

A Model of Fair Implementation of General Policies Considering the Civil Service Law



Fatemeh Zaersabet¹, *Mohammad Doostar², Gholamreza Memarzdeh³, Mahmmod Alborzi⁴

1. PhD Candidate, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

2. Associate Professor, Department of Management, Gilan Branch, University of Gilan, Gilan, Iran

3. Associate Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

4. Associate Professor, Department of Management and Information Technology, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran



Citation: Zaersabet, F., Doostar, M., Memarzdeh, Gh., & Alborzi, A. (2021). [A Model of Fair Implementation of General Policies Considering the Civil Service Law]. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 9 (2), 390-416. <https://doi.org/10.30507/JMSP.2020.243236.2112>

doi <https://doi.org/10.30507/JMSP.2020.243236.2112>

20.1001.1.23452544.1400.9.34.6.4



Funding: See Page 413

Received: 22/06/2021

Accepted: 31/01/2021

Available Online: 14/12/2020

Article Type: Applied Research

Key words:

Public policy-making; effective implementation; civil service law; macro-policies; human resources management.

ABSTRACT

Considering the effect of implementing official macro-policies, this study analyzes the fair implementation of civil service law in the area of human resources. The data collection was done through note-taking at the qualitative level, and questionnaire at the quantitative level. The content analysis of the data considering the implementation of the civil service law resulted in a model including 3 main dimensions, 8 subcategories of process (employment, teaching and improvement, service compensation), structure (strategy and policy, structure, sources and infrastructures), and background factors (government, law-makers, social, cultural, and economics factors), 29 elements, and 108 indexes after employing the Delphi Fuzzy with 11 experts in the area of civil service law. The findings indicated that the variables of depoliticization of the performance environment, communication and freedom of practice, qualification, the means of implementing policies, infrastructures, comprehensive-ness, coherence and quality, budget, financial support, legal employment, improving staff, financial resources, support, supervision, technical organization and executive guarantee are some of the main weaknesses (upper-significance and lower performance).

JEL Classification: K38, M12, E61.

* Corresponding Author:

Mohammad Doostar, PhD

Address: Gilan University, Rasht

Tel: +98 (911) 3315340

E-mail: m_dostar@yahoo.com

الگوی حُسن اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری با استناد به قانون خدمات کشوری

فاطمه زائر ثابت^۱، * محمد دوستار^۲، غلامرضا معمارزاده^۳، محمود البرزی^۴

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

۲. دانشیار مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه گیلان، رشت، ایران

۳. دانشیار مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۴. دانشیار مدیریت و فناوری اطلاعات، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران



20.1001.1.23452544.1400.9.34.6.4

چکیده

تاریخ دریافت: ۲۴ آذر ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش: ۱۲ بهمن ۱۳۹۹

تاریخ انتشار: ۱ تیر ۱۴۰۰

نوع مقاله: علمی-پژوهشی

کلیدواژه‌ها:

خط‌مشی عمومی،
اجرای اثربخش، قانون
خدمات کشوری،
سیاست‌های کلان،
مدیریت منابع.

با عنایت به اهمیت مسئله اجرای اثربخش سیاست‌های کلان اداری، این پژوهش با هدف ارائه الگوی حُسن اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه منابع انسانی انجام شد. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، یادداشت‌برداری در مرحله کیفی و پرسش‌نامه در مرحله کمی است. با تحلیل محتوای پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه اجرای خط‌مشی عمومی قانون خدمات کشوری، مدلی با ۳ بُعد اصلی و ۹ بُعد فرعی شامل فرایند (استخدام و جذب، آموزش و بهسازی، جبران خدمات)، ساختار (راهبرد و خط‌مشی، ساختار، منابع و زیرساخت‌ها) و عوامل زمینه‌ای (دولت، قانون‌گذاران، و عوامل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی)، ۹۲ مؤلفه و ۸۰۱ شاخص پس از غربال‌گری دو راند دلفی فازی با مشارکت ۱۱ خبره مطلع و صاحب‌نظر در حوزه قانون خدمات کشوری ارائه شد. نتایج تحلیل اهمیت - عملکرد متغیرهای مدل حاکی از آن بود که متغیرهای سیاست‌زدایی محیط اجرا، ارتباطات و آزادی عمل، رعایت شایستگی، ابزارهای اجرای خط‌مشی، زیرساخت‌ها، جامعیت، انسجام و کفایت، بودجه، پشتیبانی مالی و اقتصادی، جذب ضابطه‌مند، توانمندسازی، ظرفیت‌های مالی، حمایت و پشتیبانی، بازبینی و نظارت، نظام‌یافتگی فنی و ضمانت اجرایی در ناحیه ضعف (اهمیت بالا - عملکرد پایین) قرار دارند.

طبقه‌بندی JEL: M12, K38, E61.

* نویسنده مسئول:

دکتر محمد دوستدار

نشانی: رشت، دانشگاه گیلان

تلفن: +۹۸ (۹۱۱) ۳۳۱۵۳۴۰

پست الکترونیک: m_dostar@yahoo.com

۱. مقدمه

از عوامل مؤثر در استقرار حاکمیت تعالی‌بخش، نظام کارآمد اداری است. طراحی نظام اداری کارآمد علاوه بر بهبود روابط حاکمیت با مردم، امور را هدفمند و سازوکارها را تسهیل و فعالیت‌های نظام اداری را اثربخش و کارا می‌کند. اصلی‌ترین و مهم‌ترین رکن نظام اداری کارآمد، مدیران و کارکنان نظام اداری به‌عنوان سرمایه‌انسانی هستند؛ از این رو مدیریت صحیح امور مربوط به آن‌ها مانند استخدام، آموزش و به‌کارگیری و توانمندسازی، حمایت و ارزیابی عملکرد منجر به استفاده مؤثر و کارآمد از سرمایه انسانی برای دستیابی به اهداف سازمانی و فردی و درنهایت شکوفایی و بالندگی نظام اداری خواهد شد (Rana & Malik, 2016, p. 4).

در ایران برای مدیریت صحیح کارکنان نظام اداری، سیاست‌ها و قوانین مختلفی، از جمله قانون مدیریت خدمات کشوری به‌عنوان خط‌مشی عمومی و مادر، تدوین و به سازمان‌ها ابلاغ شده است. خط‌مشی‌های عمومی به‌تدریج به مهم‌ترین ابزار اصلی دولت تبدیل شده است. با این حال، خطی‌مشی به‌خودی‌خود قادر به اجرا شدن نیست (Huencho, Lagos Fernández, ManriquezHizaut & Rebolledo Sanhueza, 2020, p. 3). فرموله کردن خطی‌مشی‌ها نباید مهم‌ترین مسئله در اجرای اثربخش آن باشد؛ زیرا فقط اجرای اثربخش خط‌مشی‌ها می‌تواند توسعه ایجاد کند (Dialoke, Finian & Veronica, 2017, p. 22).

مبنی بر این مهم، باوجود گذشت بیش از یک دهه از تصویب قانون خدمات کشوری، این قانون هنوز به‌طور کامل اجرایی نشده است و با گذشت چند سال از اجرای این قانون، طبق گفته کارشناسان امر، مشکلات زیادی در اجرای آن وجود دارد. پیگیری مصوبات و جلسات کارشناسان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری و سیاست‌های تحول در نظام اداری توسط مقام معظم رهبری که برخی از مواد قانون مدیریت خدمات کشوری را شامل می‌شود، نشان از عدم اجرای اثربخش این قانون دارد (حسینی، بیگی‌نیا و قاسمی، ۱۳۹۵، ص. ۲).

بنابر اظهارات خبرگان درگیر در اجرای این قانون، فلسفه اجرای آزمایشی قانون بررسی مشکلات و نواقص برای اصلاح آن و جمع‌بندی نهایی برای دائمی شدن است. اما بررسی مصوبات و اصلاحات بعدی این قانون با محوریت فصل ۱۰، یعنی بخش حقوق و مزایا، نشان می‌دهد توجه خاصی به مرتفع کردن مشکلات اساسی در این ۱۱ سال نشده است. اکثر مصوبات و تغییرات در راستای گرفتن امتیازات بیشتر و همچنین مستثنا شدن از قانون برای داشتن آزادی عمل بیشتر بوده است. طبیعتاً این‌گونه تمیدها بدون بررسی جامع بازخوردهای اجرای این قانون، استثناات ایجادشده و

مشکلات آن باعث افزون شدن بار نواقص این قانون می‌شود.

همچنان که مجلس در بخش بیان مستندات و دلایل مغایرت ذیل لایحه اصلاح و دائمی شدن قانون مدیریت خدمات کشوری دولت بیان می‌کند: «با گذشت قریب به ده سال از اجرای آزمایشی قانون مدیریت خدمات کشوری، مقدمه لایحه هیچ‌گونه دلیلی برای توجیه تقدیم آن ارائه نمی‌دهد»؛ ضرورت دارد پس از پایان مدت اجرای آزمایشی این‌گونه قوانین، مستند به آمار و دلایل متقن دائمی شدن آن توجیه گردد. به هر حال، مقدمه لایحه بسیار مبهم و بدون توجیه لازم در مغایرت با ماده ۱۳۱ آیین‌نامه داخلی است (پایگاه اطلاع‌رسانی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی).

پیرو همین مسئله، اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری سازمان‌ها را با مشکلاتی به‌ویژه در زمینه مسائل مدیریت منابع انسانی مواجه کرده است. برخی سازمان‌ها از اجرای کامل قانون شانه خالی می‌کنند و این امر باعث شده بسیاری از کارکنان به دلیل تبعیض و نارضایتی از عملکرد سازمان در زمینه اجرای قانون خدمات کشوری، جهت احقاق حقوق متصور خود روانه دیوان عدالت اداری کشور شوند و برای رفع مشکلات ناشی از اجرا و یا عدم اجرای بعضی از قوانین، از طریق قانونی اقدام کنند؛ برای مثال درباره مسائل و مشکلاتی مانند مرخصی ذخیره‌شده کارکنان، مسئله انتقال کارمندان از شهرهای بزرگ به شهرهای کم‌جمعیت، قانون تسری، مشکل رتبه‌بندی کارکنان اداری و آموزشی و یا معوقات بیمه‌ای که کارکنان را در زمان بازنشستگی دچار اشکال کرده است (نیک‌منش، ۱۳۹۵، ص. ۱۱).

هرچند در پژوهش‌های پیشین، از جمله عبدلی و محرابی (۱۳۹۵)، طهرانی، مالکی و غفرانی (۱۳۹۳)، محمدی، الوانی، معمارزاده طهران و انصاری رنالی (۱۳۹۵) و مرتضوی، فروزنده دهکردی و زارع‌پور نصیرآبادی (۱۳۹۱)، اجرای قانون خدمات کشوری مورد توجه و بررسی قرار گرفته، اما چند نکته را باید مورد توجه قرار داد. اول اینکه، هرکدام از پژوهش‌ها از روشناسی‌های مختلفی بهره گرفته‌اند؛ دوم اینکه، موقعیت‌ها و جوامع هدف این پژوهش‌ها متفاوت بوده؛ سوم اینکه عوامل شناسایی‌شده بسیار پراکنده و وابسته به شرایط زمانی (تا سال ۱۳۹۶)، مکانی (بیشتر بانک‌ها یا سازمان خاصی) و موقعیتی بوده است. بنابراین نکته مسلم این است که عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش قانون مذکور در زمینه اقدامات مدیریت منابع انسانی مورد پژوهش قرار نگرفته و در واقع موضوع اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه مدیریت منابع انسانی که بیشتر مشکلات متوجه این حوزه است، به‌طور جامع و مجزا ارزیابی نشده است. بنابراین می‌توان استدلال کرد که اعتبار این عوامل مستقل از زمینه نبوده و بیانگر شکاف اصلی در پژوهش‌های موجود است. از این رو وجود الگوی چارچوب‌مند

عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه مدیریت منابع انسانی، با توجه به عوامل کلی مؤثر در اجرای خطی‌مشی عمومی، حائز اهمیت و ضروری است که در این پژوهش بدین مهم پرداخته شده است. پرسش‌های پژوهش عبارت‌اند از:

- عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه منابع انسانی کدام‌اند؟

- تحلیل اهمیت - عملکرد عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه منابع انسانی چگونه است؟

پس از این مقدمه، پژوهش‌های مرتبط با موضوع، چارچوب نظری تحقیق و سپس روش پژوهش ذکر شده است. در بخش بعدی، متغیرهای تحقیق با تکنیک تحلیل محتوا شناسایی شد و با تکنیک دلفی فازی در دو راند، شاخص‌های شناسایی شده غربال گردید و براساس متغیرهای مدل وضعیت اجرای قانون خدمات کشوری، تحلیل اهمیت - عملکرد صورت گرفت. در بخش پایانی، بحث و استدلال نتایج پژوهش و پیشنهادها بیان شده است.

۲. پیشینه تحقیق

محمدی و دیگران (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان «طراحی مدل سه‌بعدی اجرای حاکمیتی خط‌مشی‌های عمومی» اظهار کردند اجرای ایدئال خط‌مشی‌ها حاصل وجود هماهنگی و تناسب بین شکل حاکمیت دولت و خط‌مشی است. در مطالعه ایشان، مدلی ارائه شده که به تعیین مناسب‌ترین نوع حاکمیت در هر سه حوزه (جذب و استخدام، نگهداری و آموزش) خط‌مشی قانون خدمات کشوری پرداخته است.

عبدلی و محرابی (۱۳۹۵) در پژوهشی به شناسایی موانع اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری در راستای ارتقای توانمندی کارکنان به‌منظور ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان در بانک ملی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که موانع محیطی، سازمانی، مدیریتی و فردی جزو موانع اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری در بانک ملی است.

عطاریان، میرسپاسی و موسی‌خانی (۱۳۹۵) در پژوهش خود توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت در قانون خدمات کشوری را مورد توجه و آسیب‌شناسی قرار دادند. در این پژوهش، با اشاره به ابعاد دیگر توانمندسازی به جای تأکید بر آموزش کارکنان، مدل توانمندسازی کارکنان با ۶ مؤلفه ساختاری، روان‌شناختی، مدیریتی، اکتسابی، مدیریت منابع انسانی، محیط قانونی در قالب دو بُعد فردی و سازمانی ارائه

شده است.

پورکیانی، سلاجقه و زارع‌پور نصیرآبادی (۱۳۹۳) موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی را با تأکید بر قانون خدمات کشوری تبیین نموده‌اند. نتایج پژوهششان حاکی از آن است که عواملی همچون ساختار و منابع؛ منطق، انسجام و واقع‌گرایی؛ مفهوم و نگارش؛ پشتوانه نظری؛ بازبینی و نظارت؛ کارکنان و مدیران و محیط قانون؛ موانع اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری هستند.

طهرانی و دیگران (۱۳۹۳) در پژوهشی مروری، به تفسیر اصول و مبانی قانون مدیریت خدمات کشوری و ارائه راهبردهای پیشنهادی پرداختند. در نتایج این پژوهش آمده است که بسیاری از مواد قانون بر محور اصول نظریه حکمرانی خوب و مدیریت دولتی نوین تدوین شده که با توجه به تجارب کشورهای مختلف و ضرورت ایجاد بسترهای لازم برای تحقق این دو نظریه، از این حیث انتقادات زیادی به آن وارد شده است. نویسندگان، به‌عنوان راهبرد پیشنهادی، تأکید کرده‌اند در مرحله بازنگری قانون، هم‌راستایی با سیاست‌های کلی نظام اداری که مؤخر بر قانون مدیریت خدمات کشوری است، در تمامی مفاد قانون باید مورد توجه جدی قرار گیرد.

براتی و دیگران (۱۳۹۲) تحقیقی با هدف بررسی مشکلات اجرایی فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری ارائه دادند. این پژوهش با روش پژوهش کیفی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان خبره دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان تشکیل دادند که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری پژوهش مصاحبه بوده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد هفت موضوع اصلی، شامل اجرای قانون و پاسخ‌گویی، نبود آیین‌نامه‌های اجرایی کامل، تبعیض در پرداخت‌ها و تراکم نرخ پرداخت، تناسب نداشتن حقوق‌ها با نرخ تورم و شاخص هزینه زندگی، تعریف نکردن مسیر ارتقای شغلی برای بعضی گروه‌ها، دشواری تطبیق قانون با احکام قبلی و نبود جامعیت در اجرای قانون مشکلات اجرایی قانون مدیریت خدمات کشوری در اجرای فصل دهم هستند.

مرتضوی و دیگران (۱۳۹۱) در پژوهش خود ضمن تبیین موانع اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری به اولویت‌بندی این موانع نیز پرداخته‌اند. به‌طور کلی چهار دسته عامل، شامل موانع مرتبط با اجراکنندگان قانون، شکل و محتوای قانون، ابزارها و پیش‌نیازها و نظارت بر اجرای قانون، را شناسایی کرده‌اند که عوامل نظارت، ابزارها و پیش‌نیازها و مجریان قانون، به‌عنوان موانع مهم تحقق قانون مدیریت خدمات کشوری، دارای اولویت یکسان و عامل شکل و محتوای قانون دارای اولویت کمتری در ممانعت از اجرای قانون بوده است.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، پژوهش‌های محدودی در زمینه حوزه منابع انسانی قانون خدمات کشوری انجام شده است. در واقع در حوزه منابع انسانی فقط **عطاریان و دیگران (۱۳۹۵)** موضوع توانمندسازی کارکنان (فصل نهم قانون) و **براتی و دیگران (۱۳۹۲)** فصل دهم قانون را مورد توجه قرار داده و بقیه پژوهش‌ها قانون خدمات کشوری را به‌طور کلی مطالعه کرده‌اند. با توجه به کافی نبودن پژوهش‌های مرتبط جهت استخراج متغیرهای اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه منابع انسانی، به تحلیل محتوای تمام متون در زمینه اجرای اثربخش خط‌مشی‌های عمومی پرداخته شد. جهت پرهیز از اطاله کلام، نتایج بررسی تمامی پژوهش‌ها در زمینه اجرای اثربخش خط‌مشی عمومی با رویکرد تحلیل محتوا در **جدول ۲** آمده است.

۳. چارچوب نظری

روشی که محقق خط‌مشی را مفهوم‌سازی می‌کند، به دیدگاهی که به آن می‌نگرد، بستگی دارد. برای مثال در برخی تعاریف، خط‌مشی یک برنامه جهت اقدام دولت است و در تعریفی دیگر، خط‌مشی یک دوره از اقداماتی است که دولت قصد دارد در رویارویی با مشکل یا راه‌حل آن‌ها را انجام دهد (Dialoke et al., 2017, p. 23). هرچند تعاریف متعدد است، وجه اشتراک مفاهیم مرتبط به توسعه نظریه سیاست عمومی نشان می‌دهد برای تبدیل علوم سیاسی به علوم رفتاری، به‌جای علم صرفاً تئوریک، باید توجه ویژه‌ای به اجرای خط‌مشی شود (Li, 2017, p. 947). اگر فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی را به‌ترتیب در سه مرحله ۱. تدوین، ۲. اجرا و ۳. ارزیابی خلاصه کنیم، اجرا مهم‌ترین مرحله در فرایند به‌شمار می‌آید؛ زیرا تجلی و تحقق خط‌مشی و هدف سیاست‌گذاران در اجرا ظهور و بروز می‌یابد. اجرا می‌تواند به‌عنوان فرایندی برای اجرایی کردن سیاست‌های عمومی از طریق انواع سازوکارها و فرایندهای مختلفی که شامل بازیگران، ابزارها و منابع مختلف می‌شود، در میان سایر جنبه‌ها، با هدف دستیابی به اهدافی که توسط دولت تعیین شده‌اند، تعریف گردد (Huencho et al., 2020, p. 3).

در زمینه اجرای خط‌مشی‌های عمومی، عنصر تشکیل‌دهنده اکثر تعاریف ذکر شده شکافی است که بین اهداف خط‌مشی و نتایج وجود دارد. بنابراین مطالعات اجرا، بر درک موفقیت یا ناکامی خط‌مشی‌های عمومی توسط تشریح عواملی که بر آن تأثیر می‌گذارد، تأکید دارد (Hudson, Hunter & Peckham, 2019).

در این پژوهش، منظور از اجرای اثربخش خط‌مشی عمومی تأکید بر درک چگونگی موفقیت قانون خدمات کشوری، به‌عنوان یک خط‌مشی مادر در حوزه منابع انسانی، توسط تشریح عواملی است که بر آن تأثیر می‌گذارد.

قانون مدیریت خدمات کشوری شامل ۱۵ فصل و ۱۲۸ ماده مختلف می‌شود که هدف اصلی از تنظیم و اجرای آن سالم‌سازی نظام اداری کشور است. این قانون در واقع وظایف غیرحاکمیتی دولت را از وظایف حاکمیتی آن جدا می‌کند و باعث کوچک‌تر شدن دولت می‌شود. فصل ششم، هفتم، هشتم، نهم، دهم و بخشی از فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری شامل مباحث مربوط به مدیریت منابع انسانی دولت است. احکام مربوط به ورود به خدمت، استخدام، انتصاب و ارتقای شغلی، توانمندسازی کارکنان، حقوق و مزایا و ارزشیابی کارمندان و مدیران به ترتیب در فصول یادشده انشا شده است. تقریباً آرایش فصول مذکور همسو با فرایند مدیریت منابع انسانی در مبانی نظری بوده و احکام مندرج در آن‌ها را می‌توان بستر عملیاتی کردن مبانی نظری در قلمروی عناصر این فرایند، به صورت بومی شده به مقتضای شرایط فرهنگی و اجتماعی کشور، دانست (صدری‌نوش‌آبادی، ۱۳۹۲، ص. ۴۸).

۴. روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای است. روش مورد استفاده در پژوهش نیز آمیخته (از نوع ترکیبی متوالی - اکتشافی) است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی فیش‌برداری است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل تمام پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه قانون خدمات کشوری و اجرای خط‌مشی عمومی است. با توجه به راهبرد پژوهش، در بخش کیفی، از نمونه‌برداری نظری استفاده شده است. در نهایت از مجموع منابع موجود، ۷۹ منبع معتبر و مرتبط با رویکرد تحلیل محتوا مورد بررسی قرار گرفت و مؤلفه‌ها و شاخص‌های پژوهش در قالب کدهای اولیه به‌منظور تهیه پرسش‌نامه دلفی استخراج شد. خبرگان روش دلفی به‌طور تصادفی انتخاب نمی‌شوند، بلکه خبرگان براساس دانش خود در حوزه خاص مرتبط با موضوع تحت بررسی گزینش می‌شوند (Melander, Dubois, Hedvall & Lind, 2018, p. 4). از دیدگاه ۱۱ نفر از خبرگان مطلع و صاحب‌نظر در حوزه قانون خدمات کشوری با دارا بودن قیدهای داشتن تخصص و تجربه کافی، آگاهی عمیق در موضوع پژوهش و وسعت نظر درباره زمینه پژوهش که سوابق ارزنده علمی، تجربی یا پژوهشی داشتند و به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، بهره گرفته شد و سپس نظرات و دیدگاه‌های آن‌ها به‌منظور غربال شاخص‌های پژوهش و تعیین اهمیت - عملکرد متغیرهای پژوهش، جمع‌آوری و کمی‌سازی شد.

از دو معیار کمی برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری بخش کیفی پژوهش استفاده شد: ضریب هولستی و ضریب پی اسکات (عابدی، تسلیمی، فقیهی و شیخ، ۱۳۹۰، ص. ۳۶).

جدول ۱. بررسی کیفیت پژوهش

متغیر (سطح تحلیل)	کدگذار اول (N1)	کدگذار دوم (N2)	موارد مشترک (M)	ضریب پایایی هولستی $PAO=2M/(N1+N2)$	ضریب پی اسکات $Pi=(OA-EA)/(1-EA)$
کدهای اولیه	۴۷۹	۵۰۱	۴۶۵	۰/۹۴۹	۰/۸۹۸
کدهای مفهومی	۱۱۲	۱۱۸	۹۸	۰/۸۵۲	۰/۷۰۴

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

میزان هم‌بستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی یا «درصد توافق مشاهده‌شده» در سطح تحلیل کدهای اولیه ۰/۹۴۹ و در سطح کدهای مفهومی ۰/۸۵۲ به‌دست آمد که مقدار قابل توجهی است. با توجه به ایراداتی که به روش هولستی وارد است، شاخص پی اسکات نیز محاسبه شد. با عنایت به آنکه مقدار ضریب پی اسکات در سطح کدهای اولیه و کدهای مفهومی به ترتیب ۰/۸۹۸ و ۰/۷۰۴ به‌دست آمد، بنابراین کیفیت کدگذاری مورد تأیید است.

۵. یافته‌های تحقیق

به‌منظور پاسخ به سؤالات پژوهش از سه تکنیک تحلیل محتوا، دلفی فازی و تحلیل اهمیت - عملکرد استفاده شده است. در پاسخ به سؤال «عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه منابع انسانی کدام است؟»، با رویکرد کیفی تحلیل محتوا، ۴۷۹ کد اولیه استخراج شد که در قالب ۱۱۲ کد ثانویه، شاخص‌های مدل در قالب ۲۹ مؤلفه، ۹ بُعد فرعی و ۳ بُعد اصلی دسته‌بندی گردید؛ سپس با تکنیک دلفی فازی در دو راند متغیرها غربال شد. در راند اول، ۱۲ کد مفهومی حذف شد و با نظر خبرگان این شاخص‌ها اضافه گردید: «تهیه و تدوین آیین‌نامه‌های تغییر سمت مدیران حرفه‌ای و عزل و نصب معاون ثابت»، «به‌کارگیری نتایج اثربخشی دوره‌ها و ارزیابی حین دوره در فرایند آموزش»، «انعطاف‌پذیری اشتغال از نظر شخصی‌سازی و از طریق تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها»، «توسعه شغلی»، «فراهم کردن زمینه مشارکت کارکنان و توزیع قدرت تصمیم‌گیری»، «شفافیت در نحوه پرداخت فوق‌العاده کارایی و فوق‌العاده‌های ویژه به تناسب هر دستگاه اجرایی»، «اجرای کامل قانون (تلاش در اجرای برخی از احکام حقوقی)». درنهایت مدل پژوهش به‌صورت جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲. متغیرهای مدل پژوهش

نتایج‌راند دودلفی	منبع	مفهوم	مؤلفه	ابعاد فرعی	ابعاد اصلی
۰/۸۲۷		وجود برنامه‌ریزی جذب نیروی انسانی منسجم			
۰/۸۲۷	قانون خدمات کشوری، فصل ششم و هفتم، برنامه جامع اصلاح نظام اداری	تطبیق نوع استخدامی نیروی انسانی با ساختار تثبیت‌شده			
۰/۸۳۰		صدور مجوز استفاده صرفاً در سقف ساختارهای مصوب			
۰/۸۲۷		تهیه و تدوین دستورالعمل مربوط به نحوه برگزاری آزمون عمومی و استخدامی با مشارکت دستگاه اجرایی			
۰/۷۹۲	قانون خدمات کشوری، فصل ششم و هفتم؛ مرتضوی و دیگران	تعیین دقیق شایستگی‌های هر شغل به‌عنوان معیار گزینش			
۰/۸۲۷		استفاده از آزمون‌های استاندارد مطابق با شایستگی‌های تعریف‌شده			
۰/۷۷۰	(۱۳۹۱)؛ برنامه جامع اصلاح نظام اداری	تشکیل کمیته تخصصی اخلاق‌گرا در تعیین صلاحیت متقاضیان			
۰/۸۰۸		رعایت صداقت و تعهد در اطلاع‌رسانی درست به متقاضیان			
۰/۸۲۳	قانون خدمات کشوری، فصل ششم و هفتم، یادداشت‌های خبرگان	ایجاد اطلاع‌رسانی نتایج آزمون‌ها به روش‌های چندگانه برای افزایش شفافیت			
۰/۸۵۰		ایجاد امکان پیگیری و بررسی مجدد واقعی و عادلانه نتایج آزمون‌ها			
۰/۷۷۴		رعایت حقوق متقاضیان متقابل و عدالت در انتخاب شغل برای متقاضیان			
۰/۸۴۵	قانون خدمات کشوری، فصل ششم و هفتم، برنامه جامع اصلاح نظام اداری	جذب کارکنان در چارچوب ضوابط تعیین‌شده و عدم جذب نیروهای سفارشی			
۰/۸۰۸		رعایت عدالت، بی‌طرفی و اصل امانت‌داری در خصوص گزینش متقاضیان			
۰/۸۰۰		سامان‌دهی و بهینه‌سازی فرایند جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی‌های متناسب با الزامات سازمانی و شغلی			

صدور مجوزهای اصولی و شکیلات
مصوب متناسب و شفاف

رعایت شایستگی

استخدام و جذب منابع انسانی

فرایند

برابری فرصت‌ها

جذب ضابطه‌مند

نتایج راند دو دلفی	منبع	مفهوم	مؤلفه	ابعاد اصلی	ابعاد فرعی	
۰/۸۹۵		تعریف مسیر ارتقای شغلی چندبُعدی توسط دستگاه اجرایی برای تمامی شغل‌ها				
۰/۸۳۸	قانون خدمات	تعیین شرایط تخصصی لازم در انتخاب و انتصاب افراد به پست‌های حرفه‌ای و عمومی با توجه به الزامات سازمانی		غنی‌سازی و ارتقای حرفه‌ای		
۰/۸۴۵	کشوری، فصل هشتم؛ برنامه جامع اصلاح نظام اداری	فراهم آوردن زمینه‌های امکان ارتقای عادلانه کارمندان از مسیر ارتقای شغلی توسط دستگاه اجرایی				
۰/۸۲۰		استفاده از بانک اطلاعات مدیران حرفه‌ای برای انتخاب و انتصاب مدیران همراه با مستندات لازم				
۰/۷۸۵		تهیه و تدوین آیین‌نامه‌های تغییر سمت مدیران حرفه‌ای و عزل و نصب معاون ثابت				
۰/۷۷۰	قانون خدمات کشوری، فصل نهم؛ عبدلی و محرابی (۱۳۹۵)؛ پورکیانی و دیگران (۱۳۹۳)؛	تدوین الگوی نیازسنجی آموزش کارکنان براساس ارزیابی دوره‌ای مدارک مربوط به شایستگی کارکنان و سوابق آنان و تطبیق با شایستگی‌های مورد نیاز در بازه زمانی تعریف‌شده		آموزش و بهسازی	فرایند	
۰/۸۸۳		انتخاب معیارهایی دقیق براساس نتایج نیازسنجی جهت انتخاب روش آموزش در هر دستگاه اجرایی و تشکیل شناسه آموزشی برای مدیران و کارکنان				آموزش نظام‌مند
۰/۸۱۵		پشتیبانی مناسب در جریان آموزش (فراهم کردن ابزار، مستندات و...)				
۰/۸۰۰	برنامه جامع اصلاح نظام اداری	ارزیابی اثربخشی آموزش براساس الگوهای نوین (کرک پاتریک و...)				
۰/۸۱۲		به‌کارگیری نتایج اثربخشی دوره‌ها و ارزیابی حین دوره در فرایند آموزش				
۰/۸۱۵	قانون خدمات کشوری، فصل نهم؛ پورکیانی و دیگران (۱۳۹۳)؛ عبدلی و محرابی (۱۳۹۵)	تهیه و ابلاغ شیوه‌ها و الگوهای افزایش توان و توان‌سنجی مداوم کارکنان		توانمندسازی		
۰/۸۰۸		کاربست شیوه‌ها و الگوهای افزایش توان و توان‌سنجی مداوم کارکنان				
۰/۰		تهیه و تدوین برنامه‌های آموزش و توانمندسازی با افق زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت				
۰/۰		انعطاف‌پذیری اشتغال از نظر شخصی‌سازی و از طریق تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها، توسعه شغلی				

نتایج راند دو دلفی	منبع	مفهوم	مؤلفه	ابعاد اصلی	ابعاد فرعی
۰/۰	قانون خدمات کشوری، فصل دهم؛ براتی	تهیه و تدوین ضوابط ارتقای کارکنان به تناسب و الزامات دستگاه اجرایی به سطوح پایه، ارشد، خبره و عالی و به‌روزرسانی آن و تصویب به‌موقع توسط شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	بایبندی به اصول نظام امتیازی		
۰/۰	و دیگران (۱۳۹۲)؛	دستورالعمل نحوه تخصیص هرکدام از مشاغل طبقات شغلی به یکی از طبقات حق شغل			
۰/۰	برنامه جامع اصلاح نظام اداری؛ نقشه راه اصلاح نظام اداری	تهیه ضوابط ارزیابی به‌روزرسانی‌شده عوامل مربوط به شاغل به‌طور جامع و دقیق و تصویب آن			
۰/۰		تهیه و تدوین دستورالعمل نحوه بهره‌مندی از فوق‌العاده کارایی و عملکرد مبتنی بر نتایج ارزشیابی			
۰/۰	براتی و دیگران (۱۳۹۲)؛	شفاف و مشخص نمودن مبنای ارزشیابی‌ها در هر دستگاه اجرایی به تفکیک سطوح تعریف‌شده	شفافیت و صراحت	بران خدمات	فرایند
۰/۰	برنامه جامع اصلاح نظام اداری؛ نقشه راه اصلاح نظام اداری؛ یادداشت‌های خبرنگان	شفافیت پرداخت‌ها در فیش حقوقی (درج تمام مبالغ پرداختی اعم از مستمر، غیرمستمر، پاداش، هزینه‌ها و...)			
۰/۰		شفافیت در نحوه پرداخت فوق‌العاده کارایی و فوق‌العاده‌های ویژه به تناسب هر دستگاه اجرایی			
۰/۰		رفع پیچیدگی محاسبه امتیاز کارکنان درمورد حق شغل و شاغل			
۰/۸۶۵		افزایش تناسب حقوق‌ها با نرخ تورم و شاخص هزینه زندگی	جامعیت، انسجام و کفایت		
۰/۸۷۳	مرتضوی و دیگران (۱۳۹۱)؛	عدم وابستگی احکام حقوق و مزایای کارکنان به قوانین پیشین			
۰/۸۱۵	پورکیانی و دیگران (۱۳۹۳)؛ براتی و دیگران (۱۳۹۲)؛	اجرای کامل قانون (تلاش در اجرای برخی از احکام حقوقی معوق مانده، قانون تسری و...)			
۰/۷۴۰	عبدلی و محرابی (۱۳۹۵)؛ یادداشت‌های خبرنگان	محاسبه تفاوت تطبیق برای برخی گروه‌های مغفول‌مانده در قانون			

نتایج آرا و دغدغه‌های دلفی	منبع	مفهوم	مؤلفه	ابعاد اصلی	ابعاد فرعی	
۰/۸۱۵	مرتضوی و دیگران (۱۳۹۱)؛ پورکیانی و دیگران (۱۳۹۳)؛ براتی و دیگران (۱۳۹۲)؛ عبدلی و محرابی (۱۳۹۵)؛ یادداشت‌های خبرگان	رفع تعارض بین مواد قانون با سایر قوانین کشور	رفع تعارض بین مواد قانون با سایر قوانین کشور	رفع اتهام و تضاد در مواد قانون		
۰/۸۵۰	معمارزاده و طاهرپور (۱۳۸۴)	تقویت مفهومی و نگارشی قانون (ابهام در مصادیق تعریف عبارات غیر تخصصی کلمات ناممخون یا موضوع ملامت‌نگار پیچیده)	تقویت مفهومی و نگارشی قانون (ابهام در مصادیق تعریف عبارات غیر تخصصی کلمات ناممخون یا موضوع ملامت‌نگار پیچیده)			
۰/۸۴۲	برنامه جامع اصلاح نظام اداری؛ یادداشت‌های خبرگان	طراحی نظام پشتیبان در موارد مبهم	طراحی نظام پشتیبان در موارد مبهم			
۰/۷۹۷	مرتضوی و دیگران (۱۳۹۱)؛ پورکیانی و دیگران (۱۳۹۳)؛ براتی و دیگران (۱۳۹۲)؛ عبدلی و محرابی (۱۳۹۵)؛ یادداشت‌های خبرگان	کاهش وابستگی به قوانین پیشین	کاهش وابستگی به قوانین پیشین			
۰/۸۵۰	یادداشت‌های خبرگان	تعیین دقیق و به‌روزرسانی شده سازمان‌های مشمول	تعیین دقیق و به‌روزرسانی شده سازمان‌های مشمول			
۰/۸۰۷	یادداشت‌های خبرگان	رفع عدم تبعض بین دستگاه‌های اجرایی در اجرای قانون	رفع عدم تبعض بین دستگاه‌های اجرایی در اجرای قانون			
۰/۸۱۵	برنامه جامع اصلاح نظام اداری؛ یادداشت‌های خبرگان	ایجاد زمینه سازوکار تعامل بین سازمان تدوین‌کننده با سایر سازمان‌ها در چارچوب مدیریت یکپارچه	ایجاد زمینه سازوکار تعامل بین سازمان تدوین‌کننده با سایر سازمان‌ها در چارچوب مدیریت یکپارچه			ارتباطات و آزادی عمل
۰/۷۹۲	برنامه جامع اصلاح نظام اداری	تعریف روابط مشخص بین دستگاه‌ها در اجرای قانون	تعریف روابط مشخص بین دستگاه‌ها در اجرای قانون			
۰/۷۶۲	کوئینگ (۱۹۸۶)؛ گوگین (۱۹۸۷)	تعیین حدود آزادی عمل دستگاه‌ها و ایجاد تعادل بین آزادی و محدودیت‌های اعمالی بر دستگاه	تعیین حدود آزادی عمل دستگاه‌ها و ایجاد تعادل بین آزادی و محدودیت‌های اعمالی بر دستگاه			
۰/۸۷۳	بولاجی و دیگران (۲۰۱۶)؛ لندیر (۲۰۱۶)؛ برنز و دیگران (۲۰۰۷)	تدوین و پیاده‌سازی نظام نظارتی مشخص برای اجرای قانون	تدوین و پیاده‌سازی نظام نظارتی مشخص برای اجرای قانون			
۰/۸۳۰	لی، لای و فنچ (۲۰۰۶)؛ برنامه جامع اصلاح نظام اداری؛ نقشه راه اصلاح نظام اداری	تعیین شاخص‌های ارزیابی در مرحله اجرای قانون	تعیین شاخص‌های ارزیابی در مرحله اجرای قانون			
۰/۸۳۰	بولاجی و دیگران (۲۰۱۶)؛ لندیر (۲۰۱۶)؛ سایتو و دیگران (۲۰۱۴)؛ برنامه جامع اصلاح نظام اداری	تعیین مراجع نظارتی برای فصول یا مواد قانونی	تعیین مراجع نظارتی برای فصول یا مواد قانونی			
۰/۷۹۷	بلانکو (۲۰۱۱)؛ ناکامورا و اسمالوود (۱۹۸۰)؛ پالمبو و کالیستا (۱۹۹۰)؛ هی یونگ سوک (۱۹۹۸)؛ برنامه جامع اصلاح نظام اداری	استقرار کامل سامانه ملی مدیریت ساختار دستگاه‌های اجرایی	استقرار کامل سامانه ملی مدیریت ساختار دستگاه‌های اجرایی	نظام پایش و فنی و مهندسی		
۰/۸۳۵	برنامه جامع اصلاح نظام اداری؛ یادداشت‌های خبرگان	بازطراحی مأموریت‌ها و وظایف دولت در میان واحدهای ستادی و اجرایی	بازطراحی مأموریت‌ها و وظایف دولت در میان واحدهای ستادی و اجرایی			
۰/۸۳۵	برنامه جامع اصلاح نظام اداری؛ گزارش‌ها و پی‌نوشت‌های کارشناسان درگیر در اجرای قانون خدمات کشوری؛ هاولت، آلنس و وروث (۱۹۷۳)	سامان‌دهی شوراها، کمیسیون‌ها و سایر مجامع تصمیم‌گیری	سامان‌دهی شوراها، کمیسیون‌ها و سایر مجامع تصمیم‌گیری			
۰/۸۵۰	برنامه جامع اصلاح نظام اداری؛ نقشه راه اصلاح نظام اداری؛ هی یونگ سوک سو (۱۹۹۸)؛ رودگیز و بالوک (۱۹۷۶)	اجرای نظام جان‌نشین‌پروری با رویکرد شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری	اجرای نظام جان‌نشین‌پروری با رویکرد شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری			
۰/۷۴۷	خبرگان	استقرار نظام ارائه آمار برخط نیروی انسانی و به‌روزرسانی آن	استقرار نظام ارائه آمار برخط نیروی انسانی و به‌روزرسانی آن			

عوامل محیطی - زمینه‌ای

دولت - مقررات‌گذاران

رفع اتهام و تضاد در مواد قانون

ارتباطات و آزادی عمل

نظام پایش و فنی و مهندسی

۱. مشخصات منابع مربوط به شاخص‌های جدول مذکور در فهرست منابع قید نشده است. جهت ضرورت دسترسی به منابع می‌توان به رساله خانم فاطمه زائر ثابت با عنوان/ ارائه مدل اجرایی اثربخش قانون خدمات کشوری با تأکید بر فرایندهای منابع انسانی، در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین مراجعه کرد.

نتایج راند دو دلفی	منبع	مفهوم	مؤلفه	ابعاد اصلی	ابعاد فرعی
۰/۸۲۷	معمارزاده و طاهرپور (۱۳۸۴)؛ گزارش‌ها و پی‌نوشته‌های کارشناسان درگیر در اجرای قانون خدمات کشوری	نهادینه‌سازی فرهنگ قانون‌گرایی در دستگاه‌های اجرایی از طریق پرورش حس مشترک دربارهٔ ضرورت اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری			
۰/۸۳۵	برینارد (۲۰۰۶)؛ مکینده (۲۰۰۵)؛ خوزا (۲۰۰۳)	حمایت از فرهنگ مبتنی بر ترویج موضوعات تخصص‌گرایی در نهادهای مختلف جامعه از طریق دولت و رسانه	نهادینه‌سازی فرهنگی		
۰/۸۱۵	هی یونگ سوک سو (۱۹۹۸)؛ یوجین بارداج (۱۹۷۷)	ترویج فرهنگ مدیریت تغییر و عدم مقاومت در بخش دولتی			
۰/۸۶۸	سایدک (۲۰۱۶)؛ بلانکو (۲۰۱۱)	ترویج فرهنگ پاسخ‌گویی و پاسخ‌خواهی ملی در مورد سیاست‌ها و اجرای خط‌مشی			
۰/۸۲۷	گزارش‌ها و پی‌نوشته‌های کارشناسان درگیر در اجرای قانون خدمات کشوری	ساختن اعتماد بین تمامی دستگاه‌های اجرایی از طریق حداکثر نمودن مبادلهٔ اطلاعات	عوامل فرهنگی - اجتماعی	عوامل محیطی	عوامل زمینه‌ای
۰/۸۳۰	گزارش‌ها و پی‌نوشته‌های کارشناسان درگیر در اجرای قانون خدمات کشوری	ایجاد و تقویت فضای اعتماد به اقدامات مدیریت منابع انسانی	تقویت اعتماد		
۰/۸۵۷	گان و هاگ‌وود (۱۹۸۴)؛ برینکرف (۱۹۹۶)	ایجاد و تقویت فضای اعتماد و هماهنگی بین دستگاه اجرایی و سازمان تدوین‌کننده			
۰/۸۵۸	ادو و چودوری (۲۰۱۲)	آگاهی بخشیدن از انطباق اهداف و بایسته‌های خط‌مشی با انتظارات و توقعات اجتماعی	آگاهی بخشیدن و فرسودگی جامعه مدنی		
۰/۸۷۳	انجمن مدیریت دولتی امریکا با همکاری واحد اقتصاد عمومی مدیریت دولتی (۲۰۰۲)	افزایش آگاهی جامعه مدنی از نحوهٔ تأثیر اجرای خط‌مشی‌های قانون خدمات کشوری بر ذی‌نفعان			
۰/۸۱۵	بلانکو (۲۰۱۱)؛ معمارزاده و طاهرپور (۱۳۸۴)؛ چارلز بالوک و چارلز لامب (۱۹۸۶)	توسعهٔ جامعهٔ مدنی از طریق مشارکت			

نتایج راند دو دلفی	منبع	مفهوم	مؤلفه	ابعاد فرعی	ابعاد اصلی
۰/۸۲۳	رودگیز و بالوک (۱۹۷۶)؛ میلیری مک‌لوگین (۱۹۷۵)؛ برینارد (۲۰۰۵)؛ مکینده (۲۰۰۵)؛ سباتیر و مازمانیان (۱۹۹۶)؛ هاولت و رامش (۱۹۹۹)	حمایت فعال از سوی نخبگان سازمان‌یافته و احزاب			حمایت و پشتیبانی
۰/۸۴۲	سباتیر و مازمانیان (۱۹۹۶)؛ چارلز بالوک و چارلز لامب (۱۹۸۶)؛ انجمن مدیریت دولتی آمریکا با همکاری واحد اقتصاد عمومی مدیریت دولتی (۲۰۰۲)	حمایت خطمشی‌ها از سوی قانون‌گذاران، مقامات اجرایی و مراجع قضایی			
۰/۷۵۲	گزارش‌ها و پی‌نوشته‌های کارشناسان درگیر در اجرای قانون خدمات کشوری	بهبود و توسعه دیپلماسی فعال			سیاست‌زادانی محیط اجرا عوامل سیاسی - اقتصادی عوامل محیطی - زمین‌های
۰/۸۳۰	برینارد (۲۰۰۵)	رهایی‌بخش اجرایی دولت از تنش‌ها و مناقشات ساسی غیرضروری			
۰/۷۶۲	بلانکو (۲۰۱۱)؛ کوئینگ (۱۹۶۸)	محدود نمودن عوامل بی‌نظمی سیاسی و اختلال در محیط اجرای خطمشی			
۰/۷۵۵	دانایی‌فرد و دیگران (۱۳۸۹)؛ ساموئل استالی (۲۰۰۶)؛ مکینده (۲۰۰۵)؛ پالمبو و کالیستا (۱۹۹۰)؛ هاولت و آگونوان (۱۹۹۱)	کاهش تغییر در سیاست‌های دولت			
۰/۸۳۸	رودگیز و بالوک (۱۹۷۶)؛ انجمن مدیریت دولتی آمریکا با همکاری واحد اقتصاد عمومی مدیریت دولتی (۲۰۰۲)؛ برینارد (۲۰۰۵)؛ پالمبو و کالیستا (۱۹۹۰)	انتخاب مدیران اداری با رویکرد حرفه‌گرایی و غیرسیاسی			
۰/۸۳۵	(از حیث تأمین مالی: اعزازکنیلوس و زاهاریادیس (۲۰۱۴)؛ جان کوگین (۲۰۰۶)؛ گزارش‌ها و پی‌نوشته‌های کارشناسان درگیر در اجرای قانون خدمات کشوری	تأمین مالی بودجه دولت جهت اجرای قانون خدمات کشوری			بودجه، پشتیبانی مالی و اقتصادی
۰/۷۹۲	یوجین بارداک (۱۹۹۷) یادداشت‌های خبرگان	تخصیص ردیف بودجه‌ای مستقل یا خط اعتباری جذب سرمایه جهت اجرای سیاست‌های منابع انسانی به تفکیک هر حوزه			
۰/۷۸۵	دانایی‌فرد و دیگران (۱۳۸۹)	تدوین صحیح و اجرای صحیح سیاست‌های اقتصادی توسط دولت و حکومت			
۰/۷۷۷	پالمبو و کالیستا (۱۹۹۰)	کنترل عوامل تهدیدکننده ثبات اقتصادی			

نتایج راند دو دلفی	منبع	مفهوم	مؤلفه	ابعاد اصلی	ابعاد فرعی
۰/۸۲۰	کوئینگ (۱۹۶۸)؛ سو ژانگ و رایینی (۲۰۰۶)؛ ادو و چودوری (۲۰۱۲)؛ متی توا (۲۰۱۲)؛ گان و هاگ وود (۱۹۸۴)؛ آگونوان (۱۹۹۱)	هدف‌گذاری، ایجاد زمینه مفهومی با توجه به مواد قانون و کاهش تعارضات			
۰/۸۵۰	استندینگ و کریپس (۲۰۱۳)؛ هی یونگ سوک سو (۱۹۸۸)؛ برنز و دیگران (۲۰۰۷)؛ برنامه جامع اصلاح نظام اداری	تدوین راهبردهای اجرای سیاست‌ها در سازمان			برنامه‌ریزی استراتژیک
۰/۸۰۸	گان و هاگ‌وود (۱۹۸۴)؛ هی یونگ سوک سو (۱۹۸۸)؛ آگونوان (۱۹۹۱)؛ متی توا (۲۰۱۲)؛ هونچو و دیگران (۲۰۲۰)	تدوین برنامه اجرایی مشخص با تأکید بر چارچوب زمانی واقعی			
۰/۸۲۲	فالان (۱۹۸۲)؛ سیرنا (۲۰۱۳)؛ کالیستا (۱۹۸۸)؛ پوتر و برو (۲۰۱۲)؛ هونچو و دیگران (۲۰۲۰)	معین نمودن ابزارهای اجرای خطمشی			ابزارهای خطمشی اجرا
۰/۸۱۵	سیرنا (۲۰۱۳)؛ هونچو و دیگران (۲۰۲۰)	چیدمان ابزارهای خطمشی			راهمبرد و خطمشی ساختار
۰/۷۶۷	پرسمن و ویلدناوسکی (۱۹۷۳)؛ هونچو و دیگران (۲۰۲۰)	بررسی کفایت ابزارهای اجرا			
۰/۸۵۰	حفیظ (۲۰۰۱)؛ آلنس و وروث (۱۹۷۳)	بررسی هماهنگی و هم‌راستایی برنامه‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان			
۰/۸۵۰	هونچو و دیگران (۲۰۲۰)	بررسی همسویی ابزارهای اجرا			ارزیابی استراتژیک
۰/۷۵۵	برینکرف (۱۹۹۶)؛ هونچو و دیگران (۲۰۲۰)	بررسی دوره‌های هماهنگی و سازگاری اجزا درون خطمشی‌های اجرا			

نتایج راند دو دلفی	منبع	مفهوم	مؤلفه	ابعاد اصلی	ابعاد فرعی
۰/۸۵۷	پاپادوکس (۱۹۹۸)؛ گزارش‌ها و پی‌نوشته‌های کارشناسان درگیر در اجرای قانون خدمات کشوری	بازنگری، اصلاح، ساده‌سازی و روزآمد کردن قوانین و رویه‌های حوزه مدیریت منابع انسانی		رسمی	
۰/۸۸۰	گزارش‌ها و پی‌نوشته‌های کارشناسان درگیر در اجرای قانون خدمات کشوری	بازطراحی و سامان‌دهی مشاغل و پست‌ها براساس مفاد قانون			
۰/۸۵۰	گزارش‌ها و پی‌نوشته‌های کارشناسان درگیر در اجرای قانون خدمات کشوری	بازنگری علمی و دقیق تشکیلات و سقف پست‌های مصوب در بازه زمانی مناسب متناسب با سیاست‌ها و احکام برنامه جدید			
۰/۸۴۵	مکینده (۲۰۰۵)؛ گزارش‌ها و پی‌نوشته‌های کارشناسان درگیر در اجرای قانون خدمات کشوری	برخورداری مدیران منابع انسانی از فضای حمایتی لازم برای تصمیم‌گیری		ساختار سازمان مجری	ساختار
۰/۸۴۵	گزارش‌ها و پی‌نوشته‌های کارشناسان درگیر در اجرای قانون خدمات کشوری	حفظ استقلال مدیران منابع انسانی جهت محفوظ ماندن از گروه‌های فشار			
۰/۸۰۰	نومیز و دیگران (۲۰۱۲)؛ قلی‌پور و دیگران (۱۳۹۰)	تفویض اختیار لازم در ساختار اجرایی			
۰/۷۷۰	هی یونگ سوک سو (۱۹۹۸)؛ استندینگ و کریپیس (۲۰۱۳)؛ بولاجی و دیگران (۲۰۱۶)؛ مکینده (۲۰۰۵)	فراهم کردن خطوط ارتباطی لازم برای کارکنان واحد منابع انسانی		تیم‌های عملیاتی	
۰/۸۵۰	گزارش‌ها و پی‌نوشته‌های کارشناسان درگیر در اجرای قانون خدمات کشوری	فراهم کردن الزامات بوروکراتیک جهت قوت در اجرای ارتباطی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی با یکدیگر			
۰/۸۰۸	استندینگ و کریپیس (۲۰۱۳)؛ هی یونگ سوک سو (۱۹۹۸)؛ رودگیز و پالوک (۱۹۷۶)؛ پوتر و برو (۲۰۱۲)	ارتباط، گزارش‌دهی و هماهنگی دستگاه اجرایی با سایر سازمان‌ها			

ابعاد اصلی	ابعاد فرعی	مؤلفه	مفهوم	منبع	نتایج راند دو دلفی	
سیاست‌ها منابع و زیرساخت‌ها ظرفیت‌های مالی	ظرفیت‌های مجریان و کارکنان		آموزش و آگاهی درمورد مبانی و روح قانون به مجریان	هی یونگ سوک سو (۱۹۹۸)؛ رودگیز و بالوک (۱۹۷۶)؛ سائتو و دیگران (۲۰۱۴)؛ هی یونگ سوک سو (۱۹۹۸)	۰/۸۰۵	
			تعهد و توجه مجریان به اجرای دقیق قانون	برینارد (۲۰۰۵)؛ پطروس برنارد (۲۰۰۵)؛ چارلز بالوک و چارلز لامب (۱۹۸۶)؛ میلیبری مک‌لوگین (۱۹۷۵)	۰/۸۲۰	
			میزان پذیرش مجریان نسبت به تغییر	میلیبری مک‌لوگین (۱۹۷۵)	۰/۷۷۴	
			گرایش مجریان و منطقی بودن قانون‌زدیدگان‌ها	معمارزاده و طاهرپور (۱۳۸۴)	۰/۸۳۰	
			آگاهی و درک صحیح دستورات توسط مجریان	هی یونگ سوک سو (۱۹۹۸)؛ بولاجی و دیگران (۲۰۰۶)	۰/۸۶۸	
	ظرفیت‌های مالی		مدیریت بهینه بودجه			۰/۸۲۷
			وجود سیستم حسابداری استاندارد و به‌روز	گزارش‌ها و بی‌نوشته‌های کارشناسان درگیر در اجرای قانون خدمات کشوری		۰/۷۸۵
			آزادی عمل در تخصیص منابع مالی و بودجه			۰/۸۲۷
			شبکه اطلاعاتی کارآمد	انجمن مدیریت دولتی آمریکا با همکاری واحد اقتصاد عمومی مدیریت دولتی (۲۰۰۲)؛ مکینده (۲۰۰۵)؛ ساموئل استالی (۲۰۰۶)		۰/۸۰۰
			وجود زیرساخت‌ها و در دسترس بودن مکانیسم‌های لازم اجرایی	ساموئل استالی (۲۰۰۶)		۰/۸۱۲
ظرفیت‌های مالی		وجود ترکیب مناسبی از منابع جهت تحقق برنامه‌های حوزه مدیریت منابع انسانی	مکینده (۲۰۰۵)؛ اگزاکتیلوس و زاهاریادیس (۲۰۱۴)		۰/۷۷۰	

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

جهت پاسخ به سؤال سوم پژوهش: «تحلیل شکاف عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری چگونه است؟» از ماتریس اهمیت - عملکرد استفاده شد. بدین منظور، هر شاخص از دو منظر مورد بررسی قرار گرفت. براساس اینکه هر شاخص چه میزان اهمیت دارد (وضعیت مطلوب) و عملکرد سازمان در زمینه این شاخص در چه حد است (وضعیت موجود) چهار ربع قابل تشخیص است:

- حیطة بی تفاوتی: عملکرد پایین - اهمیت پایین؛

- حیطة اتلاف: عملکرد بالا - اهمیت پایین

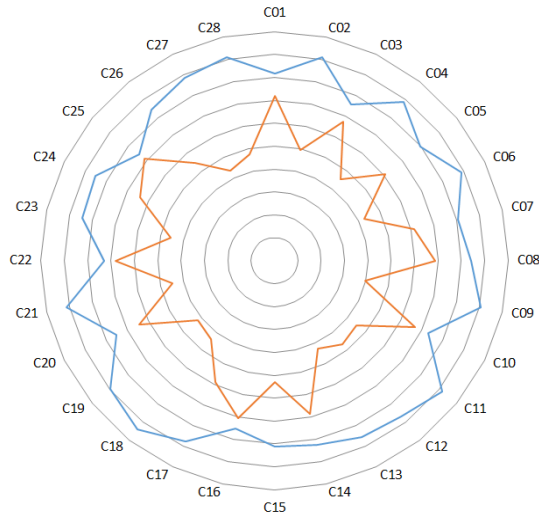
- حیطة ضعف: عملکرد پایین - اهمیت بالا؛

- حیطة قابل قبول: عملکرد بالا - اهمیت بالا

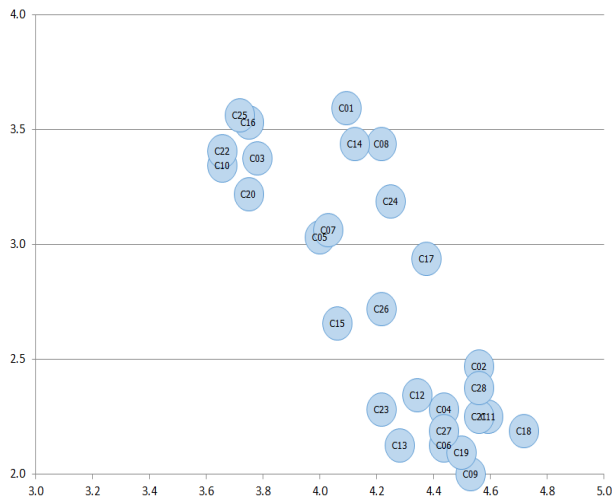
جدول ۳. وضعیت اهمیت - عملکرد سازه‌های پژوهش

عملکرد	اهمیت	شاخص‌ها
۳,۵۹۴	۴,۰۹۴	صدور مجوزهای اصولی (C01)
۲,۴۶۹	۴,۵۶۳	رعایت شایستگی (C02)
۳,۳۷۵	۳,۷۸۱	برابری فرصت‌ها (C03)
۲,۲۸۱	۴,۴۳۸	جذب ضابطه‌مند (C04)
۳,۰۳۱	۴,۰۰۰	آموزش نظام‌مند (C05)
۲,۱۲۵	۴,۴۳۸	توانمندسازی (C06)
۳,۰۶۳	۴,۰۳۱	رعایت زمینه‌های اصول نظام امتیازی (C07)
۳,۴۳۸	۴,۲۱۹	شفافیت و صراحت (C08)
۲,۰۰۰	۴,۵۳۱	جامعیت، انسجام و کفایت (C09)
۳,۳۴۴	۳,۶۵۶	رفع ابهام و تضاد در مواد قانون (C10)
۲,۲۵۰	۴,۵۹۴	ارتباطات و آزادی عمل (C11)
۲,۳۴۴	۴,۳۴۴	بازبینی و نظارت (C12)
۲,۱۲۵	۴,۲۸۱	نظام‌یافتگی فنی و ضمانت اجرایی (C13)
۳,۴۳۸	۴,۱۲۵	نهادینه‌سازی فرهنگ قانون‌مداری (C14)
۲,۶۵۶	۴,۰۶۳	تقویت اعتماد (C15)
۳,۵۳۱	۳,۷۵۰	آگاهی بخشیدن و توسعه جامعه مدنی (C16)
۲,۹۳۸	۴,۳۷۵	حمایت و پشتیبانی (C17)
۲,۱۸۸	۴,۷۱۹	سیاست‌زدایی محیط اجرا (C18)
۲,۰۹۴	۴,۵۰۰	بودجه، پشتیبانی مالی و اقتصادی (C19)
۳,۲۱۹	۳,۷۵۰	برنامه‌ریزی استراتژیک (C20)
۲,۲۵۰	۴,۵۶۳	ابزارهای اجرای خط‌مشی (C21)
۳,۴۰۶	۳,۶۵۶	ارزیابی استراتژیک (C22)
۲,۲۸۱	۴,۲۱۹	رسمیت (C23)
۳,۱۸۸	۴,۲۵۰	تمرکز (C24)
۳,۵۶۳	۳,۷۱۹	پیچیدگی (C25)
۲,۷۱۹	۴,۲۱۹	ظرفیت‌های مجریان و کارکنان (C26)
۲,۱۸۸	۴,۴۳۸	ظرفیت‌های مالی (C27)
۲,۳۷۵	۴,۵۶۳	زیرساخت‌ها (C28)

نتیجه ارزیابی اهمیت عملکرد برای شاخص‌های پژوهش حاضر به این صورت است:



شکل ۱. نمودار رادار اختلاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب



شکل ۲. نتیجه ارزیابی اهمیت - عملکرد (IPA)

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هر خطی‌مشی عمومی مطلوب و آماده‌نیازمند اجرای مؤثر برای تضمین دستیابی به اهداف سیاست است (Li, 2017, p. 946). بررسی چگونگی اجرای قانون خدمات کشوری حاکی از آن است که پس از اتمام اولین مهلت اجرای آزمایشی که به مدت پنج سال بوده، اجرای آزمایشی آن را برای یک سال دیگر، از تاریخ ۱۳۹۱/۰۷/۱۹ تا ۱۳۹۲/۰۷/۰۸، تمدید شد. پس از اتمام مهلت تمدیدی، دوباره در تاریخ ۱۳۹۲/۰۸/۱۴ این عمل تکرار شد و تا پایان سال ۱۳۹۳ تمدید گردید. داستان تمدید سالیانه مهلت اجرای آزمایشی این قانون تا سال ۱۳۹۵ ادامه یافت و درنهایت در ۲۶ اسفند ۱۳۹۷ کلیات این لایحه تصویب شد؛ ولی هنوز پرونده آن باز است و همان‌طور که گفته شد، به‌زعم خبرگان امر، اکثر مصوبات و تغییرات حول این قانون در راستای گرفتن امتیازات بیشتر و همچنین مستثنا شدن از این قانون برای داشتن آزادی عمل بیشتر است. این رویکرد نه‌تنها باعث بهبود قانون مدیریت خدمات کشوری نشده، بلکه مشکلات آن را به‌عنوان یک قانون مبنایی و جامع برای کل نهادهای حاکمیتی به‌ویژه در حوزه کارکردهای مدیریت منابع انسانی بیشتر کرده است. از این رو تحقیق حاضر با هدف تبیین و تحلیل اهمیت - عملکرد عوامل مؤثر بر حسن اجرای قانون خدمات کشوری در حوزه کارکردهای منابع انسانی انجام شد.

با تحلیل محتوای پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه اجرای خط‌مشی عمومی و قانون خدمات کشوری مدلی بر مبنای مدل سه‌شاخگی با سه بُعد اصلی فرایند (استخدام و جذب، آموزش و بهسازی، جبران خدمات)، ساختار (راهبرد و خط‌مشی، ساختار، منابع و زیرساخت‌ها) و عوامل زمینه‌ای (دولت - مقررات‌گذاران، اجتماعی - فرهنگی، سیاسی - اقتصادی) ارائه شد که هرکدام از این ابعاد دربرگیرنده چند مؤلفه است. در مجموع ۲۹ مؤلفه و ۱۰۸ شاخص در مدل تدوین‌شده قرار گرفت.

حال با توجه به اینکه پژوهش حاضر نخستین کوشش آکادمیک در زمینه اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه مدیریت منابع انسانی است، امکان مقایسه نتایج پژوهش بسیار محدود است. از حیث عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش خط‌مشی عمومی، این تحقیق با یافته‌های تحقیق **هونچو و دیگران (2020)** و **سایاتیر (1986)** که عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی را در قالب مدل سه‌شاخگی شامل متغیرهای اساسی، متغیرهای ساختاری و متغیرهای ماهیتی (زمینه‌ای) مطرح کرده‌اند، هم‌گراست. در توضیح این نتیجه، **هونچو و دیگران (2020)** اظهار کردند که یک مدل از اجرا باید به ارزش و علایق، ابزار خطی‌مشی‌گذاری، ساختار یا طراحی سازمانی و گروه‌های هدف توجه داشته باشد. بنابراین اجرای خط‌مشی‌های عمومی تحت تأثیر طراحی و پیش‌داوری‌هایی که شامل ابزارهای انتخاب‌شده سیاست‌ها، سازمانی که آن را مدیریت می‌کند، در دسترس بودن منابع، نوع

بازیگران مداخله‌کننده و گیرندگان است در میان یا سایر جنبه‌ها قرار می‌گیرد. علاوه بر آن، اجرا باید به نقش‌های متصور توسط بازیگران مختلف توجه کند و تعامل بین سیاست‌های عمومی و طراحی اداری سیاسی، منابع مورد نظر و کانال‌های ارتباطی را در نظر بگیرد که به‌طور کلی توضیح مناسبی برای ارائه مدل بر مبنای ابعاد سه‌شاخگی است.

اما از حیث تحقیقات در زمینه قانون خدمات کشوری، با واکاوی عمیق پژوهش‌های مرتبط می‌توان اذعان کرد که بیشترین هم‌گرایی این پژوهش از باب ماهیت مؤلفه‌های ارائه‌شده و نتایج اهمیت - عملکرد با مطالعات پورکیانی و دیگران (۱۳۹۳) و مرتضوی و دیگران (۱۳۹۱) است. نتایج پژوهش پورکیانی و دیگران (۱۳۹۳) نشان داد موانع مربوط به منطق، انسجام و واقع‌گرایی؛ ساختار و منابع؛ محیط قانون؛ مفهوم و نگارش؛ بازبینی و نظارت؛ کارکنان و مدیران و پشتوانه نظری به ترتیب بیشترین تا کمترین اهمیت را به‌عنوان موانع اجرای اثربخش قانون مدیریت خدمات کشوری دارا هستند. همچنین مرتضوی و دیگران (۱۳۹۱) در مطالعه خود بیشترین مشکلات در اجرای قانون مذکور را عدم سازمان‌دهی و هماهنگی مناسب بخش‌های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، عدم کفایت دانش و آگاهی‌های مسئولان با قانون، رعایت نکردن شایسته‌سالاری در انتصاب و ارتقای مدیران، ارزیابی شکلی و صرفاً مبتنی بر آمارهای بعضاً متضاد و غیرشفاف، عدم ترکیب مناسب منابع، عدم آموزش و آگاهی بخشی عمومی و فرهنگ‌سازی معرفی کردند. البته همان‌طور که مشخص است، پژوهش‌های انجام‌شده به‌طور کلی به موانع اجرای قانون خدمات کشوری پرداخته بودند و در زمینه عوامل مؤثر بر حسن اجرای قانون خدمات کشوری در حوزه منابع انسانی تحقیق جامعی صورت نگرفته است.

در مدل ارائه‌شده در پژوهش حاضر نیز عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری تحلیل اهمیت - عملکرد شد. بر اساس نتایج این تحلیل، متغیرهای «سیاست‌زدایی محیط اجرا»، «ارتباطات و آزادی عمل»، «رعایت شایستگی»، «ابزارهای اجرای خط‌مشی»، «زیرساخت‌ها»، «جامعیت، انسجام و کفایت»، «بودجه، پشتیبانی مالی و اقتصادی»، «جذب ضابطه‌مند»، «توانمندسازی»، «ظرفیت‌های مالی»، «حمایت و پشتیبانی»، «بازبینی و نظارت»، «نظام‌یافتگی فنی و ضمانت اجرایی» در ناحیه ضعف (اهمیت بالا - عملکرد پایین) قرار دارند. با توجه به اینکه تعدادی از شاخص‌ها از اهمیت زیادی برخوردارند و از طرفی رتبه عملکردشان در سطح ضعیف است، باید بیش از پیش مورد توجه مسئولان و کارشناسان قرار گیرد. در این زمینه پیشنهاد می‌گردد با توجه به اینکه تأکید بر سیاست‌زدایی محیط اجرا شده است، باید بخش اجرایی دولت از تنش‌ها و مناقشات سیاسی غیرضروری رهایی یابد و بدین منظور با شناسایی و اولویت‌بندی عوامل بی‌نظمی سیاسی و اختلال در محیط اجرای خط‌مشی، این عوامل با رویکرد استراتژیک محدود گردد.

همچنین در پژوهش‌های پیشین تأکید شده که سیاست‌زدایی محیط اجرا، حضور مطلوب در بازارهای جهانی و انجام حرفه‌ای امور، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی، نیازمند حاکمیت روح حرفه‌ای‌گرایی در تمام مشاغل به‌ویژه مدیریت نیروی انسانی است (Ali & Bradburn, 2018). بدیهی است که حرفه‌گرایی مدیریت منابع انسانی، جذب و ارتقای ضابطه‌مند، آموزش و بهسازی منجر به توانمندسازی و پیامد آن خلق دستگاه‌های اجرایی شایسته‌محور خواهد شد (Tinholt et al., 2015, p. 78).

همچنین پیشنهاد می‌شود جهت اجرای اثربخش‌تر ماده ۴۴ قانون خدمات کشوری در فصل ششم، در ارتباط با سنجش و ارزیابی توانایی‌های بالقوه داوطلبان ورود به دستگاه‌های اجرایی، موارد زیر لحاظ شود: از نیم‌رخ‌های شغلی در فرایند جذب منابع انسانی برای تناسب شغل و شاغل استفاده شود و شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای هر شغل در دستگاه‌های اجرایی به‌درستی و دقیق تعریف و تعیین گردد. به‌جای سنجش مهارت‌های کلی و عمومی، مهارت‌های مربوط به هر شغل تبیین و تعیین اولویت شود و مهارت‌های اختصاصی مورد توجه بیشتر قرار گیرد. بدین ترتیب، آزمون هوش هم به تفکیک هوش‌های مهم برای هر شغل سنجیده شود.

در فصل نهم قانون خدمات کشوری، علاوه‌بر شاخص آموزش، سایر شاخص‌های مؤثر بر توانمندسازی کارکنان مطرح شود. ارزیابی کارکنان از طریق روش کانون ارزیابی انجام گیرد. این شیوه ارزیابی نیازمند برنامه‌ریزی و تفکر عمیق در مراحل طراحی و ایده‌پردازی است. این فرایند را می‌توان در چهار گام مطرح کرد: ۱. طراحی و تدوین شایستگی‌های حرفه‌ای؛ ۲. طراحی و تدوین ابزارهای اندازه‌گیری؛ ۳. انتخاب ارزیابان ۴. اجرای برنامه کانون ارزیابی و تهیه گزارش‌های فردی، توسعه شبکه مربیگری از طریق به‌کارگیری کامل تمامی مدیران در روابط مربیگری با گزارش‌های مستقیم و نیز کارکنان دارای پتانسیل بالا در سایر واحدها.

جهت اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در زمینه حقوق کارکنان (فصل دوازدهم، مواد ۸۶، ۸۷، ۸۹، ۹۰، ۹۲، ۹۳ و ۹۶)، به شاخص‌های کیفیت زندگی کاری کارکنان با درنظر گرفتن افزایش تناسب حقوق‌ها با نرخ تورم و شاخص هزینه زندگی، عدم وابستگی احکام حقوق و مزایای کارکنان به قوانین پیشین، اجرای کامل قانون (تلاش در اجرای برخی از احکام حقوقی معوق‌مانده (قانون تسری) و محاسبه تفاوت تطبیق برای برخی گروه‌های مغفول‌مانده در قانون توجه جدی و بیشتری شود.

نتایج این تحقیق ضمن امکان بهبود اجرای این قانون، زمینه توسعه یادگیری در زمینه اجرای خط‌مشی‌های عمومی در داخل کشور را موجب می‌شود. در پایان، با توجه به رویکرد پویای این قانون از زمان تصویب تا به حال، پیشنهاد می‌شود تحلیل رفتار عوامل مؤثر بر حسن اجرای قانون خدمات کشوری مبتنی بر سیستم‌های پویا مورد مطالعه قرار گیرد.

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

تعارض منافع

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

تعهد کپی‌رایت

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

References

- Abdoli, Sh., & Javad, M. (2016). "Identifying the problems of implementing clause 58 of service management of the country in line with improving staff potentials to increase productivity: the case of Melli Bank". *Journal of Development Evolution Management, Special Issue*, 57-63. from: www.jdem.ir/m/article_534557.html .(Persian)
- Abedi, H., Taslimi, S., Faghihi, A., & Sheikh, M. (2011). "Analyzing content and web-content: a simple method of analyzing qualitative data". *Strategic Management Thought*, 10, 151-198. from: www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=164389. (Persian)
- Ali, O., & Bradburn, M. (2018). "Professionalism". *Surgery (Oxford)*, 36(9), 443-447. [DOI: [10.1016/j.mpsur.2018.07.011](https://doi.org/10.1016/j.mpsur.2018.07.011)]
- Asgharpour, M. (2013). *Multi-dimensional decision making*. Tehran: Tehran University Press. (Persian)
- Azar, A., Khosravani, F., & Jalali, R. (2018). *Research in soft war*. Tehran: Institute of Industrial Management Publication. (Persian)
- Barati, O., Mousazadeh, M., Amiresmaili, M., Moradi Mazraenow, M., & Khabazshirai, M. (2013). "The executive problems of the tenth section of service Management in medical university of Kerman". *Journal of Health Accounting*, 2(2), 1-14. from: jha.sums.ac.ir/m/article_16898_0.html?lang=fa. (Persian)
- Dialoke, I., Ukah, F., & Maduagwuna, I. (2017). "Policy formulation and implementation in Nigeria: The bane of underdevelopment". *International Journal of Capacity Building in Education and Management*, 6(3), 2.
- Figueroa Huencho, V., Lagos Fernández, C., Manriquez Hizaut, M., & Rebolledo Sanhueza, J. (2020). "Implementation challenges in public policies towards indigenous peoples: the impact of health policies in urban contexts". *Journal of Intercultural Studies*, 41(4), 405-423. [DOI: [10.1080/07256868.2020.1779201](https://doi.org/10.1080/07256868.2020.1779201)]
- Habibi, A., & Adanvar, M. (2017). *Structural equation modeling*. Tehran: Jahad Daneshgahi Press. (Persian)
- Hosseini, A., Beiginia, A., & Ghsemi, M. (2016). *Identifying the problems of implementing public policies: the case of management service of the country*. The First International Conference of New Paradigms in Commercial Smart Management, Tehran, Iran. from: civilica.com/doc/500301. (Persian)
- Hudson, B., Hunter, D., & Peckham, S. (2019). "Policy failure and the policy-implementation gap: can policy support programs help?". *Policy Design and Practice*, 2(1), 1-14. [DOI: [10.1080/25741292.2018.1540378](https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1540378)]

- Li, Q. (2017, June). "Research on Implementation of Frontline Public Policy in Current China". In *2nd International Conference on Contemporary Education, Social Sciences and Humanities (ICCESSH 2017)* (pp. 946-949). Atlantis Press. [DOI: [10.2991/iccessh-17.2017.220](https://doi.org/10.2991/iccessh-17.2017.220)]
- Melander, L., Dubois, A., Hedvall, K., & Lind, F. (2019). "Future goods transport in Sweden 2050: Using a Delphi-based scenario analysis". *Technological Forecasting and Social Change*, *138*, 178-189. [DOI: [10.1016/j.techfore.2018.08.019](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.08.019)]
- Mohammadi, M., Alvani, M., Memarzadeh Tehran, Gh., & Ansari Renani, Gh. (2016). "A three-dimensional model of executive government for public policies". *Iranian Journal of Public Administration Mission*, *8*(2), 1-16. from: http://ijpa.srbiau.ac.ir/?_action=articleInfo&article=9591. (Persian)
- Mortazavi, M., Foroandeh Dehkordi, L., & Zarepour Nasirabadi, F. (2012). "Analyzing and prioritizing the problems of implementing the service management law of the country". *Journal of Management Research in Iran*, *16*(1), 131-148. from: http://ijpa.srbiau.ac.ir/?_action=articleInfo&article=9591. (Persian)
- Nikmanesh, Sh. (2016). *A model of effective strategic management of human resources based on the functions and features of legal environment in governmental organization: the case of the ministry of interior*. PhD Dissertation, Allameh Tabataba'i, Tehran, Iran. (Persian)
- Pourkiani, M., Salajeghe, S., Zarepour Nasir Abadi, F. (2014). "On the problems of implementing policies through focused group discussion: the case of service management law". *Public Organization Management*, *3*(19), 7-24. from: ipom.journals.pnu.ac.ir/article_1680. (Persian)
- Rana, M. H., & Malik, M. S. (2016). "Human resource management from an Islamic perspective: a contemporary literature review". *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, *9*(1). [DOI: [10.1108/IMEFM-01-2015-0002](https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2015-0002)]
- Sabatier, P. A. (1986). "Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis". *Journal of Public Policy*, *6*(1), 21-48. from: www.jstor.org/stable/3998354
- Sadrinooshabadi, S. (2013). *On the service management law of the country considering the related laws*. Tehran: Shora Publication. (Persian)
- Tehrani, M., Maleki, M., & Ghafrani, F. (2014). "Management service law of the country: principles, basics, and strategies". *Majlis and Rahbord*, *21*(79), 185-222. from: www.sid.ir/fa/Journal/ViewPaper.aspx?id=227663. (Persian)
- Tinholt, D., Van Der Linden, N., Chan, W. S., Engelsman, R., Siebes, C., Montironi, M., &

Defina, R. (2015). *European foundational ICT body of knowledge: a first point of reference for anyone interested in working in ICT*.

Vancoppenolle, D., Sætren, H., & Hupe, P. (2015). "The politics of policy design and implementation: A comparative study of two Belgian service voucher programs". *Journal of Comparative policy Analysis: Research and Practice*, 17(2), 157-173. [DOI: [10.1080/13876988.2015.1006831](https://doi.org/10.1080/13876988.2015.1006831)]

Wang, W. (2011). "A Content Analysis of Reliability in Advertising Content". *Analysis Studies*.