



Analyzing the concept of evaluation of human resource preservation policies

According to Rogers' evolutionary approach

Mohsen Bigdeli¹, Ahmad Vadadi^{2*}, Vajhullah Ghorbanizadeh³

¹ PhD student in Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran, email: aidinbigdeli@gmail.com

^{2*} Corresponding author, Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Central Tehran, Islamic Azad University, Visiting Professor, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran, e-mail: ahvedadi@gmail.com

³ Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran, e-mail: vghorbanizadeh@gmail.com

Article Info	ABSTRACT
Article type:	The increasing importance of policy evaluation in all areas in the past half century has led to its greater use in most organizations. The purpose of this research is to clarify the concept of evaluating policies for the preservation and maintenance of human resources according to the existing theoretical issues, to know the antecedents, its consequences and characteristics in organizations. From the point of view of methodology, Rogers' evolutionary concept analysis approach has been used in this research, in which a comprehensive integration of the researches presented in the field of the concept in question identifies and evolves the concept in a cycle of importance. It analyzes its use and application.
Research Article	
Article history:	The desired texts have been identified in the form of content analysis similar to content analysis with the keywords "policy assessment" and "preservation policies" and a combination of them in the period from 2010 to 2023 from valid and existing databases. The findings show In the evaluation of public policies in different departments of organizations (recruitment, retention, etc.), there is a multidimensional evaluation structure such as evaluations of content, process, etc., and each of these axes has its own unique characteristics. Features include goal setting, measurement, analysis and recommendations. Substitute concepts include evaluation of recruitment policies, quality of work life (QWL), work life balance (WLB). The antecedents include the competence of evaluators, the role of interest groups, etc., the consequences include all kinds of political, social, cultural consequences, etc. The results showed that the policy evaluation of any organization, depending on its conditions and requirements, can be a combination of several structures of The opinions of the thinkers in that organization and provide a useful framework for understanding the nature of the evaluation models of maintenance policies in organizations for all CEOs and specialists in this field.
2024/05/01	
Received in revised form	
2024/05/09	
Accepted :	
2024/06/04	
Published online	
2024/06/20	
Keywords:	
Policy evaluation, maintenance, human resources, concept analysis, Rogers' evolutionary approach	

Cite this article: Bigdeli, Mohsen; Vedadi, Ahmed; and Ghorbanzadeh, Vajhullah (1405). Analyzing the concept of evaluation of human resources preservation policies using Rogers' evolutionary approach. Management of Defense Human Capital, 13 (4), 23-30. DOI: <http://doi.org/10.30610/2783-2104.130404>





تحلیل مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی

به روش رویکرد تکاملی راجرز

محسن بیگدلی^۱، احمد ودادی^۲✉، وجه الله قربانی زاده^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، رایانامه: aidinbigdeli@gmail.com.

۲. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، استاد مدعو دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، رایانامه: ahvedadi@gmail.com

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، رایانامه: vghorbanizadeh@gmail.com.

اطلاعات مقاله چکیده

متون موردنظر بصورت تحلیل درون مایه و شبیه تحلیل محتوا با کلید واژه های «ارزیابی خط مشی» «policy assessment» و «preservation policies» و ترکیبی از آنها در فاصله زمانی ۲۰۱۰ تا سال ۲۰۲۳ از پایگاه های اطلاعاتی معتبر و موجود شناسایی شده اند. یافته ها نشان داد در ارزیابی خط مشی های عمومی در بخش های مختلف سازمان ها (جذب، نگهداشت و...) یک سازه چندبعدی ارزیابی همانند ارزیابی های محتوا، فراگرد و... وجود دارد که هر کدام از این محورها دارای ویژگی های منحصر به خود می باشند. ویژگی ها عبارتند از هدف گذاری، سنجش، تجزیه و تحلیل و پیشنهادات. مفاهیم جانشین عبارتند از ارزیابی خط مشی های جذب و رهایی، کیفیت زندگی کاری (QWL)، بالانس کار و زندگی (WLB). پیشایندها عبارتند از شایستگی ارزیابان، نقش گروه های ذینفع و... پسایندها عبارتند از انواع پیامدهای سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و... نتایج نشان داد مدل های ارزیابی خط مشی هر سازمانی بسته به شرایط و اقتضات آن، می تواند ترکیبی از چند سازه از نظریات اندیشمندان در آن سازمان باشد و چارچوب مفیدی را برای درک ماهیت مدل های ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت در سازمان ها برای کلیه مدیران عامل و متخصصان این حوزه فراهم نماید.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۱۲
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۲/۲۰
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۱۵
تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۳/۳۱
کلیدواژه ها:

ارزیابی خط مشی، حفظ و نگهداشت، منابع انسانی، تحلیل مفهوم، رویکرد تکاملی راجرز

استناد: بیگدلی، محسن؛ ودادی، احمد؛ و قربانی زاده، وجه الله (۱۴۰۳). تحلیل مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی به روش رویکرد تکاملی راجرز. فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۱۳ (۴)، ۷۰-۲۳.

ناشر: دانشگاه افسری امام علی (ع)



مقدمه

خط مشی عمومی تصمیم دولت در مواجهه با یک موضوع، چالش یا مساله عمومی می باشد (دانشفرد ۱۳۹۶). واندر استرتن (۲۰۱۹)، خط مشی های منابع انسانی را به منزله ابزارهایی در راستای یکپارچه کردن سیستم ها و شیوه های اقدام متفاوت و همچنین شفافیت بخشیدن به نیت سازمان تعریف می کند.

در چرخه خط مشی گذاری عمومی ۱، یکی از مراحل فرایند یا چرخه خط مشی گذاری، ارزیابی خط مشی است که پس از اجرای خط مشی ها به بررسی آنها می پردازد. ارزیابی خط مشی به صورت های گوناگونی تعریف گردیده است؛ دای (۲۰۱۳)، ارزیابی خط مشی را یادگیری در مورد پیامدهای خط مشی تعریف نموده است. همچنین ناچمیاس ۲ در تعریفی اثبات گرایانه، آن را بررسی عینی، نظام مند و تجربی آثار جاری خط مشی ها و برنامه های عمومی بر گروه های مورد نظر در قالب هدف هایی که منظورشان دستیابی به آنهاست تعریف کرده است.

مراحل ارزیابی خط مشی، خود در چند مرحله انجام می شود از زمان آغاز انتخاب مساله عمومی و پذیرش آن جهت ورود به دستورکار سازمان های مسئول تا جستجوی راه حل ها و بررسی پیشنهادها. اوج ارزیابی خط مشی در مرحله شکل گیری خط مشی ها و زمانی است که خط مشی گذاران دنبال تعیین اولویت راه حل ها و انتخاب آنها می باشند (ارزیابی قبل از تصویب قانون) بنابراین خط مشی گذاران باید با اندازه گیری خط مشی ها، پیامدها و آثار خط مشی های خود را ارزیابی کنند. ارزیابی خط مشی ها انجام می شود تا نتایج مربوط به اجرای خط مشی ها (برون دادها، اثرها و پیامدهای اجرای خط مشی ها) را بررسی کنند (دانشفرد ۱۳۹۶).

درواقع می توان بیان داشت که ارزیابی خط مشی ها، تجزیه و تحلیل و بررسی مدل های مربوط به آنها امری ضروری در سازمان های امروزی در مواجهه با مشکلات پیش روی آنها از جمله مشکلات حفظ و نگهداشت منابع انسانی بویژه دانشی و در جهت داشتن

یک نظام ارزیابی مناسب و اثربخش می باشد و با توجه به اهمیت ارزیابی به عنوان یک مراحل مهم و حساس از چرخه خط مشی گذاری، عموماً و عمدتاً مشکلات بسیاری از سازمان ها نیز به این مرحله بر می گردد و چون ارزیابی های دقیق و موثری از انواع خط مشی ها انجام نمی شود لذا اصلاح و بروزرسانی خط مشی ها با مشکلات و معضلات جدی در سازمان ها روبرو شده است. تاکنون الگوهای ارزیابی مختلفی با توجه به شرایط زمانی، مکانی و چارچوب های معرفت شناسانه ایجاد شده است همانند الگوهای آلکین و کریستی، مارش و مک کانل، بوونس، برانسون، رویر و چریکو و... (۲۰۱۰) و یا الگوهای استافل بیم، نیومن و همکاران و... (۲۰۱۴) که در نگاه اول پراکنده و غیرمرتبط جلوه می کند اما با وجود تعدد اسامی و تنوع زیاد الگوها، جوهره ارزیابی آنها را بهم مرتبط می سازد. به نظر می رسد همه گونه شناسی ها در جای خود و بنا به اقتضات سازمان ها، جامع تر و معتبرتر باشند که به مرور این الگوها بررسی و بنا به اقتضات سازمانی بروز و تکمیل گردیده اند و خلاء های آنها در پژوهش ها و تحقیقات محققین مشخص گردیده است.

پژوهش های اخیر نشان می دهد که وضوح مفهومی در رابطه با انواع مدل ها و الگوهای ارزیابی خط مشی های منابع انسانی بویژه خط مشی های حفظ و نگهداشت، نیازمند ارایه و انجام تحقیقات بیشتر می باشد و معمولاً محققان، مفاهیم و معیارهای ارزیابی خط مشی را پی در پی جمع کرده و همیشه به آنها اضافه می کنند ولی بندرت تفریق و بررسی دقیق درخصوص این معیارها صورت می گیرد. مندler (۲۰۰۸) توضیح می دهد در طی مراحل اولیه یک دانش، مفاهیم بسیار کلی می باشند که اغلب مبتنی بر توضیحات بیش از حد ساده می باشند و با تکامل تحقیق و نظریه، مفاهیم اولیه با شناخت تجربی مناسب تر می شوند. البته قابل درک است که مفاهیم متنوعی برای ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت بکار رفته است اما باید به این نکته توجه کرد که در رشته های علمی استفاده از مفهوم ممکن است با معنای رایج آن در جامعه متفاوت باشد بنابراین ضرورت یک تجزیه و تحلیل و واضح سازی مفهوم نیاز است تا اطمینان حاصل شود که از ثبات معنا و درک لازم برخوردار است. در واقع می توان بیان داشت که تجزیه و تحلیل مفهوم ارزیابی خط مشی حفظ و نگهداشت لازم و ضروری است. ضرورت و اهمیت این پژوهش در شناسایی و روشن سازی مشکلات ارزیابی خط مشی در سازمان و وابستگی آن از جمله اصلاحات

مبهم، تعاریف مبهم از مدل ها، ناسازگاری و کاربردهای بسیار متغیر بسیاری از مدل های ارزیابی خط مشی ها در راستای فهم دقیق آنها با سایر متغیرها و اقتضات سازمانی در گذر زمان است که به روش راجرز صورت پذیرفته و برای هدایت محققان آینده و کمک به شفافیت درک دقیق آن در سازمان های دولتی و عمومی مهم و ضروری می باشد. در توسعه یک مفهوم روش راجرز اهمیت، استفاده و کاربرد مفهوم را در نظر می گیرد که در یک چرخه مداوم در طول زمان پیشرفت می کند (راجرز و کنافل ۱، ۲۰۰۰).

از این رو سوال اصلی تحقیق، چيستی مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی با استفاده از روش تحلیل راجرز است دلیل استفاده محققان این پژوهش از رویکرد راجرز این است که این روش با تحلیل موضوعی به اهمیت در توانایی کمک به حل مساله و توصیف کافی پدیده ها اشاره دارد مفهومی که در این روش معمولاً مورد بررسی قرار می گیرد، قابل توجه تلقی می شود و کاربرد آن به صفاتی اشاره می کند که به سازماندهی آن کمک می کند. در روش راجرز اهمیت بر فرکانس و میزان استفاده از مفهوم، نحوه استفاده و موقعیت های مناسب برای کاربرد آن و استفاده از زبان یا شکل دیگر تاثیرگذار است (راجرز و کنافل ۲۰۰۰).

لذا هدف از این تحلیل مفهوم ارزیابی خط مشی، ضمن توجه به موارد و خلاهای اشاره شده، روشن سازی و حل موانع مفهومی موجود در پیشرفت دانش ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت و کمک به شفافیت مدل های ارزیابی گفته شده دانشمندان با تجزیه و تحلیل نظام مند تاریخچه، اهمیت و کاربرد مفهوم آن است و در نهایت چندین راه برای تحقیقات آتی پیشنهاد می شود.

بیان مسئله

در حوزه های رفتاری بیشتر و اغلب مفاهیم انتزاعی هستند که معنای آنها یا نامشخص است و یا برای ایجاد دانشی که کاربرد و استفاده آنها را بهبود می بخشد وضوح مفهومی لازم را ندارد. در حوزه ارزیابی ها و مدل های ارزیابی موارد مشخص است ولی عدم بررسی دقیق مدل ها و وجود ابهامات فراوان در تدوین، اجرا و ارزیابی خط مشی ها کاربرد این روش ها و مدل ها را برای سازمان ها با چالش های فراوانی روبرو کرده است.

در این خصوص کازماک (۲۰۲۰) استفاده از روش های ارزیابی را در مراحل اولیه اجرای خط مشی سودمند دانسته و نتایج بدست آمده را در ایجاد تغییرات لازم برای برنامه ها و بهبود کارایی آنها مفید می داند. ارزیابی خط مشی به مثابه اندازه گیری یک خط مشی با توجه به اثربخشی، کارایی و تناسب با اهداف آن است (باندی ۲۰۱۸). تعیین اثربخشی خط مشی ها و برنامه ها و نیز امکان بهبود خط مشی ها در آینده، بدون ارزیابی امکان پذیر نخواهد بود بطور کلی ارزیابی فرصتی برای تعیین اثرات و یادگیری از تجارب گذشته به منظور ساخت آینده و پیشرفت های آتی در خط مشی گذاری و اجرای آن خواهد بود (لیو ۲۰۱۹).

همه کوشش های محققان فوق و تعاریف آنها نشان می دهد که مفهوم ارزیابی خط مشی حفظ و نگهداشت، مفهومی است که به طور فزاینده ای مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است اما وضوح مفهومی صورت پذیرفته است و هنوز در مورد ارزیابی خط مشی ها شفافیت وجود ندارد که شاید نبود یک تعریف واضح و روشن علت وجود این ابهامات گردیده است و نشان دهنده نیاز به تحقیقات بیشتر است.

علیرغم مطالعات انجام شده درخصوص این مفهوم «ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت»، این دیدگاه وجود دارد این تحقیقات همیشه به شناسایی دانش آن کمک نکرده است. محققان این پژوهش با رویکرد تکاملی راجرز، بدنبال واضح سازی حوزه ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت می باشند تا قدرت توضیحی این حوزه و ابعاد گوناگون آن را افزایش دهند و تصویری ذهنی را ارائه دهد که درک و ارتباط آن را تسهیل کند.

این تحقیق می تواند برای توسعه نظریه های محلی در محافل دانشگاهی استفاده شود و برای محققان علاقه مند به این تحقیقات، راهگشا و موثر واقع گردد جدید بودن این پژوهش از نظر موضوعی، رویکرد و روش تحلیل داده های مورد بررسی است و جهت دستیابی به آن، از پژوهش های پیشین در این حوزه استفاده شده است ارائه یک تحلیل روشن از مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت در این حوزه ضروری و با توجه به شرایط و اقتضات سازمان های کشور به موقع می باشد زیرا تبیین مفهوم گام مهمی

در توسعه دانش مفید و قابل استفاده در علوم مدیریت است. شفاف سازی مفهوم، طبقه بندی یا توصیف پدیده ها را پیش می برد و امکان ارزیابی نقاط قوت و ضعف یک مفهوم را فراهم می کند. تجزیه و تحلیل مفهوم را به عنوان اولین گام در توسعه نظریه ها و مدل های نظری توصیه می کنند.

مبانی نظری و پیشینه های تحقیق

مبانی نظری

ارزیابی خط مشی ها

ارزیابی یکی از مهمترین ابزارهای لازم برای تضمین کارایی و اثربخشی خط مشی های عمومی است که در عین اهمیت، کمتر مورد توجه خط مشی گذاران و خط مشی پژوهان قرار گرفته است و شاید بتوان ریشه عدم توجه درخور به حوزه ارزیابی خط مشی را، کمبود آثار جریان ساز توسط استادان صاحب کرسی در دانشگاه های معتبر و اندیشمندان حوزه خط مشی و حبس الگوهای ارزیابی در قلمرو علوم آموزشی و سیطره نگرش کمی در روش پژوهش دانست (کورین ۱ و استافل بیم ۲۰۱۴).

با توجه به پیشرفت های دهه های اخیر در زمینه های خط مشی، اگرچه تا حدی اهمیت آن برای «ارزیابی» تحلیل گران خط مشی روشن شده، اما هنوز نتوانسته جایگاه واقعی خود را در خط مشی گذاری به دست آورد به همین دلیل است که کماکان از این مرحله در خط مشی گذاری به عنوان «حلقه مفقوده ۲» یاد می شود. (هیل و هوپ ۲۰۱۴).

ارزیابی خط مشی همانند سایر مراحل فرایند خط مشی گذاری اقدامی سیاسی می باشد و در برخی مواقع از آن برای پنهان کردن حقایق خاص استفاده می شود حقایقی که بیم آن می رود دولت را در موضع ضعف قرار دهد و برای دولت نیز این امکان وجود دارد ارزیابی را به نحوی استفاده کند که از آن خط مشی، تصویر مطلوب تری به عمل آید. بخش اعظمی از این فرایند را بحث ها، مذاکرات، مشاجرات و توجیهاتی تشکیل می دهد که همواره میان بازیگران خط مشی

اتفاق می افتند (هاولت و رامش ۱۲۰۰۲)

الگوهای ارزیابی

درخصوص مدل ها و الگوهای ارزیابی هر یک از دانشمندان الگوهای مناسب خود را در این زمینه ارائه کرده اند. اسمیت و همکاران (۲۰۰۹) ارزشیابی خط مشی را در دو گروه فرایندی و ره آوردی تقسیم بندی نموده اند در ارزشیابی خط مشی فرایندی، فرایند و شیوه اجرای خط مشی بررسی می شوند اما در ارزشیابی خط مشی ره آوردی، به بررسی نتایج و ره آوردهای خط مشی پرداخته می شود دانشمندی هم ارزیابی ها را با توجه به مرحله زمانی مورد بررسی در چرخه خط مشی گذاری به ارزیابی پیشینی (آینده نگر)، ارزیابی حین اجرا و ارزیابی پسینی (گذشته نگر) تقسیم بندی کرده اند (همانندروگر ۲۰۱۱) و ملیس (۲۰۰۶) و...).

در صورتی که ارزشیابی خط مشی به موقع و درست صورت گیرد، می تواند به خط مشی گذاران و اجرا کنندگان در اصلاح خطاها و دستیابی به خط مشی های منطقی، کمک شایانی نماید (پارامونووا و توالندر ۲۰۱۶). آلکین و کریستی (۲۰۱۰) نیز از ارزیابی تکوینی ۳ و ارزیابی پایانی ۴ نام می برد که با توجه به هم پوشانی بودن مفاهیم، می توان ارزیابی تکوینی را میان ارزیابی پیشینی و حین اجرا و ارزیابی پایانی را ارزیابی پسینی دانست.

به نظر می رسد دسته بندی آلکین و کریستی (۲۰۱۰) از سایر الگوهای ارزیابی کامل تر باشد که خود نظریه پردازان نیز با ارائه باخورد به ایشان سهمی مهم در تکمیل و بهبود طبقه بندی یاد شده داشته اند از نقطه نظر ایشان الگوهای ارزیابی خط مشی را با توجه به تمرکز خاص و زاویه دید نظریه پرداز به موضوع ارزیابی، می توان در سه دسته روش محور، ارزش محور و کاربرد محور تقسیم نمود. از نظر برانسون (۲۰۱۰) ارزیابی خط مشی شامل ارزیابی محتوا، که در بردارنده مراحل مهمی از فرایند خط مشی گذاری شامل تعریف مسئله، تحلیل و تدوین خط مشی، انتخاب و توسعه خط مشی بوده و درصدد

پاسخ به این سوال است که آیا محتوای خط مشی به وضوح بیانگر اهداف خط مشی، اجرای آن و منطق اساسی برای بررسی آثار احتمالی خط مشی است؟، ارزیابی اجرای خط مشی، دال بر آن است که آیا خط مشی طبق برنامه و همانطور که انتظار می رفت به اجرا درآمده است یا خیر؟ و در نهایت ارزیابی پیامد خط مشی، دال بر این است که آیا خط مشی مورد نظر توانسته است نتایج و پیامدهای مورد انتظار را حاصل کند؟ می باشد.

بوونس و همکاران (۲۰۱۰)، یک چارچوب ارتقا یافته را بررسی موفقیت خط مشی ارایه کرده اند که خط مشی ها را به دو بخش فراگرد و پیامد (برای تجزیه و تحلیل) تقسیم می کند. دیوید مارش ۱ و آلان مک کانل (۲۰۱۰) فعالیت خط مشی گذاری را به سه مقوله تقسیم می کنند: فراگرد، برنامه و سیاست. بدین ترتیب که مقوله برنامه به «دستیابی به هدف»، مقوله سیاست به «پیامدهای سیاسی خط مشی» و مقوله فراگرد به ارتباطات بین این دو می پردازد.

نیومن چارچوب پیش گفته شده بالا را با در نظر گرفتن چهار مقوله بجای سه مقوله، ارتقا داد: یک دستیابی به اهداف (مقداری که اهداف به دست آمده اند، دو) فراگرد (تبدیل بیانیه های خط مشی به ابزارهای خط مشی). سه پیامدهای توزیعی (که توسط دولت، گروه های اپوزسیون، احزاب های سیاسی و رجال سیاسی برای بازیگران و گروه های غیررسمی سیاسی ارزیابی می شود و پیامدهای سیاسی) که بطور جداگانه برای همین گروه های مدنظر قابل بررسی می باشد).

مدل دیگر توسط استافل بیبم و کوریل (۲۰۱۴) با عنوان مدل ارزیابی سیپ ۲ (CIPP) معرفی شد و چارچوب جامعی را برای هدایت نحوه ارزیابی خط مشی ها، برنامه ها و پروژه ها، کارکنان، محصولات و نهادها و سیستم ها ارایه نمود که مفاهیم آن ریشه در آزمون ها و طرح های تجربی می باشد و در بعضی جاها به عنوان عملی ترین و معروف ترین مدل ارزیابی مورد استفاده قرار می گیرد. این مدل ۴ نوع ارزیابی را ارایه می کند و از حرف اول کلمه سیپ استفاده شده و شامل: موقعیت یا

زمینه (context)، درونداد (input)، فرایند (process) و فرآورده (product) می باشد و مهمترین هدف این مدل؛ ارزیابی، بهبود و اصلاح خط مشی ها و برنامه ها (نه اثبات آنها) می باشد.

خط مشی های حفظ و نگهداشت

خط مشی مسیری است برای اقدامات مشخص که خطوط، رهنمودها و جهت ها را برای نیل به اهداف کلی و جزئی دولت ها فراهم می کند (پارتولومئو و چاکویومیکا ۲۰۱۳). جنکینز خط مشی را این گونه تعریف می کند؛ مجموعه ای است از تصمیمات مرتبط با هم که انتخاب اهداف و ابزارهای نیل به آنها را، در یک موقعیت خاص مورد تاکید قرار می دهد (بلانکو ۲۰۱۲).

مدیریت سازمان پس از جذب و بهسازی نیروی انسانی، وظیفه دشوارتری دارد و آن نگهداشت منابع انسانی و توجه به خط مشی های این حوزه می باشد به همین منظور صاحب نظران از سه فرایند نیروی انسانی متشکل از جذب، بهسازی و نگهداشت منابع انسانی مهمترین فرایند را، حفظ و نگهداشت ذکر کرده اند هنگامی که سازمان در جذب و بهسازی نیروی انسانی موفق شود ولی در نگهداشت آن کوتاهی کند و بنا به دلایلی زمینه های افت نیروی انسانی موجودش را فراهم کند در نیل به اهداف خود دچار شکست خواهد شد به عبارتی حتی اگر کارمندیابی، انتخاب و آموزش و سایر اقدامات به نحو احسن و شایسته انجام شود ولی توجه کافی به فرایند نگهداشت نشود نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود (بامبرگر ۲۰۰۵).

در محیط های سازمانی امروز و شرایط رقابتی آن منابع انسانی به یک عامل حیاتی تبدیل شده است و مزیت رقابتی سازمان تنها ناشی از ابزارهای مالی، فناوری های نوین و مدرن و تکنیک و استراتژی های کارا نیست بلکه این کارکنان بویژه کارکنان کارا هستند که اصلی ترین مزیت رقابتی سازمان بشمار می آیند (کامث ۲۰۱۰).

شمس احمر و همکاران (۱۳۹۰) عدالت سازمانی را مهمترین مولفه لازم در حفظ و نگهداشت کارکنان خبره می دانند و در مقابل زارع، قربانی و رضایی راد، فرهنگ سازمانی

را مهمترین مولفه می دانند. بوریاج و روپل نشان می دهند که حمایت مدیریت ارشد سازمان، مشارکت صاحبان سهام شرکت، مبادلات سیاسی و چگونگی یکپارچه سازی مدیریت سرمایه انسانی با مدیریت اطلاعات منابع انسانی شرکت در نگهداشت کارکنان بویژه دانشی اهمیت بسزایی دارد.

سازمان ها نمی توانند رقابتی باقی بمانند اگر نتوانند کارکنان خود بویژه کارکنان با استعداد را جذب و نگه دارند درک نیازهای کارکنان و اصلاح فرهنگ سازمانی، ابزارهای مهمی در مدیریت استعداد هستند برای توسعه منابع انسانی ضروری است تا به این نیاز حیاتی سازمان ها از طریق خلق فرهنگ های سازمانی برای جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد یاری رسانند. (اورسول ۲۰۱۲)

عواملی که بر جذب و نگهداشت منابع انسانی تاثیر می گذارند عبارتند از: محتوا و ماهیت شغل، مدیریت و رهبری، مشخص نمودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، واگذار کردن کارها براساس شایستگی، نظام ارزشیابی اثربخش، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، ماهیت کار و ارتباطات، آموزش و توسعه، حمایت اجتماعی، حمایت همکاران و رفتارهای تشویقی مدیر، عدالت سازمانی، و عوامل شغل: مانند استقلال و تنوع شغلی، مهم بودن خودکار، قردانی از طرف مدیر، تخصص و دانش لازم برای انجام کار، غنی سازی شغلی، طراحی پایه ای برای حقوق و دستمزد متناسب با تجربه و... می باشد (هندریکس ۲۰۱۵).

با توجه به اهمیت شاخص کیفیت زندگی کاری در نگهداشت کارکنان، باید عنوان کرد در دنیای پیچیده امروز مفهوم کیفیت زندگی کاری در کنار سایر شاخص ها به عنوان یکی از متغیرهای مهم مدیریت و نگهداشت کارکنان دانشی، مورد توجه متخصصان منابع انسانی قرار گرفته و بهبود شاخص های این حوزه موجب افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رشد و پیشرفت کارکنان و کاهش غیبت و جابجایی و ترک خدمت کارکنان گردیده و در نهایت منجر به بهبود عملکرد و افزایش توانایی های سازمان در ارائه خدمات مناسب به ذینفعان می گردد.

فاره (۲۰۱۱) در مدل خود در یک رساله دکترای در دانشگاه بت، سه متغیر سرمایه سازمانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی را به عنوان متغیرهای میانجی در رابطه بین اقدامات سازمانی و تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دانشی معرفی کرده است.

داونپورت ۲۰۰۵ منابع انسانی دانشی را انسان هایی با درجه بالای از تخصص، آموزش یا تجربه می داند که هدف اولیه کارشان در گیر شدن در ایجاد، توزیع و یا کاربرد دانش و فناوری است.

فرانک هوروویتیز در سال ۲۰۰۰ در تعریف جامع تری منابع انسانی دانشی را کسانی می داند که تحصیلات با مهارت بالا، سواد فنی، قدرت شناخت و استدلال بالایی دارند و از توانایی مشاهده، ترکیب و تفسیر داده ها و اطلاعات برای تصمیم گیری بهتر و ارایه راه حل های مناسب تر برای سازمان برخوردارند.

نتایج تحقیقات بین المللی متعددی در مورد مباحث مربوط به اقتصاد جهانی صورت گرفته است عملکرد کارکنان دانشی و مدیریت دانش در ردیف بزرگترین چالش های پیش روی مدیران ارشد در آینده قرار داده است (هالشویتز ۲۰۱۰).

تحلیل مفهومی

تجزیه و تحلیل مفهوم به بررسی چگونگی توصیف، استفاده و اندازه گیری یک مفهوم در ادبیات می پردازد هدف از تجزیه و تحلیل مفهوم، تعریف، توضیح و ارزیابی یک مفهوم می باشد(و باید برای دستیابی به درک بهتر از مفهوم انجام شود) این فعالیتی است که در آن ویژگی ها و روابط یک مفهوم با دیگران روشن می شود(اسمیت و مورلیوس ۲۰۲۱). تحلیل مفهومی برای ارزیابی چگونگی استفاده از یک مفهوم و تغییراتی که با استفاده از آن در طول زمان پردازش شده و در چه موقعیت هایی اعمال می شود مفید است(مادوریرا، سیلوا و سوزا ۲۰۲۰).

تصمیم گیری در خصوص استفاده از انواع روش های تحلیل مفهومی به دلیل رویکردهای مختلف توسعه یافته در طول سال های اخیر می تواند دشوار باشد. مطابق جدول ۱ برای تجزیه و تحلیل مفاهیم رویکردهای مختلفی ارایه شده و توسعه یافته است انتخاب یک رویکرد تحلیل مفهوم به سطح توسعه مفهوم بستگی دارد البته شکاف های موجود در ادبیات مفهوم مورد نظر، انتخاب یک روش را دشوار می کند از این رو اهمیت تحلیل مفهومی که از ادبیات بیرون می آیند برای ایجاد سودمندی عمل گرایانه از این

مفاهیم می باشد تا برای کسانی که برای روشن کردن معانی مفهوم در یک زمینه، زمان و موقعیت یکسان استفاده می کنند به روشی مشابه قابل درک باشند.

جدول ۱: خلاصه رویکردهای تحلیل مفهومی

اهداف تحلیل مفهوم	عنوان تحلیل مفهوم	ردیف
هدف استفاده از این تحلیل مفهوم، اصلاح مفاهیم برای توسعه نظریه است زیرا ترکیبی از تجزیه و تحلیل نظری و مشاهده تجربی را به هم مرتبط می کند این نشان دهنده الهام درسه حوزه دانش است؛ فلسفه علم و جامعه شناسی ساخت نظریه و مشاهده مشارکتی با تحقیقات میدانی	شوارتز- پارکت ۱ و کیم (۱۹۹۳)	۱
این تحلیل مفهوم به عنوان چارچوب و معیاری برای درک شکل گیری مفهوم در مطالعات علوم اجتماعی استفاده می شود دستیابی به مفهوم باید با کمترین عبارات (موارد در تعاریف) تا حد امکان انجام شود و تمایز مفاهیم مشابه، میزان ارتباط با پدیده ها در حوزه موضوع مورد توجه، مفید بودن کاربرد نظری و کاربرد میدانی مفهوم بررسی می شود.	گرین ۲ (۱۹۹۹)	۲
در این تحلیل مفهوم به روش استقرایی، مفاهیم در طول زمان توسعه می یابند و تحت تاثیر زمینه ای هستند که در آن استفاده می شوند و چگونگی تجزیه و تحلیل بافت مفهوم واژه های جایگزین و مرتبط، پیشایندها، ویژگی ها، مثال ها و پیامدها را بازتعریف می کنند. تجزیه و تحلیل صرفاً جهت گیری برای تحقیقات بیشتر را نشان می دهند و نتیجه گیری قطعی را ارایه نمی دهند.	راجرز (۱۹۸۹-۲۰۰۰)	۳
در این تحلیل مفهوم روش تمرکز بر ادغام آنچه در مورد مفهوم شناخته شده و برای گسترش درک یک پدیده مورد علاقه است شکاف ها و ناهماهنگی ها در	پتروود و هوپسی ۳ (۲۰۰۵)	۴

درک یک مفهوم را مشخص می کند نتیجه یک تعریف نظری خواهد بود که درک علمی پدیده را یکپارچه کرده و تحلیل نظری مفهوم را بازسازی می کند.		
---	--	--

پیشینه های پژوهش

پیشینه داخلی

شهسواری، گودرزی، کاملی (۱۴۰۱)، در پژوهشی که با عنوان شناسایی مولفه ها و شاخص های مدل ارزیابی خط مشی های صنعتی با رویکرد رونق تولید در خوشه کسب و کارهای کوچک و متوسط که با هدف شناسایی مولفه ها و شاخص های اصلی حاکم بر مدل ارزیابی خط مشی های صنعتی انجام دادند به این نتیجه رسیدند استفاده از یک سیستم مستقل ارزیابی برای ارزیابی خط مشی ها، ایجاد نظام نظارت و بازخواستن از نتایج اجرای خط مشی ها و لزوم دسترسی به آمار و اطلاعات موردنیاز و... از مهمترین الزامات برای ارزیابی خط مشی های صنعتی با رویکرد رونق تولید می باشد.

پورعزت و عبدالحمید (۱۴۰۰)، در پژوهش خود که با عنوان ارایه الگوی ارزشیابی موفقیت خط مشی های عمومی جمهوری اسلامی ایران و با هدف رفع ابهام موجود در مفاهیم ارزشیابی و موفقیت خط مشی شکل گرفته و با هدف تعیین شاخص های موفقیت سامانه سیاسی جمهوری اسلامی ایران ادامه پیدا کرده است ۱۲۶ مولفه مورد اجماع قرار دادند و پژوهش در قالب ۴ مضمون کلی پیامدهای سیاسی (۲۷ مولفه) و پیامدهای توزیعی (۲۶ مولفه) و فراگرد (۳۱ مولفه) و اهداف (۵۲ مولفه) انجام شد.

حاجت پور، عباسی، المیر و صریحی (۱۳۹۹)، چارچوب نظری استفاده شده برای ارزیابی اثربخشی خط مشی های اجرا شده در سازمان تامین اجتماعی را، از ترکیب دو مدل متلند و هیل و هوپ قرار داده اند. نتایج حاصل از پژوهش مدل ارزیابی اثربخشی اجرای خط مشی برنامه پنج ساله توسعه نشان از بالا بودن سطح تضاد و ابهام در خط مشی های سازمان تامین اجتماعی بوده است و بالاترین ضعف ها دقت در تدوین خط مشی می باشد و نتایج نشان داده است اگر تضاد و ابهام در خط مشی بالا باشد و سطح استفاده از ابزارهای قدرت نفوذ، تبادل و متقاعد سازی نیز زیاد باشد خط مشی غیراثربخش خواهد بود.

حاجت پور، دانشفرد، تابان و امیرنژاد (۱۳۹۸)، در مطالعه ای که در پی ارائه الگوی مطلوب ارزیابی اجرای خط مشی های عمومی در سازمان تامین اجتماعی بعنوان یک نهاد عمومی غیر دولتی بوده است در رابطه میان اجرا و ارزیابی خط مشی، درک ارزیابی اجرای خط مشی به این دلیل مهم است که بسیاری از برنامه های اجتماعی از طریق منابع مالی عمومی تأمین می شود. نتیجه گیری این پژوهش با هدف شناسایی الگوی ارزیابی اجرای خط مشی های عمومی سازمان تامین اجتماعی صورت گرفت، از آنجا که ارزیابی موفق خط مشی ها در اجرای مطلوب آنها مؤثر است لذا در این مسیر شناخت ابعاد و مؤلفه های مرتبط با آن ضروری به نظر می رسد که این مهم هدف پژوهش حاضر نیز می باشد، براساس یافته های تحقیق، این پژوهش در قالب چهار بعد (ارزیابان خط مشی، ماهیت خط مشی، اجرای خط مشی، بعد اقتصادی) می باشد.

امجدی، دانش فرد، محمد داودی (۱۳۹۷)، در مقاله ای که با هدف آسیب شناسی حفظ و نگهداری کارکنان حرفه ای با رویکرد اخلاق سازمانی و شناسایی عوامل نگهدارنده و شناسایی وضع موجود و مطلوب این عوامل در شرکت ملی نفت انجام دادند نتایج تحقیق آنها نشان داد که عوامل سازمانی، فردی و فرهنگی بر نگرش کارکنان، همچنین بر حفظ و نگهداری کارکنان موثرند. همچنین آزمون T زوجی نشان می دهد که به جز ۳ مولفه «استانداردها»، «گرایش کارآفرینی» و «هویت» در بقیه مولفه ها بین وضع موجود و مطلوب فاصله وجود دارد و بر اساس رتبه بندی فریدمن در وضع موجود و مطلوب مولفه های تعارض، سبک رهبری، استقلال طلبی، طرح شغل و ریسک دارایی آسیب می باشند. توکلی نژاد، جزنی، معمار زاده طهران، افشار کاظمی (۱۳۹۵)، در تحقیقی که با هدف، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر در نگهداشت کارکنان و ارائه الگویی برای بهبود آن در سازمان های دولتی ایران انجام دادند نتایج تحقیق نشان داد که از بین عوامل فرهنگی، سازمانی و دولتی، عوامل سازمانی بیشترین تاثیر را در نگهداشت کارکنان دارد. همچنین، از بین عوامل سازمانی، سبک رهبری با عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برابر ۱۸،۲۱ و ضریب مسیر ۰،۹۶۵، بیشترین تاثیر را در نگهداشت کارکنان دارد.

پیشینه خارجی

پانادرو (۲۰۲۰)، در پژوهش «بررسی اثرهای ارزیابی خودکارآمدی دانشجویان آموزش متوسطه» به این مفهوم دست یافتند که دانستن راهبردها و معیارهای خودارزیابی، به توسعه مداخله های راهبردی، کمک می کند و اگر این ارزیابی ها براساس جنبه های خاص راهبردهای عمومی باشد از نتایج آن می توان برای فعال سازی راهبردها استفاده کرد.

خالد عدنان باتینه (۲۰۱۹)، در تحقیقی که تحت عنوان «سیاست های موثر حفظ کارکنان به عنوان راهی برای تقویت عملکرد سازمانی» به تأثیر تعادل کار و زندگی، شادی در کار، بر کارایی کارمند و بررسی رابطه تعادل کار-زندگی، شادکامی و کارمند و با نظرسنجی از مجموعه ای از ۲۸۹ کارمند از (Med Pharma)، صنایع داروسازی در اردن، انجام دادند بررسی فرضیه های تحقیق، نتایج حاکی از تعادل بین کار و زندگی و شادکامی می باشد که به طور مثبت و قابل توجهی بر عملکرد کارکنان تأثیر گذاشته است. با این حال، رضایت شغلی در کارایی کارکنان تأثیری ندارد و بطور کلی نتایج و پیامدهای بسیار زیادی برای بخش صنایع داروسازی در اردن داشته است.

در تحقیقی که توسط دومو و فریمپوک (۲۰۱۷)، در بانک های غنا انجام شد نتایج حاکی از آن بود که برآورده کردن انتظارات پاداش و جبران خدمات کارکنان، سرکار داشتن با مسایل تعادل کار - زندگی، ایجاد تصویر خوب از سازمان، خلق محیط کاری مورد علاقه، افزایش عدالت و انصاف در مدیریت کارکنان، تشویق مدیران و سرپرستان برای ایجاد روابط خوب با زیردستان، اطمینان از تناسب ارزش ها و اعتقادات کارکنان و در نهایت اطمینان از ارتقا سمت از جمله عواملی است که باعث ماندن کارکنان در بانک می شود

پاتگار و آکومار (۲۰۱۵)، در تحقیقی تحت عنوان «عوامل موثر بر نگهداری کارکنان در صنعت نساجی» نتیجه گیری کردند متغیرهایی که در ماندن یا ترک عرصه صنعت نقش بسزایی داشتند عبارتند از: برنامه حقوق و دستمزد رقابتی، ساعت کاری انعطاف پذیر، اعطای پاداش بر اساس عملکرد، فرصت های ترفیع و برنامه های مرتبط با رشد و توسعه.

هاگز و پالم (۲۰۰۷)، مدیریت سرمایه انسانی در شرکت های چند ملیتی آمریکایی در آلمان و ایرلند را بررسی کردند یافته ها نشان می دهد که موفقیت و گسترش مدیریت سرمایه انسانی (جذب و نگهداشت) به ترکیبی از عوامل بستگی دارد که شامل حمایت مدیریت ارشد سازمان و مشارکت صاحبان سهام، مبادلات سیاسی و چگونگی یکپارچه سازی مدیریت سرمایه انسانی بامدیریت اطلاعات منابع انسانی شرکت می باشد.

در جمع بندی پیشینه های انجام شده، این نتیجه حاصل می شود که تحلیل مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت با رویکرد تکاملی راجرز پژوهش جدیدی است و این دیدگاه وجود دارد که مطالعات پراکنده ای که در تحقیقات پیشین انجام گرفته، به شناسایی دقیق مفهوم آن کمک نکرده است. در مطالعات حاضر کوشش شده است تا بر اساس مرور نتایج پژوهش های مربوط به حوزه ارزیابی خط مشی، یک وضوح مفهومی به روش تکاملی راجرز صورت پذیرد. نقطه قوت این پژوهش نسبت به روش های دیگر، در نظام مند بودن و بر مراحل واضح فرایند تجزیه و تحلیل متمرکز بر آن است که می تواند به روشن سازی، توصیف و توضیح مفهوم ارزیابی خط مشی کمک کند. این روش برای ترویج و شفاف سازی و دقت در مفهوم است و به محقق اجازه می دهد تا معنای یک مفهوم را در طول زمان ردیابی کند و اصلاحات دیگری را که مترادف و مشابه بکار رفته اند شناسایی کند. نتایج این پژوهش کمک می کند تا درک مسئولین سازمان ها از مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی افزایش داشته و نظر آنها را در پرداختن به این مقوله و رفع مشکلات ناشی از آن جلب نماید.

روش شناسی پژوهش

تحلیل مفهومی می تواند صورت های متفاوتی داشته باشد تجزیه کلمه به اجزای آن، تعریف کلمه و کاربرد آن به شکل های مختلف و مشخص کردن شرط های الزام و کافی برای بکارگیری آن، از روش های متداول و شناخته شده تحلیل مفهومی می باشد (توسلی ۱۳۹۹). روش های گوناگونی برای تحلیل مفهومی وجود دارد اغلب، پی بردن به مفاهیم، هم جنبه تجربی و هم جنبه پیشینی دارد این امر به ویژه زمانی آشکار می شود که محققان پرسش هایی را در باره مفاهیم نه فقط با یک دستور کار توصیفی، بلکه با دستور

کار تحلیلی دنبال کنند (کابل ۱ ۲۰۲۱). تحلیل مفهومی را می توان بصورت عملکردی نیز طراحی کرد. یکی از اهداف آن مشخص کردن بسط یک مفهوم است هدف از بسط یک مفهوم، ارتباط آن با مفاهیم دیگر است. به عنوان مثال، ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی به چه چیزهایی مربوط می شود؟ به عبارت دیگر، یک تحلیل مفهومی مشخص باید نشان دهد که چه چیزهایی شناخته شده به حساب می آیند و چه چیزهایی است که آنها را می شناساند، چگونه چیزهای شناخته شده به چیزهای واقعی مربوط می شوند و غیره (استوارت ۲ ۲۰۱۵).

رویکرد تکاملی راجرز

این مطالعه با رویکردی مبتنی بر تحلیل مفهوم تکاملی راجرز است که برای بررسی اجماع و دانش تاریخی یک مفهوم معین (ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت) استفاده می شود آنچه راجرز از آن به عنوان تعریف «واقعی» مفهوم یاد می کند نه تعریفی اسمی است و نه فرهنگ لغت بلکه، تبیین جنبه های متنی مفهوم، درک زمان و مکان استفاده از مفهوم می باشد و اهمیت بر فرکانس و میزان استفاده است. در روش راجرز اصلاحات جایگزین باید در تحلیل گنجانده شود و راجرز هدف از این روش را اینگونه توضیح داده است «روشن کردن وضعیت فعلی یک مفهوم با شناسایی اجماع، بررسی پیشینه تاریخی یا تکاملی مفهوم و تعیین زمینه های توافق است و همچنین اختلاف نظر در استفاده از این مفهوم در میان رشته های مختلف» (راجرز و کنافل ۲۰۰۰).

در این روش توسعه مفهوم تحت تاثیر اهمیت و کاربرد آن و همچنین توانایی آن در حل مشکلات، توصیف پدیده ها و توانایی دستیابی به آرمان های فکری است (راجرز ۱۹۸۹). از دیدگاه راجرز مفاهیم؛ پویا، مبهم و وابسته به زمینه هستند و به جای یک حقیقت ذاتی بصورت یک ابزار عملی استفاده می شوند (راجرز ۲۰۰۰). این روش تکاملی نامیده می شود و این ایده را توسعه می دهد که مفاهیم در یک چرخه حیات از مراحل

اهمیت، استفاده و کاربرد، تکامل می یابند. توسعه مفهوم از این حیث تکاملی می باشد که با گذشت زمان در یک زمینه خاص، ممکن است ادامه یابد (ویور و میچام ۱۳۰۸). روش تکاملی راجرز یک رویکرد اکتشافی با دیدگاه تقلیل گرایانه ارایه می دهد و به نگرانی های معاصر در مورد روابط ارزش می دهد. در این روش مفهوم از دیدگاه تاریخی در رشته های مختلف برای تعریف توافق در مقابل عدم توافق در استفاده از مفهوم مورد بررسی قرار می گیرد (راجرز و کنافل ۲۰۰۰). هنگامی که این مفهوم در مورد مدل بکار می رود درک کاملی آشکار می شود در این روش تحلیل گرا از روش استقرایی استفاده می کند و بجای تحلیل معیارهای دقیق، بدنبال شناسایی موارد مشترک است. در این روش با استفاده از کلید واژه، به جستجوی متون در برگیرنده مفهوم می پردازد و کاربرد و توسعه آنرا نشان می دهد. اولین مرحله، همیشه روشن کردن مفهوم و انجام نوعی از جمع آوری داده ها (اساسا مبتنی بر ادبیات) است. تحلیل تکاملی راجرز از مراحل زیر تشکیل شده است:

تعیین مفهوم مورد علاقه برای تحلیل و انتخاب قلمرو (نمونه مناسب) برای جمع آوری داده ها.

شناسایی مفهوم مورد نظر و زمینه های نظری مفهوم

شناسایی زمینه، تعاریف و ویژگی ها مفهوم

شناسایی پیشایندها و پسایندهای مفهوم

شناسایی مفاهیم جایگزین و مرتبط با مفهوم

شناسایی مثال های عینی از مفهوم (در صورت لزوم که در این مقاله جهت تفهیم موضوع به چند مورد اشاره شده است)

بحث و نتیجه گیری (راجرز ۱۹۸۹)

در مرحله اول راجرز، تمرکز اولیه، مشخص کردن مفهوم مورد علاقه محقق و واژه شناسی مناسب برای تحلیل است. مفهوم مورد نظر محققان در این پژوهش، ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت است با مرور مقالات در این حوزه تنه های اصلاحی که می تواند جایگزین ارزیابی خط مشی گردد واژه ارزشیابی خط مشی "policy evaluation" است

که پس از جمع بندی واژه ارزیابی خط مشی "policy assessment" مناسب تشخیص داده شد و بر اساس آن نسبت به بررسی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی اقدام گردید. اصلاحات جانشین مفاهیمی هستند که اشتراک فراوانی با مفهوم اصلی دارند و بدلیل شباهت اسمی یا محتوایی به جای مفهوم اصلی بکار می رود. (راجرز ۲۰۰۰).

برای انتخاب قلمرو (نمونه) مناسب برای جمع آوری داده ها، مرتبط ترین مقالات و مطالعات با روش رویکردی هدف مند در نمونه گیری که بصورت الکترونیکی کامل در دسترس بود از پایگاه داده ها، نشریات داخلی و خارجی در حوزه ارزیابی خط مشی ها بویژه خط مشی های حفظ و نگهداشت طی سال های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۳ انتخاب شدند جامعه پژوهش مورد مطالعه شامل انتشارات پیشین (مقاله ها، پایان نامه ها و...) به زبان فارسی و انگلیسی در حوزه ارزیابی خط مشی های مدنظر بود و از کلید واژه های «ارزیابی خط مشی» "policy assessment" و "preservation policies" و ترکیبی از آنها استفاده شد. از علامت های نقل قول برای محدود کردن نتایج جستجو به آثاری استفاده شد که عبارت دقیق آنها را محصور کرده بودند.

برای تعیین نهایی پژوهش های منتخب جهت ورود به مرحله تحلیل، مطابق شکل یک مراحل زیر دنبال شد. با جستجوی کلید واژه های مشخص شده در پایگاه های معتبر داخلی و خارجی در مجموع، ۱۰۳ مقاله، کتاب، پایان نامه و تحقیقات مرتبط با این حوزه شناسایی و پیدا شد از این تعداد پژوهش، ۷۲ عنوان و چکیده بعضی پژوهش ها که ارتباط نزدیکی با موضوع ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت داشتند مورد بررسی قرار گرفت و سپس با حذف مطالعات تکراری و بررسی محتوای همه آنها، تعداد ۵۱ مقاله دقیقا و ریز مطالعه گردید و در نهایت ۲۱ پژوهش که نشان از ارایه مدل های ارزیابی خط مشی در حوزه خط مشی های منابع انسانی و بیشتر حفظ و نگهداشت داشته و بیشتر مقالات بودند مورد تحلیل عمیق قرار گرفته و انتخاب شدند. به منظور روایی و پایایی تحقیق و کاهش سوگیری در فرایند انتخاب نهایی مقالات، از سوی سه ارزیاب براساس معیارهای پذیرش و اهداف پژوهش مورد ارزیابی و بازبینی قرار گرفت.

شکل ۱: مراحل انتخاب نهایی

کل منابع شناسایی شده = ۱۰۳



منابع باقیمانده پس از بررسی چکیده و خلاصه=۷۲

منابع باقیمانده پس از بررسی محتوا=۵۱

منابع نهایی واجد شرایط = ۳۹

لازم بذکر است که داده ها در دو بخش خصوصیات و تحلیل مفهومی در یک صفحه گسترده اکسل سازماندهی شدند بخش خصوصیات منابع عبارت بودند از؛ عنوان، اثر، سال انتشار، نوع مطالعه، نویسندگان و جایی که مطالعه در آن انجام شده است (طبق جدول ۲) و بخش تحلیل مفهومی شامل؛ تعاریف، ویژگی ها، رویدادهایی که به مفهوم مورد مطالعه کمک کرده اند (سوابق)، پیامدها و اصلاحات جایگزین و مرتبط بود. سپس تحلیل داده ها انجام و اطلاعات مرتبط با مفهوم خلاصه و کد بندی شد.

جدول ۲: مشخصات مقاله های منتخب

ردیف	منبع	عنوان تحقیق	شرح مختصری از یافته ها و نتایج
۱	مهدی عبدالحمید و علی اصغر پورعزت (۱۴۰۰)	ارائه الگوی ارزشیابی موفقیت خط مشی های عمومی جمهوری اسلامی ایران	در این پژوهش که در جهت رفع ابهام موجود در مفاهیم ارزشیابی و موفقیت خط مشی انجام شده و با هدف تعیین شاخص های موفقیت سامانه سیاسی جمهوری اسلامی ایران ادامه پیدا کرده است ۱۲۶ مولفه مورد اجماع قرار گرفت و پژوهش در قالب ۴ مضمون کلی پیامدهای سیاسی (۲۷ مولفه) و پیامدهای توزیعی (۲۶ مولفه) و فراگرد (۳۱ مولفه) و اهداف (۵۲ مولفه) انجام شد و پرداختن به بعضی مقوله ها همچون محتوا و .. در تحقیقات آتی پیشنهاد داد.
۲	قلاچی، رهنورد، مرتضوی (۱۴۰۰)	شناسایی ملاک های ارزیابی پیامدهای اجرای خط مشی مالکیت صنعتی	این پژوهش با هدف شناسایی شاخص های ارزیابی پیامدهای سیاست ها و خط مشی های اجرایی، اقدامات ملی مربوط به مالکیت صنعتی از نقشه جامع علمی کشور شامل ۸ خط مشی ۵ مقوله اصلی جمع بندی

<p>شده است که در آنها مقوله های اثربخشی، کارایی و شاخص مداری و ارزیابی آنها بسیار مورد توجه است.</p>			
<p>در این پژوهش الگوی ارزیابی خط مشی عمومی کشور شامل ابعاد ارزیابی قبل از اجرا، حین اجرا و بعد از اجرا می باشد و استفاده از ابعاد و مولفه های ارایه شده در این الگوکه شامل ارزیابی بعد از اجرا همانند ارزیابی پیامدهای اخلاقی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و ... می باشد که ارزیابی خط مشی ها، به ارتقای احساس امنیت در جامعه می انجامد.</p>	<p>ابعاد و مولفه های الگو ارزیابی خط مشی های امنیت عمومی ناجا</p>	<p>شمس، حمیدی، اسماعیلی و بهشتی (فر) (۱۴۰۰)</p>	۳
<p>ارزیابی فعلی خط مشی های اداری در دستگاه های اجرای دارای خصوصیات روش محور، هدف گرا و گذشته نگر و متمرکز بر مرحله اجرای فرایند خط مشی گذاری است که در طراحی نظام جامع ارزیابی خط مشی اداری دانشگاه مورد استفاده قرار گرفته و در این بین توجه به ابعاد ارزیابی های فرهنگی، اجتماعی و .. بسیار مورد توجه بوده است.</p>	<p>الگوی مفهومی ارزیابی اجرای خط مشی های نظام اداری در دستگاه های اجرایی سمنان</p>	<p>نوری، فراتی، همتیان و رازی (۱۳۹۹)</p>	۴
<p>در این پژوهش به این نتیجه رسیده شد استفاده از یک سیستم مستقل ارزیابی برای ارزیابی خط مشی ها، ایجاد نظام نظارت و بازخواستن از نتایج اجرای خط مشی ها و لزوم دسترسی به آمار و اطلاعات مورد نیاز و... از مهمترین الزامات برای ارزیابی خط مشی های صنعتی با رویکرد رونق تولیدمی باشد. که در این بین ارزیابی عوامل محیطی مانند ارزیابی عوامل سیاسی، اقتصادی و فرهنگی و همچنین ارزیابی دستاوردها و نتایج همانند رقابت پذیری مورد تاکید است</p>	<p>شناسایی مولفه ها و شاخص های مدل ارزیابی خط مشی های صنعتی با رویکرد رونق تولید</p>	<p>شهسواری، گودرزی، کاملی (۱۴۰۱)</p>	۵
<p>در این پژوهش که با هدف، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر در نگهداشت کارکنان و ارائه الگویی برای بهبود آن در سازمان های دولتی ایران انجام دادند نتایج تحقیق نشان داد که از بین عوامل فرهنگی، سازمانی و دولتی، عوامل سازمانی بیشترین تاثیر را در نگهداشت کارکنان دارد. همچنین، از بین عوامل سازمانی، سبک رهبری با عدد معنی دار بیشترین تاثیر را در نگهداشت کارکنان دارد.</p>	<p>شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر در نگهداشت کارکنان در سازمان های دولتی ایران</p>	<p>توکلی، نژاد، جزنی، معمار زاده، کاظمی (۱۳۹۵)</p>	۶

<p>در این پژوهش چارچوب نظری استفاده شده برای ارزیابی اثربخشی خط مشی های اجرا شده در سازمان تامین اجتماعی با ترکیب دو مدل متلند و هیل و هوپ بررسی شد. نتایج نشان داد که سطح تضاد و ابهام در خط مشی های سازمان تامین اجتماعی نسبتا بالا بوده است و بالاترین ضعف ها در خصوص ارزیابی و دقت در تدوین خط مشی بوده است. اگر تضاد و ابهام در خط مشی بالا باشد و سطح استفاده از ابزارهای قدرت نفوذ، تبادل و متقاعد سازی نیز زیاد باشد خط مشی غیراثربخش خواهد بود</p>	<p>ارائه مدل ارزیابی اثربخشی اجرای خط مشی های برنامه پنج ساله توسعه جمهوری اسلامی در سازمان تأمین اجتماعی</p>	<p>حاجت پور، عباسی، مالمیر و صریحی (۱۳۹۹)</p>	<p>۷</p>
<p>در این مطالعه در رابطه میان اجرا و ارزیابی خط مشی، درک ارزیابی اجرای خط مشی نتیجه گیری شد که ارزیابی موفق خط مشی ها در اجرای مطلوب آنها مؤثر است لذا در این مسیر شناخت ابعاد و مؤلفه های مرتبط با آن ضروری به نظر می رسد بر اساس یافته ها، این پژوهش در قالب چهار بعد (ارزیابان خط مشی، ماهیت خط مشی، اجرای خط مشی، بعد اقتصادی) می باشد که در بعد اقتصادی ان توجه به حمایتها، شفافیت خط مشی ها و .. مورد توجه است</p>	<p>ارائه الگوی ارزیابی موفق خط مشی های عمومی سازمان تامین اجتماعی مبتنی بر اخلاق حرفه ای</p>	<p>حاجت پور، دانش فرد، تابان و امیرنژاد (۱۳۹۸)</p>	<p>۸</p>
<p>در این تحقیق که با تأثیر تعادل کار و زندگی، شادی در کار، بر کارایی کارمند و بررسی رابطه تعادل کار-زندگی، شادکامی و کارمند و با نظرسنجی از مجموعه ای از ۲۸۹ کارمند از (Med Pharma)، صنایع داروسازی در اردن، انجام شد بررسی فرضیه های تحقیق، نتایج حاکی از تعادل بین کار و زندگی و شادکامی می باشد که به طور مثبت و قابل توجهی بر عملکرد کارکنان تأثیر گذاشته است. با این حال، رضایت شغلی در کارایی کارکنان تأثیری ندارد و بطور کلی نتایج و پیامدهای بسیار زیادی برای بخش صنایع داروسازی در اردن داشته است</p>	<p>سیاست های مؤثر حفظ کارکنان به عنوان راهی برای تقویت عملکرد سازمانی</p>	<p>خالد عدنان باتینه (۱۳۹۹)</p>	<p>۹</p>
<p>در پژوهش حاضر با استفاده از روش تحلیل محتوا و تکنیک تجزیه و تحلیل مضمون، به ارزیابی و تجزیه و تحلیل محتوای خط مشی های چهار برنامه گذشته کشور در چهار بعد ارزیابی های اقتصادی، اداری، اجتماعی و سیاسی در زمینه مبارزه با مواد مخدر پرداخته شده و در</p>	<p>بررسی و ارزیابی خط مشی های مبارزه با فساد در برنامه های</p>	<p>جباری پور، عابدی جعفری و ابویی (۱۳۹۴)</p>	<p>۱۰</p>

<p>نهایت نقاط قوت و ضعف آنها مشخص گردیده و پیشنهاداتی هم ارائه و در این بین توجه به مواردی چون کارایی نظام اداری، وضوح خط مشی های مناسب، اصول اخلاقی و ... مهم می باشد</p>	<p>چهارگانه توسعه جمهوری اسلامی ایران</p>		
<p>مزیت آن پژوهش در مقایسه با پژوهش های مطرح شده ارائه الگوی جامع و مبتنی بر عمل است که همزمان به اغلب مؤلفه های مؤثر در اجرای ناموفق خط مشی عمومی توجه کرده و همچنین تصویر کاملی از چالش های فضای خط مشی گذاری عمومی، چالشهای فضای عمومی و فضای اجرای خط مشی عمومی را ترسیم و در نهایت پیامدهای اجرای ناموفق آن را ارائه نموده و در این پژوهش توجه فراوان به مقوله ساختار و فرایند خط مشی گذاری شده است.</p>	<p>طراحی الگوی آسیب شناسی اجرای خط مشی عمومی در ایران</p>	<p>حاجی پور، فروزنده، دانایی فرد و فانی (۱۳۹۴)</p>	<p>۱۱</p>
<p>این پژوهش با هدف ارائه مدلی برای تجزیه و تحلیل خط مشی های عمومی کشور شامل سه بعد اصلی تجزیه و تحلیل تدوین، تجزیه و تحلیل اجرا و یعد سوم تجربه و تحلیل ارزیابی انجام شده است و در این بین توجه به ارزیابی های اهداف، نتایج، اثرات و پیامدهای خط مشی ها بسیار مورد توجه قرار گرفته است.</p>	<p>مدل تجزیه و تحلیل خط مشی های عمومی در ایران</p>	<p>اسدی فرد، فانی، عادل آذر و الوانی (۱۳۹۵)</p>	<p>۱۲</p>
<p>در این پژوهش در شرکت ملی و مهندسی ساختمان نفت انجام شد، نتیجه حاصل از این ارزیابی منجر به تایید و نهایی شدن چارچوب کلی مدل مفهومی تحقیق گردید. عواملی که بر جذب و نگهداشت منابع انسانی تأثیر می گذارند عبارتند بودند از عوامل محتوا و ماهیت شغل، عوامل شغلی و ... یافته ها نشان می دهد که عوامل سازمانی، فردی و فرهنگی بر متغیر میانجی «نگرش کارکنان» موثرند و بیشترین فراوانی متعلق به اثر عوامل سازمانی بر نگرش کارکنان است. همچنین این عوامل بر «حفظ و نگهداری کارکنان» به عنوان متغیر ملاک تأثیر گذار هستند.</p>	<p>سازواری اخلاقی مدل مفهومی برای ارتقاء عوامل تعیین کننده نگهداشت کارکنان حرفه ای</p>	<p>امجدی، دانشفرد، محمدداودی (۱۳۹۸)</p>	<p>۱۳</p>
<p>در این پژوهش ابتدا میزان موفقیت اجرای خط مشی ها بهداشت و درمان آسیب شناسی و سپس براساس مطالعات و ادبیات در بحث اجرا و همچنین اجرای خط مشی ها در برنامه چهارم توسعه در حوزه</p>	<p>ارایه مدل برای ارزیابی اثربخشی اجرای خط مشی ها</p>	<p>جلیلی، معمارزاده و میرسپاسی</p>	<p>۱۴</p>

<p>بهداشت و درمان، نوع اجرای خط مشی های مذکور براساس مدل چهارگانه متلند بررسی شد نتیجه گیری شد برای افزایش اثربخشی هر نوع اجرا باید به شاخص های مختلف توجه کرد و همچنین اثربخش ترین اجرا، اجرایی است که ابهام در هدف و ابهام در ابزار ندارند به عبارت دیگر شفافیت خط مشی در صراحت چگونگی دستیابی به آن باعث می شود تا ابهام کاهش یابد</p>	<p>عمومی جمهوری اسلامی ایران در حوزه بهداشت</p>	<p>(۱۳۹۲)</p>	
<p>در این پژوهش نتیجه گیری شد که سازمان ها و نهادهای مختلف اجتماعی، با حجم بالایی از مسائل مختلف روبرو هستند که کارکرد آن ها را تحت تأثیر قرار می دهد. مسائلی همچون محیط زیست، توسعه صنعتی، رفاه اجتماعی، توسعه منابع انسانی و بسیاری دیگر که با اهداف متعارض و در یک محیط واحد خودنمایی می کنند. این موضوعات، خط مشی گذاران را با چالش های بزرگی روبرو می کنند، بر اساس یافته ها، نتیجه گیری می شود که براساس هر یک از ابعاد گستره روش محور، گستره ارزش محور، گستره شایستگی محور و گستره تعاملی پیشنهادات و توصیه های ارائه گردید و در این گستره ها ارزیابی های فرهنگی، اهداف، سیاسی، اجتماعی و فنی و... مورد توجه است</p>	<p>ارائه الگوی ارزشیابی خط مشی های توسعه صنعتی با رویکرد بهره وری منابع انسانی</p>	<p>نارویی، ناصری، تابان و کشتگر (۱۴۰۰)</p>	<p>۱۵</p>
<p>در این پژوهش با توجه به زیست بوم خط مشی گذاری در ایران و فارغ از شرایط و اقتضانات موضوعی و بر مبنای بررسی تحلیل الگوهای برتر ارزشیابی خط مشی، مشخص شدند که الگوی ترکیبی ارزیابی مطلوبیت گرا بیشترین امتیاز و الگوی روش محور ارزیابی حسابرسی نتایج کمترین امتیاز را برای ارزیابی خط مشی های عمومی از دید خبرگان و نخبگان را دارا هستند در پژوهش ارزیابی اهداف بر مبنای استانداردها، ارزیابی ساختارها با تاکید بر اصالت قرایندهای سازمانی و همچنین ارزیابی اثربخشی و کارایی و اخلاقی مود توجه می باشد.</p>	<p>شناسایی و اولویت بندی الگوهای ارزیابی خط مشی عمومی ایران</p>	<p>واعظی، شریف زاده و محمدی (۱۳۹۶)</p>	<p>۱۶</p>
<p>این پژوهش با نوع مکانیزم ارزیابی (ارزیابی قبل از اجرا، ارزیابی حین اجرا و ارزیابی پس از اجرا) انجام و نتیجه گیری شد عوامل متعددی در ارزیابی خط مشی های آموزش و پرورش تأثیر دارند این عوامل به طور</p>	<p>ارائه مدلی برای ارزیابی خط مشی های آموزش و</p>	<p>گنجی پور، پیکانی، خوراسگانی</p>	<p>۱۷</p>

<p>کلی در سه بعد ارزیابی قبل از اجرا، ارزیابی حین اجرا و ارزیابی پس از اجرا، دسته بندی شده اند و در این بین انواع ارزیابی های اهداف، برنامه ها و تاثیرات خط مشی و ... می بایستی مورد توجه قرار بگیرد.</p>	<p>پرورش با رویکرد حکمرانی شبکه ای</p>	<p>(۱۳۹۹)</p>	
<p>در این پژوهش که در صدا و سیمای مرکز فارس با هدف بررسی آسیب های نظام حقوق و دستمزد و چگونگی اثرگذاری آن بر عملکرد کارکنان در صنایع خلاق انجام شد به این نتایج دست یافتند که متغیرهای عدالت در پرداخت، سطح پرداخت، انگیزش، ارزیابی عملکرد، رابطه سطح پرداخت و تعهد به سازمان، پرداخت براساس عملکرد گروهی و رضایت شغلی از عواملی است که می تواند آسیب های جدی در نگهداشت کارکنان سازمان رسانه ای ایجاد کند.</p>	<p>آسیب های نظام حقوق و دستمزد در صنایع خلاق باهدف نگهداشت کارکنان دانشی رسانه ای</p>	<p>شریفی، لشکری، ترابی و کبیری (۱۳۹۸)</p>	<p>۱۸</p>
<p>در این پژوهش داده های آن با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون آترید و استرلینک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و تعداد ۴ مضمون فراگیر با ۱۵ مضمون سازمان دهنده از ۸۹ مضمون پایه مرتبط با الگوی ارزیابی اجرای خط مشی های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت شناسایی و استخراج شد. در این پژوهش توجه به ابعاد ارزیابی ها در خصوص زمینه ها، نتایج و فرایند خط مشی گذاری مهم و هر کدام شاخص و مفاهیم مربوط به خود را داراست.</p>	<p>ارایه الگوهای ارزیابی خط مشی های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت</p>	<p>احمدی، دانش فرد و سیف (۱۳۹۷)</p>	<p>۱۹</p>
<p>این تحقیق به موضوع خط مشی گذاری، خط مشی گذاری سرمایه انسانی در سازمان های نظامی، امنیتی با مراجعه به پژوهش های مشابه گذشته پرداخته است و از خبرگان واجد شرایط که سابقه خط مشی گذاری در رده های راهبردی سازمان را داشته اند، مصاحبه صورت گرفت و در پایان با نگاه سیستمی پنج بعد: اصلی ورودی، فرایند، خروجی، نتایج و ارزیابی شناسایی و در این بین مؤلفه های هر کدام از ارزیابی های نتایج و... مهم می باشد.</p>	<p>الگویی برای خط مشی گذاری سرمایه انسانی</p>	<p>صفیان، فرهی، ملا میرزایی، و موسوی (۱۳۹۷)</p>	<p>۲۰</p>
<p>این پژوهش، به شناخت مهمترین بازیگران موثر و مطلوب در اجرای خط مشی ها پرداخته و با سطح بندی و تعیین روابط مؤلفه ها الگویی شفاف تر را بر مبنای مدل فرایند خط مشی گذاری ارائه داده است که</p>	<p>ارایه الگوی خط مشی گذاری توسعه منابع انسانی با تاکید</p>	<p>روزبه، تیمور نژاد و ربیعی (۱۳۹۸)</p>	<p>۲۱</p>

<p>هفت بازگیر اصلی شناسایی شده اند مهمترین نتیجه این پژوهش قرار گرفتن مولفه بازطراحی نظام آموزش کارکنان با استفاده از مکانیزم عقلایی در سطح اول و تشکیل یک موسسه عالی مستقل به عنوان محوری ترین بازیگر در موفقیت الگوهاست. توجه به ارزیابی الزامات، ارزیابی ارزش های حاکم بر سازمان و ... مورد توجه قرار می گیرد.</p>	<p>بر نقش های بازیگران و ترسیم روابط میان مولفه ها</p>		
---	--	--	--

یافته های پژوهش

یافته های پژوهش همان نتایج مراحل راجرز شامل تعاریف و ویژگی ها. پیشایندها و پیامدهای ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی از مطالعات پیشین و سپس مفاهیم مرتبط و واژه های جایگزین و بیان مثال نمونه است که به شرح زیر خواهد بود:

شناسایی مفهوم ارزیابی خط مشی

مفهوم ارزیابی خط مشی از چندین دهه پیش به آن پرداخته شده است به عنوان مثال ساچمن نیز مراحل شش گانه ارزیابی بر مبنای روش علمی و محققانه شامل ۱- شناسایی اهداف مورد ارزیابی ۲- تجزیه و تحلیل مشکلات ۳- توصیف فعالیتها و عملیات ۴- سنجش و اندازه گیری درجه تحولات ۵- تعیین میزان وابستگی تغییرات از عوامل مورد نظر یا سایر عوامل دیگر ۶- ارائه شواهدی مبنی استمرار مورد نظر بیان کرده است (الوانی و شریف زاده ۱۳۹۴)

این مفهوم (ارزیابی)، علیرغم کاستی و ضعف های درونی و بیرونی از جمله پیش داوری ها سیاسی و ناکارآمدی های روش های ارزیابی، برای خط مشی گذاران عمومی اثربخش، مهم و غالباً استراتژیک می باشد. سازمان ها برای اینکه بدانند در برنامه ها و سیاست های خود در زمینه های مختلف موفق بوده اند، باید بتوانند میزان موفقیت خود را با وضعیت قبلی خویش یا وضعیت سایر سازمان مقایسه کنند، این کار بدون ارزیابی و اندازه گیری

تعاریف از ارزیابی خط مشی در طول زمان	سال	محققین	ردیف
نسل نخست در این زمان با تکیه بر اندازه گیری کمی خط مشی و تحت تاثیر فضای مدیریتی علمی تی لور بوجود آمد	۱۹۰۰	گوی و لیکن	۱

نسل دوم در این زمان با تمرکز بر توصیف گری کمی و کیفی بجای اندازه گیری آغاز شد	۱۹۴۲		
نسل سوم با چرخش نگاه از توصیف گری تحقق اهداف به قضاوت گری ارزشمندی و شایستگی خط مشی در این زمان شروع شد	۱۹۶۷		
تا قبل از این زمان ادبیات پراکنده ای راجع به موضوعات خط مشی وجود داشت و از اواخر ۱۹۶۰ توجهات به سمت ارزیابی خط مشی توسط سیاستمداران و مجریان بیشتر شد و این تحرکات بیشتر تحت اصرار و پیگیری های لی نندن جانسون آغاز گردید که حساسیت نسبت به ارزیابی دقیق برنامه های دولتی در امریکا و سپس اروپا گسترش پیدا کرده و بین دولت ها رایج شد. بایگفت دولت ها به ندرت، ارزیابی دقیق خط مشی ها را برای بهبود یا توقف خط مشی های عمومی بکار می برند و از آن به عنوان ابزار کنترلی و به عنوان یک اقدام یا واکنش بکار می گیرند	۱۹۷۰	لی نندن جانسون	۲
نسل چهارم از سال با معرفی ارزیابی ساختارگرا با ترویج مدل تعاملی- ارزیاب گروه های ذی نفع بجای قضاوت گری فردی و مبتنی بر معرفت شناسی پسامدرن آغاز گردید.	۱۹۸۵	گویا و لی نکن	۳
ارزیابی خط مشی های عمومی به عنوان ابزاری تعریف شده است که شامل دو وظیفه می باشد اول کندوکاو و تفحص ارزیابی و دوم ارزیابی به عنوان یک مرحله از فرایند خط مشی گذاری	۱۹۹۱	واگنر و ولمن	۴
ارزیابی را با توجه به مرحله زمانی مورد بررسی در چرخه خط مشی گذاری شامل: ارزیابی پیشینی (آینده نگر که در زمان تدوین خط مشی انجام می شود)، ارزیابی حین اجرا (که نظارتی است و طی عمر اجرای یک خط مشی و بطور مستمر و مرحله ای انجام می شود) و ارزیابی پسینی (گذشته نگر که پس از اجرای خط مشی انجام می شود و خروجی های بلافاصله، پیامدها و اثرات خط مشی را بررسی می کند) می داند	۲۰۰۲	ملیس و همکاران	۵
ارزشیابی خط مشی سه نوع دانش را فراهم می کند: دانش تحلیلی که وظیفه اش تبیین و توضیح می باشد (چستی، چرای و چگونگی انجام امور)، دانش ارزش یابانه که وظیفه اش بررسی و ارزشیابی می باشد (کیفیت و سودمندی) و دانش تجویزی که گزینه های بدیل را پیشنهاد می دهد (چگونه می توان به نحوی دی گری با امور مواجه شد	۲۰۰۸	کرب و لری	۶
ارزیابی خط مشی شامل سه مرحله محتوا، اجرا و پیامدهای خط مشی و هر کدام از آنها بر یکی از مراحل خط مشی گذاری متمرکز است	۲۰۱۰	برانسون	۷
ارزیابی خط مشی، ارزیابی اثربخشی نسبی دو برنامه یا بیشتر در راستای دستیابی به اهداف جاری مدنظر می باشد	۲۰۱۳	دای	۸

ارزیابی خط مشی نقشی بی بدلی را در ارتقاء پاسخ گویی، بهبود و یادگیری و حتی اطلاع رسانی دستاوردهای خط مشی عمومی از سطح کلان ملی تا سطح خرد و بخشی بر عهده دارد	۲۰۱۴	استافل بی ۴	۹
نیز ارزیابی را ابزار و روشی برای کمی کردن کارایی و اثربخشی فعالیت ها دانسته اند.	۲۰۱۶	زمن ویون	۱۰
مطالعات ارزیابی به مرحله خاصی از چرخه خط مشی گذاری محدود نمی شود که با خاتمه خط مشی ی اطراحی مجدد چرخه خط مشی به پایان برسد بلکه بر مبنای نگرش چرخه خط مشی برای کل فرایند خط مشی گذاری و بر مبنای نگرش زمانی قبل و بعد از اجرای خط مشی بکار برده می شود	۲۰۱۷	فیشر و میلر	۱۱

میسر نیست. در صورتی که ارزیابی خط مشی، به موقع و درست صورت گیرد می تواند به خط مشی گذاران و اجراکنندگان در اصلاح خطاها و دستیابی به خط مشی های منطقی کمک شایانی نماید (پارامونووا و توالندر ۲۰۱۶). در ارزیابی خط مشی ها باید گامی فراتر از دیدگاه های سنتی و رایج برداشت و برای داشتن ارزیابی اثربخش از خط مشی های عمومی، از مدلی استفاده کرد که نتایج حاصل از اجرای آن را بطور مستمر ارزیابی و با ارایه بازخوردهای مناسب و به موقع، امکان اصلاح انحراف را فراهم نماید؛ بنابراین نیاز به رویکردی یکپارچه و سیستمی است که قادر باشد تلاشهای وابسته را تحلیل کند. با دیدگاه سیستمی به ارزیابی برنامه ها و خط مشی ها، بسیاری از حلقه های بازخوردی همزمان با اجرای برنامه ها شکل می گیرند. این نیاز به رویکردهای مبتنی بر تفکر سیستمی، بر ادبیات پویایی های سیستم تاکید دارد (۲۰۱۷ کالستی) که درک علل پویایی یک پدیده را پیش نیاز کنترل و اصلاح آن می داند (مشایخی ۱۳۹۷).

ارزیابی های خط مشی ها و الگوهای مرتبط با آن در طول زمان تعریف شده اند و هر کدام از دانشمندان طبق جدول ۳، تعاریف مناسب خود را در این زمینه ارایه کرده اند. از گویا و لینکن در سال ۱۹۰۰ تا فیشر و میلر در سال ۲۰۱۷.

جدول ۳: سایر تعاریف ارزیابی خط مشی در طول زمان

تفاوت ارزیابی خط مشی با ارزشیابی خط مشی

در بسیاری از پژوهش ها و مقالات ارزیابی و ارزشیابی را معادل هم دانسته اند ولی اینجا به تعاریف اندیشمندان و تفاوت این دو واژه می پردازیم قبلا در خصوص ارزیابی خط مشی ها توضیحات مفصل داده شده است و در زیر ارزشیابی خط مشی را توضیح می دهیم:

ارزشیابی خط مشی ارزشیابی اثربخشی نسبی دو برنامه یا بیشتر در راستای دستیابی به اهداف جاری مدنظر می باشد (دای ۲۰۱۳). در بسیاری از تعاریف ارزشیابی به مفاهیم سنجش و پایش نزدیک می شود گرچه بسیاری آن را شبه ارزیابی می دانند و معتقدند ارزش عنصر اصلی ارزیابی می باشد (دان ۱۳۳۴) و ارزشیابی قضاوتی سیستماتیک پنداشته می شود (اسکروین ۱۹۹۳).

اصطلاح ارزیابی یا همان «Assessment»، مناسب با فرایند ارزیابی تعدادی جایگزین (آلترناتیو) برای انتخاب یک جایگزین نهایی است. گرچه ارزشیابی عمدتاً برای «Evaluation» به کار می رود، اما استفاده از «Assessment» به مثابه مترادف آن رواج دارد. کاربست این مفاهیم در زبان فارسی، در قالب اصطلاحات «ارزشیابی» و «ارزیابی» متداول شده است. برخی آنها را دو اصطلاح متفاوت انگاشته و برآنند که ارزشیابی درصدد فهم ارزش یک خط مشی یا برنامه است و ارزیابی در سطحی خردتر و وسعتی کم تر، درصدد ارزیابی کمی یک برنامه و عملکرد است. البته به نظر می آید که آگاهی نسبت به تفاوت معنایی این دو واژه، در همه متون علمی رعایت نشده است و برخی متون آگاهانه و یا ناآگاهانه، این دو را معادل یکدیگر قرارداده اند (روسی و همکاران ۱۹۹۹). در پژوهش حاضر، از واژه «ارزیابی» تأکید شده است. در تعاریف مشهور دیگری، ارزشیابی قضاوتی سیستماتیک پنداشته می شود (اسکروین ۱۹۹۳). با وجود تنوع تعاریف، آنها ویژگی های مشترکی دارند که در قرائت های مختلف جریان مسلط ارزشیابی ملاحظه می شود:

- ارزشیابی فرایندی سیستماتیک است، یعنی فعالیتی برنامه ریزی شده و هدفمند است
- ارزشیابی شامل جمع آوری داده هایی درباره پرسش ها و مسائلی راجع به جامعه به طور اعم و خط مشی ها برنامه ها به طور اخص می شود.
- ارزشیابی فرایندی برای تقویت دانش و تصمیم گیری است، خواه این تصمیمات برای بهبود و پالایش برنامه/خط مشی باشد یا برای تداوم یا گسترانیدن آن و در هر کدام از این تصمیمات ابعادی از قضاوت درباره شایستگی، ارزش و بهای موضوع تحت ارزشیابی مشاهده می شود.
- مفهوم کاربرد ارزشیابی خواه تلویحی یا صریح در بیشتر تعاریف وجود دارد.

- ارزشیابی مربوط به سؤالاتی درباره جریان واقعی امور می شود (پرسکیل ۱ و روس-افیت ۲)

شناسایی ویژگی های مفهوم

ویژگی ها از صفات مهم یک مفهوم هستند آنها در مقایسه با تعریف اسمی، معنای واقعی مفهوم را تشکیل می دهند و فرصتی را برای شناسایی زمینه مفهوم فراهم می کنند (راجرز ۲۰۰۰).

ویژگی های مربوط به ارزیابی خط مشی عمومی و منظور از ارزیابی، قضاوت در مورد اعتبار برنامه بعنوان یک فعالیت کارکردی است در تمامی سیستم ها که در این مراحل خلاصه شده است: ۱- هدفگذاری و ایجاد ضوابط ۲- سنجش و جمع اوری اطلاعات بطور منظم و غیر منظم ۳- تجزیه و تحلیل بازبینی داده ها بصورت منظم و غیر منظم ۴- پیشنهادات.

در خصوص ویژگی های مربوط به شاخص های حفظ و نگهداری منابع انسانی بویژه کارکنان خبره باید گفت شاخص های مورد اجماع دانشمندان شامل کیفیت زندگی کاری، سبک رهبری، نظام پرداخت، طرح شغل، گرایش کار آفرینی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، ساختار، ریسک، گرمی و صمیمیت، پشتیبانی، استانداردها، تمارض، هویت می باشد که توجه به آنها نقش مهمی در نگهداشت منابع انسانی در سازمان ها دارد.

معمولا در سازمان ها منابع انسانی بیشتر از نوع نخبه و دانشی آنها مهم هستند و در این راستا، این کارکنان بر اساس مبنای مدل ملادکوا (۲۰۱۵)، برای نوآوری و خلاقیت خود، بسیار مورد توجه کارفرمایان خود قرار دارند با توجه به ماهیت ناملموس دانش، مدیریت کارکنان دانشی نیاز به رویکرد، ابزار و روش های متفاوتی نسبت به مدیریت کارکنان غیردانشی دارد یک ایده بطور کلی مشترک وجود دارد اینکه کارکنان دانشی نیاز به سبک مدیریت خودکارتر و مستقل تری نسبت به کارکنان غیر دانشی دارند. کارکنان دانشی باید قادر به تصمیم گیری، مدیریت، سازماندهی و کنترل باشند یا به عبارتی دارای S۳ به معنی خود مدیریتی (بدان معنی که کارکنان دانشی قادر به تنظیم اهداف کاری و

شخصی خود بوده و بتوانند به توسعه مهارت ها و نقاط قوت فردی خود بپردازند)، خود سازماندهی (بدان معنی که کارکنان دانشی قادر به سازماندهی وظایف کاری و شخصی برای رسیدن به اهداف و انجام اثربخش وظایف باشند) و خود کنترلی (به معنی توانایی کارکنان دانشی در کنترل نتایج فعالیت های فردی و تنظیم رفتار در جهت تغییرات و بهره گیری از فرصتها) می باشند

شناسایی پیشایندها و پسایندها یا پیامدهای مفهوم

پیشایندها به عنوان پیشتاز یا آغازگر مفهوم تعریف می شوند در واقع پیشایندها آن دسته از وقایع یا شرایطی هستند که باید قبل از وقوع مفهوم رخ دهند و بر وقوع آن تاثیر می گذارند همچنین پیامدها، نتایج و عواقب ناشی از یک مفهوم است (راجرز ۲۰۰۰). آنچه در رویکرد راجرز برای شناسایی پیشایندها و پیامدهای مفهوم مورد توجه می باشد میزان فراوانی مطالعات پیشایندها و پیامدهای مفهوم و تکامل آن در چرخه اهمیت، استفاده و کاربرد مفهوم است. برای شناسایی پیشایندها و پیامدهای مفهوم ارزیابی خط مشی با رویکرد راجرز از جداول دست آمده از تحقیقات اندیشمندان چون بوونس، نیومن و... است که علاوه بر پیشایندها و عوامل موثر بر مفهوم ارزیابی همچون دانش ارزیابان، نقش گروه های ذینفع و ...، بیشتر بر روی پسایندها و پیامدهای ارزیابی بوده و عمده ترین پیامدها مربوط به پیامدهای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و ... در کنار سایر پسایندها می باشد. علاوه بر پرداختن به این پسایندها، سایر پیامدهای ارزیابی را نیز محققان به تناسب شرایط سازمانی خود بکار گرفته اند.

در کل نظرات محققان نشان می دهد این پیشایندها و در ادامه پیامدها دارای بالاترین ارتباط معناداری مثبت در چرخه تحقیقات مربوط به ارزیابی خط مشی در همه حوزه ها همانند متابع انسانی می باشند و می توان تلاش محققان را در پی بردن به نتایج مثبت از کارکرد تاثیر و عواقب این متغیرها در رابطه با ارزیابی خط مشی های عمومی در مطالعات مشاهده کرد.

شناسایی پیشایندهای مفهوم ارزیابی

همانطور که پیشتر گفته شد پیشایندها به عنوان پیشتاز یا آغازگر مفهوم تعریف می شوند در واقع پیشایندها آن دسته از وقایع یا شرایطی هستند که باید قبل از وقوع مفهوم رخ دهند و بر وقوع آن تاثیر می گذارند بر اساس تحقیقات محقق می توان به موارد زیر به

عنوان پیشایندهای مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی و عوامل موثر در آن اشاره نمود:

- بعد ارزشی

خط مشی گذاران و ارزیابان خط مشی باید بدانند که خطمشی های عمومی و آنچه که مرتبط با ارزیابی خط مشی است در یک محیط خلا شکل نمی گیرد بلکه تحت کلیه شرایط واقعی بروز می نماید. ارزش های حاکم بر سازمان ها، هنجارهای فرهنگی، باورها، عقاید مرسوم داخلی و خارجی سازمان و هر یک به نوبه خود بر کلیه فراگرد خط مشی گذاری موثرند و در کل خط مشی ها با توجه به ارزش های سازمان ها مشروعیت می یابند.

- نقش مراکز و نهادهای اجتماعی

مراکز و نهادهای اجتماعی و فرهنگی در سازمان ها، نقش مهمی در فراگرد خط مشی گذاری دارند و در عرصه های مختلف فرهنگی و... فعالیت کرده و توانایی تاثیرگذاری بر روی رفتار و عقاید منابع انسانی را دارند.

- نقش نخبگان سازمان

نخبگان معمولاً در تدوین و تعیین سیاست ها و خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی سازمان ها می توانند از طریق تاثیرگذاری و ارائه نکات مهم و موثر بر ارزیابی ها، مبانی و اصول ارزیابی ها را تبیین کرده و در تعیین سیاست ها مشارکت کنند. این نخبگان می توانند با ارائه راهکارهای موثر به سیاست گذاران کمک کنند تا مشکلات مرتبط با فراگرد خط مشی گذاری را حل نمایند.

- بعد حرفه ای بودن ارزیابان

مجهز بودن ارزیابان خط مشی به اطلاعات فنی، مفهومی، عملیاتی، از عوامل ظرفیت ساز در کلیه مراحل خط مشی گذاری بویژه در مرحله ارزیابی در حوزه های خرد و کلان در سازمانی است که عدم توجه به آن باعث ضعف در تصمیم گیری، اجرا و کنترل و ارزیابی خط مشی می شود. به طور خلاصه بر اساس نظرات پژوهشگران می توان تسهیل کننده ها و تجهیزات خط مشی گذاری را به دو دسته عوامل نرم و سخت تبدیل کرد. عوامل نرم شامل مهارت ها و شایستگی ها و توانمندی های افرادی است که مسئولیت خط مشی گذاری و در ادامه ارزیابی را برعهده دارند. عوامل سخت نیز شامل نهادها و ساختارها،

مدل ها و ارتباطات با ذینفعان شامل سیاست گذاران، مجریان اداری، قانون گذاران، پژوهشگران، کارکنان، رسانه ها و اتحادیه ها و ... می شود.

- بعد شایستگی های ارزیابان خط مشی

ارزیابی خط مشی های مرتبط با منابع انسانی از جذب تا رهایی، یک فرآیند پیچیده و چالش برانگیز است که نیازمند دانش، تجربه و شایستگی ارزیابان در این زمینه است. به طور کلی، افرادی که مسئول ارزیابی خط مشی های مرتبط با منابع انسانی را هستند، باید شامل شایستگی هایی چون؛ دانش فنی ارزیابان: در زمینه فناوری اطلاعات، ارتباطات، شبکه های ارتباطی، حفاظت از اطلاعات بصورت کلان و داشتن تخصص منابع انسانی بصورت اخص. تجربه ارزیابی: شامل تجربه در منابع انسانی، روانشناسی، تحلیل داده ها، فرهنگ سازمانی. توانایی ارتباط: با افراد مختلف از جمله مدیران ارشد، میانی و عملیاتی، کارشناسان فنی، مشاوران، قانون گذاران و کارکنان سازمان. شخصیت ارزیابی: مانند شخصیت مناسب برای مدیریت ارزیابی خط مشی های مرتبط با منابع انسانی شامل انعطاف پذیری، توانایی تصمیم گیری، همراهی و همکاری با افراد دیگر، انگیزه و اخلاقیات حرفه ای (که ۱۹۷۰ در ایالت متحده آمریکا متولد شد) و... باشند.

- توجه به ساختارها و نهادها

ساختارها و نهادهای متولی در سازمان ها نقش مهمی در نحوه و کیفیت ارزیابی خط مشی ها دارند و می توانند به بهبود معیشت کارکنان مهم و دانشی و نگهداشت آنها کمک کنند. توجه به پتانسیل بالقوه و بالفعل بالای نهادهایی مانند مراکز تحقیقاتی و پژوهشی و شرکت های دانش بنیان می توانند نقش بسیار مهمی در فراگرد خط مشی گذاری مرتبط با منابع انسانی داشته باشند.

- بعد هماهنگی های درونی

هماهنگی درونی در فراگرد خط مشی گذاری منابع انسانی، به معنای هماهنگی بین اعضای گروه ها از تدوین، اجرا تا ارزیابی خط مشی و همچنین بین بخش های مختلف سازمانی است که در فراگرد خط مشی های مرتبط نقش دارند. این هماهنگی درونی، به منظور ایجاد هماهنگی و همراهی بین اعضای گروه فراگرد خط مشی، جلوگیری از تداخل مسئولیت ها بین ارزیابان و بهبود کیفیت تصمیم گیری های گروهی و ارتقای همراهی و همکاری بین بخش های مختلف سازمانی انجام می شود.

- نقش گروه های ذینفع

گروه های ذینفع در ارزیابی خط مشی منابع انسانی نقش بسزایی را دارند؛ زیرا این گروه ها می توانند نظرات، پیشنهادات و نیازهای خود را به اشتراک بگذارند و یا حضور در فرایند تصمیم گیری و همکاری با سایر سازمان ها، فرایندهای حفظ و نگهداشت کارکنان را تسهیل کنند.

- بعد قانونی

از عوامل کلیدی و اثرگذار در ارزیابی خط مشی در بخش حفظ و نگهداشت منابع انسانی، ظرفیت پیاده سازی مفاهیم انتزاعی آن است. هرچه بتوان یک خطمشی را ساده و تبدیل به برنامه و قانون کرد که رهنمود اقدامات باشد و برای تنظیم خط مشی های حفظ و نگهداشت نخبگان و کارکنان مهم استفاده شود. هرچه بتوان یک خطمشی را به گونه ای روشن و شفاف بیان کرد که قابلیت ارزیابی اثربخشی آن تهیه شود، احتمال دستیابی به اهداف نهایی آن بیشتر خواهد شد (خوبرو و ابراهیمی، ۱۳۹۸). همچنین انطباق خطمشی حفظ و نگهداشت منابع انسانی با اسناد بالادستی ملی، وجود زیرساخت های حمایت کننده ساختاری، نهادی و قضایی خط مشی گذاری و همچنین رعایت اصول مربوط به حفظ و نگهداشت مانند اصول برابری، عدم تبعیض و غیره که مستخرج از قوانین است، در اثربخشی فرآیند ارزیابی خطمشی گذاری موثرتر است.

- بعد اقتصادی

پیش از ارزیابی هر خط مشی ای باید بررسی ضرورت آن سنجش شود تا هزینه مجدد برای یک سازمان و مسئله مجدد سازمان دیگر نکند. از جمله عوامل اقتصادی که می تواند به ارزیابی خط مشی های مرتبط با حفظ و نگهداشت منابع انسانی کمک کند، می توان به تعارض منافع اقتصادی: که ارزیابی کنندگان خط مشی، تلاش می کنند تا با ارزیابی خط مشی ها به دلخواه خود، سودآوری و منافع را برای خود رقم بزنند و هزینه فرصت اقتصادی: به عنوان یکی از مفاهیم اساسی در اقتصاد، به معنای کسب فرصتی که به دلیل انتخاب یک گزینه مطلوبتر برابر گزینه دیگر می باشد اشاره کرد.

- بعد سیاسی

شناسایی، پیوند و به کارگیری توانایی نهادهای رسمی و غیررسمی به صورت شبکه سیاستی با ضرورت عدم سیاست زدگی، جهت ارزیابی خط مشی موردنظر قرار می گیرد.

خطمشی گذاری همیشه حاصل تعادل و توازن مبارزات قدرت گروهی با باورها و منافع متفاوت است. نقطه تعادل از طریق تغییر گرایش خط مشی به سوی منافع برخی از گروه های ذینفع تعیین می شود. از جمله عوامل سیاسی که می تواند در ارزیابی خط مشی کمک کند، می توان به؛ عدم سیاست زدگی ارزیابان خط مشی: به معنای تاثیرگذاری و تحت تاثیر قرار گرفتن ارزیابان خط مشی در انتخاب گزینه هایی که ممکن است به سود یا ضرر خاصی برای آنان منجر شود و ظرفیت شبکه های سیاسی: که می توانند در ارزیابی خط مشی نقش مهمی ایفا کنند، اشاره کرد که ممکن است تمایل داشته باشند تا خط مشی ها را به سمت برخی اولویت های سیاسی خود سوق دهند و در نتیجه، ممکن است باعث شود که خط مشی ها بهینه نشوند و در نهایت به حفظ و نگهداشت منابع انسانی کارآمد منجر نشوند.

-نقش گروه های قدرت و فشار

گروه قدرت و فشار به مجموعه ای از اشخاص، سازمان ها، نهادها و شبکه هایی گفته می شود که در فرآیندهای تصمیم گیری، تدوین سیاست ها و تعیین سرنوشت مشترک و ارزیابی آنها نقش مهمی دارند و توانایی برقراری تاثیر و تحکم بر دیگر ارکان سازمان را دارند. اعضای گروه قدرت معمولاً دارای توانایی های اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و نظامی بالا هستند که به آن ها اجازه می دهد تا در نهایت، تصمیمات مهم و برجسته را بگیرند و بر سایر ارکان جامعه تاثیر بگذارند. گروه قدرت ممکن است از مدیران سازمان های بزرگ، سیاست مداران، نهادهای نظامی، رسانه ها، اعضای خانواده های قدرتمند و شبکه های اجتماعی و... تشکیل شود.

-شرکت های مشاوره

شرکت های مشاوره می توانند با ارائه تحلیل های دقیق و مشاوره های حرفه ای، در حفظ و نگهداشت و ارزیابی خط مشی های بهینه، موثر باشند. با این حال، نکته قابل توجه این است که این شرکت ها ممکن است به یک بخش خاص از خط مشی های حفظ منابع انسانی تمرکز کنند و از نظرات و پیشنهادات سازمان ها و نهادهای مرتبط غفلت کنند.

شناسایی پسايندها يا پیامدهای مفهوم ارزیابی

همانطور که پیشتر گفته شد پیامدها، نتایج و عواقب ناشی از یک مفهوم است بر اساس تحقیقات محقق می توان به موارد زیر به عنوان پیامدهای مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی بر اساس نظرات برخی اساتید و پژوهشگران اشاره نمود:

- مطالعات پورعزت و عبدالحمید

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل پیامدهای توزیعی (شامل موافقین و مخالفین و با توجه به شاخصه های امید و...) و پیامدهای سیاسی (شامل جذب ملی (مقبولیت و...) و جذب بین المللی) می باشد.

- مطالعات شمسی و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل پیامدهای اخلاقی (شامل ارزش های اخلاقی در جامعه، مقابله با عرفان های کاذب، تهدیدهای خانواده ها و... از طریق شبکه های اجتماعی و نهادینه کردن اخلاق و...) پیامدهای اقتصادی (شامل تخصیص مناسب اعتبارها در بخش امنیت عمومی، حمایت از تولید داخلی، توجه به معیشت و رفاه کارکنان، کنترل تورم و بیکاری، شفاف سازی فعالیت های اقتصادی و...) پیامدهای اخلاقی (شامل گسترش فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ تحول گرایی و...) و پیامدهای اجتماعی (شامل فراهم آوردن زمینه فعالیت و استخدام افراد صالح و سالم با شفافیت قانون، شناخت شهروندان از قانون، قانون مداری، مشارکت مردم و اصلاح سبک زندگی و...) می باشد.

- مطالعات نوری و فراتی و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی اجتماعی (شامل مسئولیت پاسخگویی اجتماعی، ارایه خدمات عمومی در فضای رقابتی نقش حمایتی رعایت عدالت و...) و ارزیابی فرهنگی (شامل توسعه فرهنگ سازمانی نهادینه کردن اخلاق و ارزش های اسلامی و...) می باشد.

- مطالعات شهسواری، کاملی و همکاران

شاخص های موردنظر مقوله ها شامل ارزیابی سیاسی (شامل تاثیر تحریم ها بر فرایند سیاست گذاری، تغییر خط مشی ها و...) و ارزیابی فرهنگی (شامل فرهنگ سازی خرید کالاهای داخلی)، ارزیابی سیاسی (شامل تاثیر تحریم ها بر فرایند سیاست گذاری، تغییر خط مشی ها و...) و ارزیابی نتایج (شامل توسعه صادرات، اشتغال زایی، بهبود فضای کسب و کار، افزایش رضایت مشتریان، رشد بهره بری، رقابت پذیری و...) می باشد

-مطالعات واعظی و همکاران

شاخص های موردنظر مقوله ها شامل ارزیابی محیطی (شامل ارزیابی های سیاسی، اداری و اقتصادی) و ارزیابی سازمانی (شامل ارزیابی های خط مشی های منابع انسانی، فرهنگ ارزیابی و...) و ارزیابی تأثیرات خط مشی (شامل پیامدها و اثرات و...) می باشد

-مطالعات دانشفرد و همکاران

شاخص های موردنظر مقوله ها شامل ارزیابی اقتصادی (شامل طرح های بازنشستگی/ تحولات اجتماعی، حفظ و کمک به اشتغال، شفافیت خط مشی های اقتصادی، حمایت ارزیابان از خط مشی های اقتصادی و...) می باشد

-مطالعات حاجت پور، عباسی و همکاران

شاخص های موردنظر مقوله ها شامل ارزیابی اثربخشی (شامل ابزارهای اجرا، دقت در تدوین خط مشی ها، بازنویسی و حمایت از مجریان خط مشی و...) و ارزیابی سیاسی (شامل تضاد در سیاست شامل تناقض در تعهد فرد به حرفه یا شغل خود و ابهام در سیاست شامل متغیرهای عدم انطباق با نیازهای سازمان و...) می باشد

-مطالعات شریف زاده و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی سیاسی (شامل حاکمیت سیاست بر اقتصاد؛ وجود موازی کاری در بین قوا و سایر وزارتخانه ها، اولویت حمایت حزبی، تقدم گرایش سیاسی بر اقتصادی و...) ارزیابی اقتصادی (شامل کم رنگ بودن بعد اقتصادی قوانین، عدم توجه به تصویب قوانین تسهیل گر، عدم توجه به تصویب قوانین صادرات محور و...) و ارزیابی فنی و اجرایی (شامل ارزیابی دانش و تجربه ارزیابان، توجه به نظرات فنی و کارشناسی ارزیابان و...) می باشد.

-مطالعات دانایی فرد و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی فرایند(شامل مبهم بودن اهداف ارزیابی خط مشی، تقلیدی بودن روش ها یا الگوهای ارزیابی، نبود محیط خوب برای ارزیابی و...) ارزیابی ساختار (شامل تعدد مراکز خط مشی گذاری، ضعف خط مشی پژوهشی در تدوین و ارزیابی آن، نبود اتاق فکر و نفرت آگاه به مسایل، ناهماهنگی بین خط مشی گذاران و مجریان و...) و ارزیابی محتوا (شامل محتوای ضعیف خط مشی، فرایند خط مشی گذاری، منابع ضعیف، آسیب دیدن اعتبار خط مشی، سبک های نامناسب اجرا و...) می باشد.

-مطالعات الوانی و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی پیشران ها(شامل ارزیابی های مرتبط با نیاز بازار، دانش و مهارت، کار آفرینی، نو آوری، اقتدار دفاعی، فناوری و...) و ارزیابی راهبردها(شامل شمل رقابت پذیری، رضایت مشتری، ارزیابی امنیت سود آوری و درآمد و...) می باشد.

-مطالعات عادل آذر و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی نتایج (شامل ارزیابی روی مسایل گلوگاهی و حساسیت های خط مشی گذاری، ارزیابی اثربخشی و کارایی، ارزیابی علل بروز نتایج خط مشی و...) ارزیابی اثرات (شامل ارزیابی آثار و پیامدهای خط مشی گذاری روی سازمان و اجتماع، سنجش اثرات در صورت اجرا نشدن خط مشی ها و...) ارزیابی فرایند (شامل ارزیابی نواقص، مشکلات و چالش های خط مشی گذاری و ارزیابی، ارزیابی برنامه(درصد تحقق) و ارزیابی روند ها و عملکردها، تعیین شکاف ها و انحراف های موجود در ارزیابی خط مشی ها، ارزیابی زمان بندی اجرا، ارزیابی خط مشی ها، آسیب شناسی کار و...) و ارزیابی اهداف(شامل مقایسه عملکرد باهدف، میزان دستیابی به اهداف و منافع عمومی و...) می باشد

-مطالعات کلانتری و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی محتوا و ابزار (شامل توجه به محتوای ارزیابی ها و داشتن پشتوانه محتوایی خوب و مناسب، توجه به ظرفیت ها و ابزارهای تدوین، اجرای و ارزیابی خط مشی ها و...) و ارزیابی فنی و اجتماعی(شامل توجه به الزامات محیطی و مدیریتی در ارزیابی و اجرا، توجه به ظرفیت های مجریان و ارزیابان خط مشی، توجه به ساختارمندی ها و شفافیت امور و...) می باشد.

-مطالعات معمار زاده و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی سیاسی(شامل زمانی که خط مشی دارای ابهام پایین و تضاد بالا باشند، افزایش اثربخشی اجرای سیاسی، توجه به پاسخگویی، اجرای عدالت اجتماعی، اجرای حقوق افراد و...) ارزیابی اداری (شامل زمانی که خط مشی دارای ابهام و تضاد پایین باشند، شفافیت در تدوین، اجرا و ارزیابی خط مشی، صراحت در نحوه دستیابی به اهداف، توجه به وحدت سازمانی و...)، ارزیابی تجربی (شامل زمانی که خط

مشی دارای ابهام بالا و تضاد پایین باشند، میزان انطباق و انعطاف در خط مشی ها و ارزیابی آنها و... و ارزیابی نمادین (شامل زمانی که خط مشی دارای ابهام و تضاد بالا باشند، نداشتن ترس از اجراهای خط مشی ها و ارزیابی آنها، توجه به ریسک در ارزیابی ها، حمایت مدیران از ارزیابان و...) می باشد.

-مطالعات دانشفرد و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی زمینه (شامل ارزیابی خط مشی ها از ابعاد مختلف اجتماعی، فرهنگی، قانونی و فناوری و...) ارزیابی فرایند (شامل ارزیابی خط مشی ها از ابعاد مختلف همچون بعد سازمانی، بعد الزامات، بعد اجرای و بعد ارزیابان و ویژگی های آنها و...) و ارزیابی نتایج (شامل توجه به ابعاد پیامدهای مثبت، پیامدهای منفی، ابعاد اثرات مثبت، اثرات منفی و سایر ابعاد مرتبط با موضوع و...) می باشد.

-مطالعات صفیان، فرهی و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی محیط داخلی (شامل توجه به ابعاد و اندازه سازمان، توجه به کارکردهای منابع انسانی، توجه به ارزش ها، توجه به راهبردهای کسب و کار و...) و ارزیابی محیط خارجی (شامل توجه به ابعاد مختلف اجتماعی و اقتصادی، ابعاد فناوری، ابعاد سیاسی، توجه به بازارهای محصول و بازار نیروی کار و...) می باشد.

-مطالعات تیمورنژاد، ربیعی و همکاران

شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی الزامات (شامل ارزیابی منابع مالی و فیزیکی سازمان، ارزیابی کارآمدی نظام خط مشی منابع انسانی، توجه به روابط و پیش تازها در ارزیابی ها و...) و ارزیابی فنی و مهارتی (شامل توجه به شایستگی ها و مهارت های فنی وادارکی افراد، توجه به واکنش های رفتاری و اجتماعی و...) می باشد

-مطالعات پیکانی و همکاران: شاخص های موردنظر و مقوله ها شامل ارزیابی برنامه (شامل همان ارزیابی پس از اجرا، مبتنی بر تجربیات ارزیابان، تعامل مابین مجریان و ارزیابان و...) و ارزیابی اهداف و تاثیرات (شامل در راستای جهت دهی به برنامه های خط مشی شامل تحقق اهداف سازمانی، منابع انسانی و...) می باشد.

شناسایی مفاهیم جایگزین و مرتبط با مفهوم

اصلاحات جایگزین با مفهوم رابطه دارند اما دارای صفات مختلفی می باشند. با این حال آنها مجموعه ای از ویژگی ها را ندارند این کلمات ممکن است به جای مفهوم موردنظر یا توصیف آن مورد استفاده قرار بگیرند (راجرز ۲۰۰۰).

با قرار دادن موضوع ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی در کنار مفاهیم مرتبط اما متفاوت مانند ارزیابی خط مشی های جذب و تامین، خط مشی های رهایی و ترک خدمت و... می توان نتیجه گرفت وجه مشترک همه این خط مشی ها، کمک به فرایندهای عمومی ارزیابی ها در همه حوزه ها همچون حوزه های مالی، بازرگانی و ... در کنار خط مشی های منابع انسانی می باشند.

خط مشی های حوزه منابع انسانی نیز بسیار متعدد و زیاد هستند از جمله آنها می توان به خط مشی های حوزه تامین، جذب و بکارگیری (کارمند یابی)، آموزش و توسعه، حفظ و نگهداشت (جبران خدمات) و رهایی یا خاتمه خدمت کارکنان و... اشاره کرد که در این میان توجه به خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی بویژه کارکنان دانشی که در تحقق اهداف و مأموریت های سازمان ها بیش از سایر کارکنان تاثیرگذار می باشند بسیار ضروری است. واندر استریتین^۱ (۲۰۱۹) خط مشی های منابع انسانی را به منزله ابزارهایی در راستای یکپارچه کردن سیستم ها و شیوه های اقدام متفاوت و همچنین شفافیت بخشیدن به نیت سازمان تعریف می کند. همچنین خط مشی منابع انسانی، خطوط راهنما و نقاط مرجعی است برای اتخاذ تصمیمات سازمان در خصوص کارکنانش^۲. همچنین مفاهیم دیگر مورد بحث را می توان به کیفیت زندگی کاری (QWL) اشاره کرد در مقاله ای خارجی تحت عنوان استراتژی های برای حفظ کارکنان در سازمان و عنوان لاتین Quality of working life: what is it به ۶ استراتژی پرداخته شده است بطوری که در این پژوهش که بیشتر برگرفته از عقاید دسلر و میلز می باشد عنوان شده است حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان به خودی خود انجام نمی شود سازمان برای اینکار نیاز به استفاده از استراتژی های خاصی دارند. باید گفت که هیچ قانون ثابتی در این مورد وجود ندارد. اگر به اندازه کافی جدی و خلاق باشیم می توانیم با توجه به شرایط

^۱ Vanderstraeten

^۲ ویکی پدیا انگلیسی

سازمان خود استراتژی های زیادی ایجاد کنیم. در اینجا به ۶ مورد از مهمترین استراتژی ها برای حفظ کارکنان در سازمان اشاره می کنیم:

۱. ایجاد فرصت های پیشرفت حرفه ای: طبق مطالعه ای که لینکدین انجام داده است ۹۴ درصد کارمندان به این دلیل شرکت ها را ترک کرده اند که مدیران آنها نتوانسته اند روی پیشرفت شغلی کارکنان سرمایه گذاری کنند. این نشان می دهد که شما به عنوان یک کارفرما باید روی یادگیری کارمندان و افزایش دانش حرفه ای آنها تمرکز کنید و برای آن برنامه هایی داشته باشید. ۲. ایجاد فرصت های شغلی جدید: کارمندان شایسته حتما می خواهند در شغل خود ترفیع داشته باشند. آنها فکر می کنند شایستگی انجام کارهای چالش برانگیزتر را دارند. اگر این افراد برای مدت طولانی در یک نقش بمانند به گزینه ترک سازمان فکر خواهند کرد. ۳. ارزیابی عملکرد کارکنان: بسته به نوع سیاست کاری شما نظارت و ارزیابی عملکرد کارکنان می تواند به صورت ماهانه، چند ماهه، یا سالیانه باشد. وقتی کارمندان شما می دانند شما عملکرد آنها را ارزیابی می کنید با انگیزه بیشتری کار می کنند. آنها می دانند که هر گونه شایستگی آنها دیده شده و از آن قدردانی خواهد شد. این باعث حفظ کارکنان در سازمان و همچنین افزایش سطح بهره وری در سازمان خواهد شد. ۴. قرار دادن مزایا: شما و همه کارکنان شما یک وجه مشترک دارید و آن این است که برای تامین مخارج زندگی تلاش می کنید. به همین دلیل افزایش حقوق و مزایای کارکنان تا جای ممکن یکی از بهترین سیاست ها برای حفظ کارکنان در سازمان است. ۵. برقراری ارتباط مناسب: معمولا افراد دوست ندارند در محیطی کار کنند که در آن با مدیر و سایر کارمندان راحت نیستند. اگر حفظ کارکنان در سازمان برایتان اهمیت دارد باید فرهنگ موجود در شرکت شما یک فرهنگ دوستانه و مشارکتی باشد. ۶. پاداش: اگر کارمندان بدانند که شما برای تلاش آنها پاداش در نظر می گیرید و از کوچکترین زحمات آنها تقدیر می کنید به کار خود علاقه مند می شوند و با انگیزه بیشتری کار می کنند. پاداش قرار نیست حتما مالی باشد.

و جمع بندی اینکه: حفظ منابع انسانی در سازمان برای شرکت های موفق اهمیت خاصی دارد. آنها می دانند که اگر کارمندان شایسته خود را از دست بدهند باید وقت و هزینه زیادی برای استخدام منابع انسانی جدید صرف کنند و این اصلا به نفع سازمان ها نیست. نیروی جدید هر اندازه هم کاربلد باشد بازهم برای آشنایی کامل با برنامه های شرکت و

روند قبلی آن به زمان نیاز دارد. آمارتیا سن یکی از پیشگامان نظریه پرداز نسل سوم توسعه نیز انسان را محور توسعه دانسته است لذا توجه به کیفیت زندگی کاری آن می تواند نقشی پر رنگ در توسعه کشورها داشته باشد.

والتون در سال ۲۰۱۴ به تجزیه و تحلیل کیفیت زندگی کاری با رویکرد محیطی پرداخته است که شامل ۱. حقوق و دستمزد: یعنی پرداخت حقوق مطابق با استانداردهای روز که تساوی درون سازمانی و برون سازمانی از آن استنباط گردد. ۲. شرایط کاری سالم و ایمن: یعنی در امان بودن کارکنان از حوادث ناشی از کار و طراحی بهداشتی شرایط فیزیکی محیط کار می باشد. ۳. امنیت شغلی: یعنی آزادی عمل فرد در شغل خود، احساس امنیت شغلی و آرامش روحی و روانی فرد در سازمان می باشد. ۴. قانون گرایی در کار: وجود یک رویه قانونی در سازمان به هنگام اقامه شکایت، میزان منصفانه بودن رفتار با کارکنان و امکان بیان آزاد نظرات کارکنان بدون ترس می باشد. ۵. حمایت های مدیریت: ارتباط برقرار کردن مدیر با همه کارکنان بصورت برابر و احساس راحتی کارکنان به هنگام صحبت کردن با مدیر یا سرپرست خود می باشد. ۶. توازن بین کار و زندگی غیرکاری: برقراری تعادل بین زندگی کاری و دیگر بخش های کارکنان که شامل اوقات فراغت، تحصیلات و زندگی خانوادگی و... می باشد. ۷. یکپارچگی و انسجام در سازمان: میزان اعتماد کارکنان به یکدیگر و حمایت های آنان از یکدیگر در صورت لزوم می باشد. ۸. پیشرفت شغلی: اشاره به رضایت فرد از استانداردهای ترفیع در سازمان و برخورداری از امکان ترقی شغلی می باشد (میرسپاسی ۱۳۸۶) می باشد.

بیان شواهد و مثال های عینی از مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت

منابع انسانی

مثال های عینی و بیان نمونه هایی از یک مفهوم، یک صحنه عملی از کاربرد مفهوم را در یک محیط واقعی را نشان می دهد باید مثال های عینی برای وضوح عملی مفهوم مفید باشند و سبب تشخیص ویژگی های مفهوم در بستر واقعی است که نتیجه آن ایجاد شفافیت و کاربرد موثرتر مفهوم می شود (راجرز ۲۰۰۰).

در این پژوهش به ۳ مورد از تجربیات و تحقیقات صورت گرفته اشاره می شود این مثال ها به ابعاد و معیارها و مدل های ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی و تفاوت های آنها در پرداختن به شاخص ها و پیامدهای ارزیابی اشاره کرده است:

مثال ۱: ارزیابی خط مشی ها در آموزش و پرورش با مکانیزم های ارزیابی (ارزیابی قبل از اجرا، ارزیابی حین اجرا و ارزیابی پس از اجرا). عوامل متعددی در ارزیابی خط مشیهای آموزش و پرورش تأثیر دارند و انواع ارزیابی های اهداف، برنامه ها و تأثیرات خط مشی و... مورد توجه قرار گرفته است که اشاره به انواع ارزیابی ها بنا به اقتضات سازمانی دارد.

مثال ۲: ارزیابی خط مشی های اقتصادی در مجلس شورای اسلامی با ابعاد و مولفه ها در قالب چهار رکن زمینه، ورودی، مولفه های فرایندی و محصولات طبقه بندی شده که تسلط فضای سیاسی کشور بر فضای خط مشی گذاری، حاکمیت سیاست بر اقتصاد را نشان می دهد. در این بین توجه به رویکردهای ارزیابی سیاسی، اقتصادی، فنی و تکنولوژیکی در ارزیابی خط مشی ها مورد توجه و تأکید می باشد.

مثال ۳: در پژوهش انجام شده در بانک های غنا نتایج حاکی از آن بود که برآورده کردن انتظارات پاداش و جبران خدمات کارکنان، سرکار داشتن با مسایل تعادل کار - زندگی، ایجاد تصویر خوب از سازمان، خلق محیط کاری مورد علاقه، افزایش عدالت و انصاف در مدیریت کارکنان، تشویق مدیران و سرپرستان برای ایجاد روابط خوب با زیردستان، اطمینان از تناسب ارزش ها و اعتقادات کارکنان و در نهایت اطمینان از ارتقا سمت از جمله خط مشی ها و عواملی است که باعث حفظ و نگهداشت کارکنان در بانک می شود.

نتیجه گیری و پیشنهادها

از نتایج هر پژوهشی، آگاهی از اهمیت آن در توسعه اهداف دانش حوزه خود می باشد مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت در طول چندین دهه قبل با تغییرات قابل توجهی در ادبیات مدیریت خط مشی گذاری مواجه شده است لذا این پژوهش تلاشی در واضح سازی هر چه بیشتر ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت برای درک بهتر آن است و آگاهی از ویژگی های مفهوم آن، پیشایندها، پیامدها و ارتباطش با مفاهیم جایگزین، سبب ارتقای جایگاه، اهمیت و کاربرد این مفهوم در سازمان های دولتی و عمومی شده و می تواند این سازمان ها را متوجه رفع چالش های خود در مواجهه با تصمیم گذاری ها و خط مشی گذاری های خود نماید که در راستای تحقق این اهداف با استفاده از روش تکاملی راجرز و تحلیل نظام مند مطالعات پیشین، نتایج زیر حاصل شد:

۱. این پژوهش با مطالعه روی مدل بوونس و همکاران ۲۰۱۰ و در نهایت مدل نیومن در سال ۲۰۱۴ (که بر روی اهداف و فراگرد و در نهایت پیامدهای سیاسی و توزیعی تاکید دارد و می تواند در نگهداشت منابع انسانی موثر باشد) همخوانی دارد ما در این پژوهش، تحلیل مفهوم ارزیابی خط مشی و مدل های آنرا ارائه کردیم چراکه برای استفاده از نظریه های سایر محققین، به وضوحی مفهوم کمک داشتیم به عنوان یک محقق باید تلاش می کردیم شفافیت و وضوحی مفهومی را ارائه کنیم تا بتوانیم نظریه های خود را به همان اندازه که از سایر رشته ها وارد می کنیم بتوانیم صادر کنیم.

۲. بوونس و همکاران ۲۰۱۰ و یا نیومن در سال ۲۰۱۴ با استفاده از شاخص های سیاسی و توزیعی به تحلیل مفهوم ارزیابی خط مشی پرداختند که با سایر مدل های مورد مطالعه بکار رفته در این تحقیق که دنبال انواع ارزیابی های خط مشی های منابع انسانی و بسط مفهوم آن ارزیابی بود تفاوت هایی دارد موضوع حائز اهمیت در روش تحلیل این پژوهش استفاده مطلوب از رویکرد راجرز در بکارگیری نظام مند مقالات و منابع برای تجزیه و تحلیل مفهوم ارزیابی بود که به توانایی آن در کمک به حل مساله و توصیف کافی پدیده ها اشاره دارد و به تشخیص و واضح نمودن مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی منجر شد. رویکرد راجرز از تحلیل موضوعی پیروی می کند که در آن هر دسته از داده ها (ویژگی ها، اطلاعات زمینه ای و منابع) بطور جداگانه مورد بررسی قرار می گیرند تا موضوعات اصلی ارائه شده در ادبیات را شناسایی کند و به این صورت تراکم داده ها را تسهیل کند که این موضوع به روشی مناسب برای انجام یک تحلیل مفهومی منجر می شود.

۳- نتایج حاصل از تعاریف ارائه شده توسط محققین و مطالعات آنها در پژوهش ها نشان می دهد در ارزیابی های خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی، بیشترین فراوانی پیشایندها و عوامل تاثیرگذار مربوط به ابعاد سیاسی، نقش گروه های فشار و ذینفع، بعد شایستگی های ارزیابان و در پسایندها یا پیامدها مربوط به عوامل سیاسی، اقتصادی و اجتماعی بوده است که این خود حامل پیام های ظریف در مفهوم ارزیابی های خط مشی های منابع انسانی سازمان ها همانند نگهداشت می باشد چرا که در شرایط امروز منابع مالی کمیاب و نقش نهادهای سیاسی در تاثیرگذاری در ارزیابی ها بر کسی پوشیده نیست

و این موارد در کنار سایر عوامل جهت و شدت ارزیابی ها را تحت تاثیر فراوان قرار می دهد.

۴. مطالعات و یافته های این پژوهش نشان می دهد که با توجه به زیست بوم خط مشی گذاری در ایران و با توجه شرایط و اقتضائات موضوعی و بر مبنای بررسی تحلیل الگوهای برتر ارزیابی خط مشی، سازمان ها می توانند جهت ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی خود ترکیبی از مدل ها یا الگوهای ارزیابی خط مشی های خود با تاکید بر اصالت فرایندهای سازمانی و ارزیابی ساختارهای سازمانی خود مورد توجه قرار دهند. این تحقیق نشان می دهد هر سازمانی می تواند بنا به فراخور شرایط فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و... خود، الگوهای خود را شناسایی و از آنها در جهت حفظ و نگهداشت کارکنان خود استفاده نماید.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می شود:

معرفی استفاده از رویکرد راجرز برای تجزیه و تحلیل سایر مفاهیم مراحل و فراگرد خط مشی گذاری همچون تدوین، اجرا و... برای توسعه نظریه ها و اطلاع رسانی عملی در سازمان ها پیشنهاد می شود چرا که اهمیت، استفاده و کاربرد یک مفهوم در زمینه ها و رشته ها، یک عامل توجیهی اصلی در میان محققانی است که تصمیم گرفته اند با استفاده از این روش مدل، تحلیل خود را تنظیم کنند.

شناسایی ارتباط مفهوم ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت با سایر متغیرها همچون اجرا و... در این پژوهش نشان می دهد که الگوها و یا مدل های مختلف باید در ارزیابی خط مشی های منابع انسانی و... در سازمان ها به فراخور شرایط آن سازمان ها مورد توجه و استفاده قرار بگیرد به عنوان نمونه در سازمان های دفاعی، امنیتی، نظامی و فضایی و... می توان به فراخور آن سازمان ها از روش های متنوع ارزیابی استفاده کرد و پیشایندها و پسایندهای مرتبط و تخصصی همان سازمان ها همانند پیامدهای فنی و تکنولوژیکی، دفاعی و تجاری و... را مورد سنجش و بررسی قرار داد.

بازنگری و انجام تحقیقات فراوان در زمینه ارائه مدل ها و الگوهای ارزیابی خط مشی منابع انسانی در سایر خط مشی های سازمانی همانند مالی، بازرسی و... می تواند به کشف و درک شبکه مفاهیم پیرامون آن منجر شود و نتایج و کنترل های مهمی برای بازاریابی در مفهوم ارزیابی فراهم آورد.

یک پیش شرط برای قدرت توجیهی بهبود یافته در ارزیابی خط مشی، ادامه پیشرفت در مفهوم است که توسعه و تایید صحت ارتباط با آن را نشان دهد لذا در پایان پیشنهاد می شود علاوه بر این الگوها، الگوهای ارزیابی دیگر نیز جهت پیشرفت مفهوم ارزیابی مطالعه گردد و اینکه چگونگی ارتباط الگوها با همدیگر بررسی گردد تا معیارهای جامع و کامل تری کشف گردند. چنین اطلاعات دقیقی باعث می شود محققان متغیرهای بیشتری در ارتباط با مفهوم ارزیابی خط مشی های منابع انسانی شناسایی نمایند تا متناسب با سازمان ها و وزات خانه های کشور بتوان از این مفاهیم استفاده و بر چالش های فراروی ارزیابی خط مشی های آنها فائق آمد.

محدودیت ها

این پژوهش همانند سایر پژوهش ها، محدودیت هایی داشت. از جمله نو بودن موضوع ارزیابی خط مشی و به تبع آن کم بودن منابع مرتبط با موضوع ارزیابی خط مشی های منابع انسانی بویژه ارزیابی خط مشی ها حفظ و نگهداشت کارکنان از نوع دانشی آن که در سطح کشور کمتر به آن پرداخته شده است. توصیه می شود این موضوع (ارزیابی خط مشی های حفظ و نگهداشت منابع انسانی) در دیگر سازمان های کشور به خصوص در سازمان ها و نهادهای نظامی، انتظامی، دفاعی و امنیتی و ... در تحقیقات آتی، مورد توجه و تأکید فراوان قرار گیرد.

قدردانی:

این پژوهش مستخرجه از رساله مقطع دکترای مدیریت دولتی گرایش تصمیم گیری و خط مشی گذاری عمومی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات می باشد همچنین از کلیه کسانی که در این پژوهش ما را کمک و یاری نمودن کمال تشکر و امتنان را داریم.

منابع

۱. الوانی، سیدمهدی؛ شریف زاده، فتاح (۱۳۹۴) فرآیند خط مشی گذاری عمومی، چاپ ۱۳، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
۲. دانش فرد، کرم الله (۱۳۹۵) مبانی خط مشی گذاری عمومی، چاپ دوم. تهران: انتشارات نیاز دانش.

۳. پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۳)، مدیریت ما، مدیریت اسلامی در پرتو نهج البلاغه امام علی (ع)، تهران: انتشارات بنیاد نهج البلاغه.
۴. افجه، علی اکبر و غفاری، عادل صالح (۱۳۹۲) عوامل موثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور، راهبرد دانش، شماره ۲۱.
۵. دانش فرد، کرم الله (۱۳۹۶) فرایند خط مشی گذاری عمومی، چاپ اول، تهران: انتشارات صفار.
۶. پورعزت، علی اصغر و عبدالحمید، مهدی (۱۴۰۱) ارایه الگوی ارزشیابی موفقیت خط مشی های عمومی جمهوری اسلامی ایران، فصل نامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت ایرانی و اسلامی، سال ۹، شماره ۲.
۷. احمدی، خدیجه (۱۳۹۴) کنکاشی پیرامون علل و پیامدهای فرار مغزها در ایران، تهران: انتشارات پژوهشکده علوم انسانی جهاد.
۸. جهانگیری، علی و مهرعلی امیرهوشنگ (۱۳۸۷) شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساعد، تهران: پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی ویژه مدیریت.
۹. واعظی، رضا و محمدی، محسن (۱۳۹۶) الگویی برای ارزیابی خط مشی های عمومی در ایران (مطالعه خط مشی مالیات بر ارزش افزوده)، فصل نامه چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۹.
۱۰. واعظی، رضا؛ شریف زاده، فتاح؛ محمدی، محسن (۱۳۹۴) شناسایی و اولویت بندی الگوهای ارزیابی خط مشی عمومی، فصلنامه علمی و پژوهشی انجمن علوم مدیریت ایران سال ۱۰، شماره ۴۰.
۱۱. قربانی زاده، وجه الله؛ خیراندیش، مهدی؛ عدنان راد، اعظم (۱۳۹۶) عوامل موثر بر حفظ کارکنان دانشی با هدف توسعه برنامه های کیفیت زندگی کاری در موسسه مطالعات بین المللی انرژی، نشریه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، سال ۸، شماره ۳۲
۱۲. Mitchell J. Barnett a, Tristan Lindfelt b, Shadi Doroudgar a,c, Emily Chand, Eric J. Ip (۲۰۲۲). Pharmacy-faculty work-life balance and career satisfaction: Comparison of national survey results from ۲۰۱۲ and ۲۰۱۸.
۱۳. Prescott Jr WA Facilitating advancement of clinical-track pharmacy faculty members. AmJ Pharm Educ ۲۰۲۰.

۱۴. Brown DL. Years of rampant expansion have imposed Darwinian survival-of-the-fittest conditions on US pharmacy schools. *Am J Pharm Educ* ۲۰۲۰.
۱۵. Abualoush, S.H., Obeidat, A.M., Ali, A., Masa'deh, R., & Al-Badi, A. (۲۰۱۸). "The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance". *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
۱۶. Abdallah, A.B., Obeidat, B.Y., Aqqad, N.O., Al Janini, M.N.K., & Dahiyat, S.E. (۲۰۱۷). *An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan's Banking Sector*. Communications and Network.
۱۷. Thousand Oaks, Canada, Sage. Anderson, J. E. (۲۰۱۴). *Public policymaking*. New York, USA, Praeger Press. Alkin, M. C. & Christie, C. A. (۲۰۰۴). "An evaluation theory tree". *Evaluation roots: Tracing theorists' views and influences*
۱۸. Anderson, E. J. (۲۰۱۱) *Public Policymaking: An Introduction*. Seventh Edition. Boston, MA: Wadsworth Publishing isher.