاری آموزه های اسلامی بر خط مشی گذاری فرهنگی، موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی، سال ششم، شماره دوم، پیاپی ۲۲
۷. دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۳). موانع اجرای خطمشی های عمومی در سازمان های غیردولتی (بخش خدمات پلیس+۱۰ و دفاتر خدمات پیشخوان دولت). فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی. شماره ۶. دوره دوم. صص ۲۳-۵۰.
۸. رضائی. رامین، (۱۳۹۲)، مکانیسم تأثیرگذاری رسانه ها بر فرآیند دستورکارسازی در جریان خط مشی گذاری عمومی، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی: سال چهارم، شماره یازدهم و دوازدهم، پاییز و زمستان.
۹. سلیمی خورشیدی، محمدجواد و رحمان غفاری، (۱۳۹۵)، بررسی لزوم خط مشی گذاری فرهنگی در رسانههای جمعی، نخستین کنفرانس بین المللی پارادیم های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی
۱۰. شریعت نیا، اکبر، (۱۳۹۴) نقد و بررسی رویکرد سیاست گذاری در آموزش عالی ایران با تکیه بر الگوی نظام ملی نوآوری، نخستین کنفرانس ملی مدیریت دولتی ایران، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
۱۱. شریفزاده، فتاح. معدنی، جواد. (۱۳۹۴). اصول و مفاهیم پیشرفته دانش خطمشی گذاری عمومی. تهران: انتشارات واژگان.
۱۲. شریفی، سیدعلیرضا؛ فاضلی، عبدالرضا. (۱۳۹۱). واکاوی سیاستگذاری فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران (آسیبها و راهبردها)، مجلس و راهبرد، دوره ۱۹، شماره ۶۹، صفحه ۵۵-۹۰
۱۳. شواخی زواره، محبوبه. (۱۳۹۶). چالشها وموانع فراروی خط مشی گذاران درفرایند خط مشی گذاری وانتقال خط مشی، سومین همایش بین المللی دستاوردهای نوین در علوم مدیریت و اقتصاد، تهران، موسسه علمی کیان پژوهان
۱۴. فرهادی محلی، علی؛ محمود فرهادی محلی و علی سعیدفر، (۱۳۹۳)، آسیب شناسی و مهندسی فرهنگی در انقلاب اسلامی با تاکید بر نقش دانشگاهها، اولین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی آسیب های اجتماعی و فرهنگی ایران، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی، انجمن علمی توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین
۱۵. فیاض، ایراندخت، (۱۳۹۰)، نقشو جایگاه نظام آموزشی در فرایند مرجعیت علمی کشور، اولین همایش ملی آموزش در ایران ۱۴۰۴، تهران، پژوهشکده سیاستگذاری علم، فناوری و صنعت

۱۶. قلی پور، رحمت اله؛ حسن دانایی فرد؛ علینقی امیری؛ محمدرضا عطاردی. (۱۳۹۴). مفهومی‌پردازی پدیده شکاف خطمشی در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی، مجلس و راهبرد، دوره ۲۲، شماره ۸۱، صفحه ۹۱-۱۲۵
۱۷. قنبری همدانی، سوده. (۱۳۹۶). خط مشی از تدوین تا اجرا با رویکرد بررسی موانع دستیابی به اجرای کامل خط مشی های عمومی از دیدگاه صاحب نظران، سومین همایش ملی پژوهش های نوین در حوزه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی ایران، قم، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی
۱۸. کیخانزاد، مهین؛ محمود سنجولی و بهمن بهرادفر، (۱۳۹۴)، ارزشیابی میزان استفاده از فن آوری اطلاعات و ارتباطات در فرایند یاددهی و یادگیری برنامه های درسی دانشگاه فرهنگیان بر اساس اسناد بالا دستی از دیدگاه اساتید این دانشگاه (پردیس های استان سیستان و بلوچستان)، دومین کنفرانس ملی روانشناسی و علوم تربیتی، استان خوزستان - شادگان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شادگان، http://www.civilica.com/Paper-PSSH-02-PSSH-02_055.html.
۱۹. محمدی آزاد، مهران، (۱۳۹۶)، شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر اجرای خط مشی های مالیاتی در ایران، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری ۱ (۳)
۲۰. هاشم زهی، ریحانه و حمیدرضا کاظمی، (۱۳۹۴)، بررسی مهمترین ویژگی های اخلاقی مورد نیاز مدیر در مدیریت اسلامی و خط مشی گذاری فرهنگی، نخستین کنفرانس ملی مدیریت دولتی ایران، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
۲۱. هاوالت، ما کیل؛ رام ش، ام (1380)، مطالعه خط مشی دولتی، ترجمه عباس منوریان و ابراهیم گلشن، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۲. ورپایی، حمیدرضا و رستم درخشان. (۱۳۹۶). موانع اجرای خط مشی ها در بیمارستان های دولتی استان مرکزی، کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد، توانمندی صنعت جهانگردی در توسعه، مشهد، موسسه آموزش عالی شاندیز
۲۳. وصالی آذرشربانی، محمد. (۱۳۹۶). نگرشی به اجرای رویکرد خط مشی گذاری عمومی افقی، اولین کنفرانس حکمرانی و سیاستگذاری عمومی، تهران، دانشگاه صنعتی شریف-پژوهشکده سیاستگذاری علم، فناوری و صنعت دانشگاه صنعتی شریف -اندیشکده مطالعات حاکمیت و سیاست گذاری دانشگاه صنعتی شریف

24. Anderson, James E, (2014), Public Policy Making, Cengage Learning. Explore these featured titles, sponsored by Springer

25. Anyebe Adam A..(2018). An Overview of Approaches to the Study of Public Policy, International Journal of Political Science (IJPS) Volume 4, Issue 1, January 2018, PP 08-17

26. Appiah-Kubi Kojo.(2015). POLICY MAKING PROCESS, DRUSSA-ISSER Executive Training on 'Influencing Policy' 10

27. Arocen. Rodrigo, Bo Göransson, Judith Sutz .(2015).Knowledge policies and universities in developing countries: Inclusive development and the “developmental university, Technology in Society, Volume 41, May 2015, Pages 10-20
28. Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). "Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America". Journal of Business Research, 61(6), 590-598.
29. Jenkins. Matt.(2017).Knowledge and practice mobilities in the process of policy-making: The case of UK national well-being statistics , Political Geography, Volume 56, Pages 24–33
30. Jones Peter D., (2010), Cultural political economy and the international governance of education: A theoretical framework, in S. Karin Amos (ed.) International Educational Governance (International Perspectives on Education and Society, Volume 12) Emerald Group Publishing Limited, pp.19 - 56
31. Klemencic Eva, (2010), The impact of international achievement studies on national education policymaking: The case of Slovenia – how many watches do we need?, in Alexander W. Wiseman (ed.) The Impact of International Achievement Studies on National Education Policymaking (International Perspectives on Education and Society, Volume 13) Emerald Group Publishing Limited, pp.239 - 266
32. Lu Chen , (2016) "Differentiating good from bad: Cultural policy in regulating transnational cultural flows in reform-era China", Social Transformations in Chinese Societies, Vol. 12 Iss: 2, pp.166 – 180
33. Merad, Myriam , Benjamin D. Trumpb . (2018).The legitimacy principle within French risk public policy A reflective contribution to policy analytics, Science of The Total Environment Volume 645, Pages 1309-1322
34. MissionBox staff.)۲۰۱۸(Personnel Policies and Procedures for Your Nonprofit, <https://www.missionbox.com/article/409/personnel-policies-and-procedures-for-your-nonprofit>
35. Muturi. Mary njeri.(2014). Factors affecting the implementation of organizational strategy at the african braille centre,
36. Neupane, R. (2014), Relationship between customer Satisfaction and business Performance, International Journal of Social Sciences and Management 1(2): 74-85
37. Nutt, P. C. (2007). "Examining the link Between Plan Evaluation and Implementation ".Technological Forecasting and Social Change, 74, 1252-1271
38. Olufemi O. POPOOLA, (2016) ,Actors in Decision Making and Policy Process ,Department of Public Administration, Obafemi Awolowo University, Ile – Ife, Nigeri
39. Palagi Shaye, Amy Javernick-Will .(2019).Institutional constraints influencing relocation decision making and implementation, International Journal of Disaster Risk Reduction, Volume 33, February 2019, Pages 310-320
40. Scott Laura.(2017). Define Personnel Policies, <https://bizfluent.com/about-6511094-define-personnel-policies.html>
41. Stewart .Joseph, Jr., David M. Hedge and James P. letter. (2007).Public policy: an Evolutionary Approach, 3d ed .Belmont, CA: Thomson/Wadsworth, p. 180