

## شناسایی عوامل مرتبط در ارزیابی خطمشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت

کامبیز حمیدی<sup>۱</sup> - سید علی اکبر احمدی<sup>۲</sup> - اصغر سیف<sup>۳</sup>

### چکیده

زمینه: حجم بزرگی از فعالیت‌های اجرایی در کشور به وسیله کارکنان بخش دولتی انجام می‌گیرد. لذا هرگونه فعالیت مبنی بر توسعه کارکنان در این بخش موجب نتایج قابل توجهی در ارتقاء خدمات عمومی خواهد شد. تلاش در جهت ارزیابی خطمشی‌های مربوط به توسعه منابع انسانی ضمن بررسی عملکرد فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی در خصوص توسعه منابع انسانی می‌تواند زمینه ساز بهبود عملکرد این سازمان‌ها گردد.

هدف: هدف اصلی در این پژوهش شناسایی ابعاد و مولفه‌های مرتبط با الگوی ارزیابی اجرای خطمشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت جمهوری اسلامی ایران بود.

روش‌ها: پژوهش انجام گرفته از نظر نوع کیفی به شیوه توصیفی و از نظر رویکرد، استقرایی بود. داده‌های تحقیق شامل اسناد، مدارک متون و نتایج حاصل از مصاحبه با ۱۲ و ارائه پرسشنامه به تعداد ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی بود که بصورت روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های کیفی از بررسی اسناد و ادبیات مرتبط و ابزار مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته استفاده گردید. سؤال‌های پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون آترید و استرلینگ<sup>۱</sup> مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها: بر این اساس تعداد چهار مضمون فراگیر، ۱۵ مضمون سازمان دهنده (بعد) از ۸۹ مضمون پایه (مولفه) مرتبط با الگوی ارزیابی اجرای خطمشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت جمهوری اسلامی ایران شناسایی و استخراج گردید. جهت اعتبار سنجی عوامل استخراجی نسبت به ارائه عوامل به ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی اقدام شد که در نهایت ۷۶ مورد از مولفه‌ها تایید و ۱۳ مورد از آن‌ها رد شدند.

نتیجه‌گیری: یک نظام جامع ارزیابی خطمشی‌های توسعه منابع انسانی شامل مفاهیم درون داد، فرآیند، برون داد با در نظر گرفتن نقش عوامل زمینه‌ای (محیطی) است. درک مناسب عوامل مستخرج و بکارگیری آن‌ها در یک نظام ارزیابی معتبر کارایی و اثربخشی فعالیت‌های سازمان‌های دولتی را ارتقاء می‌بخشد.

کلیدواژه: خطمشی‌گذاری عمومی، ارزیابی خطمشی، توسعه منابع انسانی، تحلیل مضمون

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران hamidi.ka@gmail.com

<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت، واحد غرب، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، (مسئول مکاتبات) a.ahmadi4867@gmail.com

<sup>۳</sup> استادیار، گروه آمار، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

## مقدمه

بسیاری از فعالیت‌های بخش عمومی در چارچوب اجرای خط‌مشی‌های عمومی انجام می‌گیرد. کارکنان بعنوان منابع انسانی در بخش دولتی مجریان اصلی مرتبط با انجام خط‌مشی‌های دولت هستند. لذا ارتقاء کیفی و توسعه یافتگی این منابع به عنوان یک خط‌مشی بسیار مهم قابل مطالعه است. ارتقاء کیفیت خدمات عامل مهمی از پیشرفت و توسعه سازمان‌های امروزی است (میر سپاسی و همکاران، ۱۳۹۲: ۲). ارزیابی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی این فرصت را فراهم می‌کند که بتوان تحلیل مناسبی از وضعیت توسعه یافتگی کارکنان بخش دولتی از یکسو و کارآمدی خط‌مشی‌های در سازمان‌های دولتی از سوی دیگر، ارائه نمود (دانش‌فرد، ۱۳۹۵: ۲۶۰). بدون تردید امروزه کارکنان بعنوان مهمترین ثروت و دارایی سازمان‌ها به شمار می‌آیند و هرگونه تلاش جهت ارتقاء کارایی و بهره‌وری در سازمان بدون ارتقاء توسعه یافتگی کارکنان سازمان امکان‌پذیر نیست. در قانون خدمات کشوری در بخش‌های مختلف به موضوع ارتقاء منابع انسانی پرداخته شده است. بجز آن با ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری کشور در سال ۱۳۸۹ توسط مقام معظم رهبری، مجموعه‌ای از خط‌مشی‌ها، راهبردها و اهداف در حوزه منابع انسانی کارکنان دولت برای اجرا ابلاغ گردید.

برای آنکه خط‌مشی‌های عمومی به اهداف مورد نظر خود دست پیدا کنند وجود یک نظام ارزیابی مناسب ضروری است (دانش‌فرد، ۱۳۹۵: ۲۵۶). در یک نظام ارزیابی مناسب کارایی و اثربخشی عملیات مورد توجه قرار گرفته و منجر به ارتقاء عملیات بعدی می‌شود (دانش‌فرد، ۱۳۹۵: ۱۳). 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 به منظور بررسی و بازبینی خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها توسط سازمان‌های دولتی است (الوانی و شریف زاده، ۱۳۸۵: ۸۵). در این مقاله با در نظر گرفتن نقش سازمان‌های دولتی در آموزش و پرورش استعداد‌های کارکنان به منظور افزایش اثربخشی در اهداف سازمانی منتج از خط‌مشی‌های عمومی، با رویکردی نظام مند به بررسی عوامل اثر گذار در یک نظام جامع ارزیابی کارکنان با محوریت توسعه منابع انسانی پرداخته می‌شود.

خط‌مشی‌گذاری عمومی<sup>۲</sup>، رشته نسبتاً جدیدی است که امروز در مراکز دانشگاهی و علمی جهان تدریس می‌شود (دانش‌فرد، ۱۳۹۶، ۱). خط‌مشی عمومی تصمیم دولت در مواجهه با یک موضوع، چالش یا مساله عمومی<sup>۳</sup> است (دانش‌فرد، ۱۳۹۵: ۱۰). جنکیتس<sup>۴</sup> (۱۹۷۸) و اندرسون<sup>۵</sup> (۱۹۸۴) نیز بر هدف دارا بودن اقدامات دولتی در چهار چوب مقررات قانونی تاکید دارند. در مباحث مربوط به خط‌مشی‌گذاری عمومی همواره دولت‌ها بعنوان مجریان مطرح هستند اگرچه جدایی سیاست از اداره همواره بعنوان یکی از مسائل مهم در حوزه مدیریت دولتی مطرح بوده است (دانایی‌فرد و الوانی، ۱۳۹۵: ۱۲۰).

منظور از خط‌مشی‌های مرتبط با موضوع این پژوهش تمامی قوانین و مقررات مرتبط با توسعه منابع انسانی کارکنان دولت در ایران است. این قوانین بطور خاص قانون خدمات کشوری مصوب سال ۱۳۸۶، سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری (۱۳۸۹)، نقشه راه اصلاح نظام اداری مصوبه ۱۴ اسفند ۱۳۹۲، قانون برنامه ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران ۱۳۹۹-۱۳۹۵ (بازنگری مرداد ۹۴) ابلاغیه ریاست محترم جمهوری می‌باشد.

اجرای خط‌مشی<sup>۶</sup> از قوه به فعل درآوردن یک پیشنهاد یا بکارگیری یک برنامه یا طرح یا الگوریتم است. در مدیریت اجرا به مفهوم پیاده سازی یک استراتژی یا خط‌مشی و محور عمل قرار دادن

دستورات است. در عمل اجرای خط‌مشی که ناشی از عملیات و اقدامات سازمان‌های مجری است که به پیاده سازی آن خط می‌شود (دانش فرد، ۱۳۹۵:۲۳۰). هنگامیکه یک خط‌مشی اجرا می‌شود در نهایت این سؤال به وجود می‌آید که برون دادها<sup>۷</sup>، پیامدها<sup>۸</sup>، و نتایج<sup>۹</sup> اجرای خط‌مشی چه بوده و تا چه اندازه منطبق با اهداف و تمایلات خط‌مشی‌گذاران و مجریان آن بوده‌است (هیل و هاپ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۲).

*ارزیابی خط‌مشی*<sup>۱۱</sup>، قصد دارد تا میزان تحقق خط‌مشی‌ها به اهداف شان را مورد بررسی قرار دهد. ارزیابی خط‌مشی به منظور بررسی آثار و نتایج حاصل از اجرای خط‌مشی‌ها صورت می‌گیرد. ارزیابی می‌تواند به عنوان یک ابزار کنترلی و به عنوان واکنش به یک اقدام باشد (دانش فرد، ۲۵۸:۱۳۹۶). ارزیابی خط‌مشی از منظر اجرا می‌تواند بسیار کاربردی یا بسیار نظری، چند رشته‌ای یا محدود، بسیار کمی یا بیش از حد ذهنی بیش از حد فنی یا بیش از حد سیاسی، بسیار محافظه کارانه یا بسیار لیبرال باشد (منوریان، ۲۵۸:۱۳۸۴). مطالعات مربوط به بررسی تأثیرات اجرای خط‌مشی‌ها پیش تر از حدود سال ۱۹۸۰ آغاز شد. لکن سیر تکمیلی این فرآیند در دهه ۱۹۹۰ میلادی است (نگال<sup>۱۲</sup>، ۱۹۸:۲۰۰۱).

لازمه انجام تغییرات موفق در هر برنامه و خط‌مشی داشتن ملاحظات ارزیابی مناسب است. تا به کمک آن بتوان ارزیابی مناسبی از شرایط داشت تا از این طریق اثربخشی فعالیت‌ها و دلایل شکست احتمالی آن برنامه‌ها را بدست آورد. بر این اساس ارزیابی شامل مجموعه فعالیت‌هایی منظم و سازمان دهی شده برای سنجش ارزش یک فعالیت است. از این رو تغییرات مثبت و مفید در سازمان‌ها با یک ارزیابی منظم، رسمی و دقیق امکان پذیر است. یک ارزیابی مناسب عملاً ضامن اثربخشی فعالیت‌های یک سازمان است و در نهایت ارزیابی‌ها می‌توانند به ارزش‌های سازمانی اضافه شوند (نومان، رابسون و اسلان<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۸:۶۶).

امروزه بسیاری از فعالیت‌های مورد انتظار شهروندان از طریق دستگاه‌های اداری مرتبط با دولت انجام می‌گیرد و هر فردی بصورت روزانه از خدمات مختلف این سازمان‌ها استفاده می‌کند. بنابر این کیفیت ارائه خدمات مختلف این سازمان‌ها می‌تواند اهمیت بسزایی در کیفیت زندگی شهروندان داشته باشد. انجام امور مختلف در سازمان‌های دولتی جز از طریق کارکنان این سازمان‌ها انجام نمی‌شود. «سرمایه انسانی» سازمان‌ها مهمترین عنصر در عصر جهانی شدن است (سلطانی، ۱۳۹۴ به نقل از<sup>۱۴</sup> هیت ۲۰۰۶). توسعه منابع انسانی اهمیت بسزایی در شکل دهی به کیفیت ارائه خدمات در سازمان‌ها دارد.

*توسعه منابع انسانی* یک حوزه نسبتاً جوان در مباحث مدیریتی است که قصد توسعه و تمیز دادن خود را از سایر رشته‌های مرتبط نظیر آموزش و پرورش، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و زیرمجموعه‌های مدیریت و علوم انسانی دارد (کاپچینک<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۸:۹). تعاریف متعددی از توسعه منابع انسانی به وسیله صاحب‌نظران ارائه شده‌است. اگرچه هیچ اجماعی در خصوص رابطه با ترکیب و مبانی رشته‌ای توسعه منابع انسانی وجود ندارد (کاپچینک، ۲۰۰۲ به نقل از دانایی فرد و صارم، ۱۳۹۳:۱۸۹). به نظر سوانسون (۱۹۹۸) توسعه منابع انسانی نوعی فرآیند توسعه و آشکار سازی خبرگی انسانی از طریق توسعه سازمان، کارآموزی و توسعه کارکنان با هدف بهبود عملکرد در سطوح سازمانی، فرآیندی و فردی و گروهی است (دانایی فرد و صارم، ۲۱۳:۱۳۹۳). بیشتر صاحب‌نظران حیطه توسعه منابع انسانی موارد ذیل را در خصوص تعاریف مربوط به توسعه منابع انسانی مورد تاکید قرار داده‌اند: توسعه منابع انسانی به معنای تغییر رفتار (نادلر<sup>۱۶</sup>، ۱۹۷۰)، توسعه منابع انسانی به معنای توسعه‌ی عملکرد کارفرمایان (جونز<sup>۱۷</sup>، ۱۹۸۱)، توسعه منابع انسانی به معنای آموزش و توسعه کارکنان (مک لگان<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۱)، توسعه منابع انسانی به معنای آموزش

دولتی و با مورد مطالعاتی وزارت دادگستری انجام دادند، عوامل موثر در مدل مربوطه شناسایی شده و شامل عوامل مدیریتی، ملی و فرا سازمانی، برنامه ریزی، استقلال کارکنان، سخت و نرم افزاری، آموزش و مدیریت، توانمند سازی، فرهنگ و ارزش‌ها، دین محوری، مدیریت دانش، کمال گرایی و عوامل محتوایی و بومی می باشند. در الگوی دیگری که رفیع زاده، میرسپاسی، و آذر (۱۳۹۵) تحت عنوان ارائه مدل ارزیابی مدیریت عملکرد در سطح دولت ارائه کرده‌اند سعی شده است که به تمامی وجوه عملکردی توجه خاصی شود. در مدل مذکور تاکید بر ورودی‌ها، فرآیندها، خروجی‌ها (پیامدها و اثرات) جهت الگوی ارزیابی مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی می‌باشد. در پژوهش عبدالحمید و همکاران (۱۳۹۴)، به ارائه الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی جمهوری اسلامی ایران پرداخته شده است. در این الگو نقش ارزیابی نتایج (پیامدها و اثرات) در ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی کشور مورد تاکید قرار گرفته است. اعرابی و رزقی رستمی (۱۳۸۴) در پژوهشی به آسیب شناسی اجرای خط‌مشی‌های صنعتی و احصاء موانع اجرای خط‌مشی‌های صنعتی از ابعاد حقوقی، ماهیت خط‌مشی، رفتار مجریان و بوروکراسی اداری پرداخته‌اند. سیدجوادین، شریفی و رایج (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در افق ۱۴۰۴ جهت کارکنان شرکت نفت به ارائه ابعاد فکری، نگرشی، شغلی، ادراکی، رفتاری و اخلاقی در توسعه منابع انسانی پرداخته‌اند.

سوانسون و هالتون (۲۰۰۸) طی مدلی برای توسعه منابع انسانی فعالیت توسعه را شامل درون دادها، فرآیندها و برون دادها دانسته‌اند. در این مدل محیط‌های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی اثر گذار هستند و از آن تاثیر می‌گیرد. در سطح سازمان عواملی همچون ماموریت‌ها و استراتژی‌ها، ساختار سازمانی و سطح فناوری در فرآیند توسعه منابع انسانی اثر گذارند.

بزرگسالان (چالوفسکی<sup>۱۹</sup>، ۱۹۸۳)، توسعه منابع انسانی به معنای آموزش‌های رسمی (نادلر، ۱۹۸۶)، توسعه منابع انسانی به معنای بهبود عملکرد سازمانی (سوانسون<sup>۲۰</sup>، ۱۹۸۷)، توسعه منابع انسانی به معنای آموزش و توسعه (آر اسمیت<sup>۲۱</sup>، ۱۹۸۸)، توسعه منابع انسانی به مفهوم ارتقای عملکرد فردی و سازمانی (جاکوب<sup>۲۲</sup>، ۱۹۸۸)، توسعه منابع انسانی به معنای آموزش و توسعه حرفه‌ای و توسعه سازمانی (مک لگان، ۱۹۸۹)، توسعه منابع انسانی به معنای توسعه‌ی سازمانی و افزایش ظرفیت یادگیری (واتکینز<sup>۲۳</sup>، ۱۹۸۹)، توسعه منابع انسانی به مفهوم بهبود عملکرد و یادگیری (نادلر و نادلر، ۱۹۸۹)، توسعه منابع انسانی به معنای آموزش و توسعه سازمان و بهبود عملکرد افراد و سازمان (سوانسون، ۱۹۹۵)، توسعه منابع انسانی به معنای توسعه آموزش شخصی و ابعاد معنوی، فرهنگی و اجتماعی (راجرز<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۱)، (سوانسون و هالتون<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۱: ۵). بنا به یک تعریف توسعه منابع انسانی نوعی علم رفتاری یا اجتماعی کاربردی است که بطور عمده به عملکرد انسان در سازمان‌ها، چگونگی تلاش آن‌ها در رسیدن به قابلیت‌های بالقوه و ارتقای عملکرد از طریق یادگیری مرتبط است (اصغری صارم و دیگران، ۸: ۲۰۱۶).

سوابق پژوهشی مختلفی در زمینه موضوع پژوهش وجود دارد. در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های مالیاتی در ایران، که به وسیله محمدی و همکاران (۱۳۹۵) انجام گرفت الگویی برای ارزیابی خط‌مشی‌های مالیاتی کشور ارائه گردید این الگو با در نظر گرفتن تاثیر عوامل محیطی (سیاسی، اداری، قانونی و اقتصادی) بر ورودی‌ها، فرآیند ارزیابی را با بررسی پیامدها و اثرات انجام می‌دهد. در این الگو به دوره زمانی و ویژگی‌های ارزیابان نیز توجه شده است. در مطالعه دیگری در حوزه توسعه منابع انسانی، عسکری ماسوله و همکاران (۱۳۹۶)، پژوهشی تحت عنوان الگوی یکپارچه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های

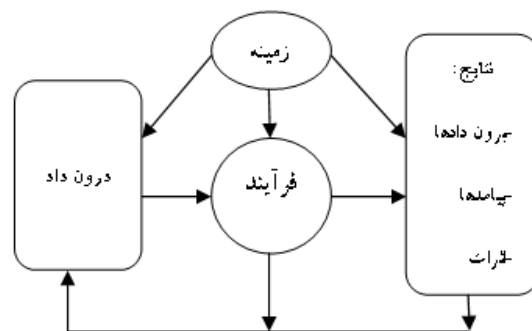
در مدل سیپ ارزیابی در سه مرحله انجام می‌گیرد. که شامل ارزیابی درون زمینه، ارزیابی درون داد، ارزیابی فرآیند و ارزیابی برون داد است (کیامنش، ۱۳۹۲: ۷). در ارزیابی زمینه یا محتوا عوامل محیطی مهم اثر گذار بر مدل مورد بررسی قرار می‌گیرند. در ارزیابی درون داد تمامی منابع و عوامل ورودی که در دسترس بر هدف موثرند ارزیابی می‌شوند. در ارزیابی فرآیند بطور خاص در باره نحوه اجرای برنامه‌ها بررسی‌های لازم بعمل می‌آید و در ارزیابی برون داد اثرات و نتایج حاصل از فرآیند اجرا و بویژه آموزش کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد (تارین، نادری و حیدری سورشجانی، ۱۳۹۶: ۴۰).

#### روش پژوهش

این پژوهش با هدف احصاء عوامل مرتبط با الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت شکل گرفت. بر این اساس این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از جهت روش پژوهش کیفی و مبتنی بر پارادایم تفسیری و با رویکرد استقرایی می‌باشد. در این پژوهش عوامل مرتبط با الگوی پیشنهادی ابتدا از طریق انجام مطالعات پژوهش‌های مرتبط الگوهای توسعه منابع انسانی کارکنان دولت و ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی مورد شناسایی و مطالعه قرار گرفتند. و در ادامه از آنجایی که رویکرد پژوهش اکتشافی و خبره‌گرا بود به منظور استخراج مضامین اولیه، مضامین سازمان دهنده و فراگیر از استراتژی «تحلیل مضمون ۲۷» استفاده گردید. در این پژوهش ابتدا از طریق انجام مطالعات پژوهش‌های مرتبط الگوهای توسعه منابع انسانی کارکنان دولت و ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی مورد شناسایی و مطالعه قرار گرفتند. همچنین جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش بررسی اسناد و انجام مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته اقدام شد. داده‌های استخراجی در بخش اسناد شامل تمامی قوانین و اسناد بالادستی در زمینه توسعه منابع

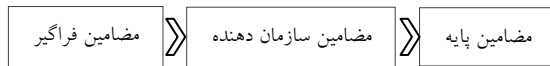
اسپارکمن (۲۰۱۵) در پژوهشی در زمینه توسعه منابع انسانی به بررسی ابعاد مرتبط با موضوع در جنبه‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و آموزشی پرداخته است. کریستین (۲۰۱۸) در پژوهشی در زمینه ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی به مطالعه ای جهت بررسی و کاهش پیامدهای ناخواسته در اجرای خط‌مشی‌های کاهش فقر در پاکستان می‌پردازد. او نتایج را بعنوان مهمترین معیار ارزیابی خط‌مشی‌ها معرفی می‌کند. نومان، رابسون و اسلان (۲۰۱۸)، در پژوهش خود در زمینه ارزیابی به نقش اثربخشی ارزیابی تاکید می‌نمایند.

در کشور ما مهمترین خط‌مشی مرتبط با توسعه منابع انسانی کارکنان دولت مواد قانونی مربوط به فصل ششم قانون خدمات کشوری است. آن چه که در این قانون و سایر قوانین مشابه که ذکر آن رفت در خصوص توسعه منابع انسانی کارکنان دولت بیشتر نمود پیدا می‌کند تاثیر گذاری و محوریت نقش آموزش و پرورش کارکنان است. لذا از جهاتی هرگونه ارزیابی توسعه کارکنان دولت عملاً مصادف با ارزیابی نقش آموزش در این زمینه است. مهمترین و شناخته شده ترین مدل ارزیابی آموزشی نزدیک به این نوع از فعالیت‌ها مدل ارزیابی سیپ<sup>۲۶</sup> و مدل توسعه منابع انسانی سوانسون و هالتون (۲۰۰۸) است. لذا با در نظر گرفتن سایر الگوها و موضوعات مرتبط نگارندگان الگوی مفهومی زیر را در این پژوهش در نظر گرفتند.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش، منبع یافته‌های نگارندگان

مصاحبه‌ها و اسناد مورد بررسی و موارد مرتبط با سئوالات و نظریات پژوهش مورد تفکیک و جداسازی قرار گرفتند. داده‌های بدست آمده کد گذاری گردیده و در سه گروه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر جای گرفتند. ارتباط بین مضامین در شکل شماره دو نمایش داده شده است.



شکل (۲): فرآیند تحلیل داده‌ها با استفاده از روش

تحلیل مضمون در این پژوهش

بر این اساس و با توجه به تکرار پذیری هر یک از مفاهیم در مستندات و مصاحبه‌های انجام گرفته اقدام به کد گذاری داده‌ها گردید خلاصه عملیات انجام گرفته در مورد یکی از مضامین فراگیر در جدول شماره یک ارائه می‌شود و با توجه به طولانی بودن سایر موارد از ارائه در مقاله خودداری می‌گردد. از سوی دیگر بین مفاهیم، ابعاد و مولفه‌ها نیز رابطه زیر برقرار است. (خاکی، ۱۳۹۴: ۶۴) به نقل از کیوی و کامپنهود (۱۳۷۱).



شکل (۳): رابطه بین مفاهیم، ابعاد و مولفه‌ها برگرفته از

خاکی (۱۳۹۴) به نقل از کیوی و کامپنهود (۱۳۷۱)

انسانی کارکنان دولت اعم از قانون خدمات کشوری، قانون برنامه ششم توسعه کشور، نقشه راه صلاح نظام اداری و سایر مقررات مربوط به آن و در بخش خبرگان شامل نظرات خبرگان دانشگاهی و اجرایی بود. برای انتخاب افراد مصاحبه شونده از روش نمونه گیری غیر احتمالی هدفمند و از نوع نظری استفاده شد. با توجه به کیفی بودن روش تحلیلی مضمون برای ارزیابی روایی و پایایی این پژوهش از سنجش‌های باور پذیری، تایید پذیری و انتقال پذیری استفاده گردید (محمد پور، ۱۳۹۲: ۳۳). همچنین بنابه توصیه کینگ و هاروکز ۲۸ (۲۰۱۰) با استفاده از سه آزمون خود آزمون کدگذاری، استفاده از کدگذاران مستقل و دریافت بازخور از مصاحبه شونده‌گان اقدام به تایید پایایی گردید.

فرآیند انجام این پژوهش با توجه به روش پیشنهادی آترید و استرلینگ (۲۰۰۱) و در پنج مرحله مقدمه و آماده سازی، شناسایی و کدگذاری مفاهیم پایه، کدگذاری مضامین سازمان دهنده، شناسایی و کدگذاری مضامین فراگیر و اعتبار سنجی انجام گرفت.

#### یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌ها و استخراج داده‌ها به هر کدام از آنها بصورت جداگانه یک کد مخصوص تعلق گرفت. سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون

جدول (۱): نمونه ای از نتایج حاصل از استخراج مضامین سه گانه پژوهش

مضامین پایه (مولفه‌ها)	مضامین سازمان دهنده (ابعاد)	مضمون فراگیر (مفاهیم)
اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی منجر به افزایش رضایت عمومی از عملکرد سازمان می‌شود.		
کارکنان توسعه یافته خودباوری بیشتری در انجام کارها خواهند داشت.		
وقتی که خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی به خوبی اجرا شوند کارکنان الزام به پاسخگویی بیشتری برای انجام امور دارند.	اثرات مثبت	
توسعه یافتگی کارکنان ناشی از اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی توقع آنها را برای افزایش حقوق افزایش می‌دهد.		
توسعه یافتگی کارکنان ناشی از اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی می‌تواند منجر به افزایش تمایل کارکنان متخصص به ترک سازمان شود.	اثرات منفی	نتایج اجرای خط‌مشی

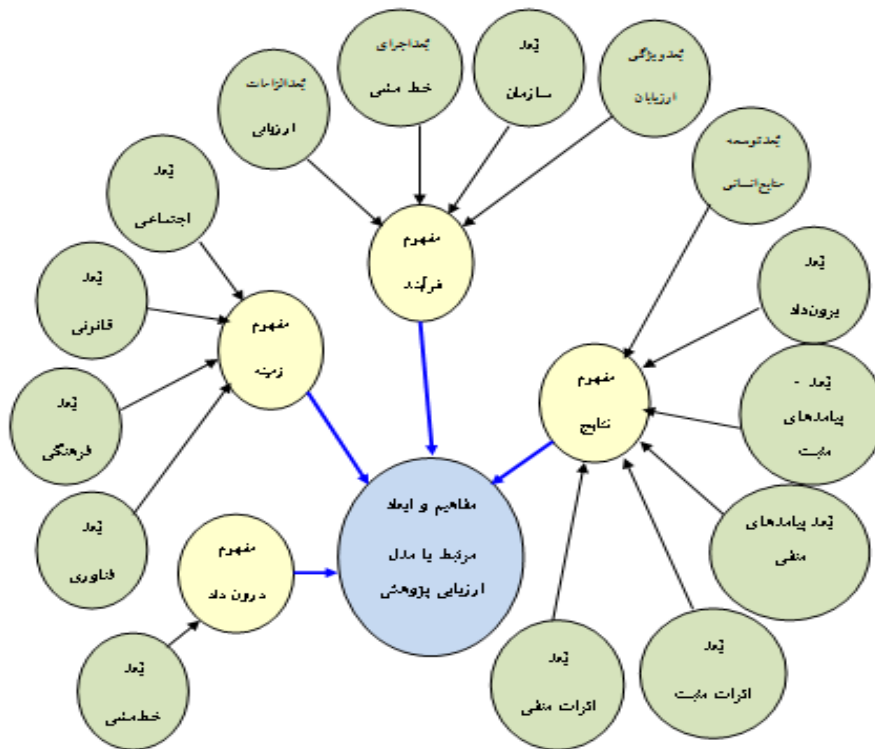
جدول (۲): مفاهیم فراگیر و سازمان دهنده استخراجی

مضامین	مضامین سازمان	
	دهنده	فراگیر
درون داد	خط‌مشی	تمامی خط‌مشی‌هایی مرتبط با توسعه منابع انسانی کارکنان دولت اعم از قانون خدمات کشوری، برنامه‌های پنج ساله توسعه و سایر خط‌مشی‌های مرتبط با این موضوع هستند.
	اجتماعی	مجموعه عوامل زمینه‌ای که ناشی از اجتماع و جامعه و اثرات آن بر توسعه منابع انسانی کارکنان دولت هستند.
زمینه‌ای	قانونی	مجموعه عوامل زمینه‌ای که ناشی از قوانین موضوعه مرتبط و اثرات آن بر توسعه منابع انسانی کارکنان دولت هستند.
	فرهنگی	تمامی عوامل فرهنگی زمینه‌ای که ناشی از آداب و رسوم و ارزش‌های محیطی و اثرات آن بر توسعه منابع انسانی کارکنان دولت هستند.
فرآیندی	فناوری	تمامی زیر ساخت‌ها و درجه فناوری موجود مرتبط با فعالیت‌های همراستا با توسعه منابع انسانی کارکنان دولت.
	اجرای خط‌مشی	مجموعه اقدامات ناشی از عملیاتی و بکارگیری عناصر موجود در خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت.
الزامات ارزیابی	سازمان	فعالیت‌های سازمان با در نظر گرفتن مشخصه‌های اصلی آن در اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت.
	توسعه منابع انسانی	تمامی تمهیدات لازم در نظر گرفته شده برای انجام ارزیابی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت. ویژگی‌های ارزیابان مجموعه ویژگی‌های مورد نیاز ارزیابان برای انجام ارزیابی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت. توسعه منابع انسانی بعنوان مهمترین و منطقی‌ترین نتیجه حاصل از اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی مطرح است.
نتایج	برون داد	مجموعه خروجی‌های حاصل از اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت در یک مدل مربوط به آن
	پیامدهای مثبت	نتایج و واکنش‌های غیر مستقیم مطلوب ناشی از اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت
اثرات مثبت	پیامدهای منفی	نتایج و واکنش‌های غیر مستقیم نامطلوب ناشی از اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت
	اثرات منفی	نتایج بلند مدت غیر مستقیم نامطلوب ناشی از اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

با توجه به اطلاعات مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌های پژوهش و پس از تأیید روایی و پایایی مضامین مستخرج اقدام به ترسیم شبکه مضامین با در نظر گرفتن مفاهیم و ابعاد موجود گردید. در این مدل مفاهیم اصلی شامل مفهوم درون داد، مفهوم زمینه، مفهوم فرآیند و مفهوم نتایج هستند.

در جدول شماره ۲ فهرست و دسته بندی مضامین فراگیر و سازمان دهنده ذکر شده است. پس از استخراج مفاهیم پایه، سازمان دهنده و فراگیر اقدام به رسم شبکه مضامین برای هر کدام از مضامین سازمان دهنده گردید و پس از اعتبار سنجی و حذف تعداد ۱۳ مورد از مضامین پایه که اعتبار لازم رانداشتند اقدام به ترسیم شبکه مضامین کل به شرح شکل شماره چهار گردید.



شکل (۴): شبکه مضامین ابعاد و مفاهیم استخراجی پژوهش (نگارندگان)

عملیات اصلی در حوزه فرآیندها بیشتر شامل «آموزش» کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولتی است. این بخش بخصوص تحت تأثیر مجریان خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی، مشخصه‌های سازمان و روابط موجود در آن، تمهیدات و الزامات ارزیابی خط‌مشی‌ها و قابلیت‌های مربوط به آن و ویژگی‌های مجریان ارزیابی و توانمندی‌های آنان می‌گردد.

مفهوم نتایج، در مدل ارزیابی خط‌مشی همواره نکته مورد تأکید توجه و اهتمام به آثار و نتایج حاصل از اجرای خط‌مشی‌ها است. در مدل مفهومی انتخاب شده نیز نتایج جزو مفاهیم اصلی است. نتایج حاصل از اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی همواره می‌توانند مورد توجه و بررسی ارزیابان واقع شوند. این نتایج شامل ایجاد توسعه منابع انسانی در ابعاد مختلف، خروجی‌های مورد توجه از اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی از قبیل کارآیی و اثر بخشی، و دو گروه پیامدهای مثبت و منفی می‌شود. پیامدهای مثبت شامل عواقب مثبت و مورد درخواست و توجه در

مفهوم درون داد، این مفهوم در برگیرنده مهمترین ورودی یک نظام ارزیابی خط‌مشی است. بر این اساس مهمترین درون داد شامل خط‌مشی‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی کارکنان دولت اعم از قانون خدمات کشوری، برنامه‌های پنج ساله توسعه و سایر خط‌مشی‌های مرتبط با موضوع مورد نظر می‌باشند.

مفهوم زمینه‌ای، این مفهوم تمامی عوامل کلی موثر بر توسعه منابع انسانی کارکنان دولت را در بر می‌گیرد. این ابعاد شامل ابعاد اجتماعی، قانونی، فرهنگی و فناوری می‌شوند. این ابعاد عواملی هستند که در زمینه اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی بعنوان عوامل زمینه‌ای مطرح می‌باشند و هر کدام اثرات خاص خود را دارا هستند.

مفهوم فرآیندی، این مفهوم عمدتاً شامل مراحل اجرایی یک خط‌مشی است و تمامی عملیات مرتبط با اجرای یک خط‌مشی را در بر می‌گیرد. در این پژوهش این مفهوم شامل تمامی مراحل اجرایی مرتبط با خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت است.



درون موضوعی را که به عنوان شاخص پایایی پژوهش بکار گرفته می‌شود را بنابه رابطه زیر مورد محاسبه قرار داد. نتایج این اقدام در جدول شماره سه نشان داده شده است.

$$\text{درصد توافقی درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

جدول (۳): محاسبه پایایی کدگذاری بین کدگذاران

ردیف	کد	تعداد کدها	تعداد درصد	درصد
۱	M2	۱۸	۸	۸۹
۲	M6	۲۴	۱۰	۸۳
۳	M12	۱۹	۷	۷۳
	جمع	۶۱	۲۵	۸۲

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول شماره سه پایایی محاسبه شده بین دو کدگذاری در این پژوهش برابر با ۸۲ درصد است. لذا با توجه به بیشتر بودن این درصد از میزان ۶۰ درصد و بنابه نظر کاول ۱۹۹۶، می‌توان به کدگذاری‌های انجام شده اعتماد نمود و میزان پایایی نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها را در سطح زیادی دانست (کاول، ۱۳۹۶: ۷) لذا اعتبار مصاحبه شوندگان و روش انتخاب آن‌ها مورد تایید است.

جهت تایید روایی پس از استخراج مفاهیم، ابعاد و مولفه‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون، مفاهیم بدست آمد و در فرم پرسشنامه اعتبار سنجی و به منظور اخذ نظرات به تعداد ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی پژوهش ارائه گردید. در این بخش از پژوهش برای تعیین اعتبار مفاهیم مستخرج از طریق نسبت روایی سازه به روش صوری استفاده گردید. در این روش از گروه هدف خواسته شد تا میزان اهمیت هر یک از مولفه‌ها (مضامین پایه) را با در نظر گرفتن مفهوم و بُعد مربوط به آن در یک طیف لیکرتی پنج گزینه‌ای از بسیار کم تا بسیار زیاد تعیین نمایند. سپس به «بسیار کم» امتیاز یک و تا «بسیار زیاد» امتیاز پنج

زمینۀ توسعه منابع انسانی است. مواردی از قبیل ارتقاء بهره‌وری، بهبود سازمانی، کاهش بوروکراسی، ارتقاء سلامت سازمانی، توانمندی و ارتقای مهارت کارکنان و بهبود سازمانی جزو این موارد هستند.

از سوی دیگر ممکن است که اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی آثار ناخواسته‌ای را هم در پی داشته باشد که هدف و منظور اصلی خط‌مشی گذاران و مجریان نبوده است. اما بصورت ناخواسته رخ داده است. مواردی از قبیل فشار برای ارتقاء شغلی، بالارفتن هزینه‌های منابع انسانی، خروج کارکنان ماهر از سازمان، افزایش رفتار سیاسی در سازمان و مواردی از این قبیل را می‌توان جزو آثار و پیامدهای منفی اجرای این خط‌مشی‌ها در سازمان به شمار آورد.

#### اعتبار سنجی

مشخصاً برای درک پایایی نتایج تحقیق همانگونه که کاول<sup>۲۹</sup> (۱۹۹۶) ذکر کرده است از روش توافق درون موضوعی (پایایی بین دو کدگذار/ ارزیاب) برای سنجش پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده گردید. برای محاسبه پایایی بازآزمون روش کار به این گونه است که از میان مصاحبه‌ها چند نمونه به روش تصادفی انتخاب شده و هر کدام از آنها دوبار در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص (بین پنج تا سی روز) کدگذاری مجدد می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه می‌شوند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری شاخص ثبات مورد محاسبه قرار می‌گیرد (خواستار به نقل از بوون و بوون<sup>۳۰</sup>، ۱۳۸۸). به این جهت از یکی از اعضای هیات علمی دانشگاه که دارای تخصص و تجربه در این زمینه بود درخواست گردید که بعنوان کدگذار در انجام پژوهش همکاری داشته باشند. بر این اساس پژوهشگر مدعو سه مصاحبه را در یک فاصله زمانی ده روزه کدگذاری مجدد نموده و درصد توافق

۱۹	وضوح قوانین	۴/۶۵	تأیید
۲۰	فرهنگ بومی	۳/۵۵	تأیید
۲۱	روابط صمیمی در گروه های کاری	۴/۵۵	تأیید
۲۲	اهمیت محیط کار و خانواده	۴/۳۵	تأیید
۲۳	فرهنگ خدمت رسانی	۳/۴۵	تأیید
۲۴	میل به پیشرفت	۲/۴۵	رد
۲۵	دین محوری و کمال گرایی	۳/۴۵	تأیید
۲۶	هویت اسلامی ایرانی توجه هویت اسلامی ایرانی	۳/۳۵	تأیید
۲۷	اتوماسیون اداری	۲/۷۰	رد
۲۸	بستر اینترنت	۳/۴۵	تأیید
۲۹	درجه فناوری	۳/۴۵	تأیید
۳۰	درجه توسعه فناوری	۲/۳۵	رد
۳۱	بروز نبودن فناوری	۲/۷۵	رد
۳۲	روش های اجرایی	۴/۱۰	تأیید
۳۳	نقش مجریان	۴/۳۵	تأیید
۳۴	تعدد مجریان	۴/۰۵	تأیید
۳۵	ابزارهای اجرا(اجبار، ترغیب و سودمندی دو طرفه)	۳/۷۵	تأیید
۳۶	منابع کافی(منابع انسانی، تسهیلات، اطلاعات و...)	۴/۲۵	تأیید
۳۷	عوامل حمایتی(نیرو، انگیزش و ...)	۴/۲۵	تأیید
۳۸	اندازه سازمان	۲/۶	رد
۳۹	ساختار اداری متمرکز	۳/۵۵	تأیید
۴۰	میزان انعطاف پذیری	۳/۷۵	تأیید
۴۱	وجود دستگاه های موازی	۳/۱۵	تأیید
۴۲	سلسله مراتب اداری	۲/۸۵	رد
۴۳	روابط غیر رسمی	۳/۵۵	تأیید
۴۴	روابط بین اجزاء سازمان	۳/۳۵	تأیید
۴۵	کارایی	۳/۹۵	تأیید
۴۶	چالاکتی ارزیابی	۳/۴	تأیید
۴۷	امکان پذیری	۳/۵۵	تأیید
۴۸	جامع نگری	۳/۵۵	تأیید
۴۹	مستند سازی	۳/۹۵	تأیید
۵۰	متعهد به قانون	۴/۲۵	تأیید
۵۱	بی طرفی ارزیابان	۴/۲	تأیید
۵۲	دقت ارزیابان	۴/۶۵	تأیید
۵۳	رعایت مقررات	۳/۹۵	تأیید
۵۴	رازداری ارزیابان	۳/۳۵	تأیید
۵۵	تعهد ارزیابان	۳/۸۵	تأیید

اختصاص می یابد. بر این اساس «بسیار زیاد مهم است» امتیاز پنج، « زیاد مهم است»، امتیاز چهار، «اهمیت متوسطی دارد»، امتیاز سه، «اهمیت کمی دارد»، امتیاز دو و «اهمیت بسیار کمی دارد»، امتیاز یک اختصاص داده شد. سپس نمرات تأثیر از طریق رابطه زیر و با کمک نرم افزار اکسل مورد محاسبه قرار گرفت.

#### اهمیت × درصد فراوانی = نمره تأثیر

به منظور پذیرش روایی صوری هر سنجه نمره تأثیر آن نباید کمتر از نمره سه باشد و فقط سئوالاتی پذیرفته می شوند که دارای نمره بالاتر از سه هستند (کریمی و محمدی، ۱۳۹۶: ۲).

جدول (۴): فهرست و خلاصه اطلاعات روایی صوری

۸۹ مولفه استخراجی

رد	امتیاز تناسب	مضامین پایه (مؤلفه ها)	رد
۱	۴/۱۵	به روز بودن خط	تأیید
۲	۳/۸۵	منطبق با اسناد بالادستی	تأیید
۳	۴/۲۵	آرمان گرایی	تأیید
۴	۴/۳۵	سنجش پذیری	تأیید
۵	۳/۵۵	برگرفته از مسائل و مشکلات سازمان ها	تأیید
۶	۴/۴۵	هدفگذاری صحیح	تأیید
۷	۳/۹۵	مورد توافق جمعی	تأیید
۸	۴/۰۵	مبتنی بر بازخورد	تأیید
۹	۳/۴۵	تلقی عدالت	تأیید
۱۰	۴/۳۵	اهمیت اعتماد عمومی	تأیید
۱۱	۳/۹۵	اهمیت تکریم ارباب رجوع در جامعه	تأیید
۱۲	۴/۰۵	اهمیت رضایت ارباب رجوع در جامعه	تأیید
۱۳	۳/۷۵	اهمیت مسئولیت اجتماعی در جامعه	تأیید
۱۴	۴/۵۵	تعهد اجتماعی	تأیید
۱۵	۳/۹۵	میزان تفاوت ادراکی از قوانین	تأیید
۱۶	۳/۸۵	تفاوت مقررات تشویقی در ادارات	تأیید
۱۷	۲/۳۵	تعدد مقررات	رد
۱۸	۳/۶۵	برخورد سلیقه ای با قانون	تأیید

خبرگان تحقیق مولفه‌های مذکور دارای اهمیتی حداکثر در حد متوسط بوده و از اهمیت زیاد یا بسیار زیاد برخوردار نبوده‌اند. بعبارت دیگر مولفه‌هایی که امتیاز سه و بیشتر از آن داشته‌اند از نظر خبرگان تحقیق در زمینه ارتباط با ابعاد و مفاهیم شناسایی شده دارای اهمیت زیاد و بسیار زیاد بوده‌اند. در این بین بیشترین اهمیت را مولفه «ارتقاء اثربخشی» داشته است. بعبارت دیگر از نظر نخبگان پژوهش انتظار آن است که پس از انجام و اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی، میزان اثربخشی فعالیت‌های کارکنان دولت ارتقاء یافته و بر همین اساس امتیاز قابل توجه ۴/۷ را به آن مولفه اختصاص داده‌اند. عامل مذکور جزو مولفه و بعد نتایج و برون داده‌ها بشمار می‌رود. از سوی دیگر پائین‌ترین امتیاز در گروه مولفه‌های رد شده از طرف خبرگان پژوهش به مولفه «تعدد مقررات» اختصاص داده شده است. لذا از نظر خبرگان پژوهش وجود تعدد مقررات در زمینه اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی اهمیت چندانی (۲/۱ امتیاز) در مفهوم و بُعد قانونی/زمینه‌ای در اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی نداشته است. همچنین بر اساس نظر خبرگان در خصوص مفهوم نتایج و بُعد اثرات منفی «فشار کارکنان» برای افزایش حقوق و توقع آنان برای ارتقاء سازمانی این عوامل نمی‌توانند بعنوان یک «اثر» ناشی از اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت اهمیت داشته باشند.

همچنین موارد دیگری از قبیل انجام تشریفاتی امور بعنوان «پیامد منفی»، تاثیر بکارگیری اتوماسیون اداری و بروز بودن فناوری و درجه توسعه آن بعنوان عوامل مرتبط با مفهوم زمینه‌ای و بُعد فرآیندی، اندازه‌ی سازمان و سلسله مراتب سازمانی از بُعد سازمان و مفهوم زمینه‌ای عملاً مورد مهمی در زمینه مولفه‌های مرتبط با الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی نیستند. از جمله موارد کم اهمیت دیگر در این زمینه ویژگی امانت داری کارکنان مجری ارزیابی و

۵۶	امانت داری ارزیابان	۲/۵۵	رد
۵۷	استقلال ارزیابان	۳/۷۵	تأیید
۵۸	نگرش سیستمی ارزیابان	۳/۹۵	تأیید
۵۹	تسلط بر مقررات در ارزیابی	۴/۷۵	تأیید
۶۰	توسعه فکری	۴/۶۵	تأیید
۶۱	توسعه نگرشی	۴/۳۵	تأیید
۶۲	توسعه شغلی	۴/۴۵	تأیید
۶۳	توسعه ادراک	۴/۵۵	تأیید
۶۴	توسعه رفتاری	۴/۷۵	تأیید
۶۵	توسعه خلاقیت	۴/۶۵	تأیید
۶۶	ارتقاء کارایی	۴/۶۵	تأیید
۶۷	ارتقاء اثربخشی	۴/۸۵	تأیید
۶۸	تسریع امور اداری	۴/۴۵	تأیید
۶۹	توانمند سازی کارکنان	۴/۵۵	تأیید
۷۰	ارتقای مهارت کارکنان	۴/۲۵	تأیید
۷۱	توسعه منابع انسانی	۴/۶۰	تأیید
۷۲	ارتقاء بهره وری	۴/۴۵	تأیید
۷۳	افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری	۳/۹۵	تأیید
۷۴	بهبود سازمانی	۴/۴۵	تأیید
۷۵	ارتقاء سلامت سازمانی	۳/۹۵	تأیید
۷۶	پایبندی به ظواهر	۲/۳۵	رد
۷۷	افزایش هزینه‌ها	۳/۳۵	تأیید
۷۸	زمان‌بری فعایت‌های توسعه منابع انسانی	۴/۲۵	تأیید
۷۹	انجام تشریفاتی امور مربوط	۲/۸۰	رد
۸۰	افزایش رفتار سیاسی در سازمان	۴/۴۵	تأیید
۸۱	شایسته‌سالاری	۲/۷۵	رد
۸۲	ارتقای رضایت عمومی	۴/۵۵	تأیید
۸۳	خودباوری	۳/۶۵	تأیید
۸۴	افزایش پاسخگویی	۴/۳۵	تأیید
۸۵	فشار برای ارتقاء شغلی	۳/۴۵	تأیید
۸۶	افزایش هزینه‌های منابع انسانی	۳/۵۵	تأیید
۸۷	خروج کارکنان ماهر از سازمان	۳/۶۵	تأیید
۸۸	افزایش توقع کارکنان	۲/۸۵	رد
۸۹	فشار برای افزایش حقوق	۲/۵۵	رد

همانطور که از نتایج جدول مذکور مشخص است از تعداد ۸۹ مولفه شناسایی شده در مستندات و مصاحبه‌های انجام گرفته تعداد ۱۳ مولف امتیاز کمتر از سه بدست آوردند که این بدان معنی است که از نظر

پایبندی کارکنان به ظواهر دینی بعنوان یک نتیجه‌ی اثر اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی است که از نظر خبرگان پژوهش فاقد اهمیت لازم در الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی بوده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

فعالیت‌های اصلی سازمان‌های دولتی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی خلاصه می‌شود. این امور عمدتاً به وسیله کارکنان سازمان انجام می‌گیرد. منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با ارزش‌ترین منبع سازمان هستند. توسعه این کارکنان از جمله مهمترین وظایف سازمان‌های دولتی است. در ایران سازمان‌های مختلفی از جمله سازمان اداری و استخدامی و سازمان برنامه و بودجه بطور فعال در این زمینه فعالیت می‌کنند. و سالانه بخش مهمی از منابع مالی و اداری سازمان‌های دولتی صرف فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بویژه در بخش آموزش کارکنان می‌شود. بنابراین درک اثربخشی انجام این فعالیت‌ها از طریق نظام ارزیابی کاری از طریق انجام یک پژوهش کاربردی امری ضروری و لازم است. هدف این پژوهش دست‌یابی به مفاهیم، ابعاد و مولفه‌های مربوط به مدل ارزیابی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت بود. این کار با استفاده از روش تحلیلی بسیار معتبر «تحلیل مضمون» انجام گرفت و در این راستا تعداد چهار مفهوم (مضمون فراگیر)، ۱۵ بُعد (مضمون سازمان دهنده) و ۸۹ مولفه (مضمون پایه) مورد شناسایی قرار گرفت. تعداد ۸۹ مولفه شناسایی شده مورد اعتبار سنجی قرار گرفت که از این تعداد ۱۳ مولفه رد شده و تعداد ۷۶ مولفه توسط خبرگان پژوهش مورد تایید قرار گرفتند. مفاهیم، ابعاد و مولفه‌های استخراجی از جمله عواملی هستند که در یک مدل و نظام ارزیابی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی باید مورد توجه قرار گرفته یا بعنوان یک ویژگی و الزام بخشی از مشخصه‌های ارزیابان باشند. تمامی عوامل مذکور در یک نظام

جامع ارزیابی توسعه منابع انسانی قابل توجه و تحلیل هستند. درک مناسب این عوامل و بکارگیری آن‌ها در یک نظام ارزیابی معتبر کارآیی و اثربخشی فعالیت‌های سازمان‌های دولتی را ارتقاء می‌بخشد. شناسایی عوامل مذکور این قابلیت را برای ارائه الگویی جهت ارزیابی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت فراهم می‌کند. اهمیت این موضوع از آن جهت است که اولاً در این خصوص در تحقیقات انجام گرفته الگوی دقیق و مشخصی ارائه نشده است و ثانیاً با وجود این الگو امکان ارزیابی خط‌مشی‌های مربوط به توسعه منابع انسانی کارکنان دولت بطور اعم و آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان دولت بطور اخص، محقق خواهد شد. به کمک عوامل مذکور می‌توان شاخص‌های لازم را متناسب با فعالیت‌های مرتبط با دستگاه‌های اجرایی ایجاد کرد. و به کمک آن شاخص‌ها نسبت به ارزیابی کمی فعالیت‌های ناشی از اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی و آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان در سازمان‌ها اقدام نمود. نتایج مذکور با پژوهش‌های محمدی و همکاران (۱۳۹۵)، عسکری ماسوله و همکاران (۱۳۹۶)، عبدالحمید و همکاران (۱۳۹۴)، اعرابی و ورزقی رستمی (۱۳۸۴)، سیدجوادین، شریفی و رایج (۱۳۸۸)، سوانسون و هالتون (۲۰۰۸)، کریستین (۲۰۱۸)، نومان، رابسون و اسلان (۲۰۱۸)، در حوزه‌های توسعه منابع انسانی، خط‌مشی گذاری عمومی و ارزیابی خط‌مشی همراستا است.

مزیت پژوهشی حاضر در مقایسه با پژوهش‌های مطرح شده در حوزه ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی در آن است که عوامل ارائه شده در این پژوهش عواملی مرتبط با یک الگوی جامع و واحد ارزیابی بوده و مبتنی بر کاربرد است. که همزمان کوشیده است به اکثر عوامل موجود مطرح در ارزیابی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی بپردازد. و در این مورد خلاء دانشی موجود را پر نموده است. وجه ممتاز پژوهش حاصل در مقایسه با سایر پژوهش‌های مرتبط در این زمینه

دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۵). مبانی خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران: انتشارات نیاز دانش، چاپ دوم. سلطانی، ایرج. (۱۳۸۸). ارائه الگوی پویای مدیریت و توسعه منابع انسانی در نظام‌های پیمانکاری سازمان‌ها، مدیریت فردا، سال پنجم، شماره ۱۸. سلطانی، محمد رضا و مصطفی سلیمان تبار. (۱۳۹۴). بررسی عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۳. سیدجوادین، سید رضا، سید مهدی شریفی و حمزه رایج. (۱۳۸۸). نقش توسعه منابع انسانی در دست‌یابی به چشم‌انداز صنعت نفت ۱۴۰۴، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۸.

صارم، علی اصغر و [دیگران]. (۱۳۹۶). ماتریس توسعه منابع انسانی، فهم دوسویگی عاملیت و ساختار در توسعه منابع انسانی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۱.

عابدی جعفری و [دیگران]. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. نشریه اندیشه مدیریت راهبردی. شماره ۲. عبدالحمید، مهدی. (۱۳۹۴). الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه دکتری مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی. دانشکده مدیریت. دانشگاه علامه طباطبائی.

عسکری ماسوله، سعید. (۱۳۹۶). الگوی یکپارچه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت (مطالعه موردی: وزارت دادگستری). پایان‌نامه دکتری مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی. دانشکده مدیریت. دانشگاه علامه طباطبائی.

تفکیک نتایج به برون‌دادها، پیامدهای مثبت و منفی و اثرات مثبت و منفی است به گونه‌ای که در سایر تحقیقات مرتبط مورد بررسی قرار گرفته چنین دسته‌بندی از نتایج مشاهده نمی‌شود.

## منابع و مآخذ

اعرابی، سید محمد و علی رضا رزقی رستمی. (۱۳۸۴). آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی‌های صنعتی کشور، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. الوانی، سید مهدی و فتاح شریف زاده. (۱۳۹۶). فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی. نوبت چاپ پانزدهم. تارین، حمدا...، نادر نادری و نسرین حیدری سورشجانی. (۱۳۹۶). ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت براساس الگوی سیپ در دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه. نامه آموزش عالی. شماره ۴۰. خاکی، غلامرضا. (۱۳۹۴). روش تحقیق در مدیریت. تهران: انتشارات فوژان. نوبت چاپ چهارم. خواستار، حمزه. (۱۳۸۸). ارایه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی، فصلنامه روش‌شناسی در علوم پژوهشی، ۱۵. دانایی فرد، حسن و علی اصغری صارم. (۱۳۹۳). گفتارهایی در نظریه پردازي توسعه منابع انسانی سازمانی. نوبت چاپ اول. دانایی فرد، حسن و سید مهدی الوانی. (۱۳۹۰). گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی، تهران: انتشارات صفارن. نوبت چاپ اول. کیوی، ریمون و لوک وان کامپنهود. (۱۳۹۴). روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه‌ی نیک گهر عبدالحسین. تهران: توتیا، چاپ ۱۱. کیامنش، علیرضا. (۱۳۹۲). الگوی ارزشیابی سیپ، نشریه دانشنامه ایرانی برنامه درسی، محور ۷. دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۵). فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران: انتشارات صفار، چاپ دوم.

- Krystin S.R.Martens. (2018). How program evaluators use and learn to use rubrics to make evaluative reasoning explicit, *Evaluation and program planning* vol69.
- Kvale, S.(1996). *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks. Sage.7.
- Kuchinke, K.P.(1998).Moving beyond the dualism of learning versus performance as root metaphors for HRD: A response to barry and pace. *Human resource development quarterly*.9 (4).377-384.
- Maier, A., Et (2014). *Innovation by Developing Human Resources, Ensuring the Competitiveness and Success of the Organization*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109 (8): 645-648.
- McLegan, P.A.) 1989). *The models. A vplume in Models for HRD Practice*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Nadler,L., & Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resources*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Negal, Stuart. (2001). *Handbook of Policy Evaluation* . Sage Publications. New Delhi.198.
- Neumann, J,& Robson, Andrew & Sloan, Diane. (2018).Monitoring & evaluation of strategic Change program implementation lesson from a case analysis. *Evaluation and Program Planning*.66.120-135.
- Swanson, Richard, A. (1995). *Human Resource Development: Performance is the Key*. *Human Resource Development Quarterly*,62 (2),207-213.
- Swanson, Richard, A, & Holton Elwood, F. (2001).*Foundations of Human Resource Development*. Berret Kohler Publishers, Inc.California. USA.5-8.
- Watkins, K.E. (1989). Five metaphors: Alternative theories for human resource Development. In D.Gradous (ED.), *System Theory Applied to Human Resource Development* (pp.167-184). Alexandria, VA:ASTD Press.
- قلی پور، آرین. (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). تهران: انتشارات سمت.
- کریمی، آصف و معصومه محمدی. (۱۳۹۶). شناسایی مولفه‌های معنویت اثر گذار بر تاب آوری در افراد کارآفرین، مدیریت در دانشگاه اسلامی، شماره ۲.
- محمدی، محسن. (۱۳۹۵). الگویی برای ارزیابی خطمشی‌های عمومی در ایران (مطالعه موردی خطمشی مالیات بر ارزش افزوده). پایان نامه دکتری مدیریت دولتی گرایش تصمیم گیری و خطمشی گذاری عمومی. دانشکده مدیریت. دانشگاه علامه طباطبائی.
- منوریان، عباس. (۱۳۹۴). اجرا و ارزیابی خطمشی عمومی. تهران: انتشارات موسسه کتاب مهربان. نوبت چاپ اول.
- میرسپاسی، ناصر و [دیگران]. (۱۳۹۲). معرفی الگوی ارزشی سازمان‌های دولتی ایران. پژوهش نامه مدیریت اجرایی. دوره ۵. شماره ۱۰.
- Anderson, C. (1979). The place of Principles in Policy Analysis. *American Political Science Review* .73,3.
- Asghari Sarem, Et al. (2016). Understanding the Role of Organization Storytelling in HRD:A literature review. *Journal of public Administration*, 2 (8),135-161.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool For Qualitative Research. *Qualitative Research*, No. 3, 385-405.
- Buchari, E.,& Basri, H. (2015). The Importance of Human Resources Development and its Impact in Increasing of National Port Productivity. *Procedia Engineering*, 125:519-525.
- Hilland, M., & Hupp,P. (2002). *Implementing Public Policy*. Sage Publication, New Delhi.65.
- Huitt, W. (2011).A transactional model of the teaching /learning process. *Educational psychology Integrative*. Valdosta state university.25.
- Jacobs, R.L.(1989). System theory applied to human resource development. In D. Gradous (ED.), *System Theory Applied to Human Resource Development* (pp.27-60).Alexandria, VA:ASTED Press.
- Jenkins, W.(1978). *Policy Analysis: A political and Organizational Perspective*. Martin Roberson Publication. London.45.
- King, N., & Horrocks, C.(2010)*Interviews in qualitative research*, London: Sage.18.

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Attride & Sterling ,J

<sup>2</sup> Public policy

<sup>3</sup> Public Issue

<sup>4</sup> Jenkis

<sup>5</sup> Anderson

<sup>6</sup> Policy Implementation

<sup>7</sup> Outputs

<sup>8</sup> Outcomes

<sup>9</sup> Results

<sup>10</sup> Hill & Hupe

<sup>11</sup> Policy Evaluation

- <sup>12</sup> *Negal.J.S*  
<sup>13</sup> *Neumann, Robson & Sloan*  
<sup>14</sup> *Heyth*  
<sup>15</sup> *Kuchinke*  
<sup>16</sup> *Nadler*  
<sup>17</sup> *Jones*  
<sup>18</sup> *McLegan*  
<sup>19</sup> *Chalifsky*  
<sup>20</sup> *Swanson*  
<sup>21</sup> *R. Smith*  
<sup>22</sup> *Jacobs*  
<sup>23</sup> *Watkins*  
<sup>24</sup> *Rogers*  
<sup>25</sup> *Holton*  
<sup>26</sup> *CIPP: Context, Input, Process, Product*  
<sup>27</sup> *Thematic Analyses*  
<sup>28</sup> *King & Horrocks*  
<sup>29</sup> *Kvale*  
<sup>30</sup> *Bowen & Bowen*