

Dynamic Analysis of Factors Affecting the Efficient Implementation of Civil Service Law in the Field of Human Resources Management

Fatemeh Zaersabet¹ Ph.D. Student of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Mohammad Doostar² Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Literature and Humanities, Guilan University, Guilan, Iran. (Corresponding Author)

Gholamreza Memarzadeh³ Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Mahmood Alborzi⁴ Associate Professor, Department of Management and Information Technology, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 16/Aug/2022 | Accepted: 10/Dec/2022

Abstract

Purpose: This research was conducted with the aim of providing a dynamic model for factors affecting the efficient implementation of Civil Service Law in the field of human resources processes.

Methodology: The research approach was the mix method. Using the theoretical sampling method in the qualitative part, the contents of 46 scientific documents in the field of Civil Service Law and implementation of public policy were analysed and efficient factors in the implementation of Civil Service Law in the framework of three main dimensions, 29 components and 108 indicators were explained after they were screened in two rounds of fuzzy Delphi with the participation of 11 experts. The statistical population of the quantitative part included executives and academic experts who were proficient in Civil Service Law, from among them 11 individuals were selected through non-probability (targeted) sampling method. In this part, also the screening of the research indicators in Delphi technique and the analysis of influential variables trend in the design of the dynamic model of efficient implementation of Civil Service Law in the field of human resources processes was performed.

Findings: The dynamic analysis of variables show that the accumulation variables include infrastructures, government, society, organizational structure, and human resources. Flow variables also include human and financial capacities; organizational strategy; political, legal, cultural, and social factors; recruitment and appointment; compensation and human resources development. By extracting the flow chart and simulating the data over 5 years, four dynamic hypotheses were presented for the efficient implementation of Civil Service Law.

Originality: In terms of conceptology, and applying a qualitative- comprehensive approach, the factors affecting the implementation of Civil Service Law in the field of human resources management have been explained for the first time. In terms of methodology, modeling through system dynamics method in this field is another new aspect. Finally, in terms of practical value, by identifying the feedback cycles of intervening factors in law enforcement, and by presenting a scenario, this research has provided the context for attracting attention to strengthening positive circles and planning to break negative reinforcing circles in efficient law enforcement.

Keywords: Efficient Policy Implementation, Civil Service Law, Human Resource Management, Policy Making, Dynamic Systems.

1. doustar @guilan.ac.ir

عنوان مقاله: تحلیل پویای عوامل موثر بر اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه مدیریت منابع انسانی

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

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۲۵

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۹

چکیده:

هدف: این پژوهش با هدف ارائه مدل پویای عوامل موثر بر اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در زمینه اقدامات منابع انسانی انجام شد.

طرح پژوهش / روش شناسی / رویکرد: رویکرد پژوهش از لحاظ روش ترکیبی است. در بخش کیفی، با روش نمونه‌گیری نظری، ۴۶ سند علمی در زمینه قانون خدمات کشوری و اجرای خطمشی عمومی تحلیل محتوا شد و عوامل موثر بر اجرای قانون خدمات کشوری در قالب سه بُعد اصلی، ۲۹ مولفه و ۱۰۸ شاخص پس از غربال طی دو دور دلفی فازی با مشارکت ۱۱ خبره تبیین شدند. در بخش کمی، برای غربال شاخص‌های پژوهش در فن دلفی و تحلیل روند متغیرهای تاثیرگذار بر طراحی مدل پویای اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه منابع انسانی، جامعه آماری شامل خبرگان اجرایی و دانشگاهی مسلط به قانون خدمات کشوری بودند که ۱۱ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

یافته‌ها: تحلیل پویای متغیرها نشان داد که متغیرهای انباشت شامل زیرساخت‌ها؛ دولت؛ جامعه؛ ساختار سازمانی و منابع انسانی هستند. متغیرهای جریان نیز شامل ظرفیت‌های انسانی و مالی؛ راهبرد سازمانی؛ عوامل سیاسی، قانونی، فرهنگی و اجتماعی؛ جذب و استخدام؛ جبران خدمات و بهسازی نیروی انسانی است و با استخراج نمودار جریان و شبیه‌سازی داده‌ها در طی پنج سال، چهار فرضیه پویا برای اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری ارائه گردید.

ارزش / اصالت پژوهش: از نظر مفهوم‌شناسی، برای اولین بار با رویکردی کیفی و جامع، عوامل موثر بر اجرای قانون خدمات کشوری در حوزه مدیریت منابع انسانی تبیین شد. از نظر روش‌شناسی نیز مدل‌سازی با استفاده از روش پویایی سیستم در این زمینه، از دیگر جنبه‌های نو پژوهش حاضر است. از نظر ارزش کاربردی، این پژوهش با شناسایی چرخه‌های بازخورد عوامل مداخله‌کننده در اجرای قانون، و با ارائه سناریو، زمینه توجه به تقویت حلقه‌های مثبت و برنامه‌ریزی را برای شکستن حلقه‌های تقویت‌کننده منفی در اجرای اثربخش قانون فراهم آورده است.

کلیدواژه‌ها: اجرای اثربخش خطمشی، قانون خدمات کشوری، مدیریت منابع انسانی، خطمشی‌گذاری، سیستم‌های پویا

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران (نویسنده مسئول).
doustar@guilan.ac.ir
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

از آن جا که دولت مسئول ارائه خدمات به جامعه در حوزه‌های مختلف سلامت، آموزش، امنیت (امور نظامی) و رفاه اجتماعی است، دولت‌های مختلف همواره در پی تدوین خط‌مشی‌هایی هستند که تناسب بیش‌تری با شرایط و نیازهای جامعه داشته باشد و پیاده‌سازی آن‌ها به شکلی صورت گیرد که در مجموع اثربخشی عملکرد نهادهای دولتی را افزایش دهد (Hautala et al., 2021). چرا که پیامد افزایش اثربخشی عملکرد نهادهای دولتی به کارآمدی نظام اداری به عنوان یکی از عوامل موثر بر استقرار حاکمیت تعالی بخش منجر می‌شود و تاکید دولت‌ها و صاحب‌نظران حوزه سیاست‌گذاری عمومی و اداری بر مفاهیمی چون آینده‌پژوهی، تفکر راهبردی و رصد محیطی در تحولات اداری همگی بیانگر آن است که تدوین و — مهم‌تر از آن — پیاده‌سازی خط‌مشی‌های مادر و عمومی به منظور طراحی یک نظام اداری کارآمد به صورتی باشد که بالاترین سطح از خدمات را به جامعه عرضه کند (Mani, 2021). بر اساس این، تدوین خط‌مشی‌های مادر و تصویب آن‌ها به عنوان قانون برای اصلاحات اداری یکی از اقدامات همیشگی دولت‌ها در سراسر دنیا است و فارغ از نوع نظام حکومتی، تحول در نظام اداری به منظور روند تکاملی و رو به رشد جامعه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر به‌شمار می‌رود (Williams, 2021).

بنابر چنین ضرورتی، قانون مدیریت خدمات کشوری به عنوان یک خط‌مشی عمومی و به عنوان قانون مادر برای اجرا از سال ۱۳۸۶ وارد بخش دولتی ایران شد. چرا که قوانین و مقررات پیشین مورد استفاده در نظام اداری کشور به دلیل جامع نبودن شرایطی را ایجاد کرده بودند که اشکالات فراوانی در آن قابل مشاهده بود، از جمله فراگیر نبودن قوانین، بی‌توجهی به حقوق مردم در مواجهه با نهادهای دولتی، جدا نشدن حوزه‌های حاکمیتی از تصدی‌گری؛ ابهام در نظام ارتقای مدیریت؛ عدم تعیین مناسب نقش سیاست‌گذاری، بی‌عدالتی در نظام پرداخت شاغلان و بازنشستگان؛ نبود روحیه نوآوری؛ نبود نظام ارزیابی عملکرد جامع؛ عدم تناسب نظام پاداش با عملکرد؛ و عدم استفاده جامع و فراگیر از فناوری اطلاعات (Poorkiani et al., 2014). قانون خدمات کشوری^۱ برای حل چنین مسائلی تهیه و به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شد.

در بررسی تاثیر قانون خدمات کشوری در حل مسائل مطرح‌شده، بر اساس شواهد و طبق گفته کارشناسان امر، این قانون به خاطر نواندیشی‌ها و جامعیتی که دارد، روابط و هنجارهای نظام اداری کشور را دگرگون ساخته، اما کماکان مشکلات متعددی در اجرای اثربخش آن وجود داشته است.

1. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/130021>

از جمله برخی سازمان‌ها از اجرای کامل قانون شانه خالی می‌کنند و این امر باعث شده که خیلی از کارکنان به دلیل تبعیض و عدم رضایت از عملکرد سازمان در زمینه اجرای قانون خدمات کشوری، برای احقاق حقوق متصور خود روانه دیوان عدالت اداری کشور شوند و برای رفع مشکلات ناشی از اجرا یا عدم اجرای برخی از قوانین، از طریق قانونی اقدام کنند (نیک‌منش، ۱۳۹۵). البته این امر بدیهی است و تجربه جهانی علم خطمشی‌گذاری که بیش از چهار دهه‌ای از آن می‌گذرد، نشان می‌دهد در حالی که بسیاری از خطمشی‌های دولتی مبتنی بر مطالعات دقیق و میدانی هستند، اما در مرحله اجرا به خوبی پیاده‌سازی نمی‌شوند. در واقع، بخش بزرگی از مشکلات خطمشی‌گذاری، نه در مرحله مطالعه و تدوین، بلکه در مرحله پیاده‌سازی و اجرا بروز می‌کند (Williams, 2021). چرا که یک خطمشی به خودی خود قادر به اجرا شدن نیست و خطمشی مطلوب و آماده نیازمند اجرای موثر برای تضمین دستیابی به اهداف سیاست است (Li, 2017).

بر اساس این، پژوهش‌های پیشین به بررسی مشکلات اجرای قانون خدمات کشوری پرداخته‌اند (Mortazavi et al., 2012; Poorkiani et al., 2014; Tehrani et al., 2014; Mohammadi et al., 2017). در واکاوی تحقیقات انجام‌شده پیرامون اجرای خطمشی‌های عمومی و قانون مذکور، آنچه مشخص است تاثیر متغیرهای متعدد مربوط به مجریان، عوامل سازمانی و محیطی در اجرای اثربخش قانون و وجود شکاف بین اهداف خطمشی و نتایج آن است. این شکاف در زمینه کارکردهای منابع انسانی شامل احکام ورود به خدمت، استخدام، انتصاب و ارتقای شغلی، توانمندسازی کارکنان، حقوق و مزایا و ارزشیابی کارمندان و مدیران عمیق‌تر است که به ترتیب در فصل‌های ششم، هفتم، هشتم، نهم، دهم و بخشی از فصل یازده قانون به آن‌ها پرداخته شده است. با وجود این، در همین زمینه خلأ تحقیقاتی بسیاری وجود دارد. ضمن این‌که هر کدام از پژوهش‌ها از روش‌شناسی‌های مختلفی بهره گرفته‌اند و موقعیت‌ها و جوامع هدف این پژوهش‌ها متفاوت بوده است. عوامل شناسایی‌شده نیز بسیار پراکنده و وابسته به شرایط زمانی (تا سال ۱۳۹۶)، مکانی (بیش‌تر بانک‌ها یا سازمان خاصی) و موقعیتی بوده‌اند یا فقط یک ماده یا یک فصل از قانون خدمات کشوری، آن هم از حیث موانع، را بررسی نموده‌اند. برای مثال عبدلی و محرابی (۲۰۱۷)، موانع اجرای ماده (۵۸) از قانون مدیریت خدمات کشوری را در راستای ارتقای توانمندی کارکنان در بانک ملی؛ پورکیانی و همکاران (۲۰۱۴)، موانع اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری؛ طهرانی و همکاران (۲۰۱۴)، عدم همراستایی کلیه مفاد قانون خدمات کشوری را با سیاست‌های کلی نظام اداری؛ عطاریان و همکاران (۲۰۱۶)، نواقص فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری را در زمینه توانمندسازی کارکنان؛ و براتی و همکاران (۲۰۱۳) مشکلات اجرایی

فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری را در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان بررسی نموده‌اند.

علاوه بر این، باید توجه داشت که لایحه مدیریت خدمات کشوری که در تاریخ ۱۳۸۴/۲/۲۴ تهیه و برای تصویب به مجلس شورای اسلامی ارجاع داده شد، پس از برگزاری چندین نوبت بررسی تخصصی در کمیسیون مشترک و مرکز پژوهش‌های مجلس بازنگری شد و پس از تصویب نهایی و تایید در تاریخ ۱۳۸۶/۷/۲۴ برای اجرا به ریاست جمهوری ابلاغ شد و از آن زمان تا کنون، بازنگری‌های متعددی صورت گرفت و مهلت اجرای آزمایشی این قانون نیز به دلیل اصلاحات و برطرف کردن موانع اجرا چندین بار تمدید شد. آنچه مشهود است، تغییر متغیرهای مداخله‌کننده در اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در گذر زمان و اصلاح این قانون است. و این همان واقعیت فرایند اجرا در مطالعات جدید خطامشی است که تاکید می‌کند خطامشی‌ها پویا هستند و نمی‌توانند ثابت تصور شوند. خطامشی‌ها در حین اجرا به دلیل عدم تامین مالی به‌موقع، ناهماهنگی بین نهادهای دخیل در پیاده‌سازی، بروز اتفاقات پیش‌بینی نشده (جنگ، بحران‌های سیاسی، بلایای طبیعی و...) و تغییرات دولت‌ها در کنار تفاوت مفروضات بازیگران عرصه اجرا با مفروضات تدوین‌کنندگان خطامشی، به‌طور اجتناب‌ناپذیری دستخوش تغییر می‌شوند و نوشتن سناریو برای اجرای اثربخش خطامشی‌ها توصیه می‌گردد (Williams, 2021)، که این مهم در تحقیقات انجام‌شده مورد غفلت قرار گرفته است.

بر اساس همین، در پژوهش حاضر برای پر کردن شکاف‌های تحقیقاتی، عوامل اثربخش بر اجرای قانون خدمات کشوری با رویکرد پویا شناسایی و بررسی شده است تا به مسئولان درگیر در اجرای قانون مذکور کمک کند چگونگی تغییرات عوامل اثرگذار را در طول زمان درک کنند و تحت سناریوهای درک‌شده برنامه بریزند. از طرفی، با توجه به این‌که مدیران و کارکنان اداری به عنوان سرمایه‌های انسانی، مهم‌ترین و اصلی‌ترین رکن نظام اداری هستند (Habib Rana Shaukat Malik, 2016) و اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری سازمان‌ها را با مشکلاتی، به‌ویژه در زمینه مسائل مدیریت منابع انسانی مواجه نموده است و به یاری دانش و تجربه ثابت شده است که بخش زیادی از دشواری‌های سازمان‌ها و مدیران در اجرای خطامشی‌ها به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم با مسائل نیروی انسانی مرتبط است و تاکنون نیز عوامل موثر بر اجرای اثربخش قانون مذکور در زمینه اقدامات مدیریت منابع انسانی مورد پژوهش قرار نگرفته است، بنابراین، پژوهش حاضر با هدف پاسخگویی به این پرسش‌ها انجام شده است تا نشان دهد که عوامل موثر بر اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در زمینه اقدامات مدیریت منابع انسانی کدام‌اند و چه سناریوهایی با توجه به مدلسازی پویای روند تغییرات عوامل موثر برای اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری می‌تواند در این راستا در دستور کار قرار گیرد.

مبانی نظری پژوهش

خطامشی‌گذاری‌های دولتی بر عملکرد هر یک از سازمان‌ها و نحوه تعامل آن‌ها با یکدیگر تاثیر می‌گذارد. پس می‌توان استنباط کرد که کارکردهای اساسی دولت‌ها تحت تاثیر خطامشی‌گذاری‌های کلان قرار می‌گیرند (Trondal, 2021) بر اساس همین، دولت‌ها اراده ملی را در پرتو خطامشی‌های عمومی به مثابه مهم‌ترین ابزار متجلی می‌کنند، اما جامع و ایده‌آل بودن نسخه تدوینی این خطامشی‌ها برای حل مسائل و تحقق اهداف مورد نظر کفایت نمی‌کند، بلکه تبدیل آگاهانه برنامه‌های خطامشی به واقعیت، در مرحله اجرا اتفاق می‌افتد (Figueroa Huencho et al., 2020). اجرای خطامشی مرحله‌ای پیشرفته پس از تدوین خطامشی است که راه دستیابی به اهداف مورد انتظار خطامشی به‌وضوح در آن صورت‌بندی شده است (Sugiyanto Hamumuroata, 2022). البته خطامشی عمومی صورت‌بندی‌شده مطلوب و آماده برای تضمین دستیابی به اهداف خطامشی، نیازمند اجرای موثر است و فقط اجرای اثربخش خطامشی‌ها می‌تواند توسعه ایجاد کند و به عبارتی، صورت‌بندی خطامشی‌ها نباید مهم‌ترین مسئله نسبت به اجرای اثربخش آن باشد (Dialoke Veronica, 2017).

در بررسی‌های اولیه در ارتباط با اجرای خطامشی، یک فرض ضمنی وجود دارد و آن این است که خطامشی‌ها پس از شکل‌گیری به اجرا درخواهند آمد؛ در صورتی که این فرض برای بسیاری از خطامشی‌ها معتبر نیست. در نگاه اول، تصور می‌شود که فعالیت اجرا، پس از تصویب خطامشی به‌طور خودکار و پیوسته از طریق موسسه‌های دولتی و اقتدار خطامشی‌گذاری به‌سادگی انجام می‌شود، در حالی که فعالیت اجرا نه ساده است و نه خودکار. اغلب بین تصویب قوانین و مقررات و به‌کارگیری آن‌ها شکاف بزرگی قرار دارد و این شکاف از طریق خطامشی‌گذاران ممکن است بزرگ‌تر و ژرف‌تر شود (Abbasi et al., 2016).

خطامشی‌گذاران اغلب نقش‌های فرهنگ سازمانی موجود، هنجارها، ساختار غیررسمی و زمان لازم را برای تطبیق با شیوه‌های جدیدی که سازمان‌ها را آماده می‌کنند با چالش‌های اجرای خطامشی روبه‌رو شوند یا آنچه را که در مراحل اولیه اجرای سیاست اتفاق می‌افتد که در تعیین موارد بعدی مهم است، دست‌کم می‌گیرند. بنابراین، خطامشی‌گذاران باید از چالش‌های مدیران و مجریان، وقتی که آنان مستقیماً درگیر روند اجرا می‌شوند، آگاه باشند (Farooqi Forbes, 2020).

ون میتر و ون هورن (۱۹۷۵)، معتقد هستند که در مرحله اجرا با متحد شدن بازیگران مختلف، ابزاری برای اجرای خطامشی فراهم می‌شود که بدین منظور منابع مختلفی برای تحقق اهداف مورد نیاز است و اجرای خطامشی مستلزم چندین شرط، از جمله حضور افراد یا مجریان، منابع

مالی و ظرفیت‌های سازمانی است و برای تعیین متغیرهای موثر بر اجرای خطمشی باید از مدلی استفاده شود که شامل این موارد باشد: (۱) اقدامات اساسی و اهداف خطمشی؛ (۲) منابع خطمشی؛ (۳) ویژگی‌های سازمان‌های مجری؛ (۴) شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی؛ (۵) نگرش مجریان؛ و (۶) ارتباطات بین‌سازمانی مرتبط با فعالیت‌های اجرا.

کیبو سونیه‌زی (۲۰۲۲)، عوامل چگونگی طراحی خطمشی، عوامل فردی و سازمانی را به عنوان عوامل اثربخش اجرای خطمشی‌های کلان اداری می‌داند. **فاروقی و فوربس (۲۰۲۰)**، نقش افراد را با مطرح کردن عواملی چون آگاهی مدیران اجرایی در مورد مبانی قانون و سطح اختیارات آن‌ها در اجرای خطمشی‌ها و همچنین گرایش مجریان و آمادگی آن‌ها برای اجرای اثربخش قانون و خطمشی‌های اداری برجسته کرده‌اند؛ البته تأکید کرده‌اند که ایفای نقش افراد و مجریان تا حدود زیادی به عوامل ساختاری همچون عدم پیچیدگی خطوط ارتباطی لازم برای مدیران و مجریان، تفویض اختیار لازم در ساختار اجرایی، بازنگری مجدد فرایندها مطابق با قانون و خطمشی‌های جدید بستگی دارد که برای عوامل ساختاری نیز باید عوامل زمینه‌ای همچون شناسایی و کنترل عوامل بی‌نظمی و اختلال در محیط اجرای خطمشی با توجه به فرهنگ، جامعه مدنی و هنجارها در تمام فرایند خطمشی‌گذاری مورد توجه مقررات‌گذاران و سیاستمداران قرار گیرد تا بتوانند چالش‌های اجرا را پیش‌بینی و مدیریت کنند. برخی از پژوهشگران نیز مدیریت و جنبه راهبردی را برای اجرای اثربخش خطمشی‌ها برجسته می‌کنند. برای مثال **ونکوپونل و همکاران (۲۰۱۵)**، انتظارات گروه‌های هدف، سطح علاقه و مهارت‌های بوروکرات‌ها و رفتارهای سازمانی و بین‌سازمانی را مطرح کرده‌اند.

در این پژوهش مرور ادبیات اجرای خطمشی با پشتوانه نظری و تأکید بر درک چگونگی موفقیت قانون خدمات کشوری در حوزه مدیریت منابع انسانی از طریق تشریح عواملی است که بر آن تأثیر می‌گذارد. بر اساس همین، برای تفسیر ذهنی محتوایی، تحلیل محتوای کیفی تحقیقات معتبر در زمینه اجرای اثربخش خطمشی‌های کلان اداری و عمومی انجام شد. در این زمینه، به عنوان نتیجه، در بررسی ادبیات اجرای خطمشی، چند نکته روشن شد؛ اول این‌که عموماً خطمشی‌ها در هنگام تدوین از مشکل خاصی رنج نمی‌برند، اما اجرای آن‌ها همیشه دارای مسئله است و بین اهداف خطمشی و نتایج آن همواره شکاف وجود دارد (**Hudson et al., 2019**). دوم این‌که، متغیرهای متعددی شامل عوامل مربوط به مجریان عوامل سازمانی، عوامل نهادی و محیطی بر فرایند اجرا اثرگذارند و در این میان نقش مجریان و مدیریت مسائل مربوط به آنان برجسته است. البته مطالعات حوزه اجرا هیچ‌گونه تمرکز بیش‌تر و انحصاری‌تری بر یک عامل خاص به عنوان واحد تجزیه‌وتحلیل نداشته است، بلکه فرایند اجرا و عامل برجسته یعنی منابع انسانی و ظرفیت‌های مجریان را در بستر

شبکه‌های مختلف نگاه می‌کنند. با این اوصاف، مطالعه خطمشی‌های مدیریت منابع انسانی بسیار محدود است و خلأ ادبیات در این زمینه وجود دارد. در نهایت این که، اجرای خطمشی به مثابه فرایندی چرخه‌ای، تعاملی و پویا به جای فرایندی خطی و یک‌طرفه نگاشته می‌شود (May Burby, 1996). با مرور تحقیقات انجام شده پیرامون قانون خدمات کشوری، معلوم می‌شود که خبرگان حرفه‌ای و دانشگاهی درگیر تدوین و اجرای این قانون با درک مشکلات اجرایی و مشاهده موانع در اجرای اثربخش آن، به پژوهش در این زمینه پرداخته‌اند که در **جدول (۱)** مروری بر تحقیقات انجام شده صورت گرفته است.

جدول ۱: تحقیقات انجام شده در زمینه قانون خدمات کشوری

پژوهشگر(ان) (سال)	نتایج
Zaersabet et al. (2021)	مدلی با سه بُعد اصلی و نه بُعد فرعی شامل فرایند (استخدام و جذب، آموزش و بهسازی، جبران خدمات)، ساختار (راهبرد و خطمشی، ساختار، منابع و زیرساخت‌ها)، و عوامل زمینه‌ای (دولت-مقررات‌گذاران، عوامل اجتماعی، فرهنگی، سیاسی-اقتصادی) ارائه شده است.
Mohammadi et al. (2017)	در نظام جذب و استخدام بهتر است دولت از قدرت و نفوذ خود برای بهینه‌تر شدن و قانونمند شدن این حوزه بهره ببرد. در حوزه آموزش و بهسازی، دولت حاکمیت خود را از طریق بخش خصوصی تحقق بخشد. در حوزه نگهداری لازم است دولت در این زمینه به ائتلافات سازمانی و گروه‌های شکل گرفته سازمانی ذی‌نفوذ اعتماد کند و تنها از طریق ترغیب آن‌ها، شکل حاکمیتی خود را حفظ نماید.
Abdoli & Mehrabi (2017)	نتایج نشان داد که موانع محیطی، سازمانی، مدیریتی، و فردی جزو موانع اجرای ماده (۵۸) قانون مدیریت خدمات کشوری در بانک ملی هستند.
Attarian et al. (2016)	مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت با دو بُعد (فردی و سازمانی)، شش مولفه (اکتسابی، روان‌شناختی، مدیریتی، ساختاری، مدیریت منابع انسانی، محیط قانونی)، و ۲۷ شاخص تأیید و ارائه شد.
Poorkiani et al. (2014)	نتایج نشان داد که 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 به عنوان موانع اجرای اثربخش قانون مدیریت خدمات کشوری دارا هستند.

ادامه جدول ۱: تحقیقات انجام شده در زمینه قانون خدمات کشوری

نتایج	پژوهشگر(ان) (سال)
نتایج نشان می دهد که همراستایی با سیاست های کلی نظام اداری که موخر بر قانون مدیریت خدمات کشوری است، باید در مرحله بازنگری قانون مورد توجه جدی قرار گیرد.	Tehrani et al. (2014)
عدم سازماندهی و هماهنگی بخش های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، عدم آموزش و آگاهی بخشی عمومی و فرهنگ سازی در اجرای قانون مذکور، عدم هماهنگی قانون با دانش و آگاهی های مسئولان، عدم رعایت شایسته سالاری در انتصاب مدیران و ارزیابی شکلی و صرفاً مبتنی بر آمارهای گاه متضاد و غیرشفاف و عدم ترکیب مناسب منابع انسانی بیش ترین مشکلات در اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری هستند.	Mortazavi et al. (2012)
ابهام در زمینه اجرای قانون و پاسخگویی، نبود آیین نامه های اجرایی کامل، تبعیض در پرداخت ها و تراکم نرخ پرداخت، تناسب نداشتن حقوق ها با نرخ تورم و شاخص هزینه زندگی، تعریف نکردن مسیر ارتقای شغلی برای برخی گروه ها، دشواری تطبیق قانون با احکام قبلی، و نبود جامعیت در اجرای قانون.	Barati et al. (2013)

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر کاربردی-توسعه ای است. در مرحله اول، متغیرهای اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه منابع انسانی با تکنیک تحلیل محتوا شناسایی شده است و در مرحله دوم با رویکردی کمی بر اساس مدل سازی سیستم های پویا، سناریوهایی برای اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری ارائه شده است. پارادایم پژوهش حاضر در مرحله اول تفسیرگرایی و در مرحله دوم اثباتگرایی است. از نظر روش انجام پژوهش، روش آمیخته متوالی-اکتشافی از نوع ترکیبی کیفی-کمی مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به ماهیت موضوع پژوهش، دسترسی به اطلاعات دست اول مشکل بود و صرفاً به مدارک و اسناد بر جای مانده دسترسی وجود داشت و از طرفی، بنا بر ماهیت موضوع و راهبرد پژوهش، این آگاهی وجود داشت که استفاده از ابزار مصاحبه، پاسخ ها در وضعی بسیار مصنوعی ارائه می شد و در بسیاری از موارد جنبه های رفتاری مورد تحلیل تغییر می کرد. بنابراین نظر خبرگان، برای شناسایی عوامل اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری، جامعه آماری در بخش کیفی شامل کلیه پژوهش های انجام شده در زمینه قانون خدمات کشوری و اجرای خطمشنی عمومی بوده است. بر اساس این، با روش مطالعات کتابخانه ای از نمونه برداری نظری و کاربرد ابزار فیش برداری استفاده شده است. در نهایت از مجموع منابع موجود، ۷۹ منبع معتبر و مرتبط، با رویکرد تحلیل محتوا مورد بررسی قرار گرفت و متغیرهای پژوهش استخراج گردید. برای

اعتبارسنجی یافته‌های تحلیل محتوا در بخش کیفی از حیث قابلیت تایید و اطمینان‌پذیری، قابلیت انتقال و قابلیت اعتبار، ضرایب هولستی و پی اسکات^۱ محاسبه شدند.

جدول ۲: بررسی کیفیت ابزار پژوهش در بخش کیفی

متغیر (سطح تحلیل)	کدگذار یکم (N1)	کدگذار دوم (N2)	موارد مشترک (M)	ضریب پایایی هولستی	ضریب پی اسکات
کدهای اولیه	۴۷۹	۵۰۱	۴۶۵	۰/۹۴۹	۰/۸۹۸
کدهای مفهومی	۱۱۲	۱۱۸	۹۸	۰/۸۵۲	۰/۷۰۴

با محاسبه ضریب هولستی، درصد توافق مشاهده شده^۲ همبستگی دیدگاه دو ارزیاب در سطح تحلیل کدهای اولیه ۰/۹۴۹ و در سطح کدهای مفهومی ۰/۸۵۲ به دست آمد که مقدار قابل توجهی است. با محاسبه مقدار ضریب پی اسکات در سطح کدهای اولیه و کدهای مفهومی که به ترتیب ۰/۸۹۸ و ۰/۷۰۴ به دست آمد، پایایی همبستگی داده‌های دو ارزیاب نیز تایید شد.

جامعه آماری بخش کمی شامل خبرگان اجرایی و دانشگاهی مسلط به قانون خدمات کشوری است که به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی (هدفمند) به صورت گلوله برفی ۱۱ نفر از خبرگان مطلع و صاحب‌نظر در حوزه قانون خدمات کشوری با قیدهای داشتن آگاهی عمیق در موضوع پژوهش و وسعت نظر در ارتباط با زمینه پژوهش، داشتن تخصص و تجربه کافی و سوابق ارزنده علمی، تجربی یا پژوهشی مطابق با جدول (۳) به عنوان اعضای پل انتخاب شدند و از نظرها و دیدگاه‌های آن‌ها به منظور غربال شاخص‌های پژوهش در فن دلفی و تحلیل روند متغیرهای تاثیرگذار بر طراحی مدل پویای اجرای اثربخش قانون بهره گرفته شد.

روش گردآوری اطلاعات در این مرحله میدانی و ابزار برای فن دلفی و سیستم‌های پویا پرسشنامه بوده است. مقادیر سنجش مضامین پایه نمرات طیف لیکرت پنج درجه است که با مقیاس فاصله‌ای گردآوری شده است. مقادیر سنجش متغیرهای انباشت-جریان (مضامین سازمان‌دهنده) میانگین مقادیر مضامین پایه مربوط به آن‌هاست. این مقادیر به صورت اعداد نسبی-فاصله‌ای بوده که بر اساس بازه زمانی پنج‌ساله (۶۰ ماه) در نظر گرفته شده‌اند و شبیه‌سازی در این دوره زمانی انجام شده است. همچنین، شبیه‌سازی به روش پیشنهادی اولر^۳ با گام‌های زمانی ماهانه صورت گرفته است.

1. Scot pi
2. Percentage of Agreement Observation (PAO)
3. Euler

جدول ۳: گروه خبرگان

کد جنسیت	شغل اصلی	عنوان شغل اصلی	سن	میزان سابقه کار تحصیلات رشته تحصیلی (سال)	مدیریت منابع انسانی
۱ مرد	خبره دانشگاهی	هیئت علمی	بالاتر از ۵۰	بیشتر از ۱۰	مدیریت دولتی
۲ مرد	خبره دانشگاهی	هیئت علمی	بالاتر از ۵۰	بیشتر از ۱۰	مدیریت منابع انسانی
۳ مرد	خبره دانشگاهی	هیئت علمی	۳۵-۵۰	۵-۱۰	مدیریت منابع انسانی
۴ زن	خبره دانشگاهی	هیئت علمی	۳۵-۵۰	۵-۱۰	مدیریت منابع انسانی
۵ مرد	خبره سازمانی	کارشناس عالی منابع انسانی و امور اداری وزارتخانه X	بالاتر از ۵۰	بیشتر از ۱۰	مدیریت دولتی
۶ مرد	خبره سازمانی	مشاور منابع انسانی وزیر X	بالاتر از ۵۰	بیشتر از ۱۰	مدیریت منابع انسانی
۷ مرد	خبره سازمانی	رئیس اداره ارزشیابی کارکنان دستگاه اجرایی	بالاتر از ۵۰	بیشتر از ۱۰	مدیریت منابع انسانی
۸ مرد	خبره سازمانی	مدیر دستگاه اجرایی	۳۵-۵۰	۵-۱۰	مدیریت
۹ مرد	خبره سازمانی	مدیر دستگاه اجرایی	۳۵-۵۰	۵-۱۰	مدیریت
۱۰ مرد	خبره سازمانی	مدیر دستگاه اجرایی	بالاتر از ۵۰	بیشتر از ۱۰	مدیریت
۱۱ مرد	خبره حرفه‌ای	معاون منابع انسانی استانداری	بالاتر از ۵۰	۵-۱۰	مدیریت

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش کیفی و کمی صورت گرفت. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی در پاسخ به پرسش «عوامل موثر بر اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه منابع انسانی کدام است؟» با فن تحلیل محتوا انجام شد. سپس با فن دلفی فازی در دو دور متغیرها غربال شدند. در

اول این تحلیل، متغیرهای صدور مجوزهای اصولی و تشکیلات مصوب متناسب و شفاف، رعایت شایستگی، برابری فرصت‌ها، جذب ضابطه‌مند، غنی‌سازی و ارتقای حرفه‌ای، آموزش نظام‌مند، توانمندسازی، رعایت زمینه‌های اصول نظام امتیازی، شفافیت و صراحت، جامعیت، انسجام و کفایت، رفع ابهام و تضاد در مواد قانون، ارتباطات و آزادی عمل، بازبینی و نظارت، نظام‌یافتگی فنی و ضمانت اجرایی، نهادینه‌سازی فرهنگ قانون‌مداری، تقویت اعتماد، آگاهی بخشیدن و توسعه جامعه مدنی، حمایت و پشتیبانی، سیاست‌زدایی محیط اجرا، بودجه، پشتیبانی مالی و اقتصادی، برنامه‌ریزی راهبردی، ابزارهای اجرای خط‌مشی، ارزیابی راهبرد، رسمیت، تمرکز، پیچیدگی، ظرفیت‌های مجریان و کارکنان، و ظرفیت‌های مالی زیرساخت‌های مرز بسته اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری را در حوزه منابع انسانی تشکیل دادند. در گام دوم، به تعیین حلقه‌های بازخورد مهم، مطابق جدول (۴) پرداخته شد.

جدول ۴: حلقه‌های بازخورد عوامل موثر بر اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه مدیریت منابع انسانی

نام حلقه	حلقه	مسیر حلقه
ساختار سازمان مجری		<p>با افزایش رسمیت تعداد دایر و خطوط سلسله‌مراتبی افزایش می‌یابد و پیچیدگی بالاتر می‌رود. اگرچه سلسله‌مراتب و تقسیم‌بندی دایر و بخش‌های سیستمی ابزاری برای افزایش تمرکز سازمانی است، با وجود این وقتی پیچیدگی افزایش پیدا کند، سازمان ناچار به تفویض اختیار است. این خود باعث کاهش تمرکز می‌شود و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری را موجب می‌شود.</p>
راهبرد و خط‌مشی		<p>برنامه‌ریزی راهبردی بر ابزارهای اجرای خط‌مشی تاثیر می‌گذارد. چرا که خط‌مشی‌ها همان‌گویی اجرایی راهبردهای سازمان هستند. از سوی دیگر، پس از اجرای خط‌مشی باید به ارزیابی نتایج پرداخت. از نتایج این ارزیابی راهبردی برای تقویت برنامه‌ریزی راهبردی و اجرای بهتر خط‌مشی استفاده خواهد شد. برای توسعه مدل نیز اثرات ابزارهای اجرایی خط‌مشی‌ها بر رسمیت، پیچیدگی و کنترل با یک حلقه نمایش داده شده است.</p>
ظرفیت و زیرساخت‌ها		<p>به‌طور مشخص، تدوین برنامه‌های راهبردی بر اساس ظرفیت‌های موجود انجام می‌شود. زیرساخت‌ها باعث افزایش ظرفیت‌های مجریان و کارکنان می‌شود و ظرفیت‌های مالی را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، ظرفیت‌های مالی نیز می‌تواند در اختیار بهبود زیرساخت‌ها قرار گیرد. همچنین، حلقه‌های بازخورد روابط ظرفیت‌های مالی و ظرفیت‌های انسانی نیز به صورت مثبت و فزاینده است.</p>
دولت و مقررات‌گذاران		<p>با افزایش نظام‌یافتگی فنی و اجرایی میزان ارتباطات و آزادی عمل بیش‌تر می‌شود و ابهام و تضاد در موارد قانون کم‌تر می‌شود. از سوی دیگر، ارتباطات و آزادی عمل زیاد می‌تواند ابهام و تضاد را در موارد قانون افزایش دهد. آنچه در این میان نقش‌آفرین است، بازبینی و نظارت است که هم نظام‌یافتگی را افزایش می‌دهد و هم ابهام و تضاد را در مواد قانون کاهش می‌دهد.</p>

ادامه جدول ۴: حلقه‌های بازخورد عوامل موثر بر اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه مدیریت منابع انسانی

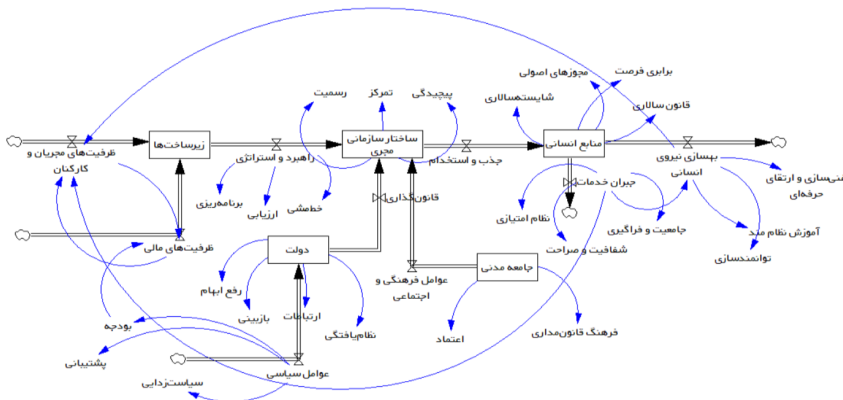
نام حلقه	حلقه	مسیر حلقه
عوامل فرهنگی و اجتماعی		<p>هر سه مضمون در یک چرخه تقویت‌کننده قرار دارند. به این معنا که آگاهی و جامعه مدنی موجب افزایش اعتماد می‌شود و اعتماد بیش‌تر فرهنگ قانون‌مداری را تقویت می‌کند. از سوی دیگر، افزایش آگاهی نیز فرهنگ قانون‌مداری را بیش‌تر می‌کند و جامعه مدنی نیز به تقویت فرهنگ قانون‌مداری منجر می‌شود.</p>
متغیرهای سیاسی و اقتصادی		<p>سیاسی بودن محیط اجرا موجب کاهش حمایت و پشتیبانی می‌شود. همچنین، سیاسی بودن بر بودجه و پشتیبانی مالی و اقتصادی اثر منفی می‌گذارد. این در حالی است که حلقه بازخورد حمایت و پشتیبانی با تخصیص بودجه مثبت است. به این معنا که پشتیبانی موجب تخصیص عادلانه بودجه خواهد شد و برعکس تخصیص صحیح بودجه نیز حمایت و پشتیبانی بیش‌تری را به همراه خواهد داشت.</p>
استخدام و جذب منابع انسانی		<p>شایسته‌سالاری و قانون‌سالاری (ضابطه‌مندی) برهمکنش مثبتی با یکدیگر دارند. برهمکنش برابری فرصت و شایستگی نیز مثبت است. همچنین، ضابطه‌مندی به برابری فرصت منجر می‌شود. مجوزهای اصولی نیز بر رعایت شایستگی، برابری فرصت‌ها و جذب ضابطه‌مند اثر مثبتی دارد.</p>
جبران خدمات		<p>نظام امتیازی بر شفافیت و صراحت اثر مثبت دارد، به‌طور متقابل شفافیت و صراحت نیز بر نظام امتیازی اثر مثبتی دارد. جامعیت و انسجام با شفافیت و صراحت نیز رابطه دوسویه و مثبتی دارد.</p>
آموزش و بهسازی کارکنان		<p>غنی‌سازی و آموزش نظام‌مند هر دو بر توانمندسازی کارکنان اثر مثبتی دارند. همچنین، غنی‌سازی و آموزش نظام‌مند نیز با هم ارتباط تقویت‌کننده و مثبتی دارند.</p>

جدول ۵: متغیرهای انباشت و جریان در اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری

مضامین سازمان‌دهنده	نوع	مضامین پایه (تعریف عملیاتی)
منابع و زیرساخت‌ها	انباشت	ظرفیت‌های مجریان و کارکنان، ظرفیت‌های مالی، زیرساخت‌ها
دولت-مقررات‌گذاران	انباشت	رفع ابهام و تضاد در مواد قانون، ارتباطات و آزادی عمل، بازبینی و نظارت، نظام‌یافتگی فنی و ضمانت اجرایی
عوامل فرهنگی-اجتماعی	جریان	نهادینه‌سازی فرهنگ قانون‌مداری، تقویت اعتماد، آگاهی بخشیدن و توسعه جامعه مدنی
عوامل سیاسی-اقتصادی	جریان	حمایت و پشتیبانی، سیاست‌زدایی محیط اجرا، بودجه، پشتیبانی مالی و اقتصادی
راهبرد و خط‌مشی	جریان	برنامه‌ریزی راهبردی، ابزارهای اجرای خط‌مشی، ارزیابی راهبردی
ساختار سازمان مجری	انباشت	رسمیت، تمرکز، پیچیدگی
استخدام و جذب منابع انسانی	انباشت	صدور مجوزهای اصولی، رعایت شایستگی، برابری فرصت‌ها، جذب ضابطه‌مند
جبران خدمات	جریان	رعایت زمینه‌های اصول نظام امتیازی، شفافیت و صراحت، جامعیت، انسجام و کفایت
بهبودی نیروی انسانی	جریان	غنی‌سازی و ارتقای حرفه‌ای، آموزش نظام‌مند، توانمندسازی

در شکل (۳)، حالت-جریان اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه منابع انسانی ارائه

شده است.



شکل ۳: حالت-جریان اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه منابع انسانی

حال با توجه به شکل حالت-جریان و نتایج شبیه‌سازی متغیرها، چهار سناریو یا فرضیه پویا به شرح زیر ارائه شده است.

فرضیه پویای نخست

ظرفیت‌های مجریان و کارکنان (متغیر جریان ورودی) بر اساس متغیر ظرفیت‌های مالی (متغیر جریان ورودی) و متغیرهای نظام جبران خدمات و بهسازی منابع انسانی (متغیرهای کمکی) افزایش پیدا می‌کند. ظرفیت‌های مجریان و کارکنان از طریق بهسازی با جبران خدمات ارتباط پیدا می‌کنند و با ظرفیت‌های مالی نیز ارتباط دوسویه دارند. بر اساس نتایج شبیه‌سازی انجام‌شده، ظرفیت‌های مالی تغییری در متغیر ظرفیت‌های مجریان و کارکنان ایجاد نکرده است. این در حالی است که بهسازی نیروی انسانی و جبران خدمات ابتدا روندی افزایشی در ظرفیت‌های مجریان و کارکنان داشته و سپس این روند به صورت ثابت درآمده است.

فرضیه پویای دو

ظرفیت‌های مالی (متغیر جریان) و ظرفیت‌های مجریان و کارکنان (متغیر جریان) بر زیرساخت‌های حوزه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (متغیر انباشت) اثر دارند. یعنی افزایش منابع مالی و انسانی در گذر زمان باعث ایجاد زیرساختی توانمندتر برای بهبود فعالیت‌ها می‌شود. نتایج شبیه‌سازی نشان داده است که افزایش ظرفیت‌های مجریان و کارکنان نرخی کاملاً صعودی داشته است. و با ادامه این روند انتظار می‌رود زیرساخت‌های حوزه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بهبود پیدا کند. از سوی دیگر، ظرفیت‌های مالی و راهبرد نرخی کاهنده داشته‌اند.

فرضیه پویای سه

دولت (متغیر انباشت)، جامعه مدنی (متغیر انباشت) و راهبرد (متغیر جریان) بر ساختار سازمان مجری (متغیر انباشت) تاثیر می‌گذارند. به عبارت دیگر پیچیدگی، تمرکز و رسمیت سازمان‌های مجری تابعی از اثرات دولت، جامعه و راهبردهای سازمانی است. نتایج نشان داده است که دولت نقشی کاهنده در بهبود ساختار سازمان مجری دارد. نقش دولت تابعی از متغیرهای جریان عوامل سیاسی و سیاست‌زدایی است. از سوی دیگر نظام‌یافتگی، ارتباطات، بازبینی و رفع ابهام به‌خوبی صورت نگرفته است. جامعه مدنی نقشی مثبت و صعودی با نرخ افزایشی در بهبود ساختار سازمان مجری دارد. فرهنگ قانون‌مداری و اعتماد مدنی متغیرهای کمکی در بهبود جامعه مدنی و عوامل

اجتماعی و فرهنگی هستند. چنانچه میزان سیاست‌زدایی افزایش پیدا کند، متغیر جریان عوامل سیاسی موجب کاهش شیب منحنی اثرات دولت بر ساختار سازمان مجری می‌شود.

فرضیه پویای چهار

ساختار سازمان مجری (متغیر انباشت) از طریق اثر بر جذب و استخدام (متغیر جریان) موجب بهبود منابع انسانی می‌شود. بهبود منابع انسانی خود ماحصل برهمکنش شایسته‌سالاری، قانون‌سالاری و برابری فرصت‌هاست. نتایج منابع انسانی از طریق جریان‌های خروجی بهسازی نیروی انسانی و جبران خدمات در اختیار محیط قرار می‌گیرد. نتایج نشان داده است که جذب و استخدام منابع انسانی با نرخ افزایشی موجب بهسازی نیروی انسانی شده‌اند. به این معنا که غنی‌سازی و ارتقای حرفه‌ای، آموزش نظام‌مند و توانمندسازی کارکنان بهبود پیدا کرده است. اما رابطه جذب و استخدام منابع انسانی با جبران خدمات به صورت خطی و ثابت بوده و تغییراتی در روند این متغیر در طول بازه زمانی مورد مطالعه صورت نگرفته است.

بحث و نتیجه‌گیری

اجرای خطمشی‌ها نقشی بسیار حیاتی را در حل مسائل عمومی جامعه بر عهده دارند و کیفیت مدیریت بخش عمومی را می‌توان برحسب میزان موفقیت در اجرای خطمشی‌های عمومی مورد سنجش قرار داد. چرا که اجرای صحیح خطمشی‌ها می‌تواند به نتایجی همچون توسعه کشور، رضایت عمومی شهروندان، افزایش سطح رفاه و قدرتمند شدن کشور منجر شود (Hadi Peykani et al., 2020). از این‌رو، با درک اهمیت اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری به عنوان یک خطمشی مادر، این پژوهش با هدف ارائه الگوی عوامل موثر بر اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه مدیریت منابع انسانی با رویکردی پویا پرداخته شد.

تحلیل پویای متغیرها نشان داد که متغیرهای انباشت شامل زیرساخت‌ها، دولت، جامعه، ساختار سازمانی و منابع انسانی هستند. و متغیرهای جریان نیز شامل ظرفیت‌های انسانی و مالی، راهبرد سازمانی، عوامل سیاسی، عوامل قانونی، فرهنگی و اجتماعی، قانونی، جذب و استخدام، جبران خدمات و بهسازی نیروی انسانی است. مقوله‌های زیربنایی نیز بر اساس پژوهش کیفی شناسایی شده است. بنابراین، متغیرهای انباشت و جریان بر اساس مضامین سازمان‌دهنده عناصر مدل علی تعیین گردیده‌اند. ماهیت مضامین سازمان‌دهنده نیز نشانگر انباشت یا جریان بودن است. قید زمان نشان می‌دهد که کدام متغیر انباشت است و کدام متغیر جریان. با استخراج اشکال جریان و

شبیه‌سازی داده‌ها در طی ۵ سال، چهار فرضیه پویا برای اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری ارائه گردید.

بنا بر فرضیه پویای یکم، ظرفیت‌های مجریان و کارکنان به عنوان متغیر جریان ورودی بر اساس متغیرهای جبران خدمات و بهسازی منابع انسانی افزایش پیدا می‌کند. نتایج شبیه‌سازی انجام‌شده بنا بر این فرضیه نشان می‌دهد که ظرفیت‌های مالی تغییری در متغیر ظرفیت‌های مجریان و کارکنان ایجاد نکرده است. این در حالی است که بهسازی نیروی انسانی و جبران خدمات ابتدا روندی افزایشی در ظرفیت‌های مجریان و کارکنان داشته و سپس این روند به صورت ثابت درآمد است. در بررسی توقف روند افزایشی، خبرگان تناسب نداشتن حقوق‌ها با نرخ تورم و شاخص هزینه زندگی، عدم اجرای کامل قانون (تلاش در اجرای برخی از احکام حقوقی معوق مانده (مانند قانون تسری) و عدم محاسبه یا محاسبه مبهم تفاوت تطبیق برای برخی گروه‌های مغفول‌مانده در قانون را دلیل ثابت شدن این روند دانسته‌اند و سناریوی اجرای کامل قانون و توجه به شاخص‌های کیفیت زندگی کاری کارکنان را با در نظر گرفتن افزایش تناسب حقوق‌ها با نرخ تورم و شاخص هزینه زندگی در زمینه احکام فصل دوازدهم (مواد ۸۶، ۸۷، ۸۹، ۹۰، ۹۲، ۹۳ و ۹۹) و عدم وابستگی احکام حقوق و مزایای کارکنان به قوانین پیشین ارائه داده‌اند. از طرفی، در توضیح ثابت شدن روند افزایشی، تاثیر بهسازی کارکنان بر ظرفیت مجریان نیز عدم ارزیابی اثربخشی آموزش بر اساس الگوهای نوین (کرک پاتریک و...)، عدم به‌کارگیری نتایج اثربخشی دوره‌ها و ارزیابی حین دوره در فرایند آموزشی و عدم کاربست شیوه‌ها و الگوهای افزایش توان و توان‌سنجی مداوم کارکنان و عدم عدالت و انعطاف‌پذیری در توسعه شغلی را از موارد قابل‌تامل در این زمینه معرفی کرده‌اند.

بنا بر فرضیه پویای دوم، افزایش ظرفیت‌های مالی و مجریان به عنوان متغیرهای جریان با برنامه‌ریزی راهبردی، ترکیب بهینه ابزارهای اجرای خط‌مشی و ارزیابی راهبردی در گذر زمان باعث ایجاد زیرساختی توانمندتر برای عملکرد سازمان‌های دولتی می‌شود که نتایج شبیه‌سازی حاکی از نرخ کاملاً صعودی ظرفیت‌های مجریان و کارکنان داشته است. از سوی دیگر، ظرفیت‌های مالی و راهبردی نرخ کاهنده داشته‌اند. در توضیح این نتیجه، خبرگان اذعان داشتند که عدم تدوین برنامه اجرایی مشخص با تاکید بر چارچوب زمانی واقعی در دستگاه‌های اجرایی، عدم چیدمان مناسب ابزارهای خط‌مشی، عدم بررسی کفایت ابزارهای اجرا، عدم بررسی همسویی ابزارهای اجرا به همراه مستندات و عدم بررسی دوره‌ای هماهنگی و سازگاری اجزا درون خط‌مشی‌های اجرا در دستگاه‌های اجرایی، علت کاهنده بودن ظرفیت‌های راهبردی در اجرای اثربخش قانون

است که بایستی استفاده از ابزارهای ارزیابی پیشرفته و هوشمند در دستور کار قرار گیرد. در بحث ظرفیت‌های مالی نیز وجود سیستم حسابداری استاندارد و به‌روز و آزادی عمل در تخصیص منابع مالی و بودجه برای بهبود زیرساخت‌ها باید مورد توجه بیش‌تر قرار گیرد.

هرچند پژوهش حاضر، اولین کوشش دانشگاهی در زمینه اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه کارکردهای منابع انسانی با رویکرد پویاست و پژوهش مشابهی برای مقایسه نتایج وجود ندارد، اما ماهیت یافته‌ها همراستا با مطالعات جدید و معتبر خطمشی‌گذاری است و پشتوانه نظری دارند.

از جمله فرضیه یکم و دوم و استنباط خبرگان همراستا با یافته‌های **فاروقی و فوربس (۲۰۲۰)** است که در اجرای اثربخش خطمشی‌های اداری و عمومی نقش مجریان، عوامل زمینه‌ای و ساختاری را در اعمال اختیارات مدیریتی توسعه دادند و از طریق مدل شبکه‌ای فرایندها تاکید می‌کنند که اگر اختیارات لازم و شفاف به مجریان شایسته در چارچوبی راهبردی در استفاده از منابع مالی و انسانی برای تعیین و چیدمان مناسب ابزارهای خطمشی داده شود، آنگاه می‌توان انتظار داشت که مدیران بتوانند اختیارات خود را که به ماهیت تعاملی آمادگی سازمانی برای پذیرش خطمشی‌ها، آمادگی اتخاذ سیاست و عمل در اجرا بستگی دارد وضع کنند و مدیران با چالش استفاده از اختیارات در اجرای خطمشی به عنوان بوروکرات‌های سطح خیابان، که خدمات را به صورت حضوری به مشتری ارائه می‌دهند، روبه‌رو نگردند. نتیجه عملکرد مطلوب مجریان به صورت بازخورد مثبت باعث تقویت زیرساخت‌ها و کاهش شکاف اجرای مطلوب می‌گردد. سیاستگذاران اغلب در ظرفیت‌سنجی مجریان نقش فرهنگ سازمانی موجود و هنجارها و زمان لازم را برای تطبیق با شیوه‌های جدیدی که سازمان‌ها را آماده می‌کنند که با چنین چالش‌هایی روبه‌رو شوند یا آنچه که در مراحل اولیه اجرای سیاست اتفاق می‌افتد که در تعیین موارد بعدی مهم است دست‌کم می‌گیرند. بنابراین، سیاستگذاران باید از چالش‌های مدیران، وقتی که آنان مستقیماً درگیر روند اجرا می‌شوند، آگاه باشند.

فریرا و همکاران (۲۰۲۱)، در همین راستا اذعان داشتند که در اجرای خطمشی‌های عمومی هم قانون و هم اختیار لازم است و کاربرد منطقی و عادلانه قوانین به علت تصمیمات لحظه‌ای در طول فرایند جلسات مرتبط با خطمشی، فشار مقامات سیاسی و ماهیت کار مجریان که از اختیار استفاده می‌کند، دچار ابهام می‌شود. همچنین **زیمرن و پی (۲۰۱۸)**، در یافته‌های خود توسعه ابزارهای ارزیابی خطمشی‌گذاری را به علت پیچیدگی فرایندها مشکلات خطمشی‌گذاری، همراه با تمایل حکومت‌ها برای تدوین سیاست‌های جدید بر اساس شواهد مستدل برای اجرای اثربخش

خطمشی‌ها مورد تاکید قرار داده‌اند. همراستا با پیشنهاد خبرگان، داویدویتز و کوهن (۲۰۲۳)، اشاره کرده‌اند که امروزه بسیاری از دولت‌ها از ابزارهای ارزیابی خطمشی‌گذاری هوشمند و تجزیه‌وتحلیل سود هزینه از طریق چک‌لیست‌های ساده و درختان تصمیم‌گیری در سیستم‌های ارزیابی خطمشی رسمی استفاده می‌کنند تا ضمن تسهیل بیش‌تر سیاستگذاری مبتنی بر شواهد، ارزیابی درستی راجع به اثربخشی سیاست‌ها فراهم کنند.

مبتنی بر فرضیه سوم، پیچیدگی، تمرکز و رسمیت سازمان‌های مجری تابعی از اثرات دولت، جامعه و راهبردهای سازمانی است. نتایج نشان داده است که دولت نقشی کاهنده در بهبود ساختار سازمان مجری دارد. نقش دولت تابعی از متغیرهای جریان عوامل سیاسی و سیاست‌زدایی است. از سوی دیگر نظام‌یافتگی، ارتباطات، بازیابی و رفع ابهام به‌خوبی صورت نگرفته است. جامعه مدنی نقشی مثبت و صعودی با نرخ افزایشی در بهبود ساختار سازمان مجری دارد. فرهنگ قانون‌مداری و اعتماد مدنی متغیرهای کمکی در بهبود جامعه مدنی و عوامل اجتماعی و فرهنگی هستند. خبرگان در این مورد بر سناریویی مبتنی بر کاهش سیاست‌زدگی برای بهبود نقش دولت تاکید دارند، چنانچه میزان سیاست‌زدایی افزایش پیدا کند متغیر جریان عوامل سیاسی موجب کاهش شیب منحنی اثرات دولت بر ساختار سازمان مجری می‌شود. نتایج فریرا و همکاران (۲۰۲۱)، که توجه به چارچوب‌های هنجاری و جامعه مدنی را در اجرای خطمشی‌ها از حیث میزان پذیرش بوروکرات‌ها و مدیران اجرایی از جانب مردم و افزایش کارایی آنان در اجرا مورد تاکید قرار داده‌اند و همچنین یافته‌های فیگوئرا هونچو (۲۰۲۱)، که مشکلات اجرای اثربخش خطمشی‌ها را مشکلات در تعریف قواعد، فرایندهای تعدیل و عدم تطابق فرهنگی، سیاسی و اقتصادی در فرایندهای اجرا می‌داند، بیانگر تایید نقش متغیر کمکی فرهنگ قانون‌مداری و اعتماد مدنی در بهبود جامعه مدنی و عوامل اجتماعی و فرهنگی هستند.

برای توسعه سناریو سوم می‌توان به راهبردهای ارائه‌شده توسط یانگ و همکاران (۲۰۲۲)، به عنوان پیشنهاد توجه نمود. آن‌ها ضمن تاکید بر نقش مهم جامعه مدنی، سه راهبرد: ۱- تشکیل و عضویت در نخبگان محلی؛ ۲- نوآوری در هنجارهای اجتماعی؛ و ۳- محو کردن مرزهای بین شهروندان و بوروکرات‌های خط مقدم به منظور حفظ شهروندانِ مسئول برای تسهیل اثربخشی اجرا در سطح محلی، افزایش کارکنان پویا و قابل‌کنترل در اجرای سیاست‌ها، حفظ سیستم کنترل اجتماعی انعطاف‌پذیر برای کاهش فشار پاسخگویی و غلبه بر عدم تقارن اطلاعات به حفظ شهروندان مسئول برای پیشنهادها و ادعای خود ارائه دادند.

در ادامه یافته‌ها، مبتنی بر فرضیه پویای چهارم، ساختار سازمان مجری از طریق اثرگذاری

بر جذب و استخدام موجب بهبود منابع انسانی می‌شود. نتایج مدیریت منابع انسانی از طریق جریان‌های خروجی بهسازی نیروی انسانی و جبران خدمات در اختیار محیط قرار می‌گیرد. نتایج نشان داده است که جذب و استخدام منابع انسانی با نرخ افزایشی موجب بهسازی نیروی انسانی شده‌اند. به این معنا که غنی‌سازی و ارتقای حرفه‌ای، آموزش نظام‌مند و توانمندسازی کارکنان بهبود پیدا کرده است. اما رابطه منابع انسانی با جبران خدمات به صورت خطی و ثابت بوده و تغییراتی در روند این متغیر در طول بازه زمانی مورد مطالعه صورت نگرفته است. در راستای این فرضیه، در بسیاری از مطالعات خطمشی تاکید شده است که بخشی از چالش‌های عمده حکومت‌ها در پیاده‌سازی خطمشی‌ها ناشی از نبود یک ساختار هدفمند، مشخص و به‌خوبی مدیریت‌شده است (Hautala et al., 2021).

ساختار مفهومی است که از اهمیت حیاتی در حوزه حکمرانی برخوردار است و شکل تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی سیاست را در سطح دولت و سازمان‌ها تعیین می‌کند (Whetsell et al., 2021). در واقع، یکی از رایج‌ترین دلایل شکست دولت‌ها در پیاده‌سازی خطمشی‌های عمومی، عدم تعادل بین بخش‌های مختلف ساختار حکمرانی است. آن‌ها یا هماهنگی خوبی بین بخش تصمیم‌گیری و بخش عملیات ندارند یا هماهنگی خوبی بین کارمندان و مدیران خود ندارند. نقش ساختار سازمانی در اثربخشی و خطمشی‌گذاری‌ها قابل‌انکار نیست. برای این که یک دولت در پیاده‌سازی سیاست‌ها موفق شود، باید نوع ساختار سازمانی مناسبی داشته باشد و برای این که ساختار سازمانی مناسبی به آن بدهد، باید درک دقیقی از انواع مختلف ساختار سازمانی موجود و مزایا و معایب آن‌ها داشته باشد (Liu et al., 2022). بنا بر یافته‌های فریرا و همکاران (۲۰۲۱)، با ایجاد تناسب بیش‌تر بین ساختار سازمان و خطمشی، می‌توان به اجرایی‌تر گذار از خطمشی مورد نظر دست یافت. به این معنا که در سازمان‌های مختلف، اجرای متفاوتی از خطمشی اثرگذار خواهد داشت. ساختار سازمانی در واقع کانال اصلی اجرای سیاست‌گذاری‌ها (تبدیل خطمشی‌های مفهومی به اقدامات عملی) است، از این رو اصلاح ساختارها و برطرف کردن کمبودهای فعلی در ساختار سازمانی از اهمیتی کلیدی در پیاده‌سازی خطمشی‌ها برخوردار است (Hautala et al., 2021).

در پایان با استناد به یافته‌های پژوهش، با نصب‌العین قرار دادن سیاست‌های کلی نظام اداری، ضمن شبکه‌بندی دانش بیرون و درون نظام اداری کشور، پیشنهادهای اجرایی به‌ترتیب زیر ارائه می‌گردد:

در راستای فرضیه یکم: اجرای کامل قانون، به‌ویژه احکام حقوقی معوق؛ متناسب نمودن روند افزایش حقوق و مزایا با توجه به شاخص هزینه‌های زندگی و نرخ تورم؛ برقراری عدالت و

انعطاف‌پذیری در توسعه شغلی کارکنان (تدوین روش‌های اجرایی برای توسعه و غنی‌سازی شغلی کارکنان)؛ ارزیابی اثربخشی آموزش و استفاده نمودن از آن در افزایش توان‌سنجی کارکنان؛ تدوین و اجرای بسته‌های آموزشی متناسب با نوع سمت سازمانی و تسهیم سیستم‌های مدیریت دانش در بین واحدها؛ استفاده از استاندارد به‌روز آموزشی در تهیه تقویم آموزشی مانند صلاحیت‌سنجی کارکنان و بررسی اهداف کلان و راهبردهای سازمان؛ و استفاده از دانش و مشاوره بازنشستگان متخصص و مستندسازی آن در واحدهای مربوطه.

در راستای فرضیه دوم: تدوین برنامه اجرایی متناسب با بازده زمانی؛ کافی نمودن و کاهش تعارضات اجرای قانون در سازمان‌های متولی؛ همسو نمودن برنامه منابع انسانی متناسب با راهبردها و سیاست‌های سازمان؛ اجرای دقیق نظام‌های استخدام، آموزش، ارتقا، انتصاب، ارزیابی عملکرد به وسیله دستگاه‌ها؛ پیش‌بینی سمت‌های مرتبط در تشکیلات و دستگاه‌های اجرایی؛ توسعه دولت هوشمند؛ طراحی و استقرار سیستم جامع ملی اطلاع‌رسانی الکترونیکی؛ گردآوری اطلاعات مربوط به تخصص‌های بومی به عنوان بخشی از یک سیستم یکپارچه جامع منابع انسانی در کشور؛ تشکیل پرونده الکترونیکی کارکنان و احکام حقوقی در این سیستم و نظارت بیش‌تر نهادها بر تغییرات اجرایی در سیستم یکپارچه منابع انسانی؛ و حسابرسی منابع انسانی به صورت مستقل و دوره‌ای در زمینه اجرای قانون در سازمان‌های مشمول قانون خدمات کشوری.

در راستای فرضیه سوم: تهیه و اجرای برنامه ارزیابی و بازنگری کلیه سازمان‌های مشمول قانون و تبیین دقیق نقش حاکمیت- تصدی‌گری دولت در هر یک از کارکردهای منابع انسانی و کاهش تصدی‌گری و سیاست‌زدایی؛ کاهش تصدی‌گری دولت؛ آگاهی عمومی آحاد مردم به رویکرد این قانون؛ دعوت مردم به مشارکت بیش‌تر از طریق ایجاد سیستم جامع رایانه‌ای پیشنهادی ملی؛ تبلیغات اثربخش به وسیله رسانه‌ها به‌ویژه رسانه ملی در زمینه فرهنگ‌سازی و آگاهی عمومی با ایجاد فضای توسعه شهروندی و خدمت؛ و به‌طور عادلانه حرفه‌ای کردن فرایند جذب و استخدام و نظام ارتقا و انتصاب و پاسخگویی نهادها در مقابل مردم.

در راستای فرضیه چهارم: بازنگری و به‌روزرسانی روندها و فرایندهای منابع انسانی، به‌ویژه جذب و استخدام؛ بازطراحی و سازماندهی مشاغل و سمت‌های سازمان بر اساس قانون موجود؛ بازنگری دوره‌ای سقف سمت‌های مصوب و بازطراحی ساختار سازمانی متناسب با برنامه‌ها و راهبردهای سازمانی و بودجه؛ و افزایش تفویض اختیار مدیران منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌ها. به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود برای پاسخگویی به مسائل پیش‌رو در امتداد پژوهش حاضر همت گمارند: پیامدهای مثبت و منفی اجرای قانون خدمات کشوری در حوزه مدیریت منابع

انسانی تحلیل محتوا شود؛ و زیرساخت‌های حقوقی و قانونی لازم در سطح ملی (قانون خدمات کشوری) برای شکل‌گیری و تثبیت قوانین حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی مطالعه گردد. از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به همکاری ضعیف مدیران درگیر در اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری و ادعای آنان مبنی بر اجرای اثربخش تمامی موارد قانون و گستردگی متغیرهای موجود در پژوهش اشاره نمود.

اظهاریه قدردانی

این پژوهش از حمایت معنوی همکاران علمی، داوران ناشناس، و ویراستار علمی (مازیار چابک) نشریه فرایند مدیریت و توسعه برخوردار شده است.

منابع

الف) انگلیسی

- Abbasi, A., Motazadiyan, R., & Mirzaii, M. (2016). Investigation the Barriers of Public Policy Implementation in Governmental Organizations. *Organizational Resources Management Researchs*, 6(2), 49-69. [In Farsi] <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-2015-fa.html>
- Abdoli, S., & Mehrabi, J. (2017). Identification of Barriers to the Implementation of 58th Article of the Civil Service Management Law in Order to Improve the Empowerment of the Staffs to Improve the Efficiency and Effectiveness of the Melli Bank. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 8(Special Issue), 57-63. [In Farsi] https://jdem.qazvin.iau.ir/article_534557.html?lang=en
- Attarian, F., Mirsepassi, - N., & MousaKhani, M. (2016). Pathology of Reform Civil Service Management Law the Approach Employees Empowerment of State Executive Agencies. *Public Policy In Administration*, 7(2), 1-16. [In Farsi] https://ijpa.srbiau.ac.ir/article_9591.html
- Barati, O., Moosazadeh, M., Amiresmaili, M., Moradi-Mazraeno, M. S., & Khabaz Shirazi, M. (2013). Problems Associated with Implementing the Tenth Chapter of State Services Management Law at Kerman University of Medical Sciences. *Journal of Health Accounting*, 2(2), 1-14. [In Farsi] https://jha.sums.ac.ir/article_16898.html?lang=en
- Davidovitz, M., & Cohen, N. (2023). Politicians' Involvement in Street-Level

- Policy Implementation: Implications for Social Equity. *Public Policy and Administration*, 38(3), 309-328. <https://doi.org/10.1177/09520767211024033>
- Dialoke, I., & Veronica, M. I. (2017). Policy Formulation and Implementation in Nigeria: The Bane of Underdevelopment. *International Journal of Capacity Building in Education and Management*, 3(2), 22-27.
- Farooqi, S., & Forbes, T. (2020). Enacted Discretion: Policy Implementation, Local Government Reform and Education Services in Pakistan. *Public Management Review*, 22(8), 1217-1239. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1630134>
- Ferreira, V. d. R. S., Medeiros, J. J., Bright, C. L., & Crumpton, C. D. (2021). Implementing Social Policy in Brazil: An Inter-Contextual Exploration of the Exercise of Discretion by Street-Level Bureaucrats. *International Public Management Journal*, 24(6), 1023-1041. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1711474>
- Figuroa Huencho, V. (2021). Implementation of Indigenous Public Policies and Tensions to Governance: Evidences from the Chilean Case. *Critical Policy Studies*, 15(2), 209-228. <https://doi.org/10.1080/19460171.2020.1788615>
- Figuroa 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. <https://doi.org/10.1080/07256868.2020.1779201>
- HabibRana, M., & ShaukatMalik, M. (2016). Human Resource Management from an Islamic Perspective: A Contemporary Literature Review. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 9(1), 109-124. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2015-0002>
- Hadi Peykani, M., Rashipoor, A., & Asadi, M. (2020). Identifying the Factors Affecting the Implementation of General Customs Policies of the Islamic Republic of Iran. *NAJA Strategic Studies Journal*, 5(17), 109-146. [In Farsi] http://ssj.jrl.police.ir/article_95345.html?lang=en
- Hautala, T., Helander, J., & Korhonen, V. (2021). Administrative Structures of Higher Education Institutions-Connection with the Experience of Professional Agency of Teaching Staff. *International Journal of Leadership in Education*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1937704>
- 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. <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1540378>
- Kipo-Sunyehzi, D. D. (2022). Perspectives on Public Policy Implementation in Developing World Context: The Case of Ghana's Health Insurance Scheme. *Public Organization Review*, 22(3), 611-626.

- <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00520-w>
- Li, Q. (2017). *Research on Implementation of Frontline Public Policy in Current China*. Paper Presented at the 2nd International Conference on Contemporary Education, Social Sciences and Humanities (ICCESSH 2017). <https://doi.org/10.2991/iccsh-17.2017.220>
- Liu, J., Zhang, X., Lin, J., & Li, Y. (2022). Beyond Government-Led or Community-Based: Exploring the Governance Structure and Operating Models for Reconstructing China's Hollowed Villages. *Journal of Rural Studies*, 93, 273-286. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.10.038>
- Mani, A. (2021). Experimental Evidence, Scaling and Public Policy: A Perspective from Developing Countries. *Behavioural Public Policy*, 5(1), 103-111. <https://doi.org/10.1017/bpp.2020.26>
- May, P. J., & Burby, R. J. (1996). Coercive versus Cooperative Policies: Comparing Intergovernmental Mandate Performance. *Journal of Policy Analysis and Management*, 15(2), 171-201. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6688\(199621\)15:2<171::AID-PAM2>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6688(199621)15:2<171::AID-PAM2>3.0.CO;2-G)
- Mohammadi, M., Alvani, S. M., Memarzadeh Tehran, G., & Ansari Ranani, G. (2017). Designing Three-Dimensional Model of Implementing Public Policy. *Public Policy In Administration*, 8(26), 1-16. [In Farsi] https://ijpa.srbiau.ac.ir/article_10476.html?lang=en
- Mortazavi, M., Forouzandeh, D. L., & Zarepour, N. F. (2012). Evaluating and Prioritizing the Barriers of Implementing the Public Services Management Law. *Management Research in Iran*, 16(1), 131-148. [In Farsi]
- Poorkiani, M., Salajegheh, S., & Zare Poor Nasirabadi, F. (2014). Explanation of Obstacles to the Implementation of the Policy by using Focus Group Discussions (Case Study: Law on Civil Service Management). *Public Organizations Management*, 3(1), 7-24. [In Farsi] http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_1680.html
- Sugiyanto, E., & Hamumuroata, A. G. (2022). The Effectiveness of Policy Implementation in Managing State-Owned Property: Case Study of Ministry of State Secretariat. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(1), 1214-1224.
- Tehrani, M., Maleki, M., & Ghofrani, F. (2014). Act on Civil Service Management (Principles, Basics and Proposed Strategies). *Majlis and Rahbord*, 21(79), 185-222. [In Farsi] https://nashr.majles.ir/article_36.html?lang=en
- Trondal, J. (2021). Administrative Structures for Multilevel Governance. In A. Benz, J. Broschek, & M. Lederer (Eds.), *A Research Agenda for Multilevel Governance* (pp. 57-75): Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789908374.00010>

- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society*, 6(4), 445-488. <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- 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. <https://doi.org/10.1080/13876988.2015.1006831>
- Whetsell, T. A., Kroll, A., & DeHart-Davis, L. (2021). Formal Hierarchies and Informal Networks: How Organizational Structure Shapes Information Search in Local Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), 653-669. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab003>
- Williams, M. J. (2021). Beyond State Capacity: Bureaucratic Performance, Policy Implementation and Reform. *Journal of Institutional Economics*, 17(2), 339-357. <https://doi.org/10.1017/S1744137420000478>
- Yang, F., Zhang, Z., & Wang, S. (2022). Enlisting Citizens: Forging the Effectiveness of Policy Implementation in Local China. *Journal of Chinese Governance*, 7(3), 400-417. <https://doi.org/10.1080/23812346.2020.1846294>
- Zaersabet, F., Doostar, M., Memarzadeh, G., & Alborzi, M. (2021). A Model of Fair Implementation of General Policies Considering the Civil Service Law. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 9(34), 390-416. [In Farsi] https://www.jmsp.ir/article_125342.html?lang=en
- Zimmermann, M., & Pye, S. (2018). Inequality in Energy and Climate Policies: Assessing Distributional Impact Consideration in UK Policy Appraisal. *Energy Policy*, 123(1), 594-601. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.08.062>

(ب) فارسی

نیک‌منش، شمس‌الدین (۱۳۹۵). ارائه الگوی اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی بر اساس کارکردها و ویژگی‌های محیط قانونی در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه (وزارت کشور). رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.

نحوه ارجاع به مقاله:

زائرثابت، فاطمه؛ دوستار، محمد؛ معمارزاده، غلامرضا، و البرزی، محمود (۱۴۰۲). تحلیل پویای عوامل موثر بر اجرای اثربخش قانون خدمات کشوری در حوزه مدیریت منابع انسانی. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۶(۱)، ۳۰-۳.

Zaersabet, F., Doostar, M., Memarzadeh, G., & Alborzi, M. (2023). Dynamic Analysis of Factors Affecting the Effective Implementation of Civil Service Law in the Field of Human Resources Management. *Management and Development Process*, 36(1). 3-30.

DOI: [10.52547/jmdp.36.1.3](https://doi.org/10.52547/jmdp.36.1.3)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

