



Research Paper

Presenting a Model for Evaluating the Policies of Proportionalizing Administrative System Organizations (Case of study: National Iranian Oil Company)

Iraj Akbarifar¹, Foad Makvandi^{*1}, Mohammad Hemati³, Ghanbar Amir Nejad

1. Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.
2. Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran.
3. Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

PP: 322-338

Use your device to scan and
read the article online



Keywords: *policy evaluation, proportionality, administrative system organization, National Iranian Oil Company*

Abstract

The issue of the optimal size of the government and existing policies in this field has been discussed for three decades in the country's governance space under various titles such as "downsizing", "agility", "rationalization", "privatization"., "engineering the role and structure of the government" and... in the upstream and macro documents, especially the country's five-year development plans, is the source of controversy among experts. Considering that, on the one hand, the correct evaluation of policies has a significant contribution to the successful implementation of policies, and on the other hand, in our country, the subject of policy evaluation is always a missing link in the atmosphere that governs this. has been the territory, the purpose of this research is to provide a model for evaluating the policies of adapting the administrative system in the National Iranian Oil Company in order to improve the performance of the organization. For this purpose, in the current research, which has a practical orientation, a descriptive-survey strategy and an inductive approach, first, by relying on the qualitative methods of content analysis and meta-composition, extensive studies were conducted in library and documentary sources and 124 The primary index was identified, after screening and applying the opinions of experts based on the Delphi questionnaire, finally 89 indicators were counted and categorized in the form of 11 dimensions and 35 components. In the next step, with the help of quantitative research method, interpretative structural modeling of the relationship and mutual influence of the identified factors was obtained.

Citation: Akbarifar, I., Makvandi, F., Hemati, M., Amir Nejad, Gh. (2023). **Presenting a Model for Evaluating the Policies of Proportionalizing Administrative System Organizations (Case of study: National Iranian Oil Company)**. *Geography(Regional Planning)*, 13(52), 322-338.

DOI: 10.22034/JGEOQ.2023.331979.3591

DOR:

* **Corresponding author:** Foad Makvandi, **Email:** Foad.Makvandi@iau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Clause "C" of the general policies of the system, announced by the Supreme Leader in 2005, explicitly mandates the government to reduce entrepreneurship and move towards privatization. Sixteen years after its promulgation, this risky policy still baffles the National Iranian Oil Company like a puzzle. The repeated failures and occasional scandals following the implementation of this policy in the Ministry of Oil are glaringly evident. Reviewing numerous cases of transferring petrochemical companies, gas and fuel stations, drilling, and downstream industries underscores this bitter reality. It can be argued that the only positive practical step taken by the National Oil Company in this direction was the "elimination of vacant positions" and "restriction of employment" in the past decade, which also led to many unintended consequences. The immaturity and insufficient study regarding the implementation of these policies in the National Oil Company are apparent. To address these challenges, the existence of a policy evaluation model to measure, monitor, and provide feedback on policy implementation seems inevitable as a "missing link of success." Based on the issues raised and investigations conducted, the researcher believes that evaluation is a crucial and pivotal aspect in the public policy process, and currently, there is no cohesive and reliable model or framework for evaluation purposes in the administrative system of the country, particularly in the National Iranian Oil Company. Hence, there are challenges and research gaps in this area. The present study aims to design a model for evaluating the policies of the administrative system organization within the National Iranian Oil Company to assist policymakers in better formulation and implementers in more successful execution.

Methodology

In this research, qualitative data collected from library resources, theoretical foundations, and research background were

analyzed and described using a qualitative content analysis strategy with an inductive approach. After categorizing and coding propositions, concepts, dimensions, components, and initial indicators were derived. Subsequently, the obtained indicators underwent a systematic, precise, and thorough re-examination using the metacombination method, aiming to modify and consolidate them as much as possible. In the following step, the indicators derived from metacombination were presented to experts utilizing the Delphi technique and a questionnaire tool. They were further refined and finalized through multiple rounds of deliberation.

Results and Discussion

After analyzing the content and composition of documentary and library sources, 124 interpretation codes were obtained. These codes underwent screening with the input of 3 experts, resulting in the merging of 31 initial interpretation codes with others, deletion of 6 codes, and addition of 2 new codes. Finally, 89 interpretive codes remained, forming the basis of a questionnaire comprising 4 concepts, 11 dimensions, 35 components, and 89 indicators. This questionnaire was then distributed to a panel of 15 selected research experts for their input. The validity and reliability of the Delphi questionnaire, which consisted of 89 items rated on a 7-option Likert scale, were confirmed by the supervisor and three experts. In the first round of the Delphi process, the questionnaire was administered to the 15 experts, who were asked to provide comments and suggestions for modification or addition of indicators. In the second round, the same experts from the first round responded to the questionnaire while being aware of the average scores from the previous round. The experts ranked the structures associated with all items based on their perceived importance. According to the Friedman test, the indicators were ranked in agreement (with a significance level below 0.05), thus establishing the final structure.

Conclusion

The primary inquiry addressed in this research was: "What is the framework for evaluating the policies of organizational

proportionalization within the National Iranian Oil Company?" This encompassed four sub-questions aimed at delineating the dimensions, components, and indicators of the evaluation model, as well as exploring the relationships and interdependencies among the identified dimensions and components. To address these inquiries and, more precisely, to formulate a model for evaluating proportionalization policies, several methodological approaches were employed throughout the study. Initially, qualitative methodologies such as content analysis, meta-combination, and the Delphi technique were

utilized to conduct extensive investigations within library and documentary sources, culminating in the identification of 89 indicators across various dimensions and components. Subsequently, in order to elucidate the relationships and mutual influences among the dimensions and components identified in the qualitative phase, the interpretive structural modeling method was employed.

References

1. Alavani, S. M., & Sharifzadeh, F. (2015). Public policy-making process (13th ed.). Tehran: Allameh Tabataba'i University. [In Persian]
2. Bahramzadeh, Hossein Ali, & Ghaffari, Samira (2004). Evaluating government performance in reforming the country's administrative system in the vision of the Fourth Development Plan. Islamic Azad University, Khomeini Shahr Branch - Collection of Articles of the Fourth Development Plan, Challenges and Values, 83(1), 159-145. [In Persian]
3. Besatami, Masoud, Najafbigi, Reza, & Fatemi, Adel (2019). Clarification of challenges in aligning government organizational structures in implementing the comprehensive program for administrative system reform and comparison of the current and desired states. Public Policy Quarterly, 10(33), 1-17. [In Persian]
4. Comprehensive Program for Administrative System Reform - Second Phase (2018). Tehran: Presidential Administrative Council. [In Persian]
5. Country Management Services Law. (2007). Tehran: Islamic Consultative Assembly Information Center. [In Persian]
6. Daneshfard, Karamollah (2015). Foundations of public policy-making. Tehran: Niyaz-e-Danesh. [In Persian]
7. Daneshfard, Karamollah (2016). Public policy-making process. Tehran: Safar. [In Persian]
8. Eleventh Government Program and Roadmap (2013). Tehran: Government Information Center. [In Persian]
9. Faghihi, A., & Kazemi Bidgoli, S. A. (2014). A model for formulating and implementing reform and improvement programs in the administrative system of the Islamic Republic of Iran. Iranian Management Sciences Quarterly, 9(34), 1-24. [In Persian]
10. Fathi, M., & Koochi Esfahani, K. (2018). The Constitution of the Islamic Republic of Iran along with the interpretive opinions of the Guardian Council (1359-1396). Tehran: Guardian Council Research Institute. [In Persian]
11. Fifth Five-Year Economic, Social, and Cultural Development Plan of the Islamic Republic of Iran. (2011). Tehran: Islamic Consultative Assembly Information Center. [In Persian]
12. Fourth Five-Year Economic, Social, and Cultural Development Plan of the Islamic Republic of Iran. (2004). Tehran: Islamic Consultative Assembly Information Center. [In Persian]
13. General Policies of the Administrative System Enacted by the Supreme Leader's Office (2010). Tehran: Administrative Justice Information Center. [In Persian]
14. Ghalipour, R. (2016). Administrative System Challenges - Case Study: Iran. Tehran: University of Tehran. [In Persian]
15. Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1989). Fourth Generation Evaluation (1th ed.). New Delhi: SAGE Publications
16. Guyorgian, H., & Rabii Mandojin, M. R. (2015). Advanced government

- policymaking process. Tehran: Mehreban Publishing Institute. [In Persian]
17. Law on the Implementation of General Policies Principle 44 of the Constitution, promulgated by the Supreme Leader's Office. (2007). Tehran: Islamic Consultative Assembly Information Center. [In Persian]
 18. Law on the National Budget for the Year 2018. (2018). Tehran: Planning and Budget Organization of Iran, Documentation, and Publications Center.
 19. Moadab, M. S. (2005). An analysis of public policy-making deficiencies in Iran. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 12(47), 161-178. [In Persian]
 20. Mostagel, B. (2016). The size of oil companies (governmental and international) and the policy of downsizing and reducing monopolies. *Scientific Monthly of Oil and Gas Exploration and Production*, (138), 2-3. [In Persian]
 21. Owen, J. M. (2012). Evaluation Forms, toward an Inclusive Framework for Evaluation Practice. In M. Alkin (Ed.), *Evaluation roots 'A Wider Perspective of Theorists' Views and Influences*: 386-393
 22. Rangriz, Hassan, & Mozdeni, Bahram (2017). Identification and prioritization of obstacles to implementing public policies in government organizations using multi-criteria decision-making models. *Public Policy Quarterly*, 8(28), 43-27. [In Persian]
 23. Roadmap for Administrative System Reform. (2013). Tehran: Office of Management Development and Human Capital, Presidential Office. [In Persian]
 24. Roles and Regulations of Organizing Units for Renovation and Administrative Transformation of Ministries and Governmental Institutions. (2003). Tehran: Management and Planning Organization of Iran. [In Persian]
 25. Sanderson, I. (2002). Evaluation, policy learning and evidence-based policy making. *Public Administration*, 80(1): 1-22
 26. Seven Programs for Administrative System Transformation of the Country. (2002). Tehran: Organization for Management and Planning in the Twelfth Government Program. [In Persian]
 27. Shahrayini, S. M. (2018). Government size; the necessity of extracting the country's governance map. *Journal of Administrative and Employment Organization*, 5(59), 8-19. [In Persian]
 28. Shokri, Zeinab (2016). Designing a framework for assessing the quality of public policies in Iran: An exploratory-combinatory research. Doctoral Dissertation, Tarbiat Modares University. [In Persian]
 29. Shokri, Zeinab, Danayifard, Hassan, Khirgo, Mansour, & Fani, Ali Asghar (2018). How to assess the quality of public policies in Iran: An exploratory-combinatory research based on mixed-methodology. *Journal of Organizational Management Research*, 6(2), 94-79. [In Persian]
 30. Sixth Five-Year Economic, Social, and Cultural Development Plan of the Islamic Republic of Iran. (2016). Tehran: Islamic Consultative Assembly Information Center. [In Persian]
 31. Strategic Look at Reform Programs in the Country's Administrative System. (2013). Tehran: Information Center of the Office of Management Development and Human Capital, Presidential Office. [In Persian]
 32. Strategic Program for Administrative System Transformation (1998). Tehran: Management and Planning Organization of Iran. [In Persian]
 33. Ten Programs for Administrative System Transformation of the Country (2010). Tehran: Office of Development and Human Capital, Presidential Office. [In Persian]
 34. The 20-Year Vision Document of the Islamic Republic of Iran (2003). Expediency Discernment Council. [In Persian]
 35. Va'ezhi, R., & Mohammadi, M. (2017). A model for evaluating public policies in Iran (A study of value-added tax policies). *Government Management Perspective*, - (29), 47-72. [In Persian]
 36. Va'ezhi, R., Sharifzadeh, F., & Mohammadi, M. (2016). Identification and prioritization of public policy evaluation patterns. *Iranian Journal of Management Sciences*, 10(40), 1-22. [In Persian]



انجمن ژئوپلیتیک ایران

فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه‌ای)

دوره ۱۳، شماره ۵۲، پاییز ۱۴۰۲

شاپا چاپی: ۶۴۶۲-۲۲۲۸ شاپا الکترونیکی: ۲۱۱۲-۲۷۸۳

Journal Homepage: <https://www.jgeoqeshm.ir/>



مقاله پژوهشی

ارائه الگوی ارزیابی خطمشی‌های متناسب‌سازی تشکیلات نظام اداری در راستای برنامه‌ریزی منطقه‌ای (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران)

ایرج اکبری‌فر - گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

فؤاد مکوندی* - گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

محمد همتی - گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران.

قنبر امیرنژاد - گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>شماره صفحات: ۳۳۸-۳۲۲</p> <p>از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید</p>  <p>واژه‌های کلیدی: ارزیابی خطمشی، متناسب‌سازی، تشکیلات نظام اداری، شرکت ملی نفت ایران.</p>	<p>مسئله اندازه بهینه دولت و خطمشی‌های موجود در این زمینه حدود سه دهه است که در فضای حکمرانی کشور با عناوین مختلفی همچون «کوچک‌سازی»، «چابک‌سازی» و «منطقی‌سازی»، «خصوصی‌سازی»، «مهندسی نقش و ساختار دولت» و... در اسناد بالادستی و کلان خصوصاً برنامه‌های توسعه پنج ساله کشور، محل مناقشه صاحب‌نظران می‌باشد. با عنایت به اینکه از یک طرف ارزیابی صحیح خطمشی‌ها سهم قابل توجهی در اجرای موفق خطمشی‌ها داشته و از سوی دیگر در کشور ما موضوع ارزیابی خطمشی‌ها همواره به مثابه حلقه گمشده در فضای حاکم بر این قلمرو بوده است، هدف این تحقیق ارائه الگوی ارزیابی خطمشی‌های متناسب‌سازی تشکیلات نظام اداری در شرکت ملی نفت ایران در راستای بهبود عملکرد سازمان می‌باشد. برای این منظور، در تحقیق حاضر که جهت‌گیری کاربردی، راهبرد توصیفی-پیمایشی و رویکرد استقرایی دارد، ابتدا با اتکاء به روش‌های کیفی تحلیل محتوی و فراترکیب، مطالعات گسترده‌ای در منابع کتابخانه‌ای و اسنادی انجام و ۱۲۴ شاخص اولیه شناسایی گردید، بعد از غربالگری و اعمال نظر خبرگان بر پایه پرسشنامه روش دلفی، نهایتاً ۸۹ شاخص در قالب ۱۱ بعد و ۳۵ مؤلفه احصاء و دسته‌بندی شد. در گام بعدی به کمک روش تحقیق کمی مدل سازی ساختاری تفسیری ارتباط و تأثیر متقابل عوامل شناسایی شده، بدست آمد و الگوی ارزیابی مورد نظر طراحی گردید. در آخرین مرحله با نظر سنجی از ۴۰۰ نفر از جامعه آماری (واحدهای ستادی و شرکت‌های زیرمجموعه شرکت ملی نفت ایران) و استفاده از روش معادلات ساختاری و تحلیل عاملی و نرم افزارهای کامپیوتری، روایی و اعتبار مدل مورد آزمون قرار گرفت و به تأیید رسید.</p>

استناد: اکبری‌فر، ایرج؛ مکوندی، فؤاد؛ همتی، محمد؛ امیرنژاد، قنبر. (۱۴۰۲). ارائه الگوی ارزیابی خطمشی‌های متناسب‌سازی تشکیلات نظام اداری در راستای برنامه‌ریزی منطقه‌ای (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران). فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۱۳(۵۲)، صص ۳۳۸-۳۲۲.

DOI: 10.22034/JGEOQ.2023.331979.3591

DOR:

مقدمه

خطمشی‌های عمومی از طریق حل مسائل عمومی جامعه و به دنبال آن تأثیر بر عوامل زمینه‌ساز توسعه، مسیر را برای تحقق اهداف کلان اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشور هموار می‌کند. امروزه با پیچیده‌تر شدن اداره جوامع، ارزیابی خطمشی‌های عمومی برای دولت‌ها امری اجتناب‌ناپذیر شده است (شکری و دیگران ۱۳۹۷). خط‌مشی‌های عمومی بعلت وجود مسائل عمومی شکل می‌گیرند و پاسخی برای رفع این مشکلات هستند. برای آنکه خطمشی‌های عمومی به اهداف مورد نظر خود دست پیدا کنند وجود یک نظام ارزیابی مناسب، ضروری است (دانش‌فرد ۱۳۹۵). امروزه یکی از عوامل ناکارآمدی شرکت‌ها و سازمان‌ها، ساختار بزرگ و نامتناسب با مأموریت اصلی آن‌هاست. این گسترش فیزیکی تشکیلات، در شرکت‌های دولتی بیشتر نمود داشته و معمولاً عامل بازدارنده‌ای در کارایی و چابکی آن‌ها می‌باشد. طی سال‌های اخیر خصوصاً پس از سقوط قیمت نفت و مزیقه‌ی شدید مالی، بسیاری از شرکت‌های نفتی توجهی جدی به اصلاح ساختار و کوچک‌سازی داشته‌اند (مستقل ۱۳۹۵). ارزیابی‌ها انجام می‌شوند تا نتایج مربوط به اجرای خطمشی‌ها (برون‌داد، اثرات و پیامدهای اجرای یک خطمشی) را بررسی کنند (قلی‌پور ۱۳۹۵). نظام ارزیابی سال‌های متمادی است که در بخش دولتی بیشتر کشورهای توسعه یافته متداول شده است. یکی از دلایل توجیهی چنین اقدامی افزایش روز افزون هزینه‌ها در بخش دولتی به منظور ارتقاء خدمات متنوع است. هدف ارزیابی، تولید اطلاعات به منظور بررسی و بازبینی خطمشی‌ها و برنامه‌ها توسط سازمان‌های دولتی است (الوانی و شریف‌زاده ۱۳۹۴). ارزیابی خطمشی، نقشی بی‌بدیل در ارتقاء پاسخگویی، بهبود و یادگیری خطمشی‌های عمومی از سطوح کلان ملی تا سطوح خرد و بخشی بر عهده دارد و از سوی ابر خطمشی‌گذاران کشور نیز مورد تأیید است (واعظی و دیگران ۱۳۹۵).

مفهوم «متناسب‌سازی و منطقی‌ساختن تشکیلات نظام اداری» از دهه ۷۰ شمسی تاکنون با واژه‌ها و عناوین مختلف در اسناد بالادستی و کلان کشور به کرات وجود داشته است و این حکایت از اهمیت موضوع دارد. مسئله اندازه بهینه دولت یکی از کهن‌ترین مجادلات و مناقشات تاریخی میان بسیاری از اندیشه‌وزان حوزه حکمرانی جوامع بوده و نظرات متنوعی در طیف گسترده میان دولت حداقلی و حداکثری مطرح و تئوریزه شده است (شهرآئینی ۱۳۹۷). امروزه یکی از مشکلات اساسی فراروی نظام اداری کشور، روند معیوب ارزیابی، کنترل و نظارت بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی است (قلی‌پور ۱۳۹۵). ارزیابی خطمشی همواره به مثابه حلقه گمشده در فضای حاکم بر قلمرو مشی‌گذاری در ایران است (مؤبد ۱۳۴۸۴). متأسفانه به رغم رشد فزاینده تحقیقات ارزیابی از دهه ۱۹۶۰، در ایران مطالعات قوی درباره‌ی ارزیابی خطمشی انجام نشده و مفاهیم و ابزارهای آن مبهم باقی بماند (محمدی ۱۳۹۵). در خصوص فرآیند خطمشی‌گذاری عمومی، یکی از مهم‌ترین مسائل کلان حکومت‌ها در راستای بهبود عملکرد حکومت، انجام ارزیابی دقیق و دانش‌محور می‌باشد (ساندرسون ۲۰۰۲). یکی از مهم‌ترین مواردی که در ارزشیابی خطمشی‌های عمومی مغفول مانده و موجب شکل‌گیری خطمشی‌های ناکارآمد می‌شود، وجود الگویی جامع و منسجم جهت ارزشیابی کیفیت خطمشی‌های عمومی می‌باشد (شکری و دیگران ۱۳۹۷). از نظر رنگریز و مؤذنی (۱۳۹۶) بخش قابل توجهی از معضلات و موانع اجرای موفق خطمشی‌ها، ریشه در نارسایی‌ها و مشکلات مربوط به حوزه ارزیابی خطمشی‌ها دارند. همچنین عبدالحسین‌زاده و دیگران (۱۳۹۷) نبود نظام ارزیابی مناسب و ضعف نظارت را مانعی در اجرای موفق خطمشی‌ها می‌دانند. قلی‌پور (۱۳۹۵) یکی از چالش‌های نظام اداری ایران را «چالش ارزیابی و کنترل در نظام اداری» می‌داند. از سال ۱۳۸۴ به بعد شرکت ملی نفت ایران دستخوش تغییرات مکرر ساختاری و مدیریتی بوده است. این دوره مصادف با ظهور شرکت‌های فرعی بهره‌برداری و خدماتی گسترده ذیل شرکت ملی نفت ایران بوده است. ایجاد شرکت‌های فرعی خصوصاً در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب و الحاق مجدد آن‌ها به ستاد مناطق نفتخیز در سال‌های بعد و سعی و خطاهایی که صورت گرفت گویای این حقیقت است که این تغییر و تحولات ساختاری، پشتوانه مطالعاتی قوی و راهبردی نداشته و تا حدودی از شرکت ملی صنایع پتروشیمی الگوبرداری شد در حالی که صنعت پتروشیمی یک صنعت تولیدی و مصرف‌کننده انرژی بوده و با بخش‌های تولید و توزیع نفت و حامل‌های انرژی متفاوت است. مسئله بسیار مهمی که فقدان و عدم توجه به آن در این جای سؤال دارد مسئله «بهره‌وری» شرکت‌ها بعد از تغییرات ساختاری است. چیزی که واضح است اغلب تغییرات، همراه با افزایش تعداد پرسنل، تعداد ساختمان‌های اداری و گستردگی جغرافیایی و باز شدن دست مدیران برای صرف هزینه بوده است، در صورتی که تفاوت ملموسی که انتظار آن می‌رفت در بهبود شرایط حاصل نشد. مواردی که مطرح شد اهمیت و ضرورت وجود یک «الگوی ارزیابی» خطمشی را بیشتر نمایان می‌کند. بند

«ج» سیاست‌های کلی نظام، ابلاغی مقام معظم رهبری در سال ۱۳۸۵ صراحتاً دولت را ملزم و مکلف به کاهش تصدی‌گری و حرکت به سمت خصوصی‌سازی کرده است. این سیاست خطیر در شرکت ملی نفت ایران با گذشت ۱۶ سال از ابلاغ آن هنوز همچون کلافی سر در گم است. ناکامی‌های مکرر و بعضاً رسوایی‌هایی در پی اجرای این سیاست در وزارت نفت کاملاً مشهود است. مرور پرونده موارد متعددی از واگذاری‌های شرکت‌های پتروشیمی، گاز، جایگاه‌های سوخت، حفاری و صنایع پایین دستی گویای این حقیقت تلخ است. شاید بتوان گفت تنها حرکت عملی مثبت شرکت ملی نفت در این راستا «حذف پست‌های بلا تصدی» و «منع استخدام» طی ۱۰ سال اخیر بوده است که آن هم حواشی بسیاری به دنبال داشته است. ناپختگی و عدم مطالعه کافی در خصوص اجرای این سیاست‌ها در شرکت ملی نفت کاملاً مشهود است. در راستای کمک به حل این چالش‌ها وجود یک الگوی ارزیابی خطمشی به منظور سنجش، پایش و دریافت بازخورد اجرای خطمشی‌ها به عنوان «حلقه مفقوده موفقیت» اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. پیرو موارد مطرح شده و بررسی‌های صورت گرفته، برداشت محقق بر این است که اولاً موضوع ارزیابی، موضوعی مهم و کلیدی در فرآیند خطمشی‌گذاری عمومی محسوب شده، ثانیاً در حال حاضر الگو یا چارچوب منسجم و قابل اتکائی به منظور ارزیابی خطمشی‌های عمومی در نظام اداری کشور، خصوصاً در شرکت ملی نفت ایران وجود نداشته و در این زمینه دچار چالش و خلأ تحقیقاتی هستیم. مطالعه پیش‌رو سعی دارد با طراحی الگویی به منظور ارزیابی خطمشی‌های متناسب‌سازی تشکیلات نظام اداری در شرکت ملی نفت ایران، خطمشی‌گذاران را در تدوین بهتر و مجریان را در اجرای موفق‌تر یاری نماید.

مبانی نظری

نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران واژگان مختلفی را در حوزه ارزیابی به کار برده‌اند که غالباً بر مفاهیم یکسانی دلالت دارند. همانگونه که واژه‌های «خطمشی» و «سیاست» مفاهیمی جدا ولی نزدیک به هم دارند، دو عبارت «ارزیابی خطمشی» و «ارزیابی سیاست» نیز در عین اختلاف با همدیگر، در بسیاری از نوشتارها، مترادف یکدیگر تلقی شده‌اند. همچنین سه واژه «ارزیابی»، «ارزشیابی» و «سنجش» نیز که بر مفاهیم مشترکی دلالت داشته و مترادف یکدیگر شمرده شده‌اند (اون، ۲۰۱۲). در ارزیابی خطمشی باید گامی فراتر از دیدگاه‌های سنتی و رایج برداشت و ارزیابی را در طول فرآیند تدوین خطمشی تا اجرای آن به صورتی نظام‌مند انجام داد (گیوریان و ربیعی مندجین ۱۳۹۴). به طور کلی ارزیابی یک فعالیت طراحی شده در فرآیند خطمشی‌گذاری و یکی از مراحل اجرای آن است که به منظور قضاوت در مورد تأثیرات خطمشی‌ها یا برنامه‌های دولت صورت می‌گیرد (دانش‌فرد ۱۳۹۵). صاحب‌نظران تعاریف مختلفی از ارزیابی خطمشی ارائه داده‌اند. با الهام از تعاریف مختلف صاحب‌نظران در خصوص ارزیابی خطمشی، می‌توان آن را به صورت ذیل بیان نمود:

ارزیابی خطمشی، یک نظام پایش مستمر است که در طول مراحل شناسایی مسئله، تدوین، اجرای خطمشی و حتی بعد از آن، توسط دولت یا بخش خصوصی به شیوه‌های مختلف به اجرا در می‌آید و با استفاده از بازخوردی که از بازیگران و ذی‌نفعان خطمشی گرفته می‌شود، با پایش و سنجش شاخص‌ها و معیارهای کمی و کیفی مناسب، نتایج و پیامدهای خطمشی را مورد بررسی، اندازه‌گیری و یا قضاوت قرار داده و نهایتاً این اطمینان و آگاهی برای ذی‌نفعان خطمشی حاصل می‌شود که مسئله عمومی مربوطه، تا چه میزان حل شده است، چقدر به اهداف از قبل تعیین شده دست یافته و چه آثار ناخواسته‌ای برجای گذاشته است. علم به این موارد، کمک می‌کند مناسب‌ترین تصمیم برای ادامه، اصلاح و یا خاتمه خطمشی اتخاذ گردد.

گیوریان و ربیعی مندجین (۱۳۹۴) و دانش‌فرد (۱۳۹۴) ارزیابی خطمشی‌ها را در سه دسته طبقه‌بندی کرده‌اند: (استخراج و تلخیص) ۱- ارزیابی اداری (شامل ارزیابی تلاش، ارزیابی عملکرد، ارزیابی کارایی و ارزیابی فرآیند) ۲- ارزیابی قضایی ۳- ارزیابی سیاسی

سیر تطور ارزیابی

گوبا و لینکلن (۱۹۸۹) سیر تحول ارزیابی را به چهار نسل تقسیم می‌نمایند: نسل اول از سال ۱۹۰۰ و با تأکید بر اندازه‌گیری کمی خطمشی و تحت تأثیر فضای نظریه مدیریت علمی بوجود آمد. نسل دوم از سال ۱۹۴۲ با تمرکز بر توصیف‌گری کمی-کیفی بجای اندازه‌گیری آغاز شد. نسل سوم در سال ۱۹۶۷ با چرخش نگاه از توصیف نحوه‌ی تحقق اهداف به قضاوت‌گری میزان ارزشمندی

و شایستگی خطمشی، شروع شد و نسل چهارم ارزیابی از سال ۱۹۸۵ با معرفی ارزیابی ساختارگرا با ترویج مدل تعاملی ارزیابی گروه‌های ذینفع به جای قضاوت‌گری فردی و مبتنی بر معرفت‌شناسی پست‌مدرن آغاز شد.

متناسب‌سازی تشکیلات نظام اداری

نظام اداری، ابزار تنظیم و اجرای کلیه فعالیت‌ها برای نیل به اهداف تعیین شده می‌باشد. این نظام متشکل از اجزایی همچون سرمایه‌های انسانی، سازمان‌دهی و تشکیلات، نظام‌ها، روش‌ها و رویه‌ها، قوانین، مقررات و تکنولوژی و امکانات و ... متناسب با انتظارات جامعه و تغییر نقش دولت در اداره امور بوده و دائماً نیازمند تغییر و تحول و بهبود می‌باشد (بهرام‌زاده و غفاری ۱۳۸۳). موضوع نقش و اندازه دولت در کشور همواره مورد بحث سیاست‌گذاران و مدیران ارشد نظام بوده و راه‌حل‌های مختلفی برای برون‌رفت از تنگناهای ناشی از بزرگی دولت ارائه شده که به صورت مقطعی، بعضی از مسائل ساختاری دولت را کاهش داده، ولی مسئله اصلی همچنان باقی مانده است (فقیهی و کاظمی بیدگلی ۱۳۹۳). اصلاح ساختار تشکیلات دولت در برنامه سوم توسعه مطرح شد و در برنامه چهارم و پنجم توسعه بر ضرورت آن تأکید گردید. آنچه بسیار اهمیت دارد، ضرورت تغییر در ساختار و منطقی شدن آن است که شامل کوچک شدن بدنه تشکیلات اداری، برون‌سپاری و خصوصی‌سازی است (بسطامی، نجف‌بیگی و فاطمی ۱۳۹۸).



شکل ۱. برنامه‌ها و سیاست‌های مرتبط با نظام اداری پس از انقلاب اسلامی (نوکده ۱۳۹۴).

محدوده مورد مطالعه

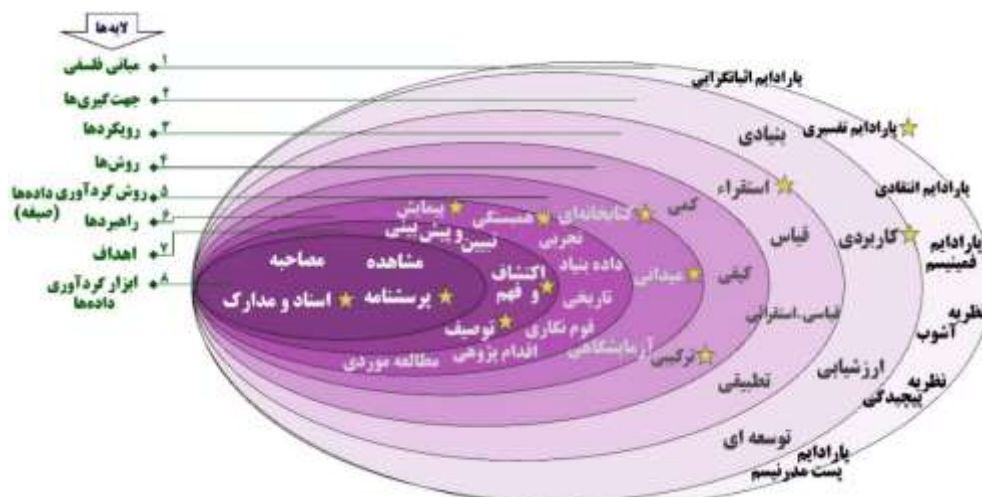
این تحقیق در شرکت ملی نفت ایران در گستره جغرافیای جنوب، شمال، مرکز، شرق و غرب کشور شامل واحدهای ستادی و شرکت‌های زیرمجموعه شرکت ملی از جمله شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب (شرکت‌های بهره‌برداری نفت و گاز کارون، مارون، گچساران، آغاچاری و مسجدسلیمان)، شرکت نفت و گاز پارس، شرکت نفت فلات قاره ایران، شرکت ملی حفاری، شرکت نفت مناطق مرکزی ایران و ... انجام شد.

روش پژوهش

روش‌شناسی اشاره به اصول و ایده‌هایی دارد که پژوهش‌گران بر اساس آن، روش‌هایشان را پایه‌ریزی می‌کنند. (هاردینگ، ۱۹۷۸ به نقل از صادقی فسایی و ناصری‌راد، ۱۳۹۰). روش‌شناسی این تحقیق بر پایه پیاز تحقیق دانایی‌فرد (۱۳۸۹) که خود اقتباسی از مدل ۶ لایه‌ای ساندرز^۲ (۲۰۰۰) بوده است بنا نهاده شده است (شکل ۲).

¹ Harding

² Saunders



شکل ۲. پیماز تحقیق (دانایی‌فرد، ۱۳۸۹)

در تحقیق حاضر پژوهش‌گر به لحاظ جهان‌بینی و نوع نگاه به جهان به موضوعاتی همچون فهم، معنا، ادارک و تفسیر روی می‌آورد و با بهره‌گیری از تجربیات زنده عوامل سازمانی و تفسیر و توصیف نگرش‌ها و نظرات نهفته در ذهن خبرگان و همین‌طور بررسی محتوای نوشتاری موجود در منابع کتابخانه‌ای در پی طراحی الگوی ارزیابی خطمشی‌های متناسب‌سازی می‌باشد، لذا رهیافتی ذهنی‌گرا داشته و به لحاظ معرفت‌شناسی در زمره پارادایم‌های تفسیری قرار می‌گیرد. از آنجا که این درصدد حل یک مسئله در سازمان مشخصی بوده و نتایج آن هم قابل‌تعمیم به دیگر زیرمجموعه‌های وزارت نفت می‌باشد، از نظر جهت‌گیری، کاربردی محسوب می‌گردد. ابتدا داده‌های کیفی مرتبط به موضوع از حجم گسترده‌ای از منابع کتابخانه‌ای و اسنادی استخراج شده و بعد از خلاصه‌سازی و غربال توسط روش‌های مختلف، الگوی ارزیابی خلق می‌شود، یک روند از جزء به کل طی شده و رویکردی استقرائی دارد.

پیرو جهت‌گیری و رویکرد این تحقیق، از روش‌های کمی، کیفی زیر استفاده شده است:

- ❖ تحلیل محتوی کیفی با رویکرد استقرایی
- ❖ روش تحقیق فراترکیب^۱
- ❖ فن دلفی
- ❖ مدل‌یابی ساختاری تفسیری
- ❖ روش معادلات ساختاری

اطلاعات این تحقیق با استفاده از مطالعات اکتشافی به دو شیوه کتابخانه‌ای و میدانی بدست آمده‌اند. بخش کتابخانه‌ای حاصل بررسی و جست‌وجو در محتوای متنی و نوشتاری بوده و در بخش مطالعات میدانی از اطلاعات جمع‌آوری شده از خبرگان بود. لذا این تحقیق در زمره تحقیق‌های کتابخانه‌ای-میدانی قرار می‌گیرد. در این تحقیق با توجه به اینکه از روش‌ها و ابزارهای مختلف، نظرات و دیدگاه‌های جامعه آماری بزرگ شرکت ملی نفت ایران گردآوری می‌شوند به لحاظ راهبردی پیمایشی محسوب می‌گردد. با عنایت به اینکه هم موقعیت و وضع موجود توصیف شده است و هم با جویا شدن نظرات، نگرش‌ها و دیدگاه‌های افراد، به دنبال یک واقعیت موجود و پاسخ به سؤالی مربوط به زمان حال و آنچه که هست، بوده‌ایم، همچنین از نتایج آن می‌توان استفاده نمود، لذا تحقیق حاضر به لحاظ هدف، توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود. در این تحقیق گردآوری داده‌های کیفی با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی در مقالات، رساله‌ها، پایان‌نامه‌ها، کتاب‌ها، اسناد و مدارک مربوط به سیاست‌ها و برنامه‌های دولت و... به کمک نکته برداری و، تجزیه و تحلیل، بررسی عمیق، تلخیص و ترکیب و تلفیق و... صورت گرفت. بعد از آن از طریق پرسشنامه

^۱ meta-synthesis

از نظر خبرگانی و سایر مشارکت کنندگان جامع آماری استفاده گردید که خود از روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند انتخاب شده بودند.

در این تحقیق ابتدا داده‌های کیفی گردآوری شده حاصل از مطالعه منابع کتابخانه‌ای، مبانی نظری و پیشینه تحقیق به کمک راهبرد تحلیل محتوی کیفی با رویکرد استقرایی، تحلیل و توصیف شده و پس از دسته‌بندی و کدگذاری گزاره‌ها، مفاهیم، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اولیه بدست آمدند در مرحله بعدی شاخص‌های بدست آمده به کمک روش فراترکیب، به صورتی نظام‌مند، دقیق و عمیق مجدداً مورد بررسی قرار گرفته و تا حد امکان اصلاح و تلفیق شدند. در مرحله بعدی شاخص‌های بدست آمده حاصل از فراترکیب با استفاده از فن دلفی و ابزار پرسش‌نامه در اختیار خبرگان قرار گرفتند و طی چندین مرحله رفت و برگشتی چکش کاری، اصلاح و نهایی گردیدند.

در گام بعدی به کمک پرسش‌نامه مقایسات زوجی و مدل‌یابی ساختاری تفسیری، روابط بین شاخص‌های بدست آمده و اثر متقابل آن‌ها که در واقع عوامل و اجزاء الگوی ارزیابی نهایی مورد نظر محسوب می‌شوند تعیین گردیدند. در انتها با کمک پرسش‌نامه تحلیل عاملی در سطح جامعه آماری، عوامل و مؤلفه‌های الگوی بدست آمده به منظور راستی آزمایی و اعتبار سنجی در معرض برازش و آزمون کمی قرار گرفته و پس از تأیید انطباق داده‌ها و همبستگی روابط فرضی میان ابعاد و مؤلفه‌ها و اثرات متقابل آن‌ها الگوی نهایی مورد نظر تأیید و ارائه گردید.

بحث و یافته‌های تحقیق

بدون تردید اطلاعات بدست آمده از مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی بدون تجزیه و تحلیل و بررسی سقیم و صحت آن‌ها فاقد اعتبار لازم می‌باشند. لذا تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی و کمی، خلاصه‌سازی، توصیف داده‌ها و اطلاعات خام و معنی‌دار نمودن آن‌ها و نمایش در قالب اشکال مختلف همچون جداول و نمودارها که به کمک نرم‌افزارهای آماری صورت می‌گیرد جزو مهم‌ترین بخش‌های هر تحقیقی محسوب می‌گردد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی مطرح می‌گردد. برای این منظور داده‌های جمع‌آوری شده به کمک روش‌های آماری و با استفاده از نرم‌افزارهای کامپیوتری SPSS و 26 Smart PIS مورد آزمون قرار گرفتند تا صحت سنجی شده و سطح معنی‌داری و شدت و ضعف روابط بین متغیرها مشخص گردد. در بخش اول، اطلاعات مربوط به مشخصات عمومی پاسخ‌دهندگان با کمک شاخص‌های آمار توصیفی بیان شده است و نتایج حاصل، به شکل جداول توزیع فراوانی و نمودار نمایش داده شده است و در بخش دوم با استفاده از آزمون‌های تحلیل عاملی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری و معادلات ساختاری، اقدام به آزمون اعتبار سنجی و بررسی روایی سنج‌ها شده است.

بعد از تحلیل محتوی و فراترکیب منابع اسنادی و کتابخانه‌ای تعداد ۱۲۴ کد تفسیری بدست آمد که با استفاده از نظرات و مشورت ۳ نفر از خبرگان غربال شدند و طی آن تعداد ۳۱ کد تفسیری اولیه با دیگر کدها ادغام گردید، تعداد ۶ کد حذف و تعداد ۲ کد اضافه شد. نهایتاً ۸۹ کد تفسیری باقی ماند و در قالب یک پرسشنامه شامل ۴ مفهوم، ۱۱ بعد، ۳۵ مؤلفه و ۸۹ شاخص برای نظرخواهی به جامعه ۱۵ نفری خبرگان منتخب تحقیق ارسال گردید. روایی و اعتبار پرسشنامه‌ی دلفی که شامل ۸۹ گویه و طیف لیکرت ۷ گزینه‌ای بود به تأیید استاد راهنما و سه نفر خبره رسید. در دور اول دلفی، پرسشنامه برای ۱۵ خبره ارسال شد و از آن‌ها خواسته شده بود علاوه بر پاسخ به سؤالات، در صورت لزوم هرگونه نظر و پیشنهاد به منظور اصلاح و تکمیل شاخص‌ها و یا فاکتورهای جدید مرقوم نمایند. در دور دوم نیز همان خبرگان دور اول ضمن اطلاع از میانگین نمره پاسخ به گویه‌ها در دور قبل به سؤالات پاسخ دادند. خروجی دور دوم دلفی در جدول ۱، نمایش داده شده است.

جدول ۱. خروجی آزمون تی تک نمونه ای و فریدمن پرسشنامه شماره دو دلفی

ردیف	سازه‌ها	میانگین	معیار انحراف	رتبه میانگین	فریدمن معنی‌داری	نتیجه
1	میزان تعیین ضمانت اجرایی ارزیابی	3.5082	.77460	49.30	۰,۰۰۰	تایید
2	میزان تبیین ارزش‌های ارزیابی	3.3607	.94112	45.98		تایید

ردیف	سازه‌ها	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه	معنی داری فریدمن	نتیجه
3	میزان قدرت کارشناسی ارزیابان	3.5574	.92582	50.10		تایید
4	میزان تسلط ارزیابان به روش‌های پژوهشی و آماری	3.3934	.99043	45.24		تایید
5	میزان امکان پذیری اقتصادی / نرخ بازگشت سرمایه	3.4590	1.24212	45.86		تایید
6	میزان امکان پذیری اداری	3.3770	1.18723	45.17		تایید
7	میزان سادگی و قابلیت فهم خطمشی	3.4590	1.09978	47.01		تایید
8	میزان انعطاف پذیری خطمشی	3.4754	.97590	46.39		تایید
9	میزان سازگاری/انطباق پذیری خطمشی با مقتضیات زمانی	3.2787	.97590	43.11		تایید
10	میزان قابلیت اندازه‌گیری/ عینی بودن معیارها	3.4098	.89974	45.71		تایید
11	میزان جامعیت و فراگیری معیارها	3.3443	1.09978	43.55		تایید
12	میزان در دسترس بودن یا سادگی معیارها	3.2131	1.53375	42.20		تایید
13	میزان صحت و دقت معیارها /رعایت موازین علمی و استاندارد	3.3279	1.35576	43.51		تایید
14	میزان بازنمایی واقعیت وضع موجود	3.7377	1.04654	53.97		تایید
15	میزان تسهیل پاسخگویی	3.7049	1.12546	52.20		تایید
16	میزان شفافیت در انتشار اطلاعات	3.4590	.79881	46.30		تایید
17	میزان قضاوت منصفانه ارزیابان	3.1803	.99043	39.70		تایید
18	میزان تحقق آرمان عدالت و برابری	3.2787	1.20712	44.36		تایید
19	میزان کمک به رشد اجتماعی	3.5246	.83381	48.11		تایید
20	میزان توجه به عوامل محیطی	3.4754	1.08233	48.63		تایید
21	میزان اتکا به امکانات و منابع موجود	3.1967	1.22280	40.76		تایید
22	میزان همراستایی/ انسجام/سازگاری با سایر برنامه‌های سازمان	3.5246	.70373	47.24		تایید
23	میزان ملاحظه‌گرایی‌های تعریف‌کنندگان مسئله	3.1475	1.03280	39.41		تایید
24	میزان آینده‌نگری در تعریف وضعیت مطلوب	3.4098	1.03280	43.47		تایید
25	میزان ضرورت مسئله یا ملاحظه اولویت‌های عمومی جامعه	3.2295	1.17514	40.04		تایید
26	میزان همراستایی / انطباق مسئله با راه حل	4.9508	1.39728	35.84		تایید
27	میزان ملاحظه تأثیر روی خط مشی‌های مرتبط	3.0984	1.11270	37.43		تایید
28	میزان اعتماد و پذیرش عمومی	3.0820	1.40408	37.66		تایید
29	میزان مقبولیت قانونی / سیاسی	3.4098	1.09978	46.48		تایید
30	میزان تعهد و مشارکت ذی‌نفعان	3.1803	1.17514	41.91		تایید
31	میزان ادراک صحیح / باور قلبی بازیگران	3.0820	.91548	38.20		تایید
32	میزان چابکی و انعطاف پذیری مجریان	3.2131	.97590	40.89		تایید
33	میزان سنجش نتایج/ اهداف مطلوب خطمشی	3.3934	.98561	46.13		تایید
34	میزان تأثیر مثبت بر ذهنیت جامعه	3.4590	1.24595	46.67		تایید
35	میزان سنجش پیامدهای خط مشی	3.6066	.94112	51.66		تایید
36	میزان تحقق اهداف مطلوب نسبت به هزینه‌ها و منابع اختصاص یافته	3.3443	.70373	42.77		تایید

ردیف	سازها	میانگین	معیار انحراف	میانگین رتبه	معنی داری فریدمن	نتیجه
37	میزان سنجش تغییرات واقعی ناخواسته نسبت به هزینه ها و منابع اختصاص یافته	3.3934	1.14642	44.39		تایید
38	میزان توجه به نتایج عینی و واقعی	3.2951	1.16292	42.44		تایید
39	میزان کمک به درس آموزی و یادگیری سازمانی / آموزش ضمنی و توانمندسازی افراد	3.6721	1.30931	27.57		تایید
40	میزان کمک به درک مشترک و تعالی خطامشی	3.2459	.74322	41.27		تایید
41	میزان پیشنهاد راهکارهای اصلاحی	3.2951	.97590	42.56		تایید
42	میزان انجام مستمر ارزیابی	3.1803	1.24212	39.16		تایید
43	تعداد نیروی انسانی تعدیل شده در شرکت ملی نفت	3.2623	.77460	43.52		تایید
44	میزان کاهش هزینه سرانه در شرکت ملی نفت	3.2131	.94112	43.69		تایید
45	تعداد واحدهایی از شرکت ملی نفت که تصدی گری آن ها به خارج از دولت منتقل شده است	3.4590	.92582	47.13		تایید
46	تعداد واحدهای ادغام یا تفیک شده در راستای تغییر اندازه سازمان	3.0984	.99043	37.14		تایید
47	تعداد واحدهای سازمانی غیر ضرور حذف شده در راستای انعطاف پذیری سازمان در شرکت ملی نفت	3.4426	1.24212	45.33		تایید
48	تعداد شناسنامه فرآیندهایی که در راستای کوچک سازی یا منطقی سازی سازمان، اصلاحات اساسی داشته اند.	3.4426	1.18723	45.65		تایید
49	تعداد بخشنامه ها یا دستورالعمل هایی در راستای کوچک سازی یا منطقی سازی سازمان، وضع شده اند.	3.4098	1.09978	44.39		تایید
50	حجم مالی کالاهای تأمین شده توسط شرکت های بیرونی در سال به سفارش شرکت ملی نفت	3.3443	.97590	43.07		تایید
51	تعداد کالاهای تأمین شده توسط شرکت های بیرونی در سال به سفارش شرکت ملی نفت	3.3934	.97590	44.78		تایید
52	تعداد شرکت های تأمین کننده کالای حوزه توسعه و مهندسی شرکت ملی نفت	3.4918	.89974	48.01		تایید
53	تعداد خدمات ارائه شده توسط شرکت های بیرونی در سال	3.1639	1.09978	39.80		تایید
54	حجم مالی خدمات ارائه شده توسط شرکت های بیرونی در سال	3.7049	1.53375	30.95		تایید
55	تعداد شرکت های خصوصی در زمینه تعمیر و نگهداری زمین های نفتی	3.4262	1.35576	45.37		تایید
56	تعداد شرکت های خصوصی در زمینه اکتشاف میدانی نفتی	3.8033	1.04654	55.32		تایید
57	تعداد مدیران میانی و بالاتر که با قوانین خصوصی سازی آشنایی نسبی دارند	3.0492	1.12546	38.02		تایید
58	میزان ساعت آموزش پرسنل در جهت تقویت نیروی انسانی و فرهنگ سازی خصوصی سازی	3.9508	.79881	36.88		تایید
59	تعداد کل سمت های سازمانی مصوب	3.6066	.99043	49.59		تایید
60	تعداد سمت های سازمانی بلا تصدی	3.6885	1.20712	50.98		تایید
61	میانگین تعداد سطوح سازمانی با احتساب بالاترین مقام اجرائی در هر واحد سازمانی	3.7705	.83381	54.02		تایید
62	تعداد شاعلیین رسمی	3.4262	1.08233	46.46		تایید

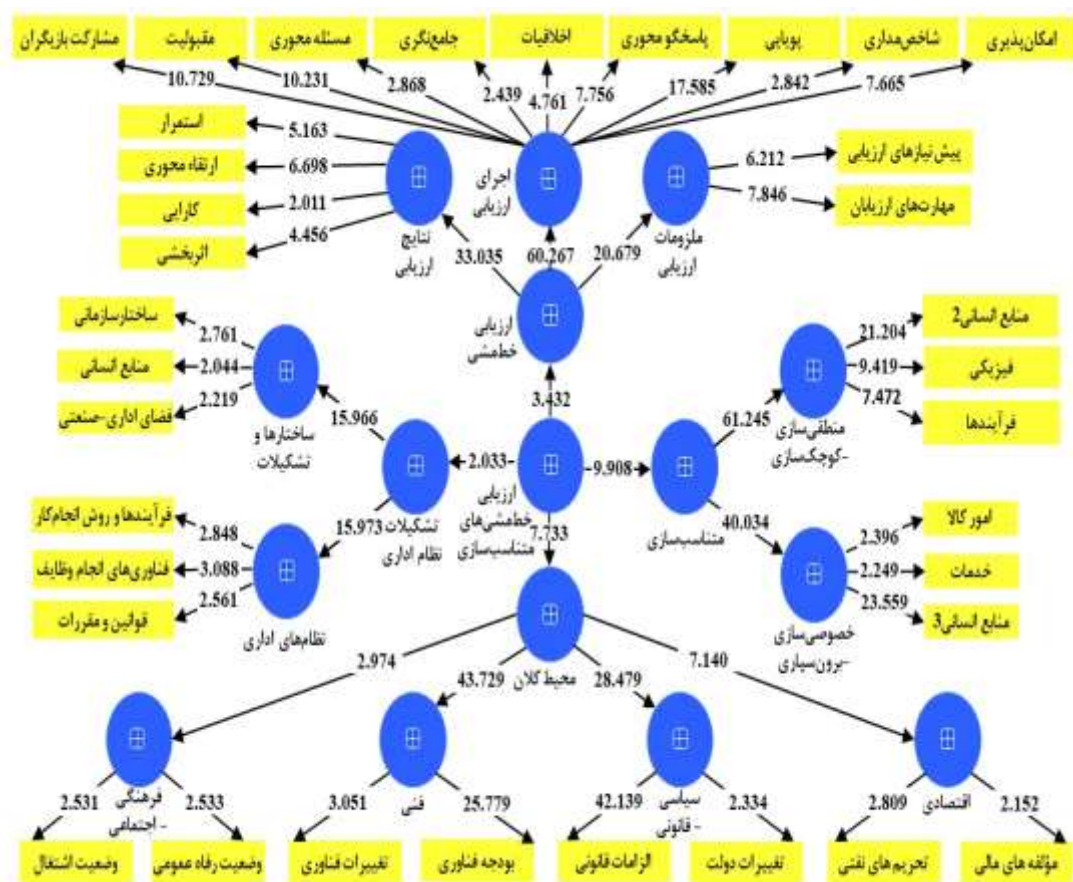
ردیف	سازه‌ها	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه	معمی داری فریدمن	نتیجه
63	تعداد شاغلین غیر رسمی	3.4098	1.22280	44.78	تایید	تایید
64	تعداد ساختمان‌های اداری	3.4754	.70373	48.32		تایید
65	مساحت ساختمان‌های اداری	3.1475	1.03280	42.93		تایید
66	تعداد واحدهای صنعتی	3.5410	.77460	47.94		تایید
67	مساحت ساختمان‌های صنعتی	3.4754	.94112	46.81		تایید
68	تعداد نظام‌های مدیریتی جاری شده در سازمان	3.5410	.92582	50.07		تایید
69	تعداد نظام‌های مالی جاری شده در سازمان	3.5902	.99043	49.86		تایید
70	تعداد کل شناسنامه فرآیندهای سازمان	3.5574	1.24212	48.62		تایید
71	میزان بودجه فناوری‌ها	3.4262	1.18723	46.77		تایید
72	تعداد فناوری‌ها	3.5082	1.09978	48.88		تایید
73	تعداد بخشنامه‌ها یا دستورالعمل‌هایی که در ارتباط با کوچک‌سازی یا خصوصی‌سازی در سازمان جاری شده‌اند.	3.4590	.97590	47.94		تایید
74	تعداد بخشنامه‌ها یا دستورالعمل‌هایی که در ارتباط با کوچک‌سازی یا خصوصی‌سازی در سازمان اصلاح شده‌اند.	3.5738	.97590	50.36		تایید
75	تعداد شرکت‌های نفتی حوزه توسعه و مهندسی موجود در لیست تحریم به نسبت تمام شرکت‌ها	3.5574	.89974	48.07		تایید
76	تعداد شرکت‌های نفتی حوزه اکتشاف موجود در لیست تحریم به نسبت تمام شرکت‌ها	3.2131	1.09978	38.85		تایید
77	تعداد بانک‌های تحریم شده طی یک سال اخیر	3.3607	1.53375	44.98		تایید
78	میزان نوسانات نرخ ارز طی یک سال اخیر	3.2951	1.35576	43.00		تایید
79	میزان افزایش نرخ ارز طی یک سال اخیر	3.5574	1.04654	48.16		تایید
80	سرعت تغییرات فناوری	3.4098	1.12546	46.75		تایید
81	میزان دسترسی به فناوری‌های روز	3.6066	.79881	50.10		تایید
82	بودجه تحقیق و توسعه	3.4590	.99043	46.08		تایید
83	تعداد مدیران نفتی رده میانی و بالاتر که طی ۲ سال اخیر از سمت خود جابجا شده‌اند.	3.2295	1.20712	41.70		تایید
84	میانگین زمان تصدی‌گری مدیران نفتی رده میانی و بالاتر	3.3770	.83381	44.33		تایید
85	میزان وجود مفاد الزام آور	3.1967	1.08233	41.63		تایید
86	میزان آراء در قوه مقننه	3.0656	1.22280	36.48		تایید
87	نرخ بیکاری طی یک سال اخیر	3.0164	.70373	36.91		تایید
88	نرخ رشد جمعیت طی یک سال اخیر	3.3607	1.03280	45.22		تایید
89	میزان برخورداری از امکانات و رفاهیات روز جامعه	3.2295	1.20846	15.79		تایید

مطابق جدول فوق خبرگان، سازه‌های مربوط به تمامی آیت‌ها را با اهمیت معرفی نموده و با توجه به آزمون فریدمن رتبه‌بندی شاخص‌ها مورد موافقت قرار گرفت (سطح معنی داری کوچکتر از ۰,۰۵) که این به معنای وجود رتبه یک‌سان بین شاخص‌ها در شکل دادن سازه نهایی می‌باشد. خروجی آزمون کندال برای مؤلفه‌های ارزیابی خط مشی‌های متناسب سازی تشکیلات نظام اداری در شرکت ملی نفت ایران در دوره دوم در جدول ۲، نشان داده شده است.

جدول ۲. نتایج آماری دور دوم دلفی

N	۱۵
Kendall's W(a)	۰/۹۰۳
Chi-Square	۴۱۱,۳۷۹
df	۸۱
Asymp. Sig.	۰/۰۰۰

پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و به منظور اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، از مدل معادلات ساختاری استفاده گردید که نتایج آن در شکل ۱، منعکس شده است.

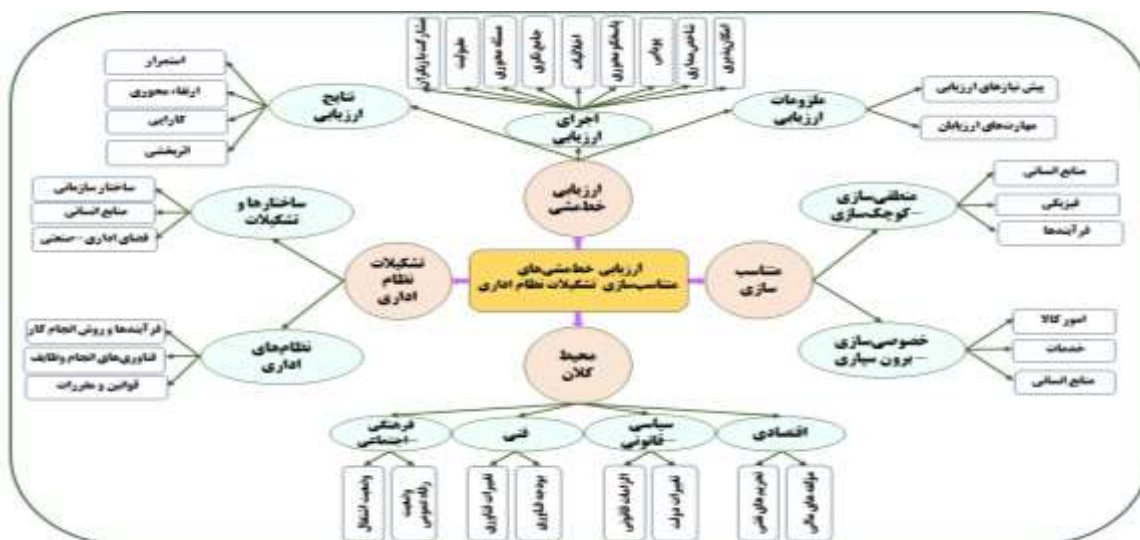


شکل ۳- اندازه‌گیری مدل کلی در حالت معنی دار

نتیجه‌گیری

پرسش اصلی که این تحقیق در صدد یافتن پاسخ آن بود عبارت است از «الگوی ارزیابی خطمشی‌های متناسب‌سازی تشکیلات نظام اداری در شرکت ملی نفت ایران چگونه باشد؟»

که خود شامل چهار پرسش فرعی در خصوص شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی ارزیابی و روابط و اثرات متقابل میان ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده بود. برای یافتن بهترین پاسخ به این پرسش‌ها و به عبارت دقیق‌تر خلق یک الگوی ارزیابی خطمشی‌های متناسب‌سازی، فعالیت‌های متعددی در طول انجام این تحقیق صورت گرفت. ابتدا با استفاده از روش‌ها و راهبردهای کیفی همچون تحلیل محتوی، فراترکیب و تکنیک دلفی، مطالعات گسترده‌ای در منابع کتابخانه‌ای و اسنادی صورت گرفت و نهایتاً منتج به شناسایی ۸۹ شاخص ذیل ابعاد و مؤلفه‌های مختلف گردید. در مرحله بعدی به منظور کشف روابط و اثرات متقابل ابعاد و مؤلفه‌های بدست آمده در بخش کیفی، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. با عنایت به یافته‌های حاصل از مراحل کمی و کیفی تحقیق، مفاهیم، ابعاد و مؤلفه‌های بدست آمده در قالب الگوی پیشنهادی شکل ۲، ارائه گردید. در آخرین بخش تحقیق به منظور اعتبار سنجی الگوی بدست آمده از معادلات ساختاری و تحلیل عاملی استفاده گردید.



شکل ۴. الگوی ارزیابی خطمشی‌های متناسب‌سازی تشکیلات نظام اداری در شرکت ملی نفت ایران

منابع

۱. الوانی، سید مهدی و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۴). فرآیند خطمشی‌گذاری عمومی (چاپ سیزدهم)، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی
۲. برنامه راهبردی تحول در نظام اداری (۱۳۷۷). تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
۳. برنامه و خطمشی دولت یازدهم (۱۳۹۲). تهران: پایگاه اطلاع رسانی دولت.
۴. بسطامی، مسعود، نجف‌بیگی، رضا و فاطمی، عادل (۱۳۹۸). تبیین چالش‌های متناسب‌سازی ساختار تشکیلات دولت در اجرای برنامه جامع اصلاح نظام اداری و مقایسه وضع موجود و مطلوب آن، فصل‌نامه خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۰ (۳۳)، ۱-۱۷.
۵. بهرام‌زاده، حسینعلی و غفاری، سمیرا (۱۳۸۳). ارزیابی عملکرد دولت در اصلاح ساختار نظام اداری کشور چشم‌انداز برنامه چهارم توسعه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خمینی شهر- مجموعه مقالات برنامه چهارم توسعه، چالش‌ها و ارزش‌ها، ۸۳ (۱)، ۱۵۹-۱۴۵.

۶. دانش فرد، کرم اله (۱۳۹۴). مبانی خطمشی گذاری عمومی، تهران: نیاز دانش
۷. دانش فرد، کرم اله (۱۳۹۵). فرآیند خطمشی گذاری عمومی، تهران: صفار
۸. ده برنامه تحول در نظام اداری کشور (۱۳۸۹). تهران: معاونت توسعه و سرمایه انسانی رئیس جمهور.
۹. رنگریز، حسن و مؤذنی، بهرام (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت بندی موانع اجرای خطمشی های عمومی در سازمان های دولتی با استفاده از مدل های تصمیم گیری چندمعیاره، فصل نامه خطمشی گذاری عمومی در مدیریت، ۸ (۲۸)، ۲۷-۴۳.
۱۰. سند چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۲). مجمع تشخیص مصلحت نظام.
۱۱. سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۸۹). تهران: پایگاه اطلاع رسانی دیوان عدالت اداری.
۱۲. شکری، زینب (۱۳۹۵). طراحی چارچوبی برای ارزشیابی کیفیت خطمشی های عمومی در ایران: پژوهشی اکتشافی ترکیبی، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۳. شکری، زینب، دانایی فرد، حسن، خیرگو، منصور و، فانی، علی اصغر (۱۳۹۷). چگونگی ارزشیابی کیفیت خطمشی های عمومی در ایران: پژوهشی اکتشافی مبتنی بر روش شناسی ترکیبی، فصل نامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، ۶ (۲)، ۹۴-۷۹.
۱۴. شهرآئینی و سید مجتبی (۱۳۹۷). اندازه دولت؛ ضرورت استخراج نقشه حکمرانی کشور، فصل نامه تخصصی سازمان اداری و استخدامی کشور، ۵ (۵۹)، ۱۹-۸.
۱۵. عبدالحسین زاده، محمد، قریشی، سید محمد حسین و شهرآئینی، سید مجتبی (۱۳۹۷). راه کارهای بهبود برنامه های اصلاح نظام اداری مبتنی بر آسیب شناسی، ۲ (۵۶)، ۱۴-۱.
۱۶. فتحی، محمد و کوهی اصفهانی، کاظم (۱۳۹۷). قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران به همراه نظرات تفسیری شورای نگهبان (۱۳۵۹-۱۳۹۶)، تهران: پژوهش کده شورای نگهبان.
۱۷. فقیهی، ابولحسن و کاظمی بیدگلی، سید عباس (۱۳۹۳). الگویی برای تدوین و اجرای برنامه های اصلاح و بهبود نظام اداری در جمهوری اسلامی ایران، فصل نامه علوم مدیریت ایران، ۹ (۳۴)، ۲۴-۱.
۱۸. قانون اجرای سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، ابلاغی مقام معظم رهبری. (۱۳۸۶). تهران: پایگاه اطلاع رسانی مجلس شورای اسلامی ایران.
۱۹. قانون برنامه پنج ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ا. (۱۳۹۰). تهران: پایگاه اطلاع رسانی مجلس شورای اسلامی ایران.
۲۰. قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ا. (۱۳۸۳). تهران: پایگاه اطلاع رسانی مجلس شورای اسلامی ایران.
۲۱. قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ا. (۱۳۹۵). تهران: پایگاه اطلاع رسانی مجلس شورای اسلامی ایران.
۲۲. قانون بودجه سال ۱۳۹۷ کل کشور (۱۳۹۷). تهران: سازمان برنامه و بودجه کشور، مرکز اسناد، مدارک و انتشارات
۲۳. قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶). تهران: پایگاه اطلاع رسانی مجلس شورای اسلامی
۲۴. قلی پور، رحمت اله (۱۳۹۵). چالش های نظام اداری - بررسی موردی ایران، تهران: دانشگاه تهران.
۲۵. گیوریان، حسن و ربیعی مندجین، محمدرضا (۱۳۹۴). فرآیند خطمشی گذاری دولتی پیشرفته، تهران: مؤسسه کتاب نشر مهربان
۲۶. مستقل، بیژن (۱۳۹۵). اندازه های شرکت های نفتی (دولتی و بین المللی) و سیاست کوچک سازی و کاهش تصدی گری، ماهنامه علمی اکتشاف و تولید نفت و گاز، (۱۳۸)، ۳-۲.
۲۷. مؤدب، محمد صادق (۱۳۸۴). تحلیلی از نارسائی های خطمشی گذاری عمومی در ایران، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۱۲ (۴۷)، ۱۶۱-۱۷۸.
۲۸. نقشه راه اصلاح نظام اداری (۱۳۹۲). تهران: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور.
۲۹. نگاه راهبردی به برنامه اصلاحات در نظام اداری کشور (۱۳۹۲). تهران: پایگاه اطلاع رسانی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور.
۳۰. هفت برنامه تحول در نظام اداری کشور (۱۳۸۱). تهران: سازمان مدیریت و برنامه ریزی در برنامه و خطمشی دولت دوازدهم. (۱۳۹۶). تهران: پایگاه اطلاع رسانی دولت.

۳۱. واعظی، رضا، شریف‌زاده، فتاح و محمدی، محسن (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی الگوهای ارزیابی خطمشی عمومی، فصل‌نامه علوم مدیریت ایران، ۱۰(۴۰)، ۱-۲۲.
۳۲. واعظی، رضا؛ محمدی، محسن. (۱۳۹۶). الگویی برای ارزیابی خط مشی های عمومی در ایران (مطالعه خط مشی مالیات بر ارزش افزوده). چشم انداز مدیریت دولتی، - (۲۹)، ۴۷-۷۲.
۳۳. وظایف و ضوابط سازمان‌دهی واحدهای نوسازی و تحول اداری وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی (۱۳۸۲). تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۷). تهران: شورای عالی اداری رئیس جمهور.
34. Sanderson, I. (2002). Evaluation, policy learning and evidence-based policy making. *Public Administration*, 80(1): 1-22
35. Owen, J. M. (2012). Evaluation Forms, toward an Inclusive Framework for Evaluation Practice. In M. Alkin (Ed.), *Evaluation roots, A Wider Perspective of Theorists' Views and Influences*: 386-393
36. Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1989) . *Fourth Generation Evaluation* (1th ed.) . New Delhi: SAGE Publications