



# Identifying the effective factors on the implementation of the policy of institutionalizing work conscience in the administrative system

**Amirhossein Gholami**

Master's degree in Public Administration, Faculty of Economics and Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.

[amirhosseingholami888@yahoo.com](mailto:amirhosseingholami888@yahoo.com)

0000-0002-9712-3415

**Samad Barani**

Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aviation University, Tehran, Iran (Corresponding author).

[s.baran.b@gmail.com](mailto:s.baran.b@gmail.com)

0000-0002-6677-2244

**Hormat Asghari**

Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.

[h\\_asghari1980@yahoo.com](mailto:h_asghari1980@yahoo.com)

0000-0002-8582-0539

## Abstract

The main goal of this research is to identify the effective factors on the institutionalization of work conscience in public sector organizations according to paragraph 21 of the general policies of the administrative system. The research is applied in terms of purpose and descriptive-exploratory in terms of its method. The statistical population of the research is 248 employees of one of the government organizations. The sample size was determined to be 148 people using the Krejcie and Morgan table and a simple random method was used for sampling. The data collection tool was a researcher-made questionnaire, and its validity was confirmed by content method and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha test. Exploratory factor analysis and hierarchical analysis were used to analyze the data. The findings of the research indicated the identification of 24 factors in the form of four categories of managerial factors, factors related to policy characteristics, factors related to policy practitioner and factors related to the policy environment. Also the prioritization results implied that managerial factors with a weighting factor of 0.377 are the most important, and factors related to policy practitioners with a weighting factor of 0.253 are in the second place, policy features with a weighting factor of 0.248 are in the third place and factors related to the implementation context ranked fourth with a weighted factor of 0.121. According to the results of the research, managers should focus on the factors identified in this research, in order to institutionalize the policy of work conscience in the country's administrative system.

**Keywords:** policy implementation, institutionalization of work conscience, general policies of the administrative system.

**JEL Classification:** Y90, Z10, Z19

Use your device to scan and read the article online



**Citation:** Gholami, A.; Barani, S. & Asghari, A. (2023). Identifying the effective factors on the implementation of the policy of institutionalizing work conscience in the administrative system. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 11(3), 578-608.  
<https://doi.org/10.30507/JMSP.2023.354649.2470>

E-ISSN: 2345-2552 / Center for Strategic Research / Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies

Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



20.1001.1.23452544.1402.11.43.5.5

10.30507/JMSP.2023.354649.2470

\* **Corresponding Author:** Samad Barani, **Address:** Faculty of Management, Shahid Sattari Aviation University, **Tel:** +98(916) 157717

## شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی نهادینه‌سازی وجدان کاری در نظام اداری

امیرحسین غلامی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران.

amirhosseingholami888@yahoo.com

0000-0002-9712-3415

صمد بارانی

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران (نویسنده مسئول).  
s.baran.b@gmail.com

0000-0002-6677-2244

حرم‌ت اصغری

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران.

h\_asghari1980@yahoo.com

0000-0002-8582-0539

### چکیده

مرحله اجرای خط‌مشی یک از مهم‌ترین و پرچالش‌ترین مراحل فرایند خط‌مشی است. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی نهادینه‌سازی وجدان کاری در نظام اداری وفق بند ۲۱ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش انجام آن توصیفی - پیمایشی بوده و دارای رویکرد اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان شرکت آب و فاضلاب منطقه ۳ شهر تهران به تعداد ۲۴۸ نفر تشکیل دادند. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان برابر ۱۴۸ نفر تعیین گردید برای نمونه‌گیری، از روش تصادفی ساده استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌های محقق ساخته بود که روایی آن به روش محتوایی و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده شد. یافته‌های پژوهش حاکی از شناسایی ۲۴ عامل در قالب چهار دسته عوامل مدیریتی، عوامل مربوط به ویژگی‌های خط‌مشی، عوامل مربوط به مجریان خط‌مشی و عوامل مربوط به محیط (بستر) خط‌مشی بوده است. همچنین نتایج اولویت‌بندی نشان داد که عوامل مدیریتی با ضریب وزنی ۰,۳۷۷ بیشترین تأثیر را دارا هستند و عوامل مرتبط با مجریان خط‌مشی با ضریب وزنی ۰,۲۵۳ در رتبه دوم، ویژگی‌های خط‌مشی با ضریب وزنی ۰,۲۴۸ در رتبه سوم و عوامل مربوط به بستر اجرای خط‌مشی با ضریب وزنی ۰,۱۲۱ در رتبه چهارم قرار گرفت. طبق نتایج پژوهش به‌منظور نهادینه‌سازی خط‌مشی وجدان کاری در نظام اداری کشور مدیران بایستی بر عوامل شناسایی شده در این پژوهش تمرکز داشته باشند و در این میان تأکید بر عوامل مدیریتی و همچنین توانایی مجریان خط‌مشی‌های اداری ضروری به نظر می‌رسد.

کلیدواژه‌ها: اجرای خط‌مشی، نهادینه‌سازی وجدان کاری، سیاست‌های کلی نظام اداری.

طبقه‌بندی JEL: Y90, Z10, Z19

شاپای الکترونیک: ۲۳۴۵-۲۵۵۲ / پژوهشکده تحقیقات راهبردی / فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان



20.1001.1.23452544.1402.11.43.5.5

10.30507/JMSP.2023.354649.2470

\* نویسنده مسئول: صمد بارانی، نشانی: دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تلفن: ۹۸(۹۱۶)۱۵۷۷۱۷

## مقدمه و بیان مسئله

دولت‌ها به‌منظور انجام تعهدهای خود در برابر مردم، برنامه‌های مختلفی را در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، سیاسی، فناوری و غیره تدوین و اجرا می‌کنند. اجرای اثربخش این برنامه‌ها مستلزم تدوین یکسری خط‌مشی‌ها و سیاست‌های اجرایی است. سازمان‌های دولتی برای جلب رضایت شهروندان و پاسخگویی مناسب به تقاضاهای آنان و حرکت در مسیر توسعه‌یافتگی ملزم به اجرای اثربخش این سیاست‌های ابلاغی هستند. در غیر این‌صورت پیامدهایی چون ناکارآمدی نظام اداری، کاهش رضایتمندی مردم، کاهش اعتماد عمومی و در نتیجه عقب‌ماندن از قافله توسعه رخ خواهد داد ( Moghadspour; Danaei Fard & Kurdanaij, 2012). با وجود اینکه در دهه‌های اخیر اهمیت به‌کارگیری خط‌مشی عمومی در اثربخشی و کارآمدی دولت‌ها از سوی صاحب‌نظران این حوزه به‌خوبی درک شده است، اما در عمل، سازمان‌های دولتی در اجرای خط‌مشی‌های ابلاغی موفق عمل نکرده‌اند و امروزه یکی از مهم‌ترین مسائلی که بسیاری از دولت‌ها به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه با آن روبه‌رو هستند، عدم موفقیت در اجرای خط‌مشی‌های عمومی است (Hajipour & et al., 2014).

چالش اصلی که منجر به انتخاب موضوع از سوی محقق گردید این است که اغلب دولت‌ها موفقیت‌چندانی در اجرای خط‌مشی عمومی تجربه نکرده‌اند و این موضوع همواره یکی از چالش‌های جدی دولت‌ها در تحقق اهداف تعیین شده می‌باشد. در فروردین ۱۳۸۹ سیاست‌های کلی نظام اداری در ۲۶ بند ابلاغ گردید که یکی از آنها (بند ۲۱) «نهادینه‌سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی و حفظ بیت‌المال» است. گزارش‌ها و شواهد حاکی از آن است که یکی از ضعف‌های اصلی نظام اداری کشور پایین بودن بهره‌وری و کار مفید بوده که یکی از دلایل مهم آن وجدان کاری پایین منابع انسانی است و این موضوع (سطح پایین وجدان کاری) در عملکرد نظام اداری کشور به‌قدری تأثیرگذار است که یکی از بندهای سیاست‌های کلی نظام اداری را شامل شده است. انجام مطالعه پیرامون وجدان کاری ضروری است؛ زیرا عوامل فردی و اجتماعی یک سازمان در تعامل با یکدیگر بر وجدان کاری مؤثرند. در عصر حاضر جوامع مختلف می‌کوشند تا از راه‌های گوناگون وجدان کاری را و خود کنترلی را در افراد و سازمان‌های خود تحقق بخشند و با آن را تقویت کنند (Liaqtdar & et al., 2010).

از سوی دیگر کارکنان با وجدان کاری بالا سخت‌تر کار می‌کنند، برای سازمان ارزش قائل‌اند و ایراد کمتری در کارشان دیده می‌شود (Makinde, 2005). افراد با وجدان کاری بالا، اهداف و ارزش‌های سازمان را اهداف و ارزش‌های خود می‌دانند و برای رسیدن به آنها تلاش می‌کنند (Pala & et al., 2008). توجه به مطالب فوق نشان می‌دهد افراد با وجدان کاری بالا از عملکرد مطلوب‌تری برخوردار هستند و از طرفی دستیابی به عملکرد بالا همواره یکی از دغدغه‌های مدیران می‌باشد؛ لذا پژوهش حاضر می‌کوشد تا به یافتن پاسخ این سؤال بپردازد که: چه عواملی در اجرای خط‌مشی نهادینه‌سازی وجدان کاری در نظام اداری تأثیر می‌گذارد؟ براین اساس این پژوهش به دنبال پاسخ به دو سؤال فرعی زیر است که:

- ۱- عوامل اثرگذار بر اجرای خط‌مشی نهادینه‌سازی وجدان کاری در نظام اداری کدام است؟
- ۲- اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی نهادینه‌سازی وجدان کاری در نظام اداری چگونه است؟

## ۱. پیشینه پژوهش

محدث و همکارانش (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی عوامل اجتماعی و اقتصادی مؤثر بر وجدان کاری مدیران اداره‌های دولتی شهر یاسوج پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد متغیرهایی همچون ناآگاهی مدیران، اختلاف‌های قومی و قبیله‌ای، دخالت جناح‌های سیاسی، انضباط اداری، فقدان انگیزه و تعهد کاری بر وجدان کاری مدیران تأثیر منفی دارد.

خلیلی؛ آقایی و فتحی (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای به تبیین جامعه‌شناختی وجدان کاری در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش کمی نشان داد که متغیرهای رضایت شغلی، مشارکت کارکنان، بیگانگی از کار، تقسیم کار، عدالت سازمانی و ارتقاء شغلی از عوامل مؤثر بر وجدان کاری کارکنان می‌باشند.

قراپاچی و همکارانش (۱۴۰۰) پژوهشی تحت عنوان فراترکیب مطالعات اجرای خط‌مشی عمومی در ایران انجام داد. این تحقیق با تمرکز بر پژوهش‌های اجرای خط‌مشی در ایران بین سال‌های ۱۳۷۰ تا ۱۳۹۸ به تعداد ۳۷ پژوهش که مستقیماً به موضوع اجرای خط‌مشی در ایران پرداخته بودند، نتایج حاصل از تحلیل نشان‌دهنده این است که از میان مقوله‌های مستخرج، مجریان ناکارآمد و ناتوان، بیشترین اشاره را در بین منابع بررسی شده داشته است و پس از آن به ترتیب

مقوله‌های عدم شکل‌گیری فهم صحیح از مسئله، فقدان نگرش یکپارچه و کلان به مسئله، ضعف‌های ساختاری و درونی، ضعف پشتیبانی و حمایت در اجرا قرار داشتند. کشوربان آزاد و همکارانش (۱۴۰۰) پژوهشی تحت عنوان ارائه الگوی بومی اجرای خط‌مشی‌های قضایی: با استفاده از کاربست تحلیل مضمون و رویکرد دلفی فازی انجام دادند. در این پژوهش تلاش شده الگوی بومی اجرای خط‌مشی‌های قضایی ارائه گردد. عوامل عوامل اثرگذار بر اجرای خط‌مشی‌های قضایی در دستگاه قضا در این پژوهش عبارت بودند از: ۱- حکمرانی شبکه‌ای قضایی، ۲- سیاست‌های اجرا، ۳- شهروندان، ۴- ویژگی - شخصی قضات، ۵- ساختار اجرا، ۶- بازیگران اجرا، ۷- توانمندسازی کارکنان، ۸- مبانی فرهنگی و دینی.

اعتباربان و کشوربان آزاد (۱۳۹۸) پژوهشی پیرامون بررسی عوامل تأثیرگذار بر اجرای خط‌مشی‌های قوه قضائیه با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام دادند. نتایج تحقیق حاکی از شناسایی شش دسته از عوامل اثرگذار بر اجرای خط‌مشی در قوه قضائیه بود که به ترتیب اولویت عبارت بودند از: مجریان، تدوین‌کنندگان، ارزیابان، رابطه بین مجریان و تدوین‌کنندگان و معیارهای ارزیابی پیامدهای خط‌مشی. نتایج پژوهش حاکی از وجود رابطه معنادار و دوسویه بین مجریان و خط‌مشی‌گذاران در قوه قضائیه بوده و عوامل دخیل در این رابطه شامل وضوح اهداف، ماهیت وظایف و میزان کنترل متقابل این دو متغیر بر یکدیگر می‌باشد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که خط‌مشی‌گذاران، مجریان و ارزیابان در سناریوهای تکنوکراسی کلاسیک، تفویض اختیار اداری، چانه‌زنی، قدرت تشخیص و کارآفرینی بوروکراتیک نقش مؤثری دارند و سناریو چانه‌زنی از اهمیت بالاتری برخوردار است. به علاوه، بر اساس نتایج این پژوهش، کارایی قانون‌گذاران، دستیابی به هدف، عکس‌العمل خدمت‌گیرندگان و حفظ و نگهداری سیستم مهم‌ترین معیارهای ارزیابی پیامد خط‌مشی‌ها در سازمان مورد مطالعه می‌باشد.

کهویی و همکارانش (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان بررسی موانع پیاده‌سازی خط‌مشی‌های اداری در سرویس پلیس آفریقای جنوبی، کیپ شمالی انجام دادند. نتایج نشان داد که ۱۲ مورد از ۱۵ چالش مربوط به عامل انسانی است و سیاست مدیریت زنجیره تأمین تأثیر مثبتی بر ارائه خدمات در پلیس آفریقا داشته است.

دبلا تزرا (۲۰۱۹) پژوهشی تحت عنوان شناسایی عوامل اثرگذار در اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های اداری انجام داده است. طبق نتایج این پژوهش، چگونگی تدوین خط‌مشی، مشارکت ذی‌نفعان، زمینه اجتماعی و راهبرد اجرا باید مورد توجه

قرار گیرد. نتایج نشان داد که اجرای موفق مستلزم ساختار اداری مؤثر، مدیریت مالی کارآمد، رویه‌های روشن و نیروی انسانی آموزش دیده مناسب است. اجرای مؤثر تا حدی توسط رهبری خوب از پیش تعیین شده است که می‌تواند دست پنهان سیاسی مهمی باشد که سازمان‌دهی شده و برای همگرایی در حمایت از اجرای سیاست راهنمایی می‌کند.

## ۲. چهارچوب نظری

### ۲-۱. خطمشی و اجرای آن

خطمشی عبارت است از الگویی از اقدام‌ها یا تصمیم‌هایی که به‌منظور جبران مسائل و مشکلات عمومی اتخاذ می‌شود (Daneshfard, 2014). در تعریفی نسبتاً جامع خطمشی‌گذاری به‌منزله فرایند مدیریت کلان شامل برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و ارزیابی طرح‌های گوناگون، در حوزه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی و فرهنگی - اجتماعی، در راستای دستیابی به اهداف تعریف شده در هر حوزه معرفی شده است؛ بنابراین می‌توان گفت که خطمشی‌ها، مجموعه‌ای از برنامه‌های کلان اجرایی در سطح ملی می‌باشند که یا شکل رسمی، مدون و اعلام شده (مانند برنامه‌های توسعه) به خود می‌گیرند یا به‌صورت بیانیه بسیار کلی بیان می‌شوند (Pourezat, 2015). به‌عبارتی می‌توان بیان کرد که خطمشی خط سیر و راهی است که انسان برای دستیابی به اهداف در پیش دارد (Alvani, 2016). فرایند خطمشی‌گذاری عمومی از سوی صاحب‌نظران مختلفی دربرگیرنده مراحل متعددی است که از مسئله‌یابی تا اجرا و پایش خطمشی را شامل می‌شود. الوانی و شریف‌زاده (۱۳۹۴) با بررسی الگوهای مختلف، فرایند خطمشی‌گذاری را در شامل شش مرحله خلاصه کرده‌اند که عبارت‌اند از:

- ۱- مرحله شناخت، درک و بیان مسئله عمومی: که در این مرحله مسئله‌ای که بایستی در رابطه با آن اتخاذ خطمشی صورت گیرد از سوی سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی شناسایی و ابعاد آن مورد بررسی قرار گیرد.
- ۲- ارجاع و طرح مسئله در سازمان‌های عمومی: در این مرحله برای یافتن راه‌حل و پاسخ به تقاضاها و انتظارات عمومی، عملیات و اقدام‌های اجرایی تدوین می‌شود.
- ۳- شکل‌گیری، تهیه و تدوین خطمشی عمومی: در این مرحله از خطمشی‌گذاری سازمان با دریافت نظرهای کارشناسی و تحلیل‌های صورت‌گرفته روی متغیرهای

تأثیرگذار بر مسئله و با در نظر گرفتن نظام ارزشی حاکم تلاش می‌کند تا راه‌حل و گزینه‌های مطلوب برای حل مسئله ارائه نموده و بهترین راه‌حل از بین گزینه‌ها انتخاب و خط‌مشی تدوین گردد.

۴- قانونی کردن و مشروعیت بخشیدن به خط‌مشی عمومی: در این گام، مسئولان خط‌مشی‌گذاری، خط‌مشی تدوین شده را از مجاری قانون‌گذارانده و به تصویب می‌رسانند تا مشروعیت قانونی برای اجرا پیدا کند.

۵- ابلاغ و اجرای خط‌مشی عمومی: بعد از اینکه خط‌مشی در مراجع ذی‌صلاح قانونی تصویب گردید به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ می‌شود. اجرای دقیق و بهینه خط‌مشی تابعی از نحوه سازمان‌دهی نیروها، منابع و امکانات و هدایت مدیران مؤسسه در تمهید وسایل و ابزار لازم برای اجرای کامل و مطلوب خط‌مشی عمومی است.

۶- ارزیابی خط‌مشی عمومی اجرا شده: در این مرحله وضعیت اجرای خط‌مشی و میزان تحقق اهداف مترتب آن ارزیابی می‌شود. در این مرحله مشخص می‌شود که خط‌مشی تا چه حد توانسته است به مشکل عمومی پاسخ دهد و ذی‌نفعان تا چه حد از نتایج آن رضایت دارند.

## ۲-۲. وجدان کاری

دیگر متغیر مورد بررسی در قسمت ادبیات پژوهش، مربوط به وجدان کاری است. همان‌گونه که از ادبیات این متغیر برمی‌آید وجدان کاری عبارت است از احساس تعهد درونی به منظور رعایت الزام‌هایی که در ارتباط با کار مورد توافق قرار گرفته است. به بیان دیگر منظور از وجدان کاری، رضایت قلبی، تعهد و التزام عملی نسبت به وظیفه‌هایی است که قرار است انسان آنها را انجام دهد، به گونه‌ای که اگر بازرس و ناظری نیز بر فعالیت او نظاره‌گر نباشد، باز هم در انجام وظیفه قصوری روا نخواهد داشت (Monfared, 2016). این اصطلاح در فرهنگ اداری جامعه اسلامی به ضرورت مطرح می‌شود و باید مورد توجه مدیران و کارگران آن قرار گیرد (Arzani, 2015). همچنین وجدان کاری نوعی گرایش درونی است که به مدد آن فرد به انجام کار بیشتر و بهتر، گرایش پیدا می‌کند و به لحاظ روحی و مادی ارضا می‌شود (Archana, 2018; Ghalavand, 2012). از این رو وجدان کاری که گاهی از آن به اخلاق کار تعبیر می‌شود، به معنای گرایش به انجام صحیح کار و وظایف شغلی، بدون نظارت مستقیم است. به بیان دیگر، گرایش و نیروی درونی که سبب می‌شود فرد

بدون وجود هیچ‌گونه کنترل و نظارت خارجی، کارش را به نحو احسن انجام دهد، وجدان کاری نامیده می‌شود. براین اساس پرکاری، انجام بهتر کار، کنترل درونی و مسئولیت‌پذیری، از نشانه‌های وجدان کار و در مقابل، کم‌کاری، اهمال‌کاری، نظارت‌خواهی و مسئولیت‌گریزی، از علائم ضعف وجدان کاری به‌شمار می‌رود (Douglas & Silva, 2017). وجدان کاری را می‌توان رضایت قلبی و التزام عملی نسبت به وظایف تعیین شده برای انسان تعریف کرد. با این شرط که بدون هر گونه سیستم نظارتی، شخص وظایف خود را به بهترین نحو ممکن به انجام رساند. عوامل متعددی در ایجاد و تقویت وجدان کاری مؤثرند. برخی از عوامل عبارت‌اند از:

- ۱- عوامل فرهنگی - اجتماعی: منظور از عوامل فرهنگی - اجتماعی نقش جامعه و فرهنگ یک کشور در شکل‌گیری وجدان کاری افراد است.
- ۲- عوامل فردی - شخصیتی: منظور از عوامل فردی - شخصیتی نقش استعداد، توانمندی‌ها و مهارت‌های فرد در شکل‌گیری وجدان کاری است.
- ۳- عوامل خانوادگی و تربیتی: منظور از عوامل خانوادگی در وجدان کاری نقش خانواده و والدین در شکل‌گیری وجدان کاری افراد است.

نظام اداری در ایران با توجه به نقش گسترده و مؤثری که در انجام امور دارد، یکی از زیرساخت‌های مهم توسعه محسوب می‌شود که بی‌توجهی به آن آسیب‌های جبران‌ناپذیری در مسیر تحقق آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران، تحقق برنامه‌ها، رضایت مردم و... به‌دنبال دارد. دولت‌ها همواره در سطوح مختلف و به شیوه‌های گوناگون در پی اصلاح نظام اداری بوده‌اند، اما به دلایلی از جمله عدم شناخت کامل ابعاد موضوع، عدم تعریف و تدقیق رویکردهای ناظر بر مدل اداره امور کشور، عدم تدوین راهبردها و راهکارهای مربوط یا گرفتار شدن در امور جاری و روزمره، در اصلاحات و تحقق اهداف مدنظر به موفقیت چندانی نائل نشده‌اند. این وضعیت در شرایطی است که ساختار نظام اداری در موقعیت فعلی و در بسیاری از زمینه‌ها به‌جای ایفای نقش محرک برای پیشرفت و توسعه کشور، مانعی برای دستیابی به توسعه پایدار است. در این وضعیت، فارغ از آنکه اعمال اصلاحات اجتناب‌ناپذیر بوده و تکلیف تلقی می‌شود، اصلاح نشدن آن، ضمن کندکردن مسیر پیشرفت کشور، بخش عظیمی از منابع لازم برای توسعه را نیز صرف نگهداشت خود می‌کند و این کاستی موجب شکاف میان وضع موجود و تحقق چشم‌انداز می‌شود (Azaz Askar, 2010).

نظام اداری ابزار کار و ماشین اجرایی مدیریت دولتی است. نظام اداری،



دیدگاه‌ها و رویکردهای علمی مدیریت دولتی را در سطح عملیاتی محقق کرده و با استفاده از سازوکارهای فنی، تلاش می‌کند انتظارات جامعه و مردم را تأمین کند. وجود نظام اداری ملی به نسبت پیشرفته، می‌تواند پیشینیز نوسازی اجتماعی محسوب شود و برای ایجاد قابلیت یاد شده در کشورهای بی‌کیفیت که فاقد آن هستند، اقدام‌های مؤثر تأکید می‌شود (Mohammadi & et al., 2017, p. 609).

### ۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است چراکه نتایج آن در کوتاه‌مدت مورد استفاده سازمان مورد مطالعه قرار خواهد گرفت. به‌علاوه انجام این پژوهش، اطلاعات و دانش مناسب و مفیدی در اختیار مدیران این سازمان به‌منظور تدوین برنامه و اجرای اقدام‌های لازم در جهت نهادینه‌سازی وجدان کاری قرار می‌دهد. این پژوهش از نظر روش انجام آن از نوع توصیفی است چراکه به توصیف شرایط موجود پدیده (اجرای خط‌مشی نهادینه‌سازی وجدان کاری) در سازمان مورد مطالعه می‌پردازد. همچنین از آنجایی که پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی نهادینه‌سازی وجدان کاری در نظام اداری است، لذا دارای ماهیت اکتشافی می‌باشد. پژوهش اکتشافی، پژوهشی است که دانش اندکی در مورد پدیده وجود دارد و محقق با انجام پژوهش به شناخت بیشتر پدیده کمک می‌کند. برای گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و میدانی بهره استفاده شده است. بدین ترتیب که برای استخراج عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی نهادینه‌سازی وجدان کاری در نظام اداری از متون و مبانی نظری مرتبط با موضوع پژوهش از جمله مقاله‌ها و پایان‌نامه‌ها بهره گرفته شده است و به‌منظور گردآوری داده‌های موردنیاز جهت تأیید و رتبه‌بندی عوامل استخراج شده از روش میدانی و از ابزار پرسشنامه استفاده شده است؛ لذا از این حیث، پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های پیمایشی نیز قرار می‌گیرد.

جامعه آماری این پژوهش را کارکنان (کارشناس و بالاتر) شرکت آب و فاضلاب منطقه ۳ شهر تهران به تعداد ۲۴۸ نفر تشکیل می‌دهند. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان برابر ۱۴۸ نفر تعیین گردید و با توجه به همگن بودن جامعه آماری برای نمونه‌گیری از روش تصادفی ساده استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته است. با توجه به اینکه تاکنون پیرامون موضوع پژوهش، مطالعه‌ای انجام نشده و پرسشنامه‌ای برای اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق در مطالعات قبلی وجود ندارد؛ لذا بر اساس شاخص‌های استخراج شده از مرور مبانی

نظری پرسشنامه تحقیق طراحی شده است و شامل ۳۰ سؤال تخصصی و ۴ سؤال عمومی (جنسیت، سن، سابقه کار و میزان تحصیلات) می‌باشد. مقیاس اندازه‌گیری پرسشنامه، طیف پنج درجه‌ای لیکرت است. روایی ابزار به روش روایی محتوا و با استفاده از شاخص‌های CVI و CVR بررسی و تأیید شد. همچنین پایایی پرسشنامه از طریق آزمون آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به اینکه ضریب به‌دست آمده برابر ۰٫۸۹۷، بوده و بیشتر از ۰٫۷ بوده است، بیانگر میزان بالای پایایی ابزار مورد استفاده شده می‌باشد. نتایج مربوط به آلفای کرونباخ برای متغیرهای ویژگی‌ها و توانایی‌های مجریان خطمشی، عوامل مرتبط با ماهیت خطمشی (ویژگی خطمشی)، بستر اجرای خطمشی و عوامل مدیریتی به‌ترتیب برابر با ۰٫۸۷۲، ۰٫۹۱۰، ۰٫۸۸۲ و ۰٫۸۶۵ بوده است.

همچنین برای گردآوری داده‌های موردنیاز برای انجام تحلیل سلسله‌مراتبی بر اساس شاخص‌های نهایی، پرسشنامه مقایسه زوجی طراحی شد که روایی آن به روش صوری و پایایی آن بر اساس نرخ ناسازگاری که برابر ۰٫۰۳ بود، تأیید شد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی نهادینه‌سازی وجدان کاری در نظام اداری از روش دلفی و تحلیل عاملی اکتشافی به کمک نرم‌افزار SPSS استفاده شد. دلیل استفاده از این روش ماهیت اکتشافی تحقیق و عدم وجود پیشینه نظری کافی در خصوص موضوع تحقیق بوده است. همچنین به‌منظور اولویت‌بندی عوامل از تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) به کمک نرم‌افزار Expert Choice استفاده شده است.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

در پاسخ به سؤال اول پژوهش مبنی بر اینکه عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی وجدان کاری در سازمان‌های دولتی وفق بند ۲۱ سیاست‌های کلی نظام اداری کدامند؟ از تحلیل عاملی اکتشافی (با نرم‌افزار SPSS) استفاده شد. ابتدا شاخص‌های استخراج شده از مبانی نظری پژوهش در قالب روش دلفی مورد پایش قرار گرفت. برای این منظور ۲۰ نفر از مدیران سازمان که به‌صورت هدفمند (که بر اساس سنوات خدمتی، سابقه مدیریتی، رشته تحصیلی انتخاب شدند) در پژوهش مشارکت داده شدند. ضریب توافق کندال (دلفی مرحله اول) برابر ۰٫۵۸۹، بوده که نشان می‌دهد بین نظرهای خبرگان در مرحله اول تطابق وجود دارد، اما در سطح بالایی نیست؛ لذا با حذف ۶ شاخص که کمترین اجماع روی آنها وجود داشت (دارای میانگین کمتر از

۳) از پرسشنامه حذف و پرسشنامه در دور دوم با ۲۴ شاخص توزیع گردید. ضریب توافق کندال (دلفی مرحله دوم) برابر ۰,۷۹۷ بود که نشان‌دهنده اجماع قابل قبول روی شاخص‌ها است؛ لذا با انجام روش دلفی از ۳۰ شاخص استخراج شده از مبانی نظری، روی ۲۴ شاخص اجماع حاصل شد.

در ادامه به منظور دسته‌بندی شاخص‌های تأیید شده در مرحله دلفی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. از آنجایی که یکی از پیش‌نیازهای استفاده از این آزمون حصول اطمینان از کفایت نمونه برای این تحلیل است؛ لذا برای این منظور از شاخص کفایت نمونه‌گیری کیزر - میر - اولکین و آزمون بارتلت استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ نشان داده شده است.

**جدول (۱): شاخص کفایت نمونه‌گیری و ضریب بارتلت**

مقدار	شاخص
۰,۹۶۸	شاخص کفایت نمونه‌گیری کیزر - میر - اولکین (KMO)
۳۷۹.۶۷۰۴	آزمون بارتلت
۲۷۶	درجه آزادی
۰,۰۰۰	سطح معناداری

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود شاخص کفایت نمونه‌گیری کیزر - میر - اولکین ۰,۹۶۸ به دست آمده که نشان‌دهنده آن است که داده‌های پژوهش قابل تقلیل به تعدادی عامل‌های زیربنایی و بنیادی می‌باشد و حجم نمونه برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی کافی است. همچنین، آماره آزمون بارتلت (۶۷۰۴) که در سطح خطای ۰,۰۱ معنی‌دار است، نشان‌دهنده معناداری ضریب به دست آمده است. جداول ۲، ۳ و ۴ نتایج تحلیل عاملی اکتشافی را نشان می‌دهد. با استناد به مقادیر استخراجی<sup>۱</sup> در جدول شماره ۲ می‌توان پی برد که مجموع عامل‌های استخراج شده توانسته‌اند به چه میزان تغییرهای هر شاخص را تبیین کنند.

**جدول (۲): میزان اشتراکات هر متغیر**

شاخص	مقدار اولیه	مقدار استخراجی	شاخص	مقدار اولیه	مقدار استخراجی
استفاده از سازوکارهای انگیزشی اثربخش	۰۰۰.۱	۰.۷۵۴	نظارت و کنترل کارآمد	۰۰۰.۱	۰.۷۷۱

مقادیر استخراجی	مقادیر اولیه	شاخص	مقادیر استخراجی	مقادیر اولیه	شاخص
.۶۹۰	۰۰۰.۱	کارآمدی مدیران در هدایت خطمشی	.۷۰۰	۰۰۰.۱	آشنایی مجریان با خطمشی‌ها
.۷۸۲	۰۰۰.۱	ترجیح منافع سازمان بر منافع شخصی حاصل از اجرای خطمشی	.۷۴۷	۰۰۰.۱	پایبندی مجریان به ضوابط حاکم بر رفتارهای شغلی
.۶۹۲	۰۰۰.۱	اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های خطمشی	.۷۸۴	۰۰۰.۱	ایجاد و مدیریت گروه‌های کاری مناسب برای اجرای خطمشی
.۷۶۲	۰۰۰.۱	شفافیت خطمشی	.۸۵۷	۰۰۰.۱	خواست و اراده سیاسی مدیران برای اجرای خطمشی‌های ابلاغی
.۷۲۰	۰۰۰.۱	برخوردار بودن خطمشی از پایه استدلالی قوی	.۷۰۶	۰۰۰.۱	کل‌نگری و تفکر سیستمی مجریان
.۷۳۸	۰۰۰.۱	تأمین الزام‌ها و نیازمندی‌های اجرای خطمشی (مالی، انسانی و...)	.۷۶۴	۰۰۰.۱	فرهنگ سازمانی همسو با خطمشی
.۷۷۳	۰۰۰.۱	تدوین خطمشی بر مبنای واقعیت	.۷۳۶	۰۰۰.۱	دانش و تخصص مجریان در زمینه خطمشی‌گذاری
.۷۳۸	۰۰۰.۱	قابلیت اجرایی خطمشی در عمل	.۷۰۴	۰۰۰.۱	وجود آموزش‌های لازم در زمینه اجرا خطمشی
.۶۶۵	۰۰۰.۱	درک و فهم آسان خطمشی برای مجریان خطمشی	.۶۸۵	۰۰۰.۱	آمادگی سازمانی برای تغییر و پذیرش خطمشی
.۷۷۵	۰۰۰.۱	داشتن ضمانت اجرایی	.۷۳۴	۰۰۰.۱	قانون‌مداری و ضابطه‌مندی در سازمان
.۵۲۳	۰۰۰.۱	نگرش مثبت مجریان،	.۷۵۶	۰۰۰.۱	وجود برنامه‌های عملیاتی برای اجرای خطمشی

در جدول ۳ مجموعه مقادیر عامل‌های استخراج شده بعد از چرخش آورده شده است مربوط به مقادیر ویژه است و تعیین‌کننده عامل‌هایی است که در تحلیل باقی می‌ماند (عامل‌هایی که دارای مقدار ویژه کمتر از ۱ هستند از تحلیل خارج

می‌شوند). عوامل خارج شده از تحلیل، عواملی هستند که حضور آن‌ها باعث تبیین بیشتر واریانس نمی‌شود. نتایج نشان می‌دهد ۴ عامل دارای مقدار ویژه بزرگ‌تر از ۱ هستند و در تحلیل باقی می‌مانند. به عبارت دیگر شاخص‌های پرسشنامه تحت تأثیر ۴ عامل زیربنایی قرار دارد. این ۴ عامل می‌توانند بیش از ۷۳ درصد از تغییرپذیری (واریانس) متغیرها را توضیح دهند.

**جدول (۳): تعداد عامل‌ها و کل واریانس‌های استخراج شده**

مجموعه مقادیر عامل‌های استخراج شده بعد از چرخش			مقادیر ویژه اولیه			عامل‌ها
درصد تجمعی	درصد واریانس	مقادیر ویژه	درصد تجمعی	درصد واریانس	مقادیر ویژه	
۶۹۴.۴۱	۶۹۴.۴۱	۰۰۷.۱۰	۵۹۵.۵۹	۵۹۵.۵۹	۳۰۳.۱۴	۱
۱۹۴.۵۳	۴۹۹.۱۱	۷۶۰.۲	۲۹۴.۶۵	۶۹۹.۵	۳۶۸.۱	۲
۶۲۸.۶۴	۴۳۴.۱۱	۷۴۴.۲	۷۰۹.۶۹	۴۱۵.۴	۰۵۹.۱	۳
۱۴۹.۷۳	۵۲۱.۸	۰۴۵.۲	۱۴۹.۷۳	۴۴۰.۳	۸۲۶.	۴

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که هر عامل توانسته چند درصد از واریانس مجموعه متغیرها را تبیین کند. در خروجی جدول، ۶ عامل با ارزش ویژه بالاتر از یک استخراج شده است؛ بنابراین از مجموع ۲۴ شاخص می‌توان آنها را به ۴ عامل مفهومی تقلیل داد. این عوامل بر اساس قرابت معنایی شاخص‌ها و ارتباط مفهومی آنها تحت عنوان عوامل مربوط به توانایی مجریان خط‌مشی، ویژگی‌های خط‌مشی، بستر اجرای خط‌مشی و عوامل مدیریتی نام‌گذاری شدند.

جدول (۴): عوامل شناسایی شده و بار عاملی هر متغیر  
(ماتریس عامل‌های چرخش یافته)

عامل‌های شناسایی شده				شاخص
۴	۳	۲	۱	
			.۷۶۹	ترجیح منافع سازمان بر منافع شخصی حاصل از اجرای خطمشی
			.۷۵۶	آشنایی مجریان با خطمشی‌ها
			.۶۹۲	تعهد و پایبندی مجریان به اجرای خطمشی
			.۷۶۶	کل‌نگری و تفکر سیستمی مجریان
			.۸۳۲	اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های حاکم بر خطمشی
			.۷۰۷	دانش و تخصص مجریان در حوزه خطمشی‌گذاری
			.۶۸۴	نگرش مثبت مجریان نسبت به خطمشی
			.۷۱۱	فرهنگ سازمانی همسو با خطمشی
			.۷۷۲	وجود آموزش‌های لازم در زمینه اجرا خطمشی
			.۷۵۲	قانون‌مداری و ضابطه‌مندی در سازمان
			.۸۰۱	آمادگی سازمانی برای تغییر و پذیرش خطمشی
			.۸۱۱	وجود برنامه‌های عملیاتی برای اجرای خطمشی
	.۷۹۰			خواست و اراده سیاسی مدیران برای اجرای خطمشی‌های ابلاغی
	.۸۱۱			نظارت و کنترل کارآمد مدیران بر اجرای خطمشی
	.۸۲۰			کارآمدی مدیران در هدایت خطمشی
	.۷۴۲			تأمین الزامات و نیازمندی‌های اجرای خطمشی (مالی، انسانی و...)
	.۷۵۵			استفاده از سازوکارهای انگیزشی اثربخش
	.۸۳۵			ایجاد و مدیریت گروه‌های کاری مناسب برای اجرای خطمشی
	.۷۴۰			برخورداری خطمشی از پایه استدلالی قوی
	.۷۶۴			شفافیت خطمشی
	.۷۱۹			تدوین خطمشی بر مبنای واقعیت
	.۷۷۶			امکان‌پذیری اجرای خطمشی در عمل
	.۶۴۲			درک و فهم آسان خطمشی برای مجریان
	.۷۹۴			داشتن ضمانت اجرایی

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش مبنی بر اینکه اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر نهاده‌سازی وجدان کاری در نظام اداری چگونه است؟ از تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice بهره گرفته شد. این تحلیل هم در سطح مؤلفه‌ها و هم در سطح شاخص‌ها انجام شد که نتایج آن در جدول ۵ نشان داده شده است.

**جدول (۵): تعیین اولویت نهایی شاخص‌ها با تکنیک AHP**

رتبه	ضریب وزنی شاخص	شاخص‌ها	ضریب وزنی مؤلفه‌ها	مؤلفه
۱۲	۰,۱۶۲	ترجیح منافع سازمان بر منافع شخصی حاصل از اجرای خطمشی	۲۵۳,۰	نگرش و توانمندی مجریان خطمشی
۱۱	۰,۱۷۰	آشنایی مجریان با خطمشی‌ها		
۶	۰,۱۹۸	تعهد و پایبندی مجریان به اجرای خطمشی		
۲۱	۰,۰۵۵	کل‌نگری و تفکر سیستمی مجریان		
۷	۰,۱۹۵	اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های حاکم بر خطمشی		
۲	۰,۴۴۸	دانش و تخصص مجریان در حوزه خطمشی‌گذاری		
۱۷	۰,۰۸۵	نگرش مثبت مجریان نسبت به خطمشی		
۱۳	۰,۱۲۲	برخورداری خطمشی از پایه استدلالی قوی	۰,۲۴۸	ویژگی خطمشی
۱۴	۰,۱۲۱	شفافیت خطمشی		
۹	۰,۱۷۳	تدوین خطمشی مبتنی بر واقعیت		
۵	۰,۲۰۸	قابلیت اجرایی خطمشی در عمل		
۲۰	۰,۰۵۸	درک و فهم آسان خطمشی برای مجریان خطمشی		
۲۳	۰,۰۴۹	داشتن ضمانت اجرایی		
۲۴	۰,۰۲۸	فرهنگ سازمانی همسو با خطمشی	۰,۱۲۱	بستر اجرای خطمشی
۱۸	۰,۰۸۰	وجود آموزش‌های لازم در زمینه اجرا خطمشی		
۱۹	۰,۰۷۴	قانون‌مداری و ضابطه‌مندی در سازمان		
۱۶	۰,۰۸۹	آمادگی سازمانی برای تغییر و پذیرش خطمشی		
۸	۰,۱۹۲	وجود برنامه‌های عملیاتی برای اجرای خطمشی		
۱	۰,۵۴۷	خواست و اراده سیاسی مدیران برای اجرای خطمشی‌های ابلاغی	۰,۳۷۷	عوامل مدیریتی

رتبه	ضریب وزنی شاخص	شاخص‌ها	ضریب وزنی مؤلفه‌ها	مؤلفه
۱۵	۰,۱۰۰	نظارت و کنترل کارآمد مدیران بر اجرای خطمشی		
۳	۰,۳۸۳	کارآمدی مدیران در هدایت خطمشی		
۴	۰,۲۵۸	تأمین الزام‌ها و نیازمندی‌های اجرای خطمشی (مالی، انسانی و...)		
۱۰	۰,۱۷۱	استفاده از سازوکارهای انگیزشی اثربخش		
۲۲	۰,۰۵۲	ایجاد و مدیریت گروه‌های کاری مناسب برای اجرای خطمشی		

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود در بین عوامل اثرگذاری بر اجرای خطمشی‌گذاری نهادینه‌سازی وجدان کاری، عوامل مدیریتی با ضریب وزنی ۰,۳۷۷، بیشترین اهمیت را دارا می‌باشد و بعد از آن به ترتیب توانایی مجریان خطمشی با ضریب ۰,۲۵۳، ویژگی‌های خطمشی با ضریب ۰,۲۴۸ و بستر اجرای خطمشی با ضریب ۰,۱۲۱، به ترتیب در اولویت‌های دوم تا چهارم قرار دارند. همچنین در سطح شاخص‌ها خواست و اراده سیاسی مدیران برای اجرای خطمشی‌های ابلاغی، دانش و تخصص مجریان در حوزه خطمشی‌گذاری، کارآمدی مدیران در هدایت خطمشی، تأمین الزام‌ها و نیازمندی‌های اجرای خطمشی (مالی، انسانی و...) و امکان‌پذیری اجرای خطمشی در عمل به ترتیب در اولویت‌های اول تا پنجم قرار گرفتند.

### نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی وجدان کاری در سازمان‌های دولتی وفق بند ۲۱ سیاست‌های کلی نظام اداری انجام گرفت. با مرور ادبیات تحقیق ۳۰ شاخص استخراج شد که ۶ شاخص در روش دلفی حذف شدند و در نهایت ۲۴ شاخص با نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی به‌منظور دسته‌بندی شاخص‌های تأیید شده حاکی از شناسایی چهار دسته عوامل بود. بدین ترتیب که ۷ شاخص در قالب نگرش و توانمندی مجریان خطمشی، ۶ شاخص در قالب ویژگی خطمشی، ۵ شاخص در قالب عوامل مربوط به بستر اجرای خطمشی و ۶ شاخص در قالب عوامل مدیریتی شناسایی گردید. به‌منظور تعیین رتبه و اولویت شاخص‌ها و عوامل نیز از تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد که بر اساس آن



عوامل مدیریتی در رتبه اول، عوامل مربوط به نگرش و توانمندی مجریان خطمشی در رتبه دوم، عوامل مربوط به ویژگی‌های خطمشی در رتبه سوم و درنهایت عوامل مربوط به بستر اجرای خطمشی در رتبه چهارم قرار گرفت.

بخشی از نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های (Bernez & et al. (2014)، (Ayanda and Blue (2016)، (Hadi Pikani (2015) و (Ahadzadeh & et al., (2019) همخوانی دارد. (Bernez & et al. (2014) در بررسی عوامل کلیدی در موفقیت اجرای سیاست‌گذاری‌ها و سیاست‌ها در آمریکای لاتین، متغیرهای مرتبط با موفقیت اجرای خطمشی را در پنج گروه، فرایند شکل‌گیری خطمشی، اجرای منظم، نظارت و کنترل خط مشی، رهبری و مدیریت و کارکنان توانمند و حکمرانی شرکتی طبقه‌بندی نمودند. (Ayanda and Blue (2016) در بررسی اجرای مؤثر خطمشی‌های عمومی از طریق بوروکراسی‌های دولتی در کشورهای در حال توسعه، عدم تعریف دقیق و واضح اهداف، اهداف سیاسی مبهم، فقدان فناوری مناسب برای اجرا، عدم تعهد به خط مشی، عدم تعریف دقیق مسئولیت‌ها و هماهنگی‌ها، فساد (گرایش‌های فاسد مقامات دولتی و سیاستمداران)، مقایسه در طول اجرای خط مشی با خط مشی‌های شکست خورده قبلی مقایسه می‌شوند را علل شکست اجرای خطمشی دانستند.

### پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به اهمیت بالای عوامل مدیریتی در رابطه با بهبود این عوامل پیشنهاد می‌شود با در ارزیابی مدیران و حتی در شاخص‌های انتصاب آنان به شایستگی‌های مرتبط با اجرای خطمشی‌های اداری توجه شود. همچنین پیشنهاد می‌شود اختیار و بودجه و اعتبارات لازم به مدیران تخصیص شود تا در اجرای خطمشی بتوانند از سازوکارهای انگیزشی مناسب استفاده کنند و در تأمین نیازها و الزام‌های اجرای خطمشی ابتکار عمل داشته باشند.

در رابطه با عوامل مرتبط با نگرش و توانمندی‌های مجریان خطمشی نیز پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی لازم برای کسب مهارت‌های اجرای خطمشی و ارتقای دانش و تخصص آنان در این زمینه پیش‌بینی و اجرا شود. مدیران جلسات هم‌اندیشی و هماهنگی با مجریان خطمشی به منظور ایجاد درک و تفسیر مشترک از ماهیت و اهداف خطمشی برگزار کنند. در ارزیابی عملکرد شغلی مجریان، شاخص‌های مربوط به حوزه خطمشی در نظر گرفته شود.

در رابطه با عوامل مرتبط با ویژگی‌های خطمشی پیشنهاد می‌شود

تدوین‌کنندگان خطمشی با دعوت از مجریان و یا دریافت نظرها و پیشنهادهای آنها قبل از نهایی شدن خطمشی، قابلیت اجرایی خطمشی را بررسی نمایند و از این طریق با جلب نظر مجریان تعهد آنها را نسبت به اجرای خطمشی ارتقا بخشند. همچنین پیشنهاد می‌شود تدوین‌کنندگان خطمشی ضمن رعایت مراحل علمی و اصولی تدوین خطمشی، با حصول شناخت از شرایط محیطی حاکم بر خطمشی از روش‌های علمی تدوین خطمشی استفاده کنند تا بیش‌ازپیش خطمشی‌های از منطبق بر واقعیت بوده و قابلیت اجرایی بالایی برخوردار باشند. تهیه دستورالعمل‌ها و یا شیوه‌نامه‌های اجرایی و ارسال آن به دستگاه‌های اجرایی در کنار خطمشی ابلاغی ضمن شفافیت بخشی به خطمشی از درک و تفسیرهای مختلف از سوی مجریان جلوگیری می‌کند.

در رابطه با بستر اجرای خطمشی نیز پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های دولتی فرهنگ سازمانی متناسب (فرهنگ انعطاف‌پذیر و تحول‌گرا) ایجاد و تقویت شود. در پذیرش خطمشی از سوی مجریان و سازمان‌ها فرهنگ نقش محوری ایفا می‌کند. همچنین لازم است برنامه‌های عملیاتی مدونی در راستای اجرای خطمشی‌های تدوین و به‌صورت دوره‌های پایش شود. در تدوین این برنامه‌ها باید از مشارکت حداکثری در سازمان بهره گرفته شود.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدودیت روایی بیرونی تحقیق اشاره کرد. از آنجایی که نتایج پژوهش حاضر بر اساس داده‌های مربوط به یک سازمان معین بوده است؛ لذا این نتایج قابل تعمیم به سایر سازمان‌ها و دستگاه‌های دولتی کشور نمی‌باشد؛ لذا به محققان در مطالعات آتی پیشنهاد می‌شود به مطالعه این موضوع با رویکرد کیفی یا آمیخته و در جامعه آماری وسیع‌تر (وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور) بپردازند.

## 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

- Abbas Abbasi; Messenger of Motazadian; Mohammad Qasim Mirzaei (2015). *Investigating obstacles to the implementation of public policies in government organizations*. Organizational Resource Management Research. (In Persian) *Administration & Society*, 51(1), 63-90.
- Ahadzadeh, Ahad; Sayad Shirkash, Saeed; Jamshidi Ivanki, Mina (2019). *Factors affecting the effectiveness of the implementation of public policies: a case study of the Ministry of Energy*. (In Persian)
- Ahmadian, Elaha & Sanjar, Selajgeh (2018). *The relationship between internal and external factors affecting the optimal implementation of government policies*. (In Persian)
- Ayanda and Blue (2016). *Effective implementation of public policies through government bureaucracies in developing countries in Nigeria*.
- Azaz Askar (2010). *Administrative system and development*.
- Bajekpour Kurdi, Hossein; Amin Bidakhti, Ali Akbar; Rezaei, Ali Mohammad; Salehi Omran, Ebrahim, (2017). *Study of the effective and grounding factors for the implementation of higher education policies in Iran*. (In Persian)
- Beheshtirad, Roghaeh & Ardalan, Mohammadreza (2010). *Relationship between Organizational Culture and Working Consciousness with the role of mediate Organizational Socialization of Urmia University Staff*.
- Daneshfard, Karamullah (2014). *Obstacles to the implementation of public policies in non-governmental organizations of the police service department + 10 and government counter service offices (resource management in the police force)*. (In Persian)
- Dubla Tzar (2019). *Identifying effective factors in the implementation of policies and administrative policies*.
- Elwani, Seyed Mehdi & Sharifzadeh, Fattah (2014). *Public policy process book*.
- Fer's knowledge (2012). *Designing a framework for public policy recommendations: a mixed research*.
- Gharabaghi1, Meysam; Moghimi, Sayed Mohammad & Latifi, Meysam (2020). *A meta-synthesis of public policy implementation studies in Iran*.
- Hadi Pikani, Mehraban (2015). *An introduction to the process of public policy making*. (In Persian)
- Hajipour, Ebrahim & et al. (2014). *Designing a model of the implementation of public policies in Iran*. (In Persian)
- Kashirian Azad, Roqyah; Pradeyan Khorasgani, Akbar; Hadi Pikani, kind; Shahnoushi, Mojtabi (2021). *presentation of the indigenous model of the implementation of judicial policies: using thematic analysis and fuzzy Delphi approach*. Quarterly Journal of Public Policy in Management. (In Persian)
- Khalili, Kabri; Aghaei, Seyed Saeed; Fathi, Soroush. (2018). *Sociological explanation of work conscience (case study: employees of the Ministry*

- of Cooperation. Labor and Social Welfare. (In Persian)*
- Liaqtdar, Mohammad Javad; Nasrabadi, Hassan Ali Bakhtiar; Samii, Fatima; Hashemi, Bibi Wajihah. (2010). *Investigating the impact and role of Ghomal on work conscience. Applied Sociology. (In Persian)*
- Makinde, T. (2005). Problems of Policy Implementation in Developing Nations: The Nigerian Experience. *Journal of Social Sciences*, 11(1), 63-69.
- Mamivand, Behrouz; former Amini, Zain al-Abidin; Saad, Ehsan; Khalaj, Mohammad Reza (2018). *Examining and presenting the model of environmental policy implementation using the theory of data base. assembly and strategy. (In Persian)*
- Moghadspour; Danaei Fard & Kurdanaij (2012). *Analysis of key factors in the failure of some public policies in the Islamic Republic of Iran: study of the country's tax policies. (In Persian)*
- Mohammadi (2017). *Designing and explaining the effective model of Iran's administrative system.*
- Muhaddith, Seyyed Ali Abbas & et al. (2021). *Investigating socio-economic factors affecting the work conscience of government department experts in Yasouj city.*
- Pala, F.; Eker, S. & Eker, M. (2008). The Effect of Demographic Characteristics on Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Empirical Study on Turkish Health Care Staff. *The journal of Industrial Relation and Human Resources*, 10(2), 54-75.
- Pourezat, Ali Asghar (2015). *Analysis of administrative policy implementation issues.*
- Pradayian, Akbar & Jahantab, Mohammad Ali (2017). *Criticism of Paradigms in the Implementation of Public Policy. (In Persian)*
- Pradayian, Akbar & Kishorian Azad, Ruqiyeh (2018). *Analysis and review of factors affecting the implementation of policy in the judiciary based on Nakamura and Smallwood's model. (In Persian)*
- Prosper K. Hoeyi & Karabo R. Makgari (2021). *The impact and challenges of a public policy implemented in the South African Police Service. Northern Cape.*
- Sotut, Hossein (2000). *Investigating the factors related to work conscience from the perspective of Tehran University employees. (In Persian)*
- Tabrizi, Mohseni Alireza; Abbasi Qadri, Mojtaba; Kamri, Ali Abbas. (2007). *Investigating internal organizational factors affecting the morale of organizational work conscience of employees working in Martyrs and Veterans Foundation Organization. (In Parshin)*