



Designing a model for evaluating student retention policies in organizations affiliated with (Vodja)

Mohsen Bigdali¹ | Ahmed Wadadi^{2*} | Vajhollah Ghorbanizadeh³

Abstract

Attention to the issue of policy evaluation in all fields, especially the HR field, has shown its increasing importance in the past half century, and its greater use in organizations is evidence of this. The purpose of the present study is to design a model for evaluating student retention policies in Vodja. This research is a developmental study in terms of its objective and a mixed exploratory (qualitative-quantitative) method. The statistical population in the qualitative section includes 22 experts in Vodja functional organizations and its sample selection is made using purposeful judgment and snowball sampling methods, and in the quantitative section includes 400 staff managers and experts related to the research topic (human resources, etc.), with a sample size of 196 people selected using a stratified random method using the Cochran formula and Morgan table.

Data collection is done using field and library methods. In the qualitative part, the theme analysis method was used to identify themes and present the model, and in the quantitative part, confirmatory factor analysis methods and model fit testing based on SPSS and PLS software were used. Data collection was done using a researcher-made questionnaire based on the model indicators, which confirmed content validity and reliability with a Cronbach's alpha of over 0.977. Based on the results, the overarching themes included 13 themes; process, goals, political consequences, satisfaction consequences, scientific-technological consequences, defense-military consequences, commercial-financial consequences, sequential consequences, organizational consequences, content, social consequences, individual consequences, individual-organization relationship (EOR) and policy legitimacy, and organizing themes; included 34 themes, and basic themes; included 125 themes... The presented model showed that the presence of all overarching dimensions in evaluating retention policies of scholars and places is essential, which is consistent with some research by domestic and foreign researchers. The focus on the various dimensions of the research model provides a solution for other military and defense organizations, etc., in addressing the issue of policy evaluation, as well as an opportunity for managers and policymakers of organizations affiliated with the WADA to identify the various dimensions of the presented research model and apply it in their organizational programs.

Keywords: Policy evaluation retention knowledge workers VeDja.

1. PhD student in public administration, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Research Sciences Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Corresponding author: Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Central Tehran, Islamic Azad University, Tehran, Iran. ahvedadi@gmail.com

3. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran.





۱۰۸

سال بیست و چهارم
تابستان ۱۴۰۴
صص: ۱۱-۵۸

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۲۱
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۲/۲۴
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۶
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۲۸

شاپا چاپی: ۶۱۲۱-۲۰۰۸
الکترونیکی: ۵۲۱۸-۳۶۴۵



طراحی مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران در سازمان‌های وابسته به (ودجا)

محسن بیگدلی^۱ | احمد ودادی^{۲*} | وج الله قربانی زاده^۳

چکیده

توجه به موضوع ارزیابی خط‌مشی‌ها، در همه حوزه‌ها به‌ویژه حوزه HR نشان از اهمیت فزاینده آن در نیم‌قرن گذشته بوده است و کاربرد بیشتر آن در سازمان‌ها گواه بر این موضوع می‌باشد. هدف پژوهش حاضر طراحی مدل ارزیابی خط‌مشی‌های نگهداشت دانشگران در ودجا می‌باشد. این پژوهش از لحاظ هدف توسعه‌ای و از منظر روش، آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی؛ شامل ۲۲ نفر از خبرگان در سازمان‌های توابع ودجا و انتخاب نمونه آن به روش نمونه‌گیری قضایوتی هدفمند و گلوله برفی و در بخش کمی؛ شامل ۴۰۰ نفر از مدیران ستادی و کارشناسان مرتبط به موضوع تحقیق (منابع انسانی و...) می‌باشد که حجم نمونه به روش تصادفی طبقه‌ای نسبی از طریق فرمول کوکران و جدول مورگان، تعداد ۱۹۶ نفر در نظر گرفته شد. گردآوری داده‌ها به روش‌های میدانی و کتابخانه‌ای هست. در بخش کیفی برای شناسایی مضامین و ارائه مدل، از روش تحلیل تم و در بخش کمی از روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و آزمون برازش مدل بر اساس نرم‌افزارهای SPSS و PLS بهره گرفته شده است. گردآوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس شاخص‌های مدل بوده که روایی با اعتبار محتوا و پایایی با آلفای کرونباخ بالای ۰/۹۷۷ تأیید گردید. بر اساس نتایج، مضامین فراگیر شامل ۱۳ مضمون؛ فراگرد، اهداف، پیامدهای سیاسی، پیامدهای رضایت‌مندی، پیامدهای دانشی-تکنولوژیکی، پیامدهای دفاعی-نظامی، پیامدهای تجاری-مالی، پیامدهای تسلسلی، پیامدهای سازمانی، محتوا، پیامدهای اجتماعی، پیامدهای فردی، رابطه فرد و سازمان (EOR) و مشروعیت خط‌مشی و مضامین سازمانده؛ شامل ۳۴ مضمون و مضامین پایه؛ شامل ۱۲۵ مضمون می‌باشند... مدل ارائه‌شده نشان داد وجود همه ابعاد فراگیر در ارزیابی خط‌مشی‌های نگهداشت دانشگران ودجا ضروری می‌باشد که با برخی از تحقیقات محققین داخلی و خارجی همخوانی دارد. محوریت ابعاد مختلف مدل تحقیق، راهکاری را برای سایر سازمان‌های نظامی و دفاعی و... در پرداختن به مقوله ارزیابی خط‌مشی‌ها و همچنین فرصتی برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های وابسته به ودجا فراهم می‌کند تا با شناسایی ابعاد مختلف مدل ارائه‌شده پژوهش، آن را در برنامه‌های سازمانی خود بکار بگیرند.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی خط‌مشی؛ حفظ و نگهداشت؛ کارکنان دانشی؛ ودجا.

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

۲. نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
ahvedadi@gmail.com

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)

این مقاله تحت لایسنس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License- CC BY) در دسترس شما قرار گرفته است.

مقدمه

خط‌مشی عمومی تصمیم دولت در مواجهه با یک موضوع، چالش یا مسئله عمومی است (دانش‌فرد، ۱۳۹۶، ۱۵۸). خط‌مشی‌ها اصولی هستند که به تصمیم‌ها، اقدامات و فعالیت‌های سازمان جهت می‌دهند و آن‌ها را در مسیر تحقق اهداف تنظیم می‌کنند (دای^۱، ۲۰۱۳، ۶۳). خط‌مشی‌های منابع انسانی به منزله ابزارهایی در راستای یکپارچه کردن سامانه‌ها و شیوه‌های اقدام متفاوت و همچنین شفافیت بخشیدن به نیت سازمان است (واندراسترتن^۲، ۲۰۱۹، ۴۱).

در چرخه خط‌مشی‌گذاری عمومی^۳، یکی از مراحل، ارزیابی خط‌مشی است که پس از اجرای خط‌مشی‌ها به بررسی آن‌ها می‌پردازد. مراحل ارزیابی خط‌مشی، خود در چند مرحله انجام می‌شود از زمان آغاز انتخاب مسئله عمومی و پذیرش آن جهت ورود به دستور کار سازمان‌های مسئول تا جستجوی راه‌حل‌ها و بررسی پیشنهادها. (دانش‌فرد، ۱۳۹۶، ۳۵).

کازماک^۴ (۲۰۲۰) استفاده از روش‌های ارزیابی را در مراحل اولیه اجرای خط‌مشی سودمند دانسته و نتایج به دست آمده را در ایجاد تغییرات لازم برای برنامه‌ها و بهبود کارایی آن‌ها مفید می‌داند. ارزیابی خط‌مشی یعنی اندازه‌گیری یک خط‌مشی با توجه به اثربخشی، کارایی و تناسب با اهداف آن است (باندی^۵، ۲۰۱۸، ۱۳۲). از جمله محدودیت‌های اصلی مانع از ارزیابی اثربخشی منظم برنامه‌های اجراشده توسط مقامات دولتی؛ ضعف روش‌ها، نبود اطلاعات لازم در مورد نتایج اجرای برنامه، نبود کارکنان واجد شرایط ارزیابی و مبهم بودن وظایف برنامه‌های دولتی است (کوززووا^۶، ۲۰۲۰، ۵۵۱). یکی از موانع ارزیابی خط‌مشی، عدم اجماع بر مؤلفه‌های شکل‌دهنده خط‌مشی موفق است در دهه‌های اخیر مطالعات متعددی در خصوص ارزشیابی خط‌مشی صورت گرفته است، بدون این که تعریف روشنی از موفقیت خط‌مشی ارائه نمایند (نگل و پالفری^۷، ۲۰۰۲: ۲۸).

خط‌مشی‌گذاری فرایندی است که «ارزیابی» مرحله‌ای مهم و حساس از چرخه آن است. عموماً و عمدتاً مشکلات بسیاری از سازمان‌ها نیز به این مرحله برمی‌گردد و چون ارزیابی‌های دقیق و مؤثری

1. Dye

2. Vanderstraeten

3 Public policy cycle

4. Kaczmarek

5. Bundi

6. korzhova

7 Palfrey & Nagel

از انواع خط‌مشی‌ها انجام نمی‌شود و خط‌مشی‌های حوزه منابع انسانی هم - به‌ویژه خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت آن - از این قاعده مستثنی نیست؛ لذا اصلاح و به‌روزرسانی خط‌مشی‌ها با مشکلات و معضلات جدی در سازمان‌ها روبه‌رو می‌شود. برای ارزیابی‌های خط‌مشی‌ها، استفاده از مدل‌ها یا الگوهای مناسب مهم و بسیار ضروری به نظر می‌رسد. بعضی از مدل‌های ارزیابی، به فراخور مسئله به ارزیابی فن‌های علمی اثبات‌گرایانه می‌پردازند یا به دنبال استفاده از روش‌های تعاملی و گفت‌وگویی و یا ترکیب اقتصادی مثل روش محور، ارزش محور و... هستند (الگوهای استافل بیم^۱، ۲۰۱۴ و...) و بعضی از مدل‌ها به دنبال ارزیابی‌های فراگرد، اهداف و... هستند (همانند الگوهای نیومن و همکاران^۲، ۲۰۱۴ و...) در این میان عمده مدل‌های ارزیابی خط‌مشی‌ها، از پرداختن به مقوله محتوا غافل بوده‌اند؛ مثلاً: در مدل نیومن فقط بر مؤلفه دستیابی به اهداف^۳ تأکید شده و به محتوای آن و چستی اهداف توجهی نشده است (پورعزت و همکاران، ۱۴۰۰، ۲۸). در ارزیابی پیامدهای خط‌مشی نیز دانشمندان و محققان در اکثر سازمان‌ها عمدتاً به دنبال ارزیابی پیامدهای سیاسی، پیامدهای توزیعی^۴ و... هستند (همانند الگوهای بوونس و همکاران^۵، ۲۰۱۰ و...) در حالی که در سازمان‌های نظامی، دفاعی و امنیتی، توجه به همه نتایج از جمله خروجی‌ها، اثرات^۶ (نهایی) و همچنین توجه به پیامدهای فنی، فناوری، تسلسلی و... در کنار سایر پیامدها^۸ از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (کمیته تدوین خط‌مشی‌های منابع انسانی ودجا، ۱۴۰۱).

در محیط‌های سازمانی امروز و شرایط رقابتی آن، منابع انسانی عاملی حیاتی قلمداد می‌شوند و مزیت رقابتی سازمان‌ها تنها ناشی از ابزارهای مالی، فناوری‌های نوین و مدرن، فن و راهبردهای کارا نبوده، بلکه این منابع انسانی، به‌ویژه از نوع کارکنان کارا و دانشی هستند که اصلی‌ترین مزیت رقابتی آن‌ها به شمار می‌آیند و بدین خاطر است که در عصر جدید، به انسان در مدیریت به‌مثابه «سرمایه‌ای بی‌پایان و باارزش» نگریسته می‌شود (آتیرو و همکاران^۹، ۲۰۱۶، ۴۲).

1. Stufflebeam
2. Newman et al
3. Ends
4. Distributional outcomes
5. Bowens et al
6. Output
7. Impact
8. Outcome
9. Autiero et al

موضوع نگهداری کارکنان حرفه‌ای و دانش محور اهمیت فراوانی دارد؛ سازمان‌ها از ترک خدمت کارکنان توانمند و دانشی خود آسیب بیشتری می‌بینند تا از ترک خدمت سایر کارکنان؛ بنابراین اتخاذ خط‌مشی‌ها و راهبردهای لازم به منظور جلوگیری از ترک خدمت آن‌ها بسیار ضروری به نظر می‌رسد. بهبود شرایط نگهداری کارکنان حرفه‌ای و دانشی منجر به افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان شده و موجب استمرار فعالیت آن‌ها در سازمان می‌شود (دارچن و تریمبلی^۱، ۲۰۱۴، ۲۲۴).

با عنایت به نقش بازدارندگی و دفاعی سازمان‌های وابسته به وزارت دفاع در سطح کشور، لزوم نیاز کشور مخصوصاً ودجا به وجود و استمرار فعالیت کارکنان دانشی بیش‌ازپیش احساس می‌شود؛ به‌طوری که خروج این دسته از کارکنان از این وزارتخانه، با توجه به نقش انکارناشدنی آن‌ها در تحقق مأموریت‌های کشور، علاوه بر ضرر و زیان انبوه، تأثیر منفی عمیق و فراوانی را در پیشرفت‌های آتی کشور خواهد داشت لذا بی‌توجهی به خط‌مشی‌های حوزه حفظ و نگهداشت دانشگران و عدم آسیب‌شناسی دقیق شاخص‌ها و خط‌مشی‌های مرتبط، در آینده به معضل جدی تبدیل می‌شود و پیامدهای جبران‌ناپذیری را برای کشور خواهد داشت.

عدم تدوین خط‌مشی‌های مناسب برای حفظ این کارکنان دانشی و عدم ارزیابی مستمر این خط‌مشی‌ها، می‌تواند برای سازمان‌ها جبران‌ناپذیر باشد به‌طوری که شواهد، اوضاع و احوال سازمان‌ها نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر کارکنان شاغل در سازمان‌های نظامی و دفاعی، به اشتغال در بخش‌های دیگر روی آورده یا علاوه بر مشاغل اصلی خود، شغل دومی را در پیش می‌گیرند و همچنین دنبال ترک شغل و جذب شدن در سایر بخش‌ها یا مشاغل سازمان‌های دولتی یا خصوصی هستند و یا در خوشبینانه‌ترین حالت ممکن، چنین تمایلی در ذهنشان وجود دارد که این تمایلات می‌تواند روی رضایت شغلی و تعهد سازمانی آن‌ها و عملکرد سازمان‌های مربوطه و توان عملیاتی آن‌ها اثر گذاشته به تبع توان دفاعی کشور را در درازمدت دچار چالش مهمی کند. لذا با توجه به رسالت خطیری که سازمان‌های دفاعی، نظامی و امنیتی بر عهده دارند توجه جدی به مسائل و شرایط کاری کارکنان دانشی آن‌ها امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است و بی‌توجهی به خط‌مشی‌های حوزه حفظ و نگهداشت این کارکنان و عدم ارزیابی دقیق آن‌ها، به‌عنوان یکی از

1. Darchen & Trembly

عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی، آسیب جدی و جبران‌ناپذیری به توان دفاعی کشور و تحقق مأموریت خطیر سازمان‌های نظامی و دفاعی یعنی دفاع و امنیت کشور خواهد گذاشت. تجربه حاصل از تدوین خط‌مشی‌گذاری‌های حوزه حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی، برنامه‌های اجرا و ارزیابی نتایج حاصل از آن‌ها در سازمان‌های مرتبط با ودجا، نشان می‌دهد که موانع و مشکلات فراوانی پیش روی سازمان‌های این وزارتخانه قرار دارند؛ ازجمله این مشکلات می‌توان به نحوه ارزیابی گروه‌های ارزیاب اشاره کرد که این گروه‌ها در مواردی ادراک گروه‌های هدف، ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان را به نفع ادراک خود از نتایج، به طرق مختلف در افکار سنجی‌ها، نمونه‌گیری‌ها و... جهت‌دهی می‌نمایند تا به مقامات بالادستی اثبات کنند که خط‌مشی‌های تدوینی آن‌ها مشکلی نداشته و همه چیز به‌صورت ایدئال و خوب در حال انجام است هرچند این موارد می‌تواند ناشی از جهت‌گیری‌های سیاسی و بروز پیچیدگی مشکلات به تبع آن باشد همچنین از طرف دیگر ارزیابی خط‌مشی‌ها توسط ارزیابان، عمدتاً به‌صورت ذهنی و سلیقه‌ای می‌باشد که بیشتر از تجارب قبلی این افراد و همچنین دیدگاه‌ها و گرایش‌های سیاسی آن‌ها می‌باشد و این مدل‌های ارزیابی، غالباً کارایی و اثربخشی لازم را ندارند لذا اهمیت پرداختن به مدل‌های ارزیابی خط‌مشی‌های دانشگران و رسیدن به کاراترین آن‌ها در ارزیابی خط‌مشی‌های نگهداشت کارکنان دانشی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح بیش‌ازپیش نمایان می‌شود تا بتوان از خروج این دسته از کارکنان جلوگیری و یا با ارائه نسخه بهینه و بهتر، خروج کارکنان کلیدی را تا حتی‌الامکان کاهش داد.

همچنین با عنایت به منویات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در خصوص مسائل نظامی، دفاعی و امنیتی و توجه ایشان به حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی در این حوزه‌ها و توجه به کیفیت زندگی کاری (۱۳۹۱/۰۶/۲۸) و اینکه نگاه اسلام به انسان طبق فرمایش ایشان، محور بودن انسان است (۱۳۸۹/۱۰/۰۹) و با توجه به اینکه محور توسعه دفاعی، منابع انسانی است و ازجمله مواردی که توسعه منابع انسانی را در جوامع بهبود می‌بخشد توجه به شاخص‌های حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی است (فرهادی و شیخ، ۱۳۹۲، ۵۴) و ضرورت توجه به نقش آفرینی وزارت دفاع در کمک به توسعه فناوری و صنایع دانش‌بنیان در کشور با دستاوردهای دفاعی و نظامی (که فرصت‌های بی‌بدیلی را برای ایجاد امید در نخبگان و نسل جوان پیش رو قرار می‌دهد و زمینه

حضور و مشارکت نخبگان و کارکنان دانشی در عرصه صنعت دفاعی و نظامی با تدوین خط‌مشی‌های مناسب و ارزیابی‌های دقیق فراهم می‌گردد) انجام این تحقیق را ضروری می‌نماید، هدف تحقیق، طراحی مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی (دانشگران) است تا بتواند گام مهمی را در جهت حل این مشکل بحران‌ساز بردارد.

به دلیل حساسیت موضوع و همچنین ضرورت توجه به خط‌مشی‌های تدوینی حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی و ارزیابی آن‌ها، نیاز به کالبدشکافی موضوع^۱ احساس و طراحی مدل مناسب ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی در سازمان‌های مرتبط با ودجا ضروری به نظر می‌رسد، بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است که مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی چیست؟

مبانی نظری

ارزیابی

ارزیابی یکی از مهم‌ترین ابزارهای لازم برای تضمین کارایی و اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی است که در عین اهمیت، کمتر مورد توجه خط‌مشی‌گذاران و خط‌مشی‌پژوهان قرار گرفته است و شاید بتوان ریشه بی‌توجهی به حوزه ارزیابی خط‌مشی را، کمبود آثار جریان‌ساز از پژوهشگران توانمند در دانشگاه‌های معتبر و اندیشمندان حوزه خط‌مشی و حبس الگوهای ارزیابی در قلمرو علوم آموزشی و سیطره نگرش کمی در روش پژوهش دانست (کورین^۲ و استافل‌بیم، ۲۰۱۴، ۱۰۵).

رشته «مطالعات خط‌مشی عمومی» (Public Policy Studies) متشکل از سه حوزه مطالعاتی اصلی ذیل است: «فرآیند خط‌مشی عمومی» (Public Policy Process) «تحلیل خط‌مشی عمومی» (Public Policy Analysis) و «ارزشیابی خط‌مشی عمومی» (Public Policy Evaluation). هر کدام از این سه حوزه مطالعاتی، دارای یک پرسش اصلی هستند: فرآیند خط‌مشی عمومی در پی پاسخ به این پرسش است که «خط‌مشی‌های عمومی چگونه شکل می‌گیرند (ظهور و بروز می‌کنند)» تحلیل خط‌مشی عمومی بایستی به این پرسش پاسخ دهد که

1 Dissect

2. Coryn

«برای برخورد با یک مسئله عمومی دولت چه کاری بایستی انجام دهد؟» و پاسخ به این که ما به عنوان دولت "چه کرده ایم؟" مأموریت حوزه مطالعاتی ارزشیابی خط‌مشی‌های عمومی است. هدف ارزشیابی خط‌مشی، رصد سهم یاری دستاوردهای مشهود در عملکرد خط‌مشی است (دانایی فرد، ۱۳۹۸، ۱۵۸).

اصطلاح ارزیابی یا همان «Assessment»، مناسب با فرایند ارزیابی تعدادی جایگزین (آلترناتیو) برای انتخاب یک جایگزین نهایی است. گرچه ارزشیابی عمدتاً در برابر «Evaluation» به کار می‌رود، 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^۱ درصدد فهم ارزش یک خط‌مشی یا برنامه است و ارزیابی^۲ در سطحی خردتر و وسعتی کم‌تر، درصدد ارزیابی کمی یک برنامه و عملکرد است. البته به نظر می‌آید 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 قرار داده‌اند (روسی و همکاران، ۱۴۸، ۱۹۹۹).

با پیشرفت‌های دهه‌های اخیر در زمینه خط‌مشی تا حدی اهمیت «ارزیابی» برای تحلیل‌گران خط‌مشی روشن شده است؛ اما هنوز نتوانسته جایگاه واقعی خود را در خط‌مشی‌گذاری به دست آورد به همین دلیل است که کماکان از این مرحله در خط‌مشی‌گذاری به عنوان «حلقه مفقوده»^۳ یاد می‌شود (هیل و هیوپ، ۲۰۱۴، ۶۹).

طبق رویکرد دای (۲۰۱۶)، خط‌مشی‌گذاری بر مبنای چرخه‌ای که شامل چندین فعالیت و مرحله است انجام می‌شود. این مراحل مستقل از هم انجام نمی‌شوند، بلکه در قالب فرایند پیوسته و سیستمی مرتبط چندوجهی با هم شکل می‌گیرند (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۴). صاحب‌نظران این مراحل را به طور کلی در سه مرحله «تدوین، اجرا و ارزیابی» طبقه‌بندی کرده‌اند.

ارزیابی خط‌مشی همانند سایر مراحل فرایند خط‌مشی‌گذاری اقدامی سیاسی است و در برخی مواقع از آن برای پنهان کردن حقایق خاص استفاده می‌شود؛ حقایقی که بیم آن می‌رود دولت را

1 Evaluation

2 Assessment

3. Missing Link

در موضع ضعف قرار دهد؛ همچنین برای دولت نیز این امکان وجود دارد که ارزیابی را به نحوی استفاده کند که از آن خط‌مشی، تصویر مطلوب‌تری به عمل آید. بخش اعظمی از این فرایند را بحث‌ها، مذاکرات، مشاجرات و توجیهاتی تشکیل می‌دهد که همواره میان بازیگران خط‌مشی اتفاق می‌افتد (هاولت و رامش^۱، ۲۰۰۹، ۲۱۴).

الگوهای ارزیابی

در خصوص مدل‌ها و الگوهای ارزیابی هر یک از دانشمندان الگوهای مناسب خود را در این زمینه ارائه کرده‌اند. اسمیت و همکاران^۲ (۲۰۰۹)، ارزیابی خط‌مشی را در دو گروه فرایندی و ره‌آوردی تقسیم‌بندی نموده‌اند در ارزیابی خط‌مشی فرایندی، فرایند و شیوه اجرای خط‌مشی بررسی می‌شوند اما در ارزیابی خط‌مشی ره‌آوردی، به بررسی نتایج و ره‌آوردهای خط‌مشی پرداخته می‌شود دانشمندی هم ارزیابی‌ها را با توجه به مرحله زمانی موردبررسی در چرخه خط‌مشی گذاری به ارزیابی پیشینی (آینده‌نگر)، ارزیابی حین اجرا و ارزیابی پسینی (گذشته‌نگر) تقسیم‌بندی کرده‌اند (همانندروگر^۳ (۲۰۱۱) و ملیس^۴ (۲۰۰۶) و...).

آلکین و کریستی^۵ (۲۰۱۰) نیز از ارزیابی تکوینی^۶ و ارزیابی پایانی^۷ نام می‌برد که با توجه به هم‌پوشانی بودن مفاهیم، می‌توان ارزیابی تکوینی را میان ارزیابی پیشینی و حین اجرا و ارزیابی پایانی را ارزیابی پسینی دانست. به نظر می‌رسد دسته‌بندی آلکین و کریستی (۲۰۱۰) از سایر الگوهای ارزیابی کامل‌تر باشد که خود نظریه‌پردازان نیز با ارائه بازخورد به ایشان سهمی مهم در تکمیل و بهبود طبقه‌بندی یادشده داشته‌اند از نقطه نظر ایشان الگوهای ارزیابی خط‌مشی را با توجه به تمرکز خاص و زاویه دید نظریه‌پرداز به موضوع ارزیابی، می‌توان در سه دسته روش محور، ارزش محور و کاربرد محور تقسیم نمود. استافل بیم (۲۰۱۴) نیز در باب ارزیابی اجرای خط‌مشی‌ها، معتقد است الگوی های ارزیابی خط‌مشی را با توجه به تمرکز خاص و زاویه دید نظریه‌پردازان می‌توان به چهار دسته شبه ارزیابی (شامل مدل‌هایی همچون روابط عمومی، سیاسی

1. Howlett and Ramesh

2 Smith et al

3 Roger

4 mekes

5 Alkin & Christie

6 Formative Evaluation

7 Summative Evaluation

و... که ارزیابی در آن ملاک واقعی نیست و ملاک مشروعیت حاصل توافقات سیاسی می‌باشد)، روش محور (شامل مدل‌هایی همچون آزمون هدف و ... است که در آن از آزمون‌های استاندارد استفاده می‌کند)، پاسخگو محور (شامل مدل‌هایی همچون اعتباری، مشتری گرا و که دنبال ارزشیابی عملکرد و فراهم کردن اطلاعات مفید در دسترس متقاضیان و پاسخ به نیازهای آنان می‌باشد)، حمایت محور (شامل مدل‌های ذینفع گرا، ساختارگرا و... که شامل توانمندسازی کارکنان و ... می‌باشد) تقسیم کرد.

بوونس و همکاران (۲۰۱۰)، یک چارچوب ارتقا یافته را بررسی موفقیت خط‌مشی ارائه کرده‌اند که خط‌مشی‌ها را به دو بخش فرا گرد و پیامد (برای تجزیه و تحلیل) تقسیم می‌کند دیوید مارش و آلان مک کانل^۱ (۲۰۱۰) فعالیت خط‌مشی گذاری را به سه مقوله تقسیم می‌کنند: فرا گرد، برنامه و سیاست. بدین ترتیب که مقوله برنامه به «دستیابی به هدف»، مقوله سیاست به «پیامدهای سیاسی خط‌مشی» و مقوله فرا گرد به ارتباطات بین این دو می‌پردازد. نیومن چارچوب پیش گفته شده را با در نظر گرفتن چهار مقوله بجای سه مقوله، ارتقا داد: یک) دستیابی به اهداف (مقداری که اهداف به دست آمده‌اند). دو) فرا گرد (تبدیل بیانیه‌های خط‌مشی به ابزارهای خط‌مشی). سه) پیامدهای توزیعی (که توسط دولت، گروه‌های اپوزسیون، حزب‌های سیاسی و رجال سیاسی برای بازیگران و گروه‌های غیررسمی سیاسی ارزیابی می‌شود و پیامدهای سیاسی) که به طور جداگانه برای همین گروه‌های مدنظر قابل بررسی است).

مدل دیگر توسط استافل بیم و کوریل^۲ (۲۰۱۴) با عنوان مدل ارزیابی سیپ^۳ معرفی شد و چارچوب جامعی را برای هدایت نحوه ارزیابی خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌ها، کارکنان، محصولات و نهادها و سامانه‌ها ارائه نمود که مفاهیم آن ریشه در آزمون‌ها و طرح‌های تجربی است و در بعضی جاها به عنوان عملی‌ترین و معروف‌ترین مدل ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل ۴ نوع ارزیابی را ارائه می‌کند و از حرف اول کلمه سیپ استفاده شده و شامل: موقعیت یا زمینه، درونداد، فرایند و فرآورده است و مهم‌ترین هدف این مدل؛ ارزیابی، بهبود و اصلاح خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها (نه اثبات آن‌ها) است.

1 Marsh & McConnell

2 coreal

3 SIIP =Context.input. process .product.

خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت

خط‌مشی مسیری است برای اقدامات مشخص که خطوط، رهنمودها و جهت‌ها را برای نیل به اهداف کلی و جزئی دولت‌ها فراهم می‌کند (پارتولوميو و چاکویومیکا^۱، ۲۰۱۳). خط‌مشی، مجموعه‌ای است از تصمیمات مرتبط باهم که انتخاب اهداف و ابرازهای نیل به آن‌ها را، در یک موقعیت خاص مورد تأکید قرار می‌دهد (جکینز، ۲۰۱، ۱۹۷۸).

مدیریت سازمان پس از جذب و بهسازی نیروی انسانی، وظیفه دشوارتری دارد و آن نگهداشت منابع انسانی و توجه به خط‌مشی‌های این حوزه است. به همین منظور صاحب‌نظران «نگهداشت» را مهم‌ترین فرایند از بین سه فرایند نیروی انسانی متشکل از جذب، بهسازی و نگهداشت منابع انسانی ذکر کرده‌اند. هنگامی که سازمان در جذب و بهسازی نیروی انسانی موفق شود ولی در نگهداشت آن کوتاهی کند و بنا به دلایلی زمینه‌های افت نیروی انسانی موجودش را فراهم کند، در نیل به اهداف خود دچار شکست خواهد شد؛ به عبارتی حتی اگر کارمند یابی، 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 و همکاران^۲، ۲۰۰۵، ۲۲۵).

غالباً بیان می‌شود مسائل مادی مهم‌ترین عامل در فرار نخبگان از کشور است اما این نکته را نباید از ذهن دور داشت که در هدر رفت نیروی انسانی ماهر و خبره و حرفه‌ای، در کنار مسائل مادی، عدم رضایت شغلی و سرخوردگی ناشی از سوء مدیریت و برخورد نامناسب مدیران ضعیف و ناکارآمد با نخبگان نیز بسیار تأثیرگذار است و در بسیاری از موارد، عدم تناسب شرایط شغل با توانمندی‌های شاغل هم می‌تواند منجر به ترک خدمت و خروج کارکنان ارزشی شود. شایان‌ذکر است نوآوری یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های کارکنان دانشی است که درواقع انتظاری دوطرفه است که در مورد آنان وجود دارد یعنی از یک‌سو، سازمان همواره منتظر دریافت ایده‌های نو و بدیع از کارکنان دانشی است و از طرف دیگر، این کارکنان خواستار امکان نوآوری در شرح وظایف خود می‌باشند که این نکته در ماندگاری آن‌ها می‌تواند تأثیرگذار باشد. همچنین عواملی که بر جذب و نگهداشت منابع انسانی تأثیر می‌گذارند عبارت‌اند از: محتوا و ماهیت شغل، مدیریت و رهبری، مشخص نمودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، واگذار کردن

1 Bartholomew & Chukwuemeka

2. Bamberger et al

کارها بر اساس 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 خود کار، قدردانی از طرف مدیر، تخصص و دانش لازم برای انجام کار، غنی سازی شغلی، طراحی پایه‌ای برای حقوق و دستمزد متناسب با تجربه و... می باشد (هندریکس^۱، ۲۰۱۵، ۱۶۵).

دانشگران (کارکنان دانشی)

حفظ و نگهداری کارکنان موضوع مهمی است که سازمان‌ها با آن مواجه هستند؛ این در مورد کارکنان دانشی حیاتی تر است، چراکه دانش ارزشمندترین سرمایه سازمان محسوب می شود. کارکنان سهم در سرمایه ذهنی، کارکنان دانشی نامیده می شوند. واژه «کارکنان دانشی»^۲ را برای اولین بار نظریه پرداز بزرگ مدیریت، پیتر دراکر^۳ در سال ۱۹۵۹ میلادی به کار گرفت. منظور وی از به کار بردن این واژه اشاره به طبقه خاصی از کارکنان بود که به تولید کالا با دست خود مشغول نیستند بلکه با استفاده از نیروی تفکر خویش به خلق ایده‌ها می پردازند (اسویتزر^۴، ۲۰۰۸، ۲۲).

داونپورت^۵ (۲۰۰۵)، منابع انسانی دانشی را انسان‌هایی با درجه بالایی از تخصص، آموزش یا تجربه می داند که هدف اولیه کارشان درگیر شدن در ایجاد، توزیع و یا کاربرد دانش و فناوری است. تحقیقات بین‌المللی متعددی در مورد مباحث مربوط به اقتصاد جهانی صورت گرفته است که عملکرد کارکنان دانشی و مدیریت دانش را در ردیف بزرگ‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران ارشد در آینده قرار داده‌اند (هالشويز^۶، ۲۰۱۰، ۱۹۷).

با توجه به این مطالب که مهم‌ترین مسائل هزاره سوم مربوط به کارکنان دانشی و بهره‌وری آن‌ها است مدیران باید راهکارهای مناسبی را برای جذب، آموزش و حفظ آنان ایجاد نمایند تا بتوانند بر یکی از مهم‌ترین مسائل فراروی سازمان‌های قرن بیست و یک فائق آیند. کاردانشی، کاری ذهنی است که جهت ایجاد اطلاعات و دانش مفید اجرا می شود. کاردانشی شامل کسب دانش، مدل سازی ذهنی، تصمیم گیری و ارتباط است. به طور کلی، می توان کاردانشی را در سه

-
1. Hendricks
 2. knowledge workers
 3. Drucker
 4. Switzer
 5. Davenport
 6. Holtshouse

مقوله جمع‌بندی کرد: ۱. خلق / ایجاد دانش (مانند محققان، فیلسوفان و اندیشمندان)؛ ۲. انتقال / سهیم شدن (استادان، مشاوران و مهندسان اجرایی) و ۳. به کارگیری دانش (متخصصان، اپراتور رایانه). (هانگ و وو^۱، ۲۰۱۰، ۵۴۰).

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های مختلف بسیاری در داخل و خارج در مورد ارزیابی خط‌مشی‌ها منابع انسانی و حتی صنعتی، تجاری و... انجام شده است اما در خصوص ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت کارکنان و از همه مهم‌تر کارکنان دانشی و نخبگان در مجموعه‌ها و ارگان‌های نظامی، پژوهش‌های بسیار کمی به فراخور شرایط این گونه سازمان‌ها موجود است که نیاز است محققین آتی و پژوه به آن‌ها بپردازند. در جدول ۱، به نمونه‌هایی از پژوهش‌های انجام شده در این حوزه‌ها اشاره می‌کنیم.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی			
ردیف	عنوان پژوهش	مشخصات پژوهش (محققان)	نتایج و یافته‌ها
۱	شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل ارزیابی خط‌مشی‌های صنعتی با رویکرد رونق تولید در خوشه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط	شهسواری، گودرزی و کاملی (۱۴۰۱)	با توجه به نتیجه پژوهش، استفاده از یک سیستم مستقل ارزیابی برای ارزیابی خط‌مشی‌ها، ایجاد نظام نظارت و بازخواستن از نتایج اجرای خط‌مشی‌ها و لزوم دسترسی به آمار و اطلاعات مورد نیاز و... از مهم‌ترین الزامات برای ارزیابی خط‌مشی‌های صنعتی با رویکرد رونق تولید است.
۲	ارائه الگوی ارزشیابی موفقیت خط‌مشی‌های عمومی جمهوری اسلامی ایران	پورعزت و عبدالحمید (۱۴۰۰)	در نتیجه پژوهش، ۱۲۶ مؤلفه مورد اجماع قرار گرفت و پژوهش در قالب ۴ مضمون کلی پیامدهای سیاسی (۲۷ مؤلفه) و پیامدهای توزیعی (۲۶ مؤلفه) و فرا گرد (۳۱ مؤلفه) و اهداف (۵۲ مؤلفه) انجام شد.
۳	ارائه مدل اخلاق مدارانه نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی	سرافراز، معمارزاده طهران و حمیدی (۱۳۹۸)	نتایج تحقیق در قالب چهار مضمون اصلی، شامل مضامین سازمانی، فردی، روانی و شغلی دسته‌بندی شد بر اساس یافته‌های پژوهش در بعد سازمانی عواملی چون عدالت،

1. Houg & wu

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی			
ردیف	عنوان پژوهش	مشخصات پژوهش (محققان)	نتایج و یافته‌ها
	ایران.		حمایت و فرهنگ سازمانی اهمیت بسیاری در نگهداشت نخبگان دارند.
۴	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر در نگهداشت کارکنان و ارائه الگویی برای بهبود آن در سازمان‌های دولتی	توکلی نژاد، جزنی، معمار زاده طهران و افشار کاظمی (۱۳۹۵)	نتایج تحقیق نشان داد که از بین عوامل فرهنگی، سازمانی و دولتی، عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را در نگهداشت کارکنان دارد. همچنین، از بین عوامل سازمانی، سبک رهبری ۰،۹۶۵ بیشترین تأثیر را در نگهداشت کارکنان دارد.
۵	بررسی اثرهای ارزیابی خودکارآمدی دانشجویان آموزش متوسطه	پانادرو ^۱ (۲۰۲۰)	نتایج حاکی از آن بود که دانستن راهبردها و معیارهای خودارزیابی، به توسعه مداخله‌های راهبردی، کمک می‌کند و اگر این ارزیابی‌ها بر اساس جنبه‌های خاص راهبردهای عمومی باشد از نتایج آن می‌توان برای فعال‌سازی راهبردها استفاده کرد.
۶	سیاست‌های مؤثر حفظ کارکنان به‌عنوان راهی برای تقویت عملکرد سازمانی	خالد عدنان باتینه ^۲ (۲۰۱۹)	با بررسی فرضیه‌های تحقیق، نتایج حاکی از تعادل بین کار و زندگی و شادکامی است که به‌طور مثبت و قابل توجهی بر عملکرد کارکنان تأثیر گذاشته است. باین‌حال، رضایت شغلی در کارایی کارکنان تأثیری ندارد و به‌طور کلی نتایج و پیامدهای برای بخش صنایع داروسازی در اردن داشته است
۷	عوامل ماندگاری کارکنان در بانک‌های غنا	دومو و فریمپوک ^۳ (۲۰۱۷)	نتایج حاکی از آن بود که برآورده کردن انتظارات پاداش و جبران خدمات کارکنان، خلق محیط کاری موردعلاقه، تشویق سرپرستان برای ایجاد روابط خوب با زیردستان، اطمینان از تناسب ارزش‌ها و اعتقادات کارکنان و درنهایت اطمینان از ارتقا سمت ازجمله عواملی است که باعث ماندن کارکنان در بانک می‌شود

1 Panadero

2 KHaled adnan batine

3 Dwomoh & Frempong

پرسش‌های پژوهش

سؤال اصلی:

مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی در سازمان‌های وابسته به ودجا چیست و چه ویژگی‌هایی دارد؟

سؤالات فرعی:

عناصر مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی در سازمان‌های وابسته به ودجا چیست؟

سنجش اعتبار مدل طراحی‌شده ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی در سازمان‌های وابسته به ودجا چگونه است؟

قلمرو پژوهش

قلمرو موضوعی: قلمرو موضوعی این تحقیق حوزه مدیریت دولتی و مطالعات ارزیابی خط‌مشی‌های نگهداشت کارکنان دانشی است.

قلمرو زمانی: جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کیفی در بازه آبان ماه تا اسفندماه ۱۴۰۲ و داده‌های کمی در نیمه دوم اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۳

قلمرو مکانی: مکان اجرای این تحقیق سازمان‌های وابسته به وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران (ودجا) است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف توسعه‌ای بوده و از منظر روش تحقیق، آمیخته اکتشافی است که در مرحله نخست در بخش روش کیفی با فن تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۱۲)، مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی به دست آمد. در مرحله دوم پژوهش که به بخش کمی مربوط می‌شود اعتبار یابی مدل صورت پذیرفت. جامعه موردبررسی در این پژوهش نیز، با توجه به آمیخته بودن روش پژوهش، در دو بخش کیفی و کمی موردبررسی قرار گرفت: بخش کیفی جامعه بررسی شامل خبرگان در سازمان‌های توابع ودجا با ملاک‌های ورودی

و خصوصیات؛ مدرک و تحصیلات دانشگاهی دکترای، فوق‌لیسانس، لیسانس و پایین‌تر در حوزه‌های کاری مرتبط؛ دارای حداقل ۱۰ سال تجزیه و سابقه مرتبط؛ - و دارای حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی در بخش‌های دفاعی، نظامی، فضایی و... است.

بخش کمی جامعه آماری در دو طبقه با ملاک‌های؛ مدیران ستادی دارای تجارب کاری مرتبط به تعداد ۲۵۰ نفر؛ و کارشناسان مرتبط به موضوع تحقیق به تعداد ۱۵۰ نفر است. نمونه‌گیری در بخش کیفی بر مبنای روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند و گلوله برفی و بر اساس نظریه اشباع نظری از بین جامعه، به تعداد ۲۲ نفر تا رسیدن به اشباع داده از طریق ابزار مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان انجام شد و در بخش کمی نیز از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی استفاده شد به طوری که از مجموع کل جامعه آماری ۴۰۰ نفر و نمونه طبق فرمول کوکران و جدول کریسی مورگان ۱۹۶ نفر، تعداد ۱۲۴ نفر از مدیران ستادی دارای تجارب کاری مرتبط و ۷۲ نفر از کارشناسان مرتبط به موضوع تحقیق (منابع انسانی، طرح و برنامه و...) انتخاب شد. گردآوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس شاخص‌های مدل بوده که روایی با اعتبار محتوا و پایایی با آلفای کرونباخ طبق جدول ۲؛ بالای ۰/۹۷۷ تأیید گردید. اعتبار یابی بخش اندازه‌گیری و ساختاری مدل با کمک آزمون‌های آمار استنباطی از قبیل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم و با روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی Smart-PLS انجام شد.

جدول ۲. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه در نمونه اولیه به وسیله نرم‌افزار Spss				
مضمین فراگیر	شماره سؤال	مقدار الفای کرونباخ	نتیجه	آلفای کل پرسش‌نامه
فراگرد	۱۶-۱	۰/۸۸۸	تأیید و بالای ۰/۷	۰/۹۷۷
اهداف	۲۱-۱۷	۰/۷۲۶	تأیید و بالای ۰/۷	
پیامدهای سیاسی	۳۱-۲۲	۰/۸۲۵	تأیید و بالای ۰/۷	
پیامدهای رضایت‌مندی	۴۵-۳۲	۰/۸۹۳	تأیید و بالای ۰/۷	
پیامدهای دانشی، فناوریانه	۵۴-۴۶	۰/۹۱۲	تأیید و بالای ۰/۷	
پیامدهای دفاعی نظامی، مالی تجاری	۶۴-۵۵	۰/۸۶۶	تأیید و بالای ۰/۷	
پیامدهای تسلسلی	۷۰-۶۵	۰/۸۱۱	تأیید و بالای ۰/۷	

جدول ۲. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه در نمونه اولیه به وسیله نرم‌افزار Spss				
مضامین فراگیر	شماره سؤال	مقدار الفای کرونباخ	نتیجه	آلفای کل پرسش‌نامه
پیامدهای سازمانی	۷۱-۸۱	۰/۸۷۰	تائید و بالای ۰/۷	
محتوا	۸۲-۹۱	۰/۹۱۲	تائید و بالای ۰/۷	
پیامدهای اجتماعی و مرتبط با جامعه	۹۲-۱۰۱	۰/۹۰۹	تائید و بالای ۰/۷	
پیامدهای فردی و غیرسازمانی	۱۰۲-۱۱۰	۰/۹۳۰	تائید و بالای ۰/۷	
رابطه فرد (کارمند) و سازمان (EOR)	۱۱۱-۱۱۹	۰/۹۰۱	تائید و بالای ۰/۷	
مشروعیت و مقبولیت خطمشی	۱۲۰-۱۲۵	۰/۸۶۷	تائید و بالای ۰/۷	

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش طراحی مدل ارزیابی خطمشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران در دو قسمت یافته‌های توصیفی و یافته‌های استنباطی به شرح زیر خواهد بود:

یافته‌های توصیفی

در این پژوهش، به منظور گردآوری داده‌ها، تعداد ۲۲۵ پرسشنامه بین جامعه آماری مرتبط با موضوع به صورت تصادفی توزیع شد و پس از پیگیری‌های مستمر، تعداد ۱۹۶ پرسشنامه تکمیل شده طبق نمونه آماری مشخص شده، دریافت و تحلیل گردیده است. اطلاعات توصیفی مربوط به نمونه آماری این پژوهش، از نظر جنسیت، سن خدمتی (سابقه)، سن تقویمی، تحصیلات و جایگاه شغلی به صورت زیر مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

بر اساس یافته‌ها، به خاطر وجهه صنعتی و تا حدودی نظامی بودن بدنه وزارت دفاع، بیشتر پاسخ‌دهندگان نمونه را مردان تشکیل می‌دهند (۴ زن در مقابل ۱۹۲ مرد). در خصوص وضعیت پاسخ‌دهندگان بر اساس سن نیز با توجه به نبود جذب از سال‌های گذشته در بدنه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، ۴۹ درصد پاسخ‌دهنده دارای رده سنی ۳۵ تا ۴۵ سال می‌باشند. بررسی وضعیت پاسخ‌دهندگان بر اساس سن خدمتی و نتیجه حاصل شده آن نشان می‌دهد همان‌که گفته شد با توجه به نبود سیاست جذب از سال‌های گذشته، ۵۷,۷ درصد پاسخ‌دهندگان دارای رده سن

خدمتی ۱۵ تا ۲۰ سال می‌باشند. نتیجه حاصل شده وضعیت پاسخ‌دهندگان بر اساس تحصیلات آن‌ها نیز نشان می‌دهد ۴۸ درصد پاسخ‌دهندگان دارای مدرک فوق‌لیسانس هستند. بررسی وضعیت پاسخ‌دهندگان بر اساس جایگاه شغلی آن‌ها و نتیجه حاصل شده نیز نشان‌دهنده این است ۳۳,۲ درصد پاسخ‌دهندگان دارای جایگاه مدیریتی (اعم از مدیران ارشد، معاونین، میانی، مدیران پروژه‌ها و...) می‌باشند.

یافته‌های استنباطی

استخراج مفاهیم و شناسایی مضامین پایه و فراگیر

مرحله اول در اجرای روش پژوهش کیفی، شناسایی و استخراج مفاهیم مرتبط با موضوع پژوهش است برای استخراج مفاهیم، ادبیات پژوهش و متن مصاحبه‌ها پالایش گردید. در این مرحله با تحلیل جمله‌ها و پاراگراف‌ها به عنوان واحدهای معنایی و با بررسی دقیق متن ادبیات پژوهش و مصاحبه‌ها، تعداد ۱۳ مضمون فراگیر به دست آمد که این مضامین فراگیر در این مدل با استفاده از نظرات خبرگان و مصاحبه‌شوندگان شامل فراگرد، اهداف، پیامدهای سیاسی، رضایت‌مندی، پیامدهای دانشی، فناوریانه، پیامدهای دفاعی و نظامی، تجاری و مالی، پیامدهای تسلسلی، پیامدهای سازمانی، محتوا، پیامدهای اجتماعی و مرتبط با جامعه، پیامدهای فردی و غیرسازمانی، رابطه فرد (کارمند) و سازمان (EOR) و مشروعیت و مقبولیت خط‌مشی می‌باشد. گفتنی است با ترکیب مضامین پایه هم‌معنا، تم‌های اصلی از داده‌ها برخاستند که نشان‌دهنده جهت‌گیری کلی و انتزاعی ادبیات پژوهش و مصاحبه‌ها می‌باشد در شکل ۱، درخت مضامین و مدل مفهومی این پژوهش قابل بهره‌برداری می‌باشد.



شکل ۱. درخت/شبکه مضامین ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران ودجا

شناسایی و دسته‌بندی مضامین

مضامین پژوهش پس از شناسایی و استخراج، همگون‌سازی شد؛ بدین معنی که مضامین مشابه، نزدیک به هم و مترادف، با یکدیگر، ترکیب و مضامین تکراری حذف شدند و بر این اساس، مضامین سازمان‌دهنده اصلی شکل گرفت و در ادامه پس از بازخوانی، ترکیب، تلخیص و ادغام آن‌ها، تعداد ۱۲۵ مضمون پایه در ۳۴ مضمون سازمان‌دهنده در ۱۳ مضمون فراگیر شناسایی شد که در زیر به صورت نمونه، در جدول ۳؛ متن مصاحبه و در جدول ۴؛ جدول کلی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مرتبط با مدل اشاره گردیده است.

جدول ۳. نمونه مفاهیم استخراج اولیه و گزیده‌های متن

شناسه گذاری اولیه	گزیده یا نکته‌های اصلی مصاحبه‌ها	شناسه مصاحبه‌شونده
تأثیر مشاوره در ارزیابی	بایستی هر تصمیمی که در مورد ماندن نخبگان در وزارت دفاع گرفته می‌شود در کنار نظرات مسئولین، نظرات نخبگان هم لحاظ شده باشد	A23
چالشی بودن تدوین اهداف	ما مدیران خیلی مشکلات در چارچوب خط‌مشی گذاری و هدف‌گذاری داریم اگر گفته شود ما در تدوین یا حتی هدف‌گذاری با سیاسی‌کاری روبرو هستیم گزافه نگفتیم	A21
بالا بردن حس یکدلی و انسجام در جامعه	ناگفته نماند وحدت و انسجام ملی کشور با اقدامات نخبگان و دیده شدن اقدامات آن‌ها توسط مسئولین و مردم کشور قطعاً بالا می‌رود پس حفظ دانشگران بسیار مهم است	A27
اخذ رضایت‌مندی	بچه‌های نیروی انتظامی همیشه از تولیدات ودجا در امور ارتباطی، دفاعی و امنیتی و ... رضایت داشتند و نگاهشان به موضوعات، حمایت از نخبگان و جلب رضایت آن‌هاست که در این میان باید خط‌مشی‌ها نگهداشت و حفظ نخبگان زیاد موردتوجه باشد	A11
رشد فناوری‌های بروز	حمایت از دانشگران باعث رشد فناوری‌های بروزمی شه وگرنه نه‌تنها رشد نمی‌کنیم بلکه پسرفت هم می‌کنیم و این برای آینده کشور خوب نیست	A32
رشد امنیت و قدرت چانه‌زنی	نخبگان ودجا در رشد امنیت دفاعی کشور به همراه سایر ارگان‌های نظامی کار مهمی را انجام می‌دهد این ارزش داشتن خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت نخبگان را زیاد می‌کند و باید به فکر بود	A16
رشد شرکت‌های دانش‌بنیان	خیلی خوب که بدانید، بیشتر شرکت‌های دانش‌بنیان موفق، الگوی خود را نخبگان ودجا قرار دادن و این باعث رشد همین شرکت‌ها در آینده می‌شود	A13
تأثیر برندینگ و برند کارفرمایی	جذب و به‌کارگیری نیروهای نخبه و دانشجویان ممتاز از دانشگاه‌های ممتاز کشور مثل شریف و امیرکبیر و ... نشان از کیفیت گزینه‌های استخدامی دارد	A20
اهمیت یکپارچگی و هم‌خوانی	سخت در اشتباهید اگر بگویید، طراحی و تدوین خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران می‌تواند بدون توجه به استراتژی‌های بالادستی سازمان باشد اگر این‌طور باشد موفقیت نخواهد بود و شکست خط‌مشی خواهید داشت	A14
افزایش	اثر توجه به نخبگان، تحقق مأموریت‌های کشور در حوزه دفاعی و نتیجه آن	A29

جدول ۳. نمونه مفاهیم استخراج اولیه و گزیده‌های متن		
شناسه گذاری اولیه	گزیده یا نکته‌های اصلی مصاحبه‌ها	شناسه مصاحبه‌شونده
مشارکت‌جویی	می‌شود امیدواری افراد جامعه و نتیجه کلان هم می‌شود افزایش مشارکت اجتماعی و...	
وجود حس امید و خوش‌بینی به آینده	بعضی‌ها فکر می‌کنند، نخبگان چون نخبه هستند سازمان و کشور به آن‌ها می‌رسند و حمایت می‌کنند ولی من نخبه می‌خواهم بگم اگر می‌خوانین من امیدوار به آینده بشم و خوش‌بین باشم خط‌مشی‌های خوب و قوی را برای حفظ نخبگان در نظر بگیرید	A17
جلوگیری از ظلم و تبعیض	در حق ما نخبگان دارد ظلم می‌شود ظلم از نظر ما بالاتر از عدالت است ما بعضی مواقع فکر می‌کنیم امری و یا هدفی برای تحقیر نخبگان وجود دارد هرچند نیت کلی سازمان این نیست ولی بعضی مدیران این ظلم را می‌کنند نمی‌دانم اسم آن‌ها چی بگذارم	A24
توجه به ارزش‌ها	اصلاً هم‌خوانی نداشتن خود خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت نخبگان با ارزش‌های انقلابی یعنی عدم توجه به اصل، پایه و بنیاد و هدف اصلی که گفتمان انقلابی است	A15

جدول ۴. جدول کلی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر		
مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		مشاوره از دانشگران سازمان‌های ودجا
		مشاوره از مدیران سازمان‌های ودجا
		مشاوره از نهادهای بالادستی سازمان‌های ودجا
فراگرد	مشاوره با ذی‌نفعان خط‌مشی	مشاوره از نهادهای هم‌تراز نظامی ودجا
		مشاوره از سایر وزارت خانه‌های هم‌سطح
		مشاوره از بنیاد ملی نخبگان

جدول ۴. جدول کلی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	ساختار خط‌مشی	استقلال نسبی ارکان اجرایی
		شفافیت وظایف و مسئولیت‌ها
		نظام ارتباطات غیررسمی
		گفتمان سازی
ائتلاف حمایت از خط‌مشی		ایجاد شبکه‌ای از حامیان داخلی
		ایجاد شبکه‌ای از حامیان خارجی
		تصویب خروجی‌های هر مرحله
تصویب مراحل خط‌مشی		جایگاه‌های مرجع تصویب خط‌مشی‌ها
		تجدیدنظر و بازبینی در مفروضات
		خط‌مشی‌های تصویبی
		تفسیر مراحل خط‌مشی
		مرجعیت هدف‌گذاری
تدوین اهداف (هدف‌گذاری)		چالش‌ها و موانع پیش روی تدوین اهداف
اهداف		دیدگاه‌های حاکم بر تعیین اهداف
		میزان تحقق اهداف
تحقق اهداف		مشکلات تحقق اهداف
		انتخاب مسئولین کشورهای از مسئولین ودجا
جنبه داخل ودجا		مقبولیت ودجا در مراجع سیاسی
		افتخارآفرینی سیاسی برای نخبگان ودجا
پیامدهای سیاسی		وحدت و انسجام ملی
	جنبه ملی	افزایش مشارکت سیاسی
		افزایش حمایت سیاسی
		تقویت دیپلماسی و مذاکرات سیاسی
جنبه فراملی		حمایت از جنبش‌های اسلامی

جدول ۴. جدول کلی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		بیداری اسلامی و جهان اسلام
		بیداری مظلومان و مستضعفان جهان
		رضایت‌مندی کارکنان دانشی/نخبگان دانشی
		رضایت‌مندی کارکنان گروه پژوهشی و تحقیقاتی
	بین سازمان‌های داخل ودجا	رضایت‌مندی کارکنان گروه تولیدی و فنی
		رضایت‌مندی کارکنان گروه ستادی و پشتیبانی
		رضایت‌مندی مدیران دفاعی مثل ساعد و ...
		رضایت‌مندی مدیران تجاری مثل صبا ایران و ...
		...
		رضایت‌مندی فرماندهی کل قوا
	فرماندهی کل قوا و ترجمان‌های وابسته نظامی، دفاعی، امنیتی و فضایی	رضایت‌مندی ارتش (پدافند ارتش و...)
پیامدهای رضایت‌مندی		رضایت‌مندی سپاه (هوافضای سپاه و...)
		رضایت‌مندی فرماندهی انتظامی (فراجا)
		رضایت‌مندی وزارت خانه‌های تجاری همانند وزارت ارتباطات و...
		رضایت‌مندی سازمان‌های همکار همانند سازمان‌های فضایی و...
	سایر وزارتخانه‌ها و مؤسسات خصوصی کشور	رضایت‌مندی شرکت‌های وابسته به وزارت نفت
		رضایت‌مندی شرکت‌های وابسته به وزارت صمت
		شکستن مرزهای دانش توسط دانش‌گران
پیامدهای دانشی، فناورانه	علمی و دانشی	ارتقا سطح علمی و آموزشی دانش‌گران

جدول ۴. جدول کلی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
رشد ظرفیت سازها و پیشبرنده های توسعه دفاعی		
مرجعیت علمی یا هاب علمی منطقه		
سیستم پشتیبان تصمیم قوی در عرصه دفاعی		
mis		
نوآوری و فناوری‌های تک		
مقاربت فناوریانه و فنی کشور با کشورهای توسعه یافته	فناوری و تکنولوژیکی	
رقابت پذیری فناوریانه در بخش تولیدات دفاعی		
رشد فناوری‌های بروز فناوریانه تسلیحاتی		
کاهش وابستگی‌های دفاعی و نظامی کشور		
بار آوردن صلح و ثبات		
رشد امنیت دفاعی کشور	دفاعی و نظامی	
تغییر نگاه ابرقدرت‌ها به توان و قدرت دفاعی و نظامی کشور		
توسعه هدفمند برنامه صادرات محصولات دفاعی		
فرصت‌های تجارت بیشتر با دستاوردهای پژوهشی بروز		پیامدهای دفاعی و نظامی، تجاری و مالی
خلق ثروت و تجاری‌سازی ایده‌ها		
صادرات مستشاران نظامی و دفاعی	تجاری و مالی	
صادرات خدمات نظامی و دفاعی (صفر تا صد سامانه و خدمات آن)		
اخذ سفارش و صادرات محصولات نظامی و دفاعی		

جدول ۴. جدول کلی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	تأثیر در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مرتبط	وجود نیروهای متخصص برای انجام پروژه‌ها در سطح سازمان‌های هم‌تراز
	پیامدهای تسلسلی	حل مشکلات، مسائل و چالش‌های فنی و ... سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها
	تأثیر در سطح ملی	حل موانع و مشکلات سایر وزارتخانه‌های کشور انجام پروژه‌های ملی در سطح کشور (دادن پروژه‌ها به نخبگان دفاعی) رشد شرکت‌های دانش‌بنیان پشتوانه سازی برای آینده کشور
	خلاقیت و نوآوری سازمانی	ارتقا کمی و کیفی محصولات و خدمات تولید محصولات جدید ارایه فرایندهای جدید
	پیامدهای سازمانی	برند کارفرمایی در حوزه منابع انسانی توسعه کمپین‌های کارفرمایی در راستای کیفیت گزینه‌های استخدامی
	افزایش سرمایه انسانی	رشد دانش کارکنان دانشی رشد مهارت کارکنان دانشی نگرش مثبت کارکنان دانشی ویژگی‌های فردی کارکنان
محتوا	تجانس و همخوانی قانونی	تجانس با قوانین ستاد کل نیروهای مسلح تجانس با قوانین خود ودجا

جدول ۴. جدول کلی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
تجانس با قوانین دولت به عنوان یکی از وزارتخانه‌های کشور		
همخوانی با خط‌مشی‌های آموزش و توسعه		
همخوانی با خط‌مشی‌های جذب و تأمین		
همخوانی با خط‌مشی‌های سلامتی و تربیت بدنی	تجانس و همخوانی افقی	
همخوانی با خط‌مشی‌های ارزیابی عملکرد کارکنان		
همخوانی با خط‌مشی‌های کلان‌تر در نظام حاکمیتی کشور		
همخوانی با استراتژی‌های سازمان	تجانس و همخوانی عمودی	
همخوانی با اهداف کلان سازمان		
بالا رفتن ارزش و منزلت اجتماعی نخبگان جامعه		
اعتماد آفرینی در جامعه	جامعه	
جلوگیری از مهاجرت نخبگان		
مقبولیت اجتماعی نخبگان		
افزایش اعتبار کسب علم و دانش در جامعه		پیامدهای اجتماعی و مرتبط با جامعه
امیدواری به آینده جامعه و کشور		
انسجام و وحدت ملی		
افزایش مشارکت اجتماعی	ملی	
کاهش وابستگی‌ها به خارج از کشور		
رشد اقتدار ملی		
امیدواری و خوش‌بینی به آینده	بعد معیشت	پیامدهای فردی و

جدول ۴. جدول کلی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
غیرسازمانی		فقرزدایی از کارکنان
		پرداختن به حل مشکلات سازمان بدون دغدغه
		فکری معیشت
		بالارزش بودن و بها داشتن دانش گران
	بعد ذهنی	بالارزش بودن شغل فرد و کارهای محوله به او
		بالارزش بودن جایگاه سازمانی افراد
		تحصیل/اشتغال فرزندان در سازمان یا
		سازمان‌های مشابه
	خانواده کارکنان	حس افتخار و غرور خانواده کارکنان در جامعه
		تحصیل/اشتغال همسران در سازمان یا
		سازمان‌های مشابه
		مراعات شخصیت دانش‌گران
	رابطه استخدامی	اعتماد و تعهدات متقابل
		تعادل بین مشوق‌های سازمانی با مشارکت‌ها و
		کمک‌های کارکنان
رابطه فرد (کارمند) و سازمان (EOR)		حمایت ادراک‌شده از سرپرست
	حمایت سازمانی ادراک‌شده	نابرابری در توزیع متفاوت استعداد و ظرفیت
		ظلم سازمانی ادراک‌شده
		محیط کاری جذاب
	قرارداد روان‌شناختی	امکان رشد داشتن
		داشتن مدیران شایسته
مشروعیت و مقبولیت خط‌مشی	مقبولیت سازمانی	مقبولیت از دیدگاه کارکنان دانشی
		مقبولیت از دیدگاه مدیران سازمان
		مقبولیت از دیدگاه مسئولین بالادستی هم‌سطح

جدول ۴. جدول کلی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
مقبولیت ملی		
همخوانی با ارزش‌ها و گفت‌وگوهای انقلابی		
همخوانی با ارزش‌های دینی و شرعی (اسلامی)		
همخوانی با ارزش‌های ملی اجتماعی		

آزمون کولموگروف - اسمیرنف (بررسی نرمال بودن داده‌ها)

در این قسمت از پژوهش نرمال بودن توزیع داده‌ها بررسی گردید. برای بررسی ادعای نرمال بودن متغیرهای پژوهش و داده‌های جمع‌آوری‌شده، از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۹ و آزمون کولموگروف - اسمیرنف استفاده گردید با توجه به جدول مقدار معنی‌داری آزمون کولموگروف / اسمیرنف برای همه مؤلفه‌ها کوچک‌تر از ۰,۰۵ می‌باشد. به عبارتی با توجه به این آزمون فرض نرمال بودن داده‌ها برای این مؤلفه‌ها طبق جدول ۵، تأیید نمی‌شود. بنابراین برای تحلیل عاملی تأییدی مدل پژوهش از نرم‌افزار مدل سازی معادلات ساختار SmartPLS استفاده می‌شود.

جدول ۵. نتایج آزمون نرمالیتی برای مؤلفه‌های پرسشنامه

مؤلفه‌ها و مضامین فراگیر	آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری (Sig دو طرفه)	نتیجه
فراگرد	۰/۲۶۳	۱۹۶	<۰/۰۰۱	غیر نرمال
اهداف	۰/۱۱۶	۱۹۶	<۰/۰۰۱	غیر نرمال
پیامدهای سیاسی	۰/۰۹۶	۱۹۶	<۰/۰۰۱	غیر نرمال
پیامدهای رضایت‌مندی	۰/۲۴۲	۱۹۶	<۰/۰۰۱	غیر نرمال
پیامدهای دانشی، فناوریانه	۰/۱۶۵	۱۹۶	<۰/۰۰۱	غیر نرمال
پیامدهای دفاعی، تجاری و مالی	۰/۲۱۶	۱۹۶	<۰/۰۰۱	غیر نرمال
پیامدهای تسلسلی	۰/۰۹۸	۱۹۶	<۰/۰۰۱	غیر نرمال
پیامدهای سازمانی	۰/۱۵۶	۱۹۶	<۰/۰۰۱	غیر نرمال
محتوا	۰/۱۴۱	۱۹۶	<۰/۰۰۱	غیر نرمال

جدول ۵. نتایج آزمون نرمالیتی برای مؤلفه‌های پرسشنامه				
مؤلفه‌ها و مضامین فراگیر	آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری (Sig دو طرفه)	نتیجه
پیامدهای اجتماعی و مرتبط با جامعه	۰/۱۳۷	۱۹۶	<۰/۰۰۱	غیر نرمال
پیامدهای فردی و غیرسازمانی	۰/۲۰۹	۱۹۶	<۰/۰۰۱	غیر نرمال
رابطه فرد (کارمند) و سازمان (EOR)	۰/۲۱۰	۱۹۶	<۰/۰۰۱	غیر نرمال
مشروعیت و مقبولیت خطمشی	۰/۱۹۰	۱۹۶	<۰/۰۰۱	غیر نرمال

آزمون مدل اندازه‌گیری

برای بررسی میزان پایایی پرسشنامه از روش حداقل مربعات جزئی^۱ (PLS) استفاده شده است. در این روش پایایی با دو معیار موردسنجش قرار می‌گیرد. ۱. آلفای کرونباخ، ۲. پایایی ترکیبی^۲ (CR). ضریب آلفای کرونباخ بیانگر میزان توانایی سؤال‌ها در تبیین مناسب ابعاد مربوط به خود است. همچنین ضریب پایایی ترکیبی نیز، میزان همبستگی سؤال‌های یک بعد را به یکدیگر، برای برازش کافی مدل‌های اندازه‌گیری مشخص می‌کند (فرنل و لاکر، ۱۹۸۱، ۴۲). مقدار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالاتر از ۰,۷ نشانگر پایایی قابل قبول است (موس و همکاران^۳، ۱۹۸۱؛ جورج و مالری^۴، ۲۰۰۳، ۱۱۲).

در این پژوهش از شاخص آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی به منظور بررسی پایایی و ارزیابی قابلیت اطمینان سازگاری درونی متغیرهای مدل اندازه‌گیری استفاده گردید. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر عامل بالاتر از ۰,۷ شود نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰,۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد.

همان‌طور که در جدول ۶، مشخص شده است، مقدار مربوط به آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش در همه متغیرها بالاتر از ۰,۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل

1 Partial Least Squares

2 Composite Reliability

3 Moss et al

4 George & Mallery

دارد. معیارهایی که به بررسی مدل‌های اندازه‌گیری می‌پردازد روایی همگراست که به بررسی همبستگی هر عامل با سؤالات خود می‌پردازد و نشان‌دهنده میزان همبستگی یک عامل با سؤالات خود است. روایی همگرا به عبارت دیگر به میزان توانایی شاخص‌های یک بعد در تبیین آن بعد اشاره دارد (هالند^۱، ۲۰۱، ۱۹۹۹)

معیار متوسط واریانس استخراج شده^۲ (AVE) یک مقیاس از همگرایی در میان مجموعه‌ای از گویه‌های مشاهده شده، یک ساختار است و نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر عامل با سؤالات خود می‌باشد. به بیان ساده تر AVE میزان همبستگی یک عامل با سؤالات خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. مقدار ملاک برای سطح پذیرش متوسط واریانس استخراج شده AVE رقم ۰٫۴ می‌باشد (مگنر، ولکر و کمپبل^۳، ۱۹۹۶، ۴۴) و مقدار مناسب برای آن بیشتر یا مساوی ۰٫۵ می‌باشد چنانچه مقدار متوسط واریانس استخراج شده AVE برای متغیری کمتر از ۰٫۵ شود در نتیجه این متغیر فاقد روایی همگرا می‌باشد در مدل ارائه شده روایی همگرا تمامی متغیرها، بالای ۰٫۵ می‌باشد.

جدول ۶. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرایی متغیرهای پژوهش			
متغیرهای تحقیق	پایایی		روایی همگرا
	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
فراگرد	۰/۷۶۴	۰/۸۵۲	۰/۵۹۳
اهداف	۰/۷۸۶	۰/۹۰۳	۰/۸۲۴
پیامدهای سیاسی	۰/۷۳۷	۰/۸۳۲	۰/۶۲۶
پیامدهای رضایت‌مندی	۰/۷۴۹	۰/۸۵۹	۰/۶۷۴
پیامدهای دانشی، فناوریانه	۰/۷۰۴	۰/۸۷۱	۰/۷۷۲
پیامدهای دفاعی و نظامی، تجاری و مالی	۰/۷۰۵	۰/۸۷۱	۰/۷۷۲
پیامدهای تسلسلی	۰/۸۱۳	۰/۹۱۴	۰/۸۴۲
پیامدهای سازمانی	۰/۷۸۳	۰/۸۷۴	۰/۶۹۷
محتوا	۰/۷۹۵	۰/۸۸۲	۰/۷۱۵

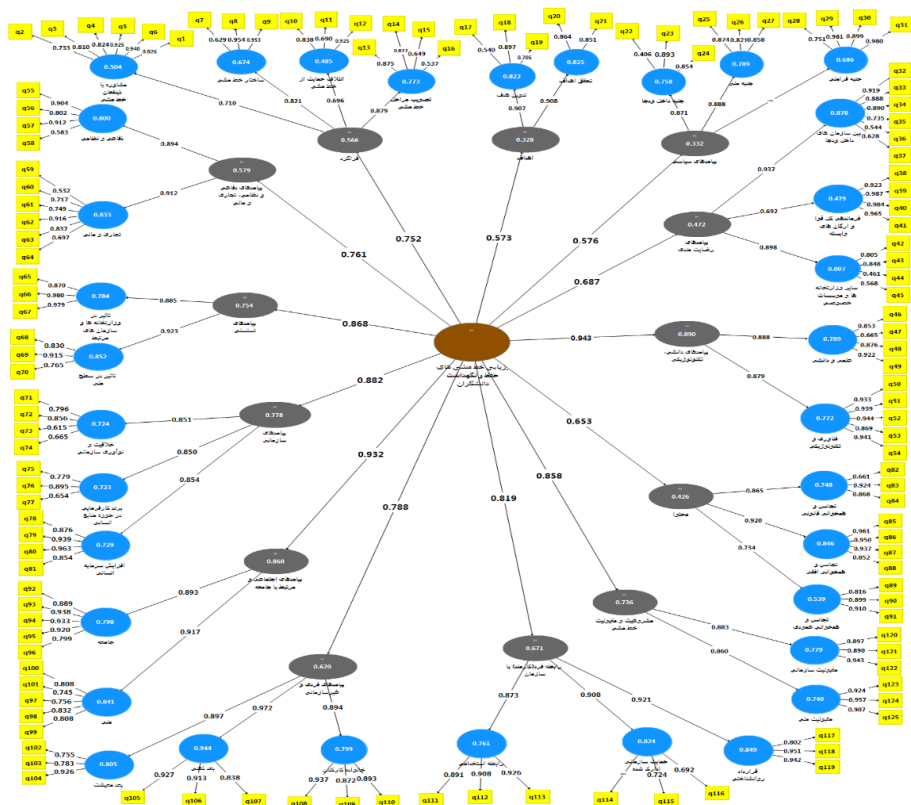
1 Hulland

2 Average Variance Extracted

3 Magner, Welker & Campbell

جدول ۶. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرایی متغیرهای پژوهش			
متغیرهای تحقیق	پایایی		روایی همگرا
	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
پیامدهای اجتماعی و مرتبط با جامعه	۰/۷۳۸	۰/۸۸۴	۰/۷۹۳
پیامدهای فردی و غیرسازمانی	۰/۹۱۳	۰/۹۴۵	۰/۸۵۳
رابطه فرد (کارمند) و سازمان (EOR)	۰/۸۲۴	۰/۹۲۳	۰/۷۹۹
مشروعیت و مقبولیت خطمشی	۰/۷۲۱	۰/۸۶۱	۰/۷۵۶

برای بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری از بارهای عاملی استفاده شد. بار عاملی نشان‌دهنده این موضوع است که چه میزان از واریانس‌های شاخص‌ها توسط متغیر مکنون خود توضیح داده می‌شود. برای مشخص شدن بارهای عاملی مدل تدوین‌شده برای ۱۳ مضمون فراگیر از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول از نرم‌افزار Smart PLS استفاده گردید. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی سؤالات یک عامل با آن عامل محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰,۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین عامل و سؤالات آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن عامل بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. به عبارت دیگر شاخص از دقت لازم برای اندازه‌گیری آن سازه یا صفت مکنون برخوردار است و می‌توان شاخص یا سؤال موردنظر را حفظ نمود (جفن و استراب^۱، ۲۰۰۵). در صورتی که پس از اجرای مدل، به سؤال‌هایی با بارهای عاملی کمتر از ۰,۴ برخورد کنیم، مجبور به حذف آن سؤال هستیم. مطابق شکل ۲، ضرایب بارهای عاملی در مدل این پژوهش از ۰,۴ بیشتر است.

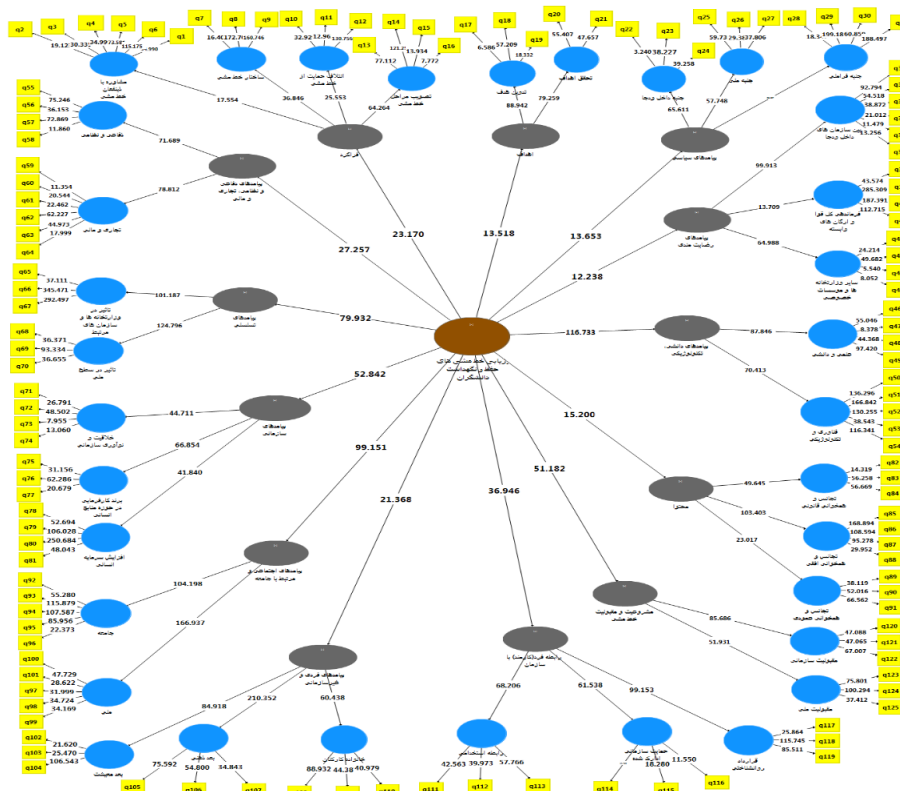


شکل ۲. آزمون مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشجویان (بارهای عاملی)

برای بررسی معناداری بارهای عاملی از آماره t استفاده می‌گردد که معنی‌داری این شاخص توسط دستور بوتاسترپینگ در PLS به دست می‌آید. شاخصی که بار عاملی بیشتری داشته باشد، اهمیت بالاتری در اندازه‌گیری مؤلفه مربوطه دارد. ملاک اعتبار قابل قبول در اینجا این است که تمامی شاخص‌های مدل دارای بار عاملی بزرگ‌تر از ۰,۴ و در سطح اطمینان ۰,۹۵ معنادار $t > 1/96$ و در سطح اطمینان ۹۹٪ $t > 2.58$ معنادار می‌باشند.

مقدار t بالای ۱۳,۵۸ دلالت بر معناداری رابطه هر متغیر با شاخص‌های مرتبط دارد با توجه به شکل ۳، برای همه شاخص‌ها مقادیر t بالای ۵,۵۸ هستند؛ بنابراین، نتیجه‌گیری می‌شود که همه شاخص‌ها به‌طور معناداری به عامل زیربنایی خود مرتبط هستند؛ بنابراین همه سؤالات حفظ

می‌شوند. البته باید توجه داشت که اعداد فقط صحت رابطه را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین عامل‌ها را نمی‌توان با آن سنجید.



شکل ۳. آزمون مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران (آماره t)

بررسی کیفیت مدل (برازش مدل ساختاری)

کیفیت و قدرت پیش‌بینی ساختاری مدل تحقیق در PLS از طریق شاخص اشتراکی، شاخص افزونگی و ضریب تعیین R^2 قابل بررسی است. مقادیر مثبت شاخص اشتراکی نشان‌دهنده کیفیت

مناسب مدل اندازه‌گیری است. مقادیر بالای صفر شاخص افزونگی نشان‌دهنده توانایی بالای مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن اس) هنسلر، رینگل و سینکویز^۱ (۲۰۰۹) استیونس^۲ (۲۰۰۹) مقدار R^2 نزدیک به ۰,۶۷ را مطلوب، نزدیک به ۰,۳۳ را معمولی و نزدیک به ۰,۱۹ را ضعیف ارزیابی می‌نماید. مقادیر R^2 برای همه عامل‌های وابسته مدل در حد متوسط و قوی قرار دارد و با توجه به مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری، تأیید می‌شود. بنابراین بر اساس نتایج مقادیر به‌دست‌آمده در جدول ۷، مدل ساختاری تحقیق دارای کیفیت و قدرت پیش‌بینی مناسب است. شاخص Q^2 یک معیار ارزیابی برای ارتباط پیش‌بینی اعتبار متقابل مدل مسیر PLS را نشان می‌دهد. این معیار معروف به شاخص استون-گیسر است شاخص Q^2 توسط استون و گیسر (۱۹۷۵) معرفی شده است و قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص می‌کند این شاخص به دنبال سنجش قابلیت پیش‌بینی مدل PLS است علاوه بر ارزیابی بزرگی مقادیر R^2 به‌عنوان معیاری برای دقت پیش‌بینی محققان ممکن است بخواهند مقدار Q^2 استون و گیسر را نیز بررسی کنند.

مقدار Q^2 متغیرهای پنهان در مدل مسیر PLS با استفاده از روش بلایند‌فول‌دینگ^۳ در نرم افزار اسمارت PLS به دست می‌آید براساس مقدار Q^2 می‌توان در مورد مدل و برازش آن نظر داد مقادیر منفی قابل قبول نیست و باید مقادیر مثبت باشند. در آزمون استون-گیسر دو مقدار ارائه می‌شود. $CV-Com 2$ شاخص بررسی اعتبار اشتراک یا روایی متقاطع را نشان می‌دهد- $CV-Red 2$ افزونگی (یا شاخ بررسی اعتبار حشو) است که کیفیت مدل ساختاری را نشان می‌دهد اعداد مثبت نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. شاخص Q^2 مثبت و بزرگ، نشان از قابلیت بالای پیش‌بینی مدل دارد و مقادیر QQ^2 منفی بیانگر تخمین بسیار ضعیف متغیر پنهان است. با توجه به نتایج آزمون و مقادیر به‌دست‌آمده در جدول شماره ۷، برای بررسی شاخص‌های بررسی اعتبار حشو یا افزونگی $CV-Red$ و بررسی اعتبار اشتراک یا روایی متقاطع $CV-Com$ همگی مثبت هستند که نشان‌دهنده کیفیت مدل آزمون شده است.

1 Henseler, Ringle & Sinkovics

2 Stevens

3 Blindfolding

جدول ۷. مقادیر مشخص بررسی تعیین کیفیت و قدرت پیش‌بینی مدل اندازه‌گیری تحقیق			
متغیرهای تحقیق	Q2 متغیر پیش‌بین		ضریب تعیین R2
	شاخص اشتراکی	شاخص افزونگی	روایی همگرا
ارزیابی خط‌مشی	۰/۴۵۲	۰/۴۵۲	-
(A) بعد فراگرد	۰/۲۰۵	۰/۳۲۹	۰/۵۶۶
(B) بعد اهداف	۰/۴۰۸	۰/۲۶۶	۰/۳۲۸
(C) بعد پیامدهای سیاسی	۰/۲۹۴	۰/۱۹۹	۰/۳۳۲
(D) بعد پیامدهای رضایت‌مندی	۰/۱۵۴	۰/۳۱۴	۰/۴۷۲
(E) بعد پیامدهای دانشی، فناوریانه	۰/۲۹۵	۰/۶۸۳	۰/۸۹۰
(F) بعد پیامدهای دفاعی و نظامی، تجاری و مالی	۰/۲۹۷	۰/۴۴۵	۰/۵۷۹
(G) بعد پیامدهای تسلسلی	۰/۴۴۷	۰/۶۳۲	۰/۷۵۴
(H) بعد پیامدهای سازمانی	۰/۲۸۳	۰/۵۳۴	۰/۷۷۸
(I) بعد محتوا	۰/۴۳۳	۰/۲۸۷	۰/۴۲۶
(J) بعد پیامدهای اجتماعی و مرتبط با جامعه	۰/۳۴۱	۰/۶۸۵	۰/۸۶۸
(K) بعد پیامدهای فردی و غیرسازمانی	۰/۵۸۷	۰/۵۲۱	۰/۶۲۰
(L) بعد رابطه فرد (کارمند) و سازمان (EOR)	۰/۴۳۳	۰/۵۳۲	۰/۶۷۱
(Q) بعد مشروعیت خط‌مشی	۰/۲۶۲	۰/۵۵۰	۰/۷۳۶

معیار قدرت کل مدل تحقیق؛ معیار خوبی برازش

معیار شاخص نیکویی براش یا $GOF 1$ راه‌حلی برای بررسی برازش کلی مدل است و این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند بین صفرتا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی بخش اندازه‌گیری مدل و بررسی کیفیت و قدرت پیش‌بینی ساختاری مدل، برازش بخش کلی را نیز، کنترل نماید این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را بررسی می‌کند و اینکه آیا مدل آزمایش‌شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا خیر.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = \sqrt{0.759 \times 0.617} = 0.684$$

معیار نیکویی برازش یا همان GO مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی 2 و متوسط ضرایب تعیین است. مقادیر 0.25, 0.01, 0.36 به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (استیونس، ترلس، اود کرکن و وانوپن، ۱، ۲۰۰۹). مطابق جدول ۸، مقادیر اشتراکی از میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر به دست می‌آید. با توجه به روابط حاصله از نرم افزار حصول مقدار ۰/۶۸۴ برای GOF معرفی شده است که نشان از برازش کلی بسیار مناسب مدل تحقیق دارد.

جدول ۸. تعیین کیفیت مدل اندازه گیری تحقیق		
متغیرهای تحقیق	ضریب تعیین R^2	مقادیر اشتراکی
ارزیابی خط مشی	-	۰/۶۱۷
(A) بعد فراگرد	۰/۵۶۶	۰/۶۰۹
(B) بعد اهداف	۰/۳۲۸	۰/۸۲۴
(C) بعد پیامدهای سیاسی	۰/۳۳۲	۰/۷۴۴
(D) بعد پیامدهای رضایت مندی	۰/۴۷۲	۰/۷۴۴
(E) بعد پیامدهای دانشی، فناوریانه	۰/۸۹۰	۰/۷۸۱
(F) بعد پیامدهای دفاعی و نظامی، تجاری و مالی	۰/۵۷۹	۰/۸۱۵
(G) بعد پیامدهای تسلسلی	۰/۷۵۴	۰/۸۱۸
(H) بعد پیامدهای سازمانی	۰/۷۷۸	۰/۷۲۵
(I) بعد محتوا	۰/۴۲۶	۰/۷۱۱
(J) بعد پیامدهای اجتماعی و مرتبط با جامعه	۰/۸۶۸	۰/۸۱۹
(K) بعد پیامدهای فردی و غیرسازمانی	۰/۶۲۰	۰/۸۵۰
(L) بعد رابطه فرد (کارمند) و سازمان (EOR)	۰/۶۷۱	۰/۸۱۲
(Q) بعد مشروعیت خط مشی	۰/۷۳۶	۰/۷۶۰

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از نتایج هر پژوهشی، آگاهی از اهمیت آن در توسعه اهداف دانش حوزه خود می‌باشد دانشگران هر سازمانی ستون فقرات هر سازمانی هستند که باید به آن‌ها توجه و ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت آن‌ها با دقت انجام شود چراکه رضایتمندی آن‌ها نقش مهمی در تحقق مأموریت‌های سازمان‌ها دارد.

این پژوهش درصدد طراحی مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران در ودجا می‌باشد تا چارچوب و راهنمایی مفیدی برای محققان و متخصصان در این حوزه ارائه نماید برای محققانی که مشتاق هستند تا مدل‌های مختلف ارزیابی حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی را به فراخور شرایط و اقتضائات سازمان‌ها شناسایی و تحلیل نمایند. بر اساس یافته‌های پژوهش، مدل ارائه شده دارای برآزش مناسب است.

مدل ارائه شده نشان داد خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران در مجموعه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح یک سازه چند بعدی می‌باشد که در این ساختار مدل ارزیابی چندبعدی، محققان پژوهش به دنبال شناسایی و تحلیل عواملی بودند که این سازه را تشکیل می‌دهد. ابعاد شامل فراگرد، اهداف، پیامدهای سیاسی، پیامدهای رضایت‌مندی، پیامدهای دانشی، فناوریانه، پیامدهای دفاعی و نظامی، تجاری و مالی، پیامدهای تسلسلی، پیامدهای سازمانی، محتوا، پیامدهای اجتماعی و مرتبط با جامعه، پیامدهای فردی و غیرسازمانی، رابطه فرد (کارمند) و سازمان (EOR) و مشروعیت و مقبولیت خط‌مشی بوده که هر کدام، از مضامین سازمان دهنده و مضامین پایه مرتبط با خود به دست آمده‌اند.

این مطالعه از یافته‌های مطالعات قبلی محققین نیز پشتیبانی می‌کند پور عزت و عبدالحمید در تحقیق «ارائه الگوی ارزشیابی موفقیت خط‌مشی‌های عمومی جمهوری اسلامی ایران» (۱۴۰۰) به استخراج خط‌مشی‌های ملی و حاکمیتی مرتبط با ابعاد فراگرد، اهداف، پیامدهای سیاسی و توزیعی پرداخته‌اند که با عناصر به دست آمده در مدل این پژوهش نیز همخوانی دارد مدل ارائه شده پژوهش در مقایسه با مدل بالا، با برخی مضامین پایه، مضامین فراگیر و مضامین سازمان دهنده دارای شباهت می‌باشد. در مطالعه صورت گرفته مذکور، به پیامدهای توزیعی به عنوان یک مضمون

فراگیر مهم با مضامین فرعی و نشانگرهایی همچون سطح امید، معیشت مردم و... اشاره کرده است که همین مضمون فراگیر در مدل ارائه شده جاری تحقیق، نشانگر میزان رضایت‌مندی ذینفعان نظام خط‌مشی‌گذاری با عنوان مضمون فراگیر پیامدهای رضایت‌مندی و دارای مضامین فرعی همچون رضایت‌مندی خود کارکنان ودجا، رضایت‌مندی فرماندهی معظم کل قوا و... می‌باشد که هر دو مفهوم مشترکی دارند.

و یا در نظر این محققین، مضمون فراگیر محتوا، اشاره به تجانس و همخوانی‌های قانونی شده است که نشان از پابندی به قانون دارد که در مدل جاری تحقیق، در مضمون فراگیر پیامدهای اجتماعی به شاخص‌هایی همچون افزایش مشارکت اجتماعی، اعتمادآفرینی در جامعه، رشد اقتدار ملی و... اشاره شده که همگی نشان از اشتراکات مدل تحقیق با مدل مطالعه شده محققین قبلی است. سرافراز، معمارزاده طهران و حمیدی در تحقیقی با عنوان «ارائه مدل اخلاق مدارانه نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران» به چهار مضمون اصلی سازمانی، فردی، روانی و شغلی رسیدند و بر اساس یافته‌های پژوهش در بعد سازمانی عواملی چون عدالت، حمایت و فرهنگ‌سازمانی اهمیت بسیاری در نگهداشت نخبگان دارند این در حالی است که در مدل جاری تحقیق در پیامدهای اجتماعی، در متغیر جامعه، به جلوگیری از مهاجرت نخبگان با خط‌مشی حمایت و افزایش مشارکت و بالا بردن ارزش و منزلت اجتماعی نخبگان و همچنین در مضمون فراگیر رابطه فرد (کارمند) و سازمان (EOR) به مضامین سازمان دهنده‌ای چون حمایت سازمانی ادراک شده به عدالت و ظلم سازمانی و نابرابری‌ها اشاره گردیده است که نشان از نتایج مشابه این مدل تحقیق با تحقیق محققان قبلی است.

شمس، حمیدی و همکاران در تحقیق «ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های امنیت عمومی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران» (۱۴۰۰) به استخراج مؤلفه‌های ارزیابی خط‌مشی‌ها در سه محور ارزیابی قبل از اجرا، حین اجرا و پس از اجرا پرداختند در این بین در قسمت مضمون فراگیر قبل از اجرا به مضامین سازمان‌دهی همچون قوانین و مقررات، فناوری‌ها و... و در قسمت مضمون فراگیر ارزیابی حین اجرا به مضامین سازمان دهنده‌ای چون امنیت و... و در نهایت در مضمون فراگیر ارزیابی پس از اجرا به مضامین سازمان دهنده‌ای همانند اجتماعی با مضامین پایه‌ای چون قانون‌مداری، شفافیت قانون، افزایش مشارکت اجتماعی و... و یا مضمون سازمان دهنده فرهنگی با مضامین پایه‌ای همچون گسترش تسهیم دانش و... و یا در مضمون

سازمان دهنده اقتصادی به مضامین پایه‌ای مثل معیشت و رفاه کارکنان و ... اشاره شده است گفتنی است در مدل جاری تحقیق نیز این شاخص‌های در مضامین‌های فراگیر، سازمان دهنده و مضامین پایه مشاهده می‌گردد. از آن جمله است شاخص افزایش مشارکت اجتماعی در مضمون اصلی پیامدهای اجتماعی و یا توجه به قوانین و مقررات در مضمون فراگیر محتوا و مضامین سازمان دهنده تجانس قانونی و یا توجه به مدیریت دانش در پیامدهای دانشی و فناوریانه در قسمت مضمون سازمان دهنده ارتقاء سطح علمی و فناوری و ... و یا توجه به معیشت و رفاه کارکنان در پیامدهای فردی و غیرسازمانی در بعد مضمون سازمان دهنده معیشت که همگی نشان از تشابه مدل و نزدیکی مدل‌های ارزیابی به مدل‌های محققین قبلی دارد.

محققینی چون بوونس و همکاران (۲۰۱۰) در مطالعه مرتبط نیز یک چارچوب ارتقاء یافته را برای موفقیت خط‌مشی ارائه کرده اند که در آن ارزیابی خط‌مشی‌ها را با دو شاخص فراگرد و پیامد اندازه‌گیری شده است و هرکدام از این دو شاخص، دارای ابعادی می‌باشند که ناظر به ماهیت اصلی فراگرد یا پیامد خط‌مشی است در مطالعه ایشان و همکاران، شاخص‌های فراگرد و پیامدها با ابعاد برنامه‌ای و سیاسی سنجش می‌شوند به‌عنوان نمونه بعد سیاسی مرتبط با مقبولیت عمومی فعالان سیاسی و ... و یا بعد پیامدها به پیامدهای توزیعی و سیاسی مرتبط است در مدل جاری تحقیق نیز مضمون فراگرد به‌عنوان یک مضمون فراگیر که دارای مضامین فرعی همچون گفتمان سازی، شفافیت وظایف و مسئولیت‌ها، شبکه‌سازی‌های داخلی و خارجی و ... بود پرداخته شده که وجوه اشتراک هر دو مدل را نشان می‌دهد. در مدل تحقیق حاضر علاوه بر پیامدهای سیاسی، پیامدهای دیگر همچون پیامدهای سازمانی، دانشی و فنی، فردی و ... نیز می‌باشند که وجوه افتراق مدل تحقیق با مطالعه انجام‌شده را نشان می‌دهد.

مطالعه نیومن (۲۰۱۴) نیز چهار شاخص را در ارزیابی خط‌مشی‌ها مدنظر قرارداد که شامل مؤلفه‌های اهداف، فراگرد، پیامدهای توزیعی و پیامدهای سیاسی است در این تحقیق بعد فراگرد به شاخص‌هایی همچون قانونی شدن خط‌مشی‌ها و ...، پیامدهای توزیعی به شاخص‌هایی مانند نقش دولت، حزب‌های سیاسی، برای بازیگران و گروه‌های غیررسمی در ارزیابی‌ها اشاره دارد. ضمن اینکه پیامدهای سیاسی نیز به‌طور جداگانه برای همین گروه‌ها با همین شاخص‌ها قابل بررسی است. در مدل جاری تحقیق نیز مضمون فراگرد با مضامین فرعی همچون گفتمان سازی،

شبکه‌سازی‌های ... و به مضمون اهداف با مضامینی همانند هدف‌گذاری و میزان تحقق اهداف و مضمون پیامدهای رضایتمندی (جایگزین و هم مفهوم با پیامدهای توزیعی) و دارای مضامین فرعی همچون رضایت‌مندی دانشگران، رضایتمندی دولت و بازیگران رسمی و غیررسمی و ... و درنهایت به بعد پیامدهای سیاسی به‌عنوان یک مضمون فراگیر به مضامینی مانند حمایت از جنبش‌های سیاسی، مشارکت سیاسی ... اشاره شده که هر دو مدل دارای دایره اشتراک بسیار نزدیک می‌باشند. در مدل تحقیق حاضر تفاوت‌هایی نیز با مطالعه نیومن مشاهده می‌شود در مدل تحقیق علاوه بر پیامدهای توزیعی و سیاسی، به پیامدهایی همانند پیامدهای دانشی و فناوریانه، دفاعی و نظامی، تجاری و مالی، تسلسلی، سازمانی، اجتماعی، فردی و ... اشاره نموده است و همچنین جهت بسط مدل علاوه بر مقوله اهداف و فرا گرد، به شاخص‌ها و مضامینی چون محتوا، رابطه فرد (کارمند) مسازمان (EOR) و مشروعیت خط‌مشی پرداخته شده است.

خالد عدنان باتینه (۲۰۱۹) در تحقیق خود با عنوان عوامل ماندگاری کارکنان در بانک‌های غنا «(۲۰۱۷)» به استخراج مؤلفه‌هایی چون برآورده کردن انتظارات پاداش و جبران خدمات کارکنان، خلق محیط کاری موردعلاقه، تشویق سرپرستان برای ایجاد روابط خوب با زیردستان، اطمینان از تناسب ارزش‌ها و اعتقادات کارکنان و درنهایت اطمینان از ارتقا سمت به‌عنوان عوامل ماندن کارکنان در بانک پرداختند که در مدل جاری تحقیق در مضمون فراگیر رابطه فرد (کارمند) و مسازمان (EOR) به مضامین مسازمان دهنده‌ای چون قرارداد روان‌شناختی، به محیط کاری جذاب، امکان رشد و ارتقا داشتن، داشتن مدیران شایسته جهت ارتباط خوب با آن‌ها و یا در همان مضمون به مضمون سازمان‌دهنده رابطه استخدامی اشاره شده است که تعادل مشوق‌های سازمانی و ارائه کمک به کارکنان را از عوامل نگهداشت نخبگان عنوان می‌کند در مضمون فراگیر مشروعیت و مقبولیت خط‌مشی به همخوانی خط‌مشی‌ها با ارزش‌های ملی و اجتماعی و ... اشاره گردیده است که نشان از اشتراکات این مدل تحقیق با تحقیق محقق دارد.

لذا با عنایت به مقایسه مدل تحقیق با مدل‌های کارشده محققین قبلی می‌توان این نتیجه‌گیری را از مقایسه مدل کرد که مدل ارائه‌شده تحقیق با برخی از مدل‌های محققین قبلی و همچنین مدل پایه بوونس، دیوید مارش و مک کانل و نیومن دارای شباهت و تفاوت‌هایی است به‌طور مثال در مدل نیومن به دو مورد پیامدهای ارزیابی اشاره گردیده درحالی‌که در مدل تحقیق این پیامدها به ۸ پیامد

یا دسته ارتقاء پیدا کردند. همچنین می‌توان گفت در مدل‌های بررسی‌شده تحقیق، برخی از مؤلفه‌ها و عناصر در مدل‌های مختلف قبلی محققین پراکنده آورده شده است با این وجود تازگی مطالعات محقق به نسبت مطالعات قبلی، وجود مؤلفه‌های جدید هم چون پیامدهای تسلسلی، پیامدهای دفاعی و نظامی، تجاری و مالی و... است که در مدل‌های قبلی مشاهده نمی‌شود و یک نوآوری دیگر مدل تحقیق، توجه به وجه اشتراک فرد، سازمان و جامعه در پرداختن به مقوله ارزیابی بوده است اینکه مدل طراحی‌شده تحقیق با مدل منابع انسانی هاروارد (آمسترانگ ۱۹۸۴) متناسب و به سه حوزه زیر توجه کلیدی دارد:

۱- اینکه مدل‌های منابع انسانی فقط با اهداف سازمانی سنجیده نمی‌شود بلکه به وجه اشتراک سه نوع فرد / سازمان / جامعه توجه دارد. ۲- تأکید بر تعهد دوجانبه فرد مسازمان اینکه فرد در این مدل نه تنها احساس می‌کند که سازمان از او حمایت می‌کند بلکه در سازمان ماندگار می‌شود. ۳- پیامدها به دلیلی چندوجهی بودن مأموریت‌های یک سازمان می‌تواند پیامدهای چندگانه باشد مثل پیامدهای فردی، فنی، تجاری، دفاعی و. علاوه بر نتیجه‌گیری از خود مدل، از مؤلفه‌های مدل نیز می‌توان به نتایجی دست پیدا کرد که در ذیل به آن‌ها اشاره می‌کنیم:

مؤلفه مشاوره با ذی‌نفعان خط‌مشی نشان می‌دهد که انجام مراحل و فراگرد خط‌مشی‌گذاری همانند تدوین و ارزیابی خط‌مشی بدون مشاوره از خود نخبگان، مدیران آن‌ها، سازمان‌های بالادستی، نهادهای نظامی، بنیاد ملی نخبگان و... به موفقیت نمی‌رسد و مؤلفه دیگر در مضمون فراگیر فراگرد، ائتلاف حمایت از خط‌مشی است عدم توجه به این موضوع مطمئناً آینده خط‌مشی را تحت تأثیر قرار خواهد داد چراکه بدون گفتمان‌سازی و تشکیل شبکه‌هایی از حامیان داخلی و خارجی انجام فراگرد ارزیابی غیرممکن است.

مؤلفه مرجعیت هدف‌گذاری نشان می‌دهد که اجرا و ارزیابی خط‌مشی حفظ و نگهداشت دانش گران باید باهدف مشخص و مدون باشد نه اینکه بدون هدف و بدون برنامه و با شعار دنبال حفظ نخبه بود. اینکه مدیران و مسئولین متأسفانه دنبال سیاسی‌کاری هستند (اصلاً شناختی از انتظارات نخبگان و یا شخصیت آن‌ها ندارند) تا بتوانند هم برای خود جایگاهی درست کرده و هم نخبگان را راضی نگه‌دارند نکته اصلی دیگر در این مضمون، نداشتن اختیار تصمیم برای مسئولین

برای حفظ نخبگان است که متأسفانه بعضی مواقع تصمیم گیر هم نیستند و مرجعیت هدف گذاری مشکل دارد.

نتیجه گیری از بعد پیامدهای سیاسی نشان می‌دهد وزارت دفاع نقش بسیار مهمی در ارتقای مشارکتهای سیاسی و حتی رشد موازنه دیپلماسی و... در سطح ملی و فراملی دارد مضمون مقبولیت وزارت دفاع در مراجع سیاسی و افتخار آفرینی سیاسی ودجا نشان می‌دهد این وزارتخانه در پرداختن به مقوله خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت نخبگان بسیار موفق بوده است که از نتایج و پیامدهای سیاسی آن می‌توان به انتخاب مسئولین کشور از مسئولین ودجا یا کسانی که افتخار همکاری با مجموعه ودجا را داشتند بیان کرد. در این شرایط سیاسی کشور که دشمن هجمه‌ای بی‌سابقه را برای کشور داشته است نقش سیاسی ودجا نقشی بی‌بدیل است که حمایت سیاسی خود را از کشور نشان می‌دهد و سازمان‌های دیگر کشور می‌توانند با بهره‌گیری و الگوبرداری از این وزارتخانه سهم خود را در این حوزه بهبود بخشند در ضمن همین اقدامات می‌توانند وحدت و انسجام ملی در وهله اول و در وهله دوم منجر به افزایش مشارکت سیاسی در سطح ملی گردد.

نتیجه گیری از بعد پیامدهای دانشی و فناوری و مؤلفه سازمان دهنده پیامدهای علمی و دانشی نشان می‌دهد توجه به خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانش گران علاوه بر ارتقا سطح علمی آنها، چقدر می‌تواند مرزهای دانش را جابجا کرده و منجر به رشد ظرفیت‌ها و پیش برنده‌های توسعه دفاعی گردد و کشور را به یک هاب علمی و دانشی منطفه تبدیل کند سازمان‌ها چاره‌ای جز حمایت از نخبگان و پرداختن به دانش جهت تحقق مأموریت‌های خود ندارند و پیشرفت علمی کشور نیز در حمایت علمی دانشی از دانشگران سازمان‌ها است.

نتیجه گیری از بعد پیامدهای دفاعی و نظامی، تجاری و مالی و مؤلفه سازمان دهنده پیامدهای دفاعی و نظامی نشان می‌دهد در این شرایط و مقطع حساس کنونی کشور، نقش بازدارندگی وزارت دفاع و سازمان‌های وابسته به آنها خیلی مهم است که در این توجه به خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت نخبگان بسیار ضروری است که به‌نوبه خود به کاهش وابستگی‌های دفاعی و نظامی و تغییر نگاه ابرقدرت‌ها گردد. پیامدهای دفاعی و نظامی دیگر می‌تواند رشد امنیت دفاعی و نظامی و بیمه شدن کشور از گزند بیگانگان و متجاوزان باشد.

نتیجه‌گیری از بعد پیامدهای تسلسلی و مؤلفه تأثیر در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مرتبط نشان می‌دهد تربیت نخبه و به عبارتی نخبه پروری و حمایت از آن چقدر می‌تواند علاوه بر گره‌گشایی مشکلات همان وزارتخانه، در سطح فراتر نیز برای سازمان‌های مرتبط و دارای مأموریت‌های مشترک کارآمد باشد به حل مشکلات و مسائل و یا حتی چالش‌های فنی آن‌ها و برداشتن موانع سر راه پیشرفت آن‌ها کمک کند که همه این پیامدها، خروجی بکار گرفتن خط‌مشی‌های مناسب و مفید نگهداشت نخبگان و تربیت نیروهای متخصص است.

نتیجه‌گیری از بعد پیامدهای سازمانی و مؤلفه خلاقیت و نوآوری سازمانی نشان‌دهنده این است که با نخبگان و دانشگران در هر سازمانی می‌توان ایده‌های آن‌ها را اخذ، پیاده‌سازی و درنهایت تبدیل به محصول کرد آن‌هم محصولات جدید و مدرن؛ آن‌هم با فرایندهای بروز جهانی تا ضمن ارتقاء کیفیت محصولات، بتوان خلأهای دانشی یا فنی موجود در کشور را حل کرد. لذا حمایت از نخبه و نگهداشت آن می‌تواند در بزنگاه‌ها باری رسان کشور باشد.

نتیجه‌گیری از بعد محتوا و مؤلفه تجانس و همخوانی قانونی نشان می‌دهد خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت نخبگان بدون توجه به قوانین و در نظر گرفتن آن ممکن نیست چه قواعد، دستورالعمل یا قوانینی که در خود وزارتخانه‌ها تدوین شده‌اند و چه قوانینی که از بالادستی یا دولت ابلاغ می‌شود بهر حال سازمان‌ها می‌بایست این تجانس و همخوانی را در خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی رعایت کنند تا از نارضایتی نخبگان و حتی سایر اعمال قانونی فرادستی‌ها جلوگیری نمایند.

در نتیجه‌گیری از بعد پیامدهای اجتماعی و مرتبط با جامعه باید گفت که در نظر گرفتن سازمان بدون توجه به مقوله جامعه و اجتماع غیرممکن است نخبه در اجتماع زندگی می‌کند و توجه به نیاز اجتماعی ایشان بسیار مورد تأکید است و می‌بایست ارزش و منزلت دانشگران حفظ تا ایشان ضمن داشتن مقبولیت و اعتبار در جامعه، به فکر مهاجرت از کشور نباشد که در این صورت، کشور در بسیاری از مؤلفه‌های دفاعی، امنیتی، فنی و فناورانه، اقتصادی و... تحت تأثیر منفی قرار خواهد گرفت.

نتیجه‌گیری از بعد پیامدهای فردی و غیرسازمانی و مؤلفه سازمان دهنده معیشت نشان می‌دهد حفظ و نگهداشت نخبگان بدون توجه به معیشت آن‌ها ممکن نمی‌باشد. باید چنان به کیفیت

زندگی کاری و شخصی نخبگان توجه کرد که آن‌ها امیدوار به آینده بوده و در یک محیطی بدون دغدغه فکری معیشتی به فکر کار و حل مشکلات سازمان‌ها باشند در غیر این صورت تحقق مأموریت‌های سازمان تا حدودی سخت خواهد بود و سازمان بیشتر از فرد متضرر خواهد بود.

نتیجه‌گیری از بعد رابطه بین فرد و سازمان و مضمون سازمان دهنده رابطه استخدامی نشان می‌دهد برای حفظ و نگهداشت نخبگان باید از مسخ شخصیت نخبگان خودداری کرد چراکه این رعایت منجر به تعهدات متقابل فی‌مابین فرد و سازمان می‌گردد و از آن‌چنان اهمیتی برخوردار است که می‌تواند آینده سازمان را به لحاظ داشتن کارکنان دانشی تا چندین سال ضمانت کند با حفظ شخصیت نخبگان، آن‌ها هیچگاه به فکر جدایی نخواهند بود.

و در نهایت نتیجه‌گیری از بعد مشروعیت و مقبولیت خط‌مشی و مضمون مقبولیت ملی نشان می‌دهد خط‌مشی‌هایی که با ارزش‌ها و گفتمان انقلابی و همچنین ارزش‌های دینی و اسلامی مغایر باشند و از منظر اجتماع و ارزش‌های اجتماعی مورد تأیید نباشند قطعاً نمی‌توانند سازمان را به موفقیت برسانند این ارزش‌ها، اصل و بنیاد یک سازمان را تشکیل می‌دهند و عبور از آن‌ها در پرداختن به مقوله حفظ و نگهداشت دانشگران به راحتی ممکن نخواهد بود.

پیشنهادهای

- یکی از معیارها و شاخص‌های ارزیابی، مؤلفه پیامدها است مدل تحقیق نشان داد در ارزیابی پیامدهای خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی نباید فقط پیامدهای سازمانی را مدنظر قرار بگیرد بلکه مدیران ودجا باید به این نکته توجه داشته باشند که می‌بایست همه پیامدها را مدنظر قرار دهند مطابق نتایج تحقیق، پیامدهای دیگر ملاک و مهم همانند پیامدهای هشتگانه سیاسی، رضایت‌مندی، دانشی-تکنولوژیکی، دفاعی-نظامی و تجاری-مالی، تسلسلی، سازمانی و فردی در کنار پیامدهای اجتماعی است.

- به مدیران ودجا پیشنهاد می‌شود در مؤلفه فراگرد، علاوه بر پرداختن به مراحل فرایند، مشاوره با ذینفعان خط‌مشی، شبکه‌سازی و ایجاد ائتلاف از حامیان داخلی و خارجی را ملاک عمل قرار دهند و فقط به ارزیابی خود مراحل خط‌مشی بسنده نکنند.

- پیشنهاد می‌شود در ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران فقط مشروعیت سیاسی ملاک نباشد بلکه بایستی خط‌مشی‌ها از مقبولیت و مشروعیت ملی، اجتماعی، انقلابی و دینی و شرعی برخوردار باشند تا موفقیت خط‌مشی‌ها حاصل شود.

- به مدیران ودجا پیشنهاد می‌شود در ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران، فقط جنبه سازمانی را مدنظر قرار ندهند بلکه در کنار سازمان، به رابطه فرد با سازمان و همچنین ارتباط فرد با جامعه و تعاملات فی‌مابین توجه ویژه داشته باشند و جامع‌الاطراف به خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران بنگرند.

- همکاری با سایر ارگان‌های نظامی، امنیتی، دفاعی و... دیگر و بهره‌گیری از تخصص و دستورالعمل‌های آن‌ها، به ودجا کمک می‌کند تا هزینه‌های ترک خدمت کارکنان کلیدی خود را کاهش داده و از تجربه و دانش مشترک در حفظ و نگهداشت نخبگان بهره‌برداری کنند.

- ارتباط مستقیم و نزدیک با نخبگان و دانشگران به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نیازهای واقعی و مشکلات آن‌ها را بهتر درک کنند و خدمات و تسهیلات خود را بر اساس آن‌ها ارائه و در آینده بهبود دهند. این امر می‌تواند از طریق ایجاد باشگاه حمایت از نخبگان و استعدادها برتر به صورت متمرکز در سطح ودجا اعمال شود هر چند دستورالعمل‌های نخبگی و استعداد برتری در این راستا وجود دارد ولی کفایت نمی‌کند.

- تحقیق حاضر به ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران پرداخته است حفظ و نگهداری کارکنان دانشی یکی از زیرسیستم‌های منابع انسانی است انجام تحقیق مشابه در زیرسیستم‌های دیگر ارزیابی خط‌مشی‌های جذب نخبگان، خط‌مشی‌های توسعه و توانمندسازی نخبگان و... به محققان آتی پیشنهاد می‌شود.

- این پژوهش در سطح کلان وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و در سازمان‌های وابسته به ودجا صورت پذیرفته و سایر سازمان‌های دفاعی، نظامی و امنیتی و فضایی در این تحقیق دخیل نبوده‌اند. در ذیل خط‌مشی‌های کلان وزارت دفاع، خط‌مشی‌های اختصاصی هر سازمان یا ارگان همانند ارتش، فراجا و... وجود دارد انجام تحقیق مشابه و استفاده از جامعه بزرگ‌تر که بتواند تعمیم‌پذیری نتایج را افزایش دهد و مکمل تحقیق حاضر در هر یک از سازمان‌ها باشد به محققان آتی پیشنهاد می‌شود

- بررسی وضعیت موجود در تحقیق حاضر تصویری از مدل ارزیابی خط‌مشی‌های حفظ و نگهداشت دانشگران در ودجا را نمایان کرد می‌توان بررسی سایر فراگردهای خط‌مشی گذاری همانند تدوین، اجرا، تصویب خط‌مشی‌ها را به صورت مجزا انجام داد و انجام آن به محققان آتی پیشنهاد شود.

فهرست منابع

- الوانی، سیدمهدی و شریف زاده، فتاح. (۱۳۹۴). فرآیند خط‌مشی گذاری عمومی (چاپ ۱۳). تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- آمسترانگ، مایکل؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه حسن رنگریز. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۹۶.
- توکلی‌نژاد، حسین؛ جزنی، نسرين؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و افشار کاظمی، محمدعلی. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های منابع انسانی، ۸(۲۶)، ۲۰۸-۲۳۹.
- پورعزت، علی اصغر و عبدالحمید، مهدی. (۱۴۰۰). ارایه الگوی ارزشیابی موفقیت خط‌مشی‌های عمومی جمهوری اسلامی ایران، فصل‌نامه مطالعات الگوی پیشرفت ایرانی اسلامی. سال ۹. شماره ۲.
- دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۸). مرور و نقد کتاب. دو فصلنامه توسعه علوم انسانی، ۲(۳)، ۱۵۷-۱۵۹.
- دانش فرد، کرم‌الله. (۱۳۹۶). مبانی خط‌مشی گذاری عمومی، تهران: انتشارات نیاز دانش. چاپ دوم.
- سرافراز، ایوب؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر (۱۳۹۸). ارایه مدل اخلاق مدارانه نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران، فصل‌نامه پژوهش‌های اخلاقی، سال ۹.
- شهسواری، حسن‌رضا؛ طاهری گودرزی، حجت و کاملی، محمدجواد. (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل ارزیابی خط‌مشی‌های صنعتی با رویکرد رونق تولید در خوشه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۷(۶۶)، ۱۴۵-۱۶۸.
- فرهادی، علی و شیخ، علیرضا. (۱۳۹۶). کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمانهای نظامی و ارتباط آن با توسعه دفاعی (مطالعه موردی: یک سازمان نظامی) نشریه مدیریت نظامی. شماره ۶۷.
- کمیته تدوین خط‌مشی‌های منابع انسانی ودجا. (۱۴۰۱). مقاله سیاست پژوهی مستخرجه از موسسه تحقیقات صنایع دفاعی. ودجا.
- ب: منابع خارجی

Alkin, M. C., Christie, C. A. (2012) . An Evaluation Theory Tree. In M. Alkin (Ed.), Evaluation roots, A Wider Perspective of Theorists' Views and Influences (pp. 11-58). Thousand Oaks: SAGE.

- Autiero, G. & Vinci, C.P. (2016). Religion, human capital and growth. *International Journal of Social Economics*, 43(1), 39 – 50.
- Armestrang, M (2008). *Strategic human resource management*: 4th Edition. London.
- Bamberger, P., Sisselman, M., & Borin, M. (2005). The impact of increased employee retention on performance in a customer contact centre, 8(3), 236.
- Bartholomew, U. & Chukwuemeka, E. E.O. (2013). The Obstacles to Effective Policy Implementation by the Public Bureaucracy in Developing Nations: The Case of Nigeria/Singaporean. *Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(8), pp. 34-43.
- Bovens, M., and P. 't Hart, 2010, *Understanding Policy Fiascoes*, New Brunswick and London: Transaction Publishers.
- Bundi, P. (2018). Parliamentarians strategies for policy evaluations. *Evaluation and Program Planning*.
- Coryn, C., Stufflebeam, D. (2014). *Evaluation Theory, Models, and Applications*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Braun, V. & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. In Cooper, H. (Ed), *The Handbook of Research methods in Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association
- Darchen, S, & Tremblay, D, G, (2014) what attracts and retains knowledge worker/students: the quality of place or career opportunities? The cases of montreal and ottawa cities, 27, 225-233.
- Davenport, T. H., (2005), Improving Knowledge Worker Performance, *MIT Sloan Management Review*, 46(4), p.215-235.
- Drucker, P. (1999), Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41 (2) , 79- 94.
- Dwomoh, G., & Frempong, E.O. (2017). Factors Influencing Employees' Retention in the Banking Industry of Ghana. *Review Pub Administration Manag*, 5(223), 1-6.
- Dye, Thomas R. (2016). *Understanding public policy*, 14th edition, Pearson Education, Inc.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*. 18(1): 39-50
- Funnell, S. C. , Rogers, P. J. (2011) . *Purposeful Program Theory. Effective Use of Theories Of Change And Logic Models*. San Francisco: Jossey-Bass
- Gefen, D. & Straub, D.W. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: tutorial and annotated example. *Communications of the AIS*. 16(25): 91-109.
- George, J.M. & Jones, G.R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (6th Ed.). Boston: Prentice Hall.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In T. Cavusgil, R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New challenges to international marketing* (pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic management journal*. 20(2): 195-204.
- Hendricks, M. D., (2015), Towards an optimal teacher salary schedule: Designing base salary to attract and retain effective teachers, *Economics of Education Review*, 47, 143–167.

- Hill, M. & Hupe, P. "Implementing public policy: Governance in theory and in practice". Sage, 2017.
- Houng, y; Wu , Y (2010) "Intellectual capital and knowledge productivity the Taiwan biotech industry", *Management Decision*, Vol.48 NO.4. pp.580-599.
- Holtshouse.D.(2010), "Knowledge work. Thinking ahead about Knowledge work. Hn the horizon. vol18. ss3. pp.193.203.
- Howlett, M, , M, Ramesh and Anthony Perl(2009), *Studying Public Policy; Policy Cycles & Policy Subsystems*, Third Edition , Oxford University Press.
- Jenkins, William I.; *Policy Analysis :A Political and Organizational Perspective*; London: Martin Robertson, 1978.
- Kaczmarek, K. Romaniuk, P. The use of evaluation methods for the overall assessment of health policy: potential and limitations. *Cost Eff Resour Alloc*18, p.43 (2020). Retrieved from: <https://doi.org/10.1186/s12962-020-00238-4>.
- Khaled adnan Bataineh (2019) *Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work on Employee Performance*. Published by Canadian Center of Science and Education.
- Korzhova, O. S., Stuken, T. Y., & Lapina, T. A. (2020). Evaluating the effectiveness of active labor market policy. In *The 14th International days of statistics and economics* (pp.548-557).
- Magner, N., Welker, R.B. & Campbell, T.L. (1996), Testing a model of cognitive budgetary participation -processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business Research*. 27(1): 41-50.
- McConnell, A, 2010, 'Policy success, policy failure and grey areas in-between,' *Journal of Public Policy* 30(3): 345–362,`
- McConnell, A, 2010, *Understanding policy success: Rethinking public policy*, New York: Palgrave Macmillan.
- Moss, S., Prosser, H., Costello, H., Simpson, N., Patel, P., Rowe, S. & Hatton, C. (1998). Reliability and validity of the PAS ADD Checklist for detecting psychiatric disorders in adults with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*. 42(2): 173-183.
- Nagel, S, (2002), *Handbook of public policy evaluation*, Thousand Oaks: Sage,
- Newman, Joshua (2014), "Measuring Policy Success: Case Studies from Canada and Australia", *Australian Journal of Public Administration*, vol, 31, no, 2, pp, 192–205 <https://sk.sagepub.com/reference/handbook-of-public-policy-evaluation>
- Palfrey, C., C, Phillips, P, Thomas, and D, Edwards,(1992), *Policy evaluation in the public sector*, Aldershot: Avebury/Ashgate Publishing,
- Panadero Ernesto, Javier Fernández-Ruiz & Iván Sánchez-Iglesias (2020): *Secondary education students' self-assessment: the effects of feedback, subject matter, year level, and gender*, *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*,
- Stevens P.J. (2009). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, Fifth Edition. 191: 254-261.
- Smith.K.B., Larimer.K. (2009), *An Introduction to Public Policy Theory (Theoretical Confrontation of Rationalists and Post-Positiveists)*, translated by Hassan Danaeifard, Tehran: Saffar Publications.

Rossi, Peter Henry, Howard E, Freeman, and Mark W, Lipsey, 1999, Evaluation: A Systematic Approach, London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage, Publications, Inc, Switzer. (2008), "Time for change: empowering organizations to succeed in the knowledge economy", no.pp.

(18-24).

Vanderstraeten, A. (2019). Strategic HRM and Performance: A Conceptual Framework. Basingstoke: Palgrave Macmillan), 35-51.

