

# ارائه الگوی خطمشی گذاری توسعه منابع انسانی با تاکید بر نقش‌های بازیگران و ترسیم روابط میان مولفه‌های الگو در دستگاه‌های دولتی ایران

علی مصطفی روزبه<sup>۱</sup>، کاوه تیمورنژاد<sup>۲\*</sup>، محمدرضا ربیعی مندجین<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۰۸

## چکیده

یکی از زمینه‌های موفق الگوهای خطمشی گذاری شناخت درستی از بازیگران و روابط بین آنها است. هدف این پژوهش در ابتدا معرفی الگویی برای خطمشی گذاری توسعه منابع انسانی است و در ادامه به شناخت مهم‌ترین بازیگران موثر و مطلوب در اجرای موفق خطمشی‌ها خواهد پرداخت و با سطح‌بندی و تعیین روابط مولفه‌ها الگویی شفاف‌تر بر مبنای مدل فرایند خطمشی گذاری ارائه می‌دهد. مقاله حاضر از حیث هدف کاربردی، از حیث ماهیت داده‌ها کیفی و از حیث روش گردآوری داده‌ها پیمایشی و مقطعی است. تا رسیدن به اشباع نظری با ۱۸ نفر از خبرگان مصاحبه نیمه‌ساختار یافته صورت گرفته است و این داده‌ها با روش تم تحلیل شده است. روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و قضاوتی هدفمند بوده است. در این پژوهش هفت بازیگر اصلی جهت اجرای الگو شناسایی شده‌اند و در سطح‌بندی مولفه‌ها بازطراحی نظام آموزش کارکنان با رویکرد توسعه منابع انسانی در سطح یک قرار می‌گیرد، از دیگر یافته‌های پژوهش شناسایی هفت بازیگر اصلی برای تحقق الگو است و لزوم مشروعیت‌دهی به الگو و بازیگر اصلی توسط یک نهاد عالی خطمشی‌گذار مثل مجلس شورای اسلامی است. مهم‌ترین نتایج این پژوهش قرار گرفتن مولفه بازطراحی نظام آموزش کارکنان با استفاده مکانیزم عقلایی در سطح اول که محققین قبلی نیز روی آن تاکید داشته‌اند و تشکیل یک موسسه عالی مستقل به عنوان محوری‌ترین بازیگر در موفقیت الگو است.

**کلید واژه‌ها:** خطمشی گذاری، توسعه منابع انسانی، بازیگران خطمشی، روابط مولفه‌ها.

۱ گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲ گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. نویسنده مسئول

۳ گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

ایمیل نویسنده مسئول: kav.teymournejad@iauctb.ac.ir

## مقدمه

کرامت انسانی، ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی، بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای، ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان، توجه ویژه به مناطق بومی، بهره‌گیری از نظرات و تجارب مفید کارکنان به ویژه بازنشستگان، دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی فرامین مهمی از سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغیه مقام معظم رهبری برای دولت است. نهاد رهبری در نظام قانون‌گذاری ایران مبتنی بر اصل‌های ۱۱۰ و ۵۷ قانون اساسی بالاترین جایگاه است، و باید سیاست‌های ابلاغی از سوی رهبری را معتبرترین و لازم‌الاتباع‌ترین سند در بین همه اسناد بالادستی ... دانست (بیگزاده، ۱۳۹۸). در این میان سیاست‌های کلی نظام اداری کشور سندی روشن و لازم‌الاجرا برای هدایت برنامه‌ها و قوانین دستگاه‌های اجرایی کشور قرار دارد. تحقق بندهای متعددی از این سیاست‌ها که به آن اشاره شد، منوط به داشتن الگویی مناسب جهت خطمشی‌گذاری در آموزش و توسعه منابع انسانی است. بعد از آن مهم‌ترین سند، قانون مدیریت خدمات کشوری است، که در مفاد مختلف از آن به بحث سیاست‌گذاری برای آموزش و توسعه منابع انسانی اشاره شده است. از آن جمله می‌توان به: بند ب ماده ۴۶ (طی دوره‌های آموزشی شرط الزامی برای تبدیل وضعیت نیروی رسمی آزمایشی به رسمی قطعی)، ماده ۴۹ (لزوم ارتقای سطح علمی برای تمدید قرارداد، احراز شایستگی و عملکرد موفق)، ماده ۵۶ (انتصاب و ارتقای مدیران منوط به طی دوره‌های ذی‌ربط)، ماده ۶۵ (طی دوره‌های آموزشی جهت ارتقای به رتبه بالاتر)، ماده ۶۶ (برقراری حق شاغل از امتیازات آموزشی)، ماده ۵۳ (احراز شایستگی و عملکرد موفق برای ارتقا و انتصاب) و از همه مهم‌تر کل فصل نهم این قانون از ماده ۵۸ الی ۶۳ و با عباراتی به مانند «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی را به گونه‌ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه‌های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرآیند آموزش تامین نماید به نحوی که رابط‌های بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزش براساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار گردند.» در ماده ۵۸ و «کارمندان موظفند همواره نسبت به توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی» در ماده ۶۲، اشاره نمود. طبق بخشنامه‌های اجرایی مصوب و جاری دستگاه‌های اجرایی می‌تواند سالانه ۴۰ ساعت آموزش برای کارکنان و ۶۰ ساعت آموزش برای مدیران دولتی پیش‌بینی و برگزار کنند. ترکیب و آنالیز اعداد فوق با تعداد کارکنان دولت و هزینه برگزاری یک نفر ساعت آموزش ما را با ارقام بالقوه بسیار بزرگی در زمان و منابع مصرفی روبرو می‌کند، که لزوم داشتن الگویی در خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی را بیش از پیش برای بهره برداری بهتر از این منابع را ضروری تر می‌نماید.

## مبانی نظری و مدل مفهومی پژوهش

تا این جا اهمیت موضوع خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی از جایگاه قوانین و مقررات و آمار حداقلی بالقوه در مقدمه مورد بررسی قرار گرفت. محققان برای معرفی کلی خطمشی عمومی، ترکیبی از مفاهیم مهمی را پیشنهاد می‌دهند که عبارتند از: اقدام تحت اقتدار<sup>۱</sup>؛ این خطمشی، اقداماتی است که توسط یک ساختار قدرتمند که دارای مجوز قانونی، سیاسی و مالی است عمل می‌کند؛ پاسخ به مشکلات جامعه<sup>۲</sup>؛ این خطمشی سعی در برآوردن یک نیاز خاص / مشکل جامعه دارد؛ جهت دستیابی به یک هدف<sup>۳</sup>؛ این خطمشی برای دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف خاص در تلاش برای حل نیاز خاصی از جامعه است؛ دوره اقدام<sup>۴</sup>؛ خطمشی یک تصمیم واحد (اقدام یا واکنش) نیست، بلکه یک رویکرد / استراتژی یکپارچه است؛ تصمیم‌گیری برای انجام / عدم انجام کاری<sup>۵</sup>؛ این خطمشی را می‌توان برای حل یک مسئله یا بر اساس این فرض که مشکل را می‌توان در سیاست‌های موجود حل کرد، ممکن است تصمیمی بگیرد که مناسب‌تر از دیگر عمل باشد؛ انجام توسط یک بازیگر / گروهی از بازیگران<sup>۶</sup>؛ این خطمشی به طور کلی توسط یک ساختار پیاده‌سازی متشکل از بازیگران متعدد و یا، در موارد نادر، توسط یک ساختار واحد اجرا می‌شود؛ توجیه اقدام<sup>۷</sup>؛ هر خطمشی عمومی باید شامل انگیزه برای اقدام / عدم

<sup>1</sup> - Action under authority

<sup>2</sup> - Response to the problems of society

<sup>3</sup> - Oriented towards a goal

<sup>4</sup> - Course of action

<sup>5</sup> - Decision to do / not to do something

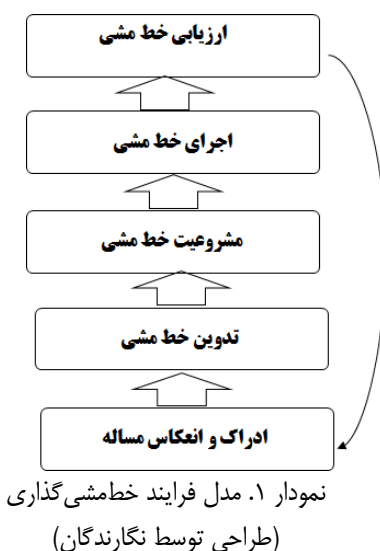
<sup>6</sup> - Carried out by an actor / a group of actors

<sup>7</sup> - Justification for action

اقدام است؛ تصمیم‌گیری (گرفتن تصمیم) ۱: خطمشی تصمیم‌گیری است، نه وعده و قصد (بری و همکاران، ۲۰۱۳ به نقل از کنستانتین، پروفیویو و ایرگا ۲۰۰۹).

با توجه به توضیحات فوق می‌توان خطمشی را این‌گونه تعریف کرد: خطمشی به مجموعه‌ای از اصول استاندارد اشاره دارد که مسیر حرکت را راهنمایی می‌کنند. بسیاری از خطمشی‌ها عمومی از نظر قانون الزام‌آور هستند، به این معنی که افراد و نهادهای بخش دولتی و خصوصی باید از آنها پیروی کنند، در مقابل، سیاست‌هایی که توسط موسسات خصوصی ایجاد می‌شود الزام قانونی ندارد، ولی در داخل موسسه رعایت آن الزامی است (پولاک پورتر و همکاران، ۲۰۱۸).

برای چند دهه فرایندها و رفتارهای سیاسی کانون توجه دانشمندان سیاسی بود و از جنگ جهانی دوم فعالیت‌های بازیگران سیاسی (رای دهندگان - مقامات - قضات...) مورد مطالعه قرار گرفت و اخیراً دانشمندانی سعی کردند انواع فعالیت‌ها را بر مبنای رابطه‌شان با خطمشی دولتی گروه‌بندی کنند. به طور کلی فرآیند خطمشی دولتی مجموعه‌ای از فعالیت‌های سیاسی بوده که در قالب نمودار ۱ قابل ترسیم است و ادعا هست که دانشمندان علوم سیاسی باید مطالعات خود را در زمینه خطمشی دولتی محدود به این فرآیند کرده و از تجزیه و تحلیل ذات خطمشی اجتناب ورزند (گیوریان و ربیعی، ۱۳۹۴).



پس از درک مساله و انعکاس آن که در ابتدا مقاله اشاره شد باید به تدوین پیشنهاد الگوی خطمشی پرداخت. قبل از تدوین پیشنهاد خطمشی با توجه به آن که هدف ارائه الگویی جهت خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی است، ضروری است به مفاهیمی از توسعه منابع انسانی اشاره شود. آموزش و توسعه ۲ کارکنان از جمله اهداف و پیامدهای اصلی جامعه مدرن به طور هم زمان است. این امر با شرایط کنونی و پرتلاطم موجود مستلزم تقویت مداوم، تعمیق، سازگاری و توسعه پیشرفت آموزشی و تربیتی کارکنان است. این بدان معناست که آموزش و تربیت باید دائمی باشد و باید منعکس کننده تمام نیازهای فعلی ناشی از واقعیت تغییرات باشد. آموزش کارمندان را می‌توان به عنوان یک فرآیند دائمی توصیف کرد که در آن سازگاری و تغییر رفتار کار، سطح دانش، مهارت و انگیزه کارکنان بر اساس یادگیری مبتنی بر استفاده از روش‌های مختلف صورت می‌گیرد. این امر منجر به کاهش تفاوت بین شایستگی‌های فعلی کارمندان و الزامات مطرح شده بر روی آنها می‌شود. آموزش کارمندان در هر سازمان یک ضرورت است، اما ماهیت، سطح و شدت آن ممکن است بسته به نیازهای خاص سازمان متفاوت باشد. مهم است که آموزش و تربیت مؤثر باشد، یعنی باید به خوبی سازمان یافته و منظم باشد و باید بطور مداوم در چرخه یادگیری سازمان انجام شود. چرخه یادگیری به عنوان یک چرخه مداوم از چهار مرحله مشخص می‌شود، که محتوای آن شناسایی تدریجی نیازهای واقعی آموزش، برنامه‌ریزی، اجرای آن و نظارت و ارزیابی اثربخشی آموزش است (استوچاوا و همکاران، ۲۰۱۹). آموزش و فرصت‌هایی برای پیشرفت مهارت‌های جدید از برجسته‌ترین مسئولیت‌های منابع انسانی است. آموزش و توسعه شامل ارائه مهارت‌ها، شایستگی‌ها و دانش لازم است که یک کارمند برای انجام وظیفه و وظایف خود طبق استانداردهای سازمانی باید انجام دهد. فرصت‌های آموزش یک منبع HR با توسعه بسیار چشم‌گیر است و رابطه‌ای محکم با رفتارهای کارکنان و نتایج کار دارد (احمد و

<sup>1</sup> - Decision taken

<sup>2</sup> - Training and Development

همکاران، ۲۰۱۹). پروژه پژوهشاتی اروپایی توسعه نیروی انسانی در سال ۲۰۰۲ اعلام نمود که واژه HRD حتی زمانی که در محل کار از سوی مدیران حمایت می‌شود چیزی بیش از آموزش نیست. توسعه نیروی انسانی (HRD) مفاهیم و سیستم‌هایی نظیر تحصیل<sup>۱</sup>، آموزش<sup>۲</sup>، یادگیری<sup>۳</sup>، شایستگی<sup>۴</sup> را در بر می‌گیرد. سازمان‌ها نیروی انسانی خود را از طریق آموزش، توسعه، توسعه مسیر شغلی<sup>۵</sup> و توسعه سازمانی<sup>۶</sup> بالنده کرده و توسعه می‌دهند (جزنی، ۱۳۹۳، ۱۳۴).

خطمشی‌گذاری واژه‌ای است که معمولاً با مفهوم دولت همراه بوده و آن را خط مشی عمومی نامیده‌اند (گرچی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). فرایندهای قانون‌گذاری خطمشی‌گذاری عمومی که بر پایه یک‌پارچگی، مشارکت و شفافیت بنا شده‌اند برای طراحی و اجرای خطمشی‌های موثر و در نتیجه حفظ اعتماد شهروندان به حکومت، امری ضروری و حیاتی به شمار می‌رود. خطمشی‌های عمومی، نه تنها باید به دنبال منافع عمومی باشند بلکه باید در عمل موجودیت و نگرانی‌های گروه‌های مشروع با منافع رقابتی متفاوت و هم‌چنین مشارکت واضح آنان در نفوذ بر تصمیم‌گیری‌های سیاسی را تایید و تامین کنند (ابراهیمی و عین‌علی، ۱۳۹۸ به نقل از سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، ۲۰۱۷). با توضیحات فوق پژوهشگران در پژوهشی جامع پس از شناخت و انعکاس مساله و مطالعات نظری در مبنای خطمشی‌گذاری به ویژه استفاده از مدل فرایند و در نظر گرفتن نقش‌ها و ویژگی‌های خطمشی عمومی مثل هماهنگ‌کنندگی، ارزیابی و کنترل، داشتن نفع عمومی، روشن ساختن روح قوانین و مقررات، پایداری در خطمشی عمومی، آینده‌نگری واقع بینانه، هدف‌دار بودن، فراگیری، نمایانگری (الوانی، ۱۳۹۵)، و مرور مدل‌های متعدد و مفاهیم توسعه منابع انسانی مثل تقویت قدرت تحلیل، تقویت مهارت‌های انسانی، یادگیری پایدار، رفع کمبودها و ارتقای مهارت‌ها، توجه به آینده سازمان، توفیق همکاری، تسلط بر شغل، شناخت محیط اطراف، تقویت احساس تعلق (متانی و همکاران، ۱۳۸۷) جست و جو در سیاست‌های کلان کشور در حوزه منابع انسانی که مهم‌ترین آنها عبارت بودند از: سیاست‌های کلی نظام اداری، نقشه جامع علمی کشور، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، سند چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی در افق ۱۴۰۴، سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه علمی و پژوهشاتی کشور، الگوی در دست تهیه پایه پیشرفت اسلامی ایرانی، سیاست‌های کلان کشور در حوزه آموزش عالی که عمدتاً مبتنی بر همان مفاهیم توسعه منابع انسانی بوده و در آن به بکارگیری آموزه‌های دینی و قرار گرفتن مهارت‌های مورد اشاره بر مبنای اخلاق و رفتار اسلامی تاکید گردیده بود به طراحی الگوی مفهومی اولیه‌ای پرداختند و سپس این الگو با پژوهش‌های میدانی و احصاء نظرات اندیشمندان از طریق مصاحبه با تعداد ۱۸ نفر از خبرگان علمی توسعه یافت. این الگو در نهایت با استفاده از روش تحلیل مضمون که حاصل ده‌ها بار کدگذاری‌های مکرر و تهیه گزارش تحلیلی مشروح از آن بود، نهایتاً با پانزده مولفه در قالب پنج مقوله کلان و داشتن مقوله‌های اهداف، ارزش‌های حاکم، چشم‌انداز، و شناخت الزامات و محدودیت‌ها الگوی خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی جمع‌بندی نهایی گردید. تصویری کلی از این الگو توسعه یافته در شکل ۲ ترسیم شده است:

<sup>1</sup> - Education

<sup>2</sup> - Training

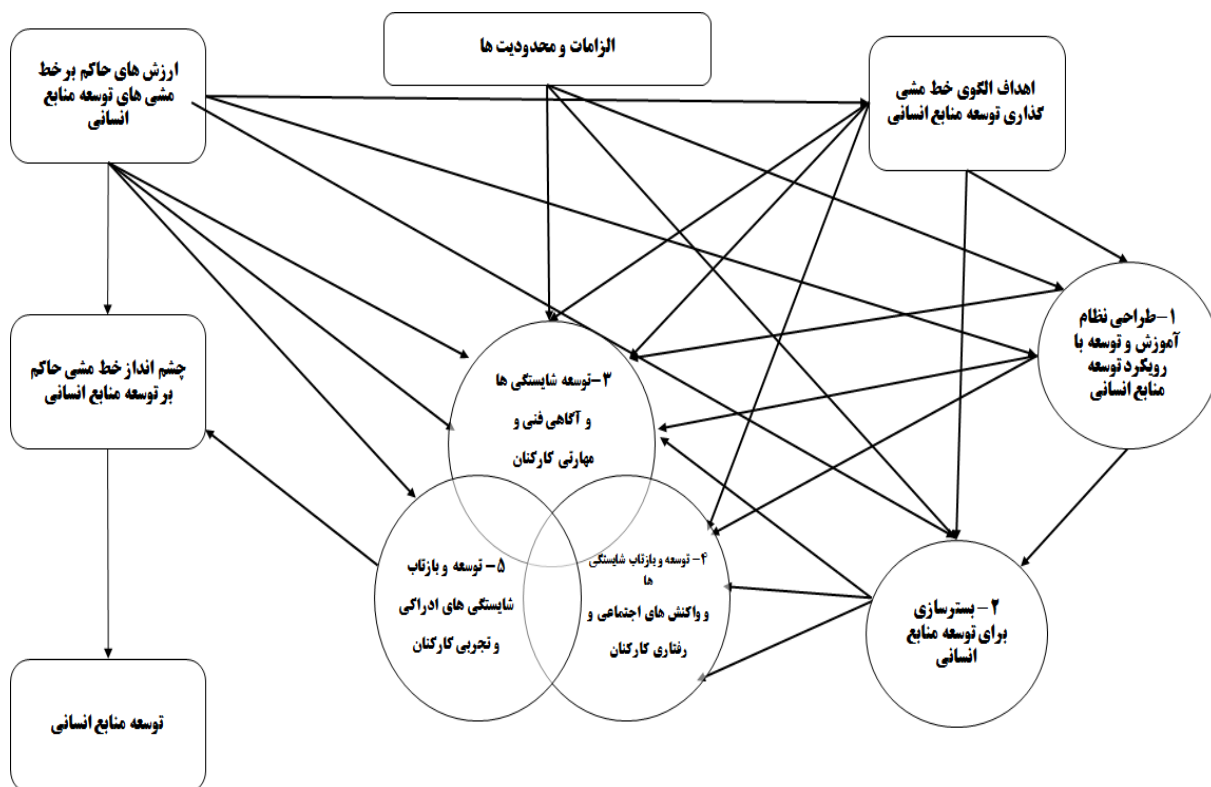
<sup>3</sup> - Learning

<sup>4</sup> - Competency

<sup>5</sup> - Career Development

<sup>6</sup> - Organizational Development

شکل ۲. الگوی توسعه یافته کلان خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی بر مبنای تحلیل مضمون



منبع: یافته‌های نگارندگان

مولفه‌های مندرج در این الگو برای ۵ مقوله آن به شرح جدول ۱ است:

جدول ۱. معرفی مقوله‌ها و مولفه‌های الگوی خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی

مقوله	مولفه‌ها
۱- طراحی نظام آموزش و توسعه کارکنان دولت با رویکرد توسعه منابع انسانی	بازطراحی نظام آموزش با استفاده از مکانیزم تصمیم‌گیری عقلایی طراحی و ارزشیابی و بهبود مستمر در برنامه‌های توسعه منابع انسانی توجه ویژه به نیازهای بومی و توسعه توانمندی‌های منطقه‌ای در برنامه توسعه منابع انسانی
۲- بسترسازی برای توسعه منابع انسانی	تشکیل هیات علمی تخصصی و دستیاران مهارت محور مبتنی بر رشته‌های شغلی اداری تشکیل یک موسسه عالی مستقل برای اداره متمرکز بورکراسی آموزش و توسعه منابع انسانی شایسته‌گزینی از طریق ایجاد فرصت‌های برابر و فضای مساعد برای بروز استعدادها بالقوه
۳- توسعه شایستگی‌ها و آگاهی‌های فنی و مهارتی شغل	تسلط کامل به دانش و مهارت‌های حداقل یک رشته شغلی در دوره بدو خدمت تلفیق دانش و مهارت در تمامی برنامه‌های آموزشی با افزایش زمان تخصیصی به مهارت‌افزایی توانمندسازی نیروی انسانی در ترازوی حرفه‌ای و مبتنی بر آموزه‌های دینی
۴- توسعه و بازتاب شایستگی‌ها و واکنش‌های اجتماعی و رفتاری کارکنان	ارتقای مهارت‌های ارتباطی و انسانی کارکنان در روابط درونی و بیرونی سازمان آشنا و متعهد به مسولیت‌های اجتماعی خود و سازمان ارتقای مهارت‌های مشاوره مشفقانه و رسمی به همکاران و سازمان
۵- توسعه و بازتاب شایستگی‌های ادراکی و تجربی کارکنان	توسعه تعاملات آموزشی و فرهنگی با سایر کشورها با اولویت کشورهای اسلامی و پیشرو همسایه اشتراک‌گذاری رسمی دانش و تجربیات شغلی در سازمان توسعه مهارت‌های پژوهش و تفکر با روش‌های علمی و بازتاب آن در سازمان

منبع: یافته‌های نگارندگان

پس از تدوین پیشنهاد الگوی خطمشی نکته مهم مشروعیت‌دهی به الگو است که این مهم در پروژه‌های پژوهشی از طریق مراجعه به جامعه آماری و پژوهشات میدانی و با استفاده از روش‌های آماری که عموماً تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم است، انجام می‌گردد.

این الگو نیز در جامعه آماری هدف به اعتبارسنجی گذاشته شده و با استفاده تحلیل عاملی تاییدی تمامی مدل‌های آماری دارای برآزش مناسب بوده و اعتبار و روایی آن از شاخص‌های قابل قبول طبق معیارهای آماری موجود برخوردار بوده است. نکته حائز اهمیت که در این مقاله که با جزییات بیشتری به آن پرداخته می‌شود، بخش اجرای الگوی خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی دستگاه‌های دولتی است که مستلزم شناخت بهتر بازیگران و تعیین روابط بین بازیگران و مولفه‌های الگو است. انجام این مراحل منتج به ارائه تصویری جامع و شفاف از الگو خواهد شد.

بازیگران و نهادها در فرآیند خطمشی نقش اساسی دارند. واژه بازیگر شامل دولت و بازیگران اجتماعی است. بعضی از آن‌ها به طور عمیق و برخی به شکل حاشیه‌ای در فرآیند خطمشی دخیل هستند. برخی بازیگران مستقیماً و به عنوان اعضای شبکه‌های خطمشی در فرآیند خطمشی دخیل هستند. نظام‌های فرعی خطمشی نیز مجامع و محافظی هستند که در آن‌ها بازیگران در مورد مسایل خطمشی به بحث می‌پردازند و در تعقیب اهداف و خواسته‌های خود به چانه‌زنی و ترغیب دیگران می‌پردازند. از بازیگران درگیر در خطمشی مشخص به شکل جمعی با عنوان یک زیر نظام خطمشی یاد می‌شود، بازیگران خطمشی را می‌توان در پنج مقوله طبقه‌بندی نمود: کارگزاران منتخب، کارگزاران منتصب، گروه‌های ذی‌نفع، سازمان‌های پژوهشی و رسانه‌های جمعی، نهادها نیز به عنوان ساختارها و سازمان دولت، جامعه و نظام بین‌المللی تعریف می‌شود (هاولت و همکاران، ۱۳۹۴).

در این پژوهش در بخش یافته‌های پژوهش ابتدا به این سوال پاسخ داده خواهد شد که:

مهم‌ترین بازیگران اثرگذار در اجرای مولفه‌های الگوی معرفی شده خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی کدامند؟ و در تکمیل مرحله اجرای الگو و شناخت بازیگران باید توجه شود که در عمل اجرای موفق برخی از خطمشی‌ها وابسته به اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی‌های پیش‌تاز (به اصلاح خطمشی‌های مقدم‌تر) است. نتایج اجرای برخی از خطمشی‌های پیش‌تاز ممکن است بر اجرای سایر خطمشی‌ها (خطمشی‌های موخر) تاثیر مثبت و یا منفی داشته باشد (حسین‌زاده، ۱۳۹۰، ۲۲۳). برای مثال نتایج مثبت مولفه بازطراحی نظام آموزش با استفاده از مکانیزم تصمیم‌گیری عقلایی، ممکن است اجرای مولفه تسلط کامل به دانش و مهارت‌های حداقل یک رشته شغلی در بدو خدمت را تسهیل نماید و یا برعکس عملکرد منفی در این خطمشی، می‌تواند تاثیرات مثبت آن را خنثی نماید و یا حتی اجرای آن را با مشکل مواجه سازد. بنابر این برای رسیدن به الگویی جامع تر و پاسخگوتر از خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی لازم است به بررسی روابط علی و معلولی میان مولفه‌های الگو نیز پرداخته شود تا در کنار بازیگران روابط بین مولفه‌ها و روابط بین بازیگران با هم ترکیب و نمایه‌ای گویاتر از الگوی طراحی شده در بخش نهایی در قالب مدل فرایند ارائه شود. برای این مهم سوال تکمیلی زیر نیز پاسخ داده خواهند شد.

روابط علی و معلولی مولفه‌های الگوی خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی با یکدیگر چگونه است؟ و بعد از جمع‌بندی پاسخ دو سوال فوق و با در نظر گرفتن الگوی خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی به معرفی الگویی گویاتر از هدف مهم این پژوهش که ارائه الگوی خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی است، پرداخته خواهد شد.

## پیشینه پژوهش

برای بررسی پیشینه الگو و بازیگران ابتدا به پیشینه سیاست‌گذاری‌های کلان کشور در این حوزه اشاره مختصر و سپس به تعدادی از پژوهش‌هایی که نتایج پژوهشات آنان به نوعی مرتبط با الگوی طراحی شده مرتبط بوده و عمدتاً در ۵ سال اخیر منتشر شده، می‌شود. در سال ۱۳۸۰ خطمشی‌گذاری ۱ جدیدی در حوزه آموزش کارکنان دولت پس از انقلاب تدوین و ابلاغ گردید. در این ابلاغیه شاید مهم‌ترین هدف حذف آموزش‌های بلندمدت و محدودیت شدید آن برای کارکنان دولت بود. این مهم باعث آن شده بود که بازیگری به نام مرکز آموزش مدیریت دولتی به عنوان اصلی‌ترین مجری این بخش در ساختار نظام اداری و آموزش کارکنان شناخته شده و قاعدتاً بخش مهمی از توان مرکز به این موضوع تخصیص یافته و از اهداف اصلی تاسیس خود که آموزش و فنون اداری به موجب تبصره ۳ ماده ۴۴ قانون استخدام کشوری ۲ بود، فاصله گرفته و به عنوان یگانه مجری این بخش شناخته شود. در این بخشنامه مهم‌ترین سیاست‌گذاری آموزشی در حوزه آموزش‌های توجیهی بدو خدمت، آموزش‌های شغلی (مشترک اداری، شغلی اختصاصی)، فرهنگی و اجتماعی و توانمندی‌های عمومی و بهبود مدیریت بود. ساختار آموزش بر این بنا گذاشته شد که در سه سطح کلی بازآموزی، نوآموزی و آماده‌سازی قرار گرفت. خطمشی‌گذاری ۳ بعدی در حوزه آموزش کارکنان در سال ۱۳۹۰ ابلاغ گردید. در این بخشنامه ابتدا برون سپاری به مفهوم

<sup>۱</sup> بخشنامه ۲۲۵۵۴/۱۰۵ مورخ ۱۳۸۰/۱۲/۲۸ سازمان مدیریت و برنامه ریزی اسبق

<sup>۲</sup> تبصره ۳ ماده ۴۴ قانون استخدام کشوری. سازمان امور اداری و استخدامی کشور مکلف است طبق ضوابط و برنامه‌ای که تنظیم خواهد نمود موسسه‌ای برای آموزش مدیریت و فنون اداری مستخدمین دولت تاسیس کند موسسه مزبور می‌تواند برای این منظور در حدود قوانین و مقررات مربوط به بایت آموزش کمک و یا شهریه دریافت کرده و آنرا طبق تصویب‌نامه هیات وزیران به مصرف برساند.

<sup>۳</sup> بخشنامه شماره ۱۸۳۴/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۰/۰۱/۳۰ معاونت وقت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور



«انتقال و محول نمودن یک فعالیت خاص آموزشی را داخل یک سازمان به یک منبع خارج آن و اجرای آن توسط آن منبع را برون‌سپاری آموزش می‌گویند» تعریف شده و در اصول حاکم، اصلی تحت عنوان اصل همکاری و مشارکت: «مشارکت مراکز و مؤسسات آموزشی و پژوهشی دولتی و غیردولتی در فرآیند آموزش و توانمندسازی کارمندان دولت» درج شده است. لذا ابتدا به ساکن نقشی برای تعیین یک بازیگر اصلی آموزش و توسعه منابع انسانی قائل نشده‌اند ولیکن در اصلاحیه بعدی نظام تعریفی از مرکز آموزش مدیریت دولتی برای بازیگری در نظر گرفته شده است. در این دوره نیز آموزش‌ها با اندکی تغییر در ساختار به صورت زیر تغییر یافتند.

آموزش‌های توجیهی و تصدی شغل بدو خدمت، آموزش‌های شغلی (ویژه کارمندان استخدام آزمایشی، ارتقاء شغلی، تمدید قرارداد کار معین، کوتاه‌مدت خارج از کشور)، آموزش‌های فرهنگی و عمومی، آموزش‌های مدیران

در ادامه بررسی پیشینه پژوهش در حوزه سیاست‌گذاری بازیگران، می‌توان به اصل ۱۲۶ قانون اساسی اشاره نمود. به موجب اصل ۱۲۶ قانون اساسی «رئیس جمهور مسئولیت امور برنامه و بودجه و امور اداری و استخدامی کشور را مستقیماً بر عهده دارد و می‌تواند اداره آن‌ها را به عهده دیگری بگذارد.» آموزش و توسعه منابع انسانی دستگاه‌های دولتی از پی استخدام در دولت ایجاد می‌شود و می‌توان عنوان نمود طبق اصل ۱۲۶ این مهم جزو وظایف رئیس جمهور است. در دو دهه اخیر بارها مجریان این اصل تحت عناوین مختلفی هم‌چون سازمان امور اداری و استخدامی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی (دو مرحله)، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور فعالیت کرده‌اند و در حال حاضر با عنوان سازمان اداری و استخدامی عهده‌دار وظیفه استخدام رئیس جمهور است. پس از اصل ۱۲۶ قانون اساسی، به موجب تبصره ۳ ماده ۴۴ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵، می‌توان اشاره نمود که بر تأسیس موسسه‌ای برای آموزش مدیریت و فنون اداری تاکید داشته و از پی آن مؤسسه‌ای در تیرماه ۱۳۴۸ با نام «مرکز آموزش مدیریت دولتی» وابسته به سازمان امور اداری و استخدامی سابق تشکیل و فعالیت‌های خود را در چارچوب مأموریت‌ها و وظایف قانونی تعریف شده، شروع نمود. در طول سال‌های مختلف، این مرکز نیز به تبع سازمان بالادستی خود بارها با تغییرات نام و ساختار و مأموریت‌ها مواجه بوده و در آخرین مرتبه در سال ۱۳۹۵ با تصویب شورای عالی اداری این مرکز پس از چندین بار تغییر نام و ساختار مجدداً با همین نام مشغول فعالیت شد.<sup>۱</sup> این مرکز از سال ۱۳۸۱ الی ۱۳۸۹ با ادغام با موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی در توسعه با نام موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی به ارائه خدمات پرداخت و سپس از سال ۱۳۸۹ مجدداً از موسسه مذکور منفک و با نام سابق خود فعالیت نمود. با گسترش فعالیت‌های مرکز آموزش مدیریت دولتی به خصوص در دهه اول و دوم انقلاب و به ویژه در آموزش‌های بلندمدت، مرکز اقدام به تاسیس مراکز وابسته هم‌نام خود در سراسر کشور نمود که علاوه بر آموزش‌های کارکنان، آموزش‌های بلندمدت نیز برای کارکنان برگزار می‌نمودند. با تغییرات حاصله در ساختارهای بنیادی مرکز آموزش مدیریت دولتی و سازمان‌های متولی اصل ۱۲۶ قانون اساسی در طول ادوار مختلف این مراکز نیز مکرراً تغییر نام و ساختار داده‌اند. در حال حاضر این مراکز تحت نظر سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استانی هستند. پس از آن می‌توان به مراکز آموزشی وابسته به دستگاه‌های اجرایی اشاره نمود که به موجب اختیارات واگذار شده در حوزه آموزش کارکنان به دستگاه‌های اجرایی، آنها نیز خود مستقلاً به تاسیس مراکز آموزشی وابسته اقدام نموده‌اند و بعضاً نیز توانستند به جذب دانشجوی بلندمدت از سیستم آموزش عالی اقدام کنند که بعدها توسط شورای عالی اداری با مانع مواجه شدند. با تدوین دو بخشنامه اخیر در دو دهه گذشته در حوزه سیاست‌گذاری آموزش کارکنان و تاکید بر برون‌سپاری نظام نام‌های جهت اعتبارسنجی مراکز آموزشی خصوصی و غیردولتی تهیه و ابلاغ گردیده و بخش‌هایی از برنامه‌های آموزش کارکنان در کشور به تعداد زیادی موسسات خصوصی دارای مجوز نیز سپرده شده است.

در حوزه پژوهشاتی، پژوهشی که مستقیماً هدف و عنوان پژوهش را در برگیرد توسط نگارندگان یافت نشد ولیکن در نزدیک‌ترین پژوهشات مرتبط با برخی جنبه‌های موضوعی می‌توان به مواردی به شرح زیر به طور عملیاتی اشاره نمود:

(خلیل‌نژاد و مهری ۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی تایید نمودند که شناسایی، کسب، توسعه و تسهیم دانش بر توسعه دانشی، نگرشی، رفتاری و مهارتی سرمایه انسانی مؤثر است و در نتیجه یکی از نتایج مورد انتظار از توسعه نظام مدیریت دانش می‌تواند توسعه سرمایه انسانی در تمامی ابعاد باشد. همچنین، می‌توان نتیجه گرفت که یکی از ابزارهای توسعه منابع انسانی استقرار نظام مدیریت دانش است. (طاهری، ۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان کاوش و طراحی مدل اجرایی اثربخشی آموزش سازمانی انجام داد. یافته‌های پژوهش نشان داد راهبردهای اثربخشی آموزش در کنش و واکنش سازنده با عوامل زمینه‌ای و محیطی پیامدهای مثبت: بهبود کیفیت خدمات، افزایش منافع مالی و در نهایت شکل‌گیری یک گمرک یادگیرنده را به همراه خواهد داشت. (جولرستانی و رضایی، ۱۳۹۷) به پژوهشی با عنوان شناسایی معیارهای شایسته‌گزینی مدیران از دیدگاه اسلام با تاکید بر آیات قرآن کریم پرداخته و یافته‌های ایشان نشان می‌دهد که در قرآن کریم معیار شایسته‌گزینی بر دو اصل تعهد و تخصص به عنوان مکمل یکدیگر استوار است. پژوهش (روح الهی و همکاران، ۱۳۹۵) نشان می‌دهد که شاخص‌های احصا شده (فرصت استفاده از آموخته‌ها، حمایت همکاران، حمایت

<sup>۱</sup> قبل از این تاریخ با عنوان مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری مشغول فعالیت بود.

مدیران و سرپرستان و اقدامات پس از آموزش) با تسهیل انتقال آموزش به محل کار رابطهای مثبت و معنادار دارند. نتایج پژوهشات (اکبری بونگ و پور، ۱۳۹۵) نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی شیوه‌های گزینش، بهبود و بالندگی و ارزیابی براساس شایستگی و سرمایه انسانی، بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند و سرمایه انسانی در روابط میان این شیوه‌ها و قابلیت یادگیری، نقش واسطه را ایفا می‌کند. پژوهش (باباشاهی و محمدنژاد فدوی، ۱۳۹۵) نشان می‌دهد که ده مجموعه علت (آسیب‌های فرایند، محتوایی، مدیریتی، ساختاری، رفتاری، نگرشی، منابع انسانی، منابع مالی، مخاطب و رسانه آموزشی)، زمینه‌ساز ناکارآمدی آموزش‌های سازمانی بخش دولتی است. در پژوهشات (نصری و همکاران، ۱۳۹۵) تأکید شده مهم‌ترین عامل برای کیفیت بخشی به دوره‌های ضمن خدمت در دانشگاه به مدرسان دوره و کم‌اهمیت‌ترین عامل به استفاده از آموزش از راه دور و مجازی تخصیص دارد. اولویت‌های شاخص‌ها نیز به ترتیب: نیازسنجی آموزشی، رویکردهای یاددهی-یادگیری، شرایط و امکانات آموزشی رفاهی، هدف‌گذاری و تعیین محتوای مناسب و در نهایت ارزشیابی از دوره‌ها تعیین شد. (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۵) اشاره دارند که آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و آموزش کارکنان بر ابعاد توانمندسازی روشنی اهداف، رفتار اخلاقی، ارتقاء روحیه، پیشبرد کار تیمی و ایجاد محیط کاری سالم تأثیری معنادار دارد و در نهایت اولویت‌بندی تأثیر آموزش کارکنان بر ابعاد توانمندسازی نشان می‌دهد ارتقاء روحیه بیشترین و ارتباطات کم‌ترین مقدار را به خود اختصاص داده است. (نصیری پور و همکاران، ۱۳۹۵) به بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاه شاغلان معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی گیلان پرداخته و در نتایج آن همه متغیرهای موثر بر توانمندسازی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود داشته که شدت آن به ترتیب شامل: احساس مشارکت، احساس موثر بودن، احساس شایستگی، احساس دانستن حق انتخاب و احساس معنی داری است. (پور عابدی و همکاران، ۱۳۹۵) در بررسی طراحی مدل شایستگی چند بعدی مدیران و کارکنان اظهار می‌دارند که چارچوب شایستگی سازمان مشتمل بر ۴۰ گروه شایستگی مختلف است که در چهار لایه: شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی سازمان تدوین شده است. نتایج پژوهشات (عبدالهی و همکاران، ۱۳۹۴) در یک کارگاه سه روزه به نام دیکوم ۱ بدست آمد و شایستگی‌های شناسایی شده در نشست تخصصی توسط چند تن از مدیران و متخصصان حوزه آموزش را در ۱۰ موضوع بدین شرح طبقه بندی نمودند: الف - شایستگی‌های مشترک (عمومی) شامل: ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی - شایستگی ادراکی - تعالی طلبی - شایستگی بین فردی می‌باشد ب - شایستگی‌های ویژه شامل: ب-۱ - شایستگی‌های فنی و شغلی، ب-۲ - شایستگی‌های سازمانی که دارای زیر شایستگی‌هایی نظیر: شایستگی کسب و کار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری می‌باشد. (شجاع و همکاران، ۱۳۹۶) نشان دادند که فراگیران واکنش مطلوبی به دوره‌های عمومی و تخصصی از خود نشان داده‌اند. سطح یادگیری در دوره‌های تخصصی و عمومی اثربخش بود و فراگیران دانش لازم را کسب کردند. پژوهشات (غلامپوراد، ۱۳۹۳) نشان می‌دهد که رسانه‌ها از طریق چارچوب‌بندی موضوعات، بر شکل‌گیری روایت‌های خطمشی تأثیر می‌گذارند و روایت‌ها نیز پیش‌بینی معتبری از تغییرات خطمشی ارائه می‌دهند. (رنگریز و همکاران، ۱۳۹۷) ضمن شناسایی موانع مربوط به تدوین خطمشی اظهار می‌دارند که شاخص‌های: تعامل نامناسب اداره و اجرا، فقدان مبنای تئوریک مناسب برای خطمشی، فناوری اطلاعات ضعیف، ویژگی شخصی مجریان، ابزار اجرای نامناسب، اداره و اجرا، فقدان مبنای تئوریک مناسب برای خطمشی، فناوری اطلاعات ضعیف، ویژگی شخصی مجریان، ابزار اجرای نامناسب، سیستم نظارتی نامناسب، هماهنگی ناکافی در اجرا به ترتیب بیش‌ترین ضریب اهمیت را دارند. یکی از نتایج پژوهش (دلبری راغب، ۱۳۹۷) در رساله خود را با عنوان طراحی مدل خطمشی‌گذاری وزارت آموزش و پرورش با رویکرد توسعه قابلیت‌های انسانی، تجلی نظام خطمشی‌گذاری شورای عالی آموزش و پرورش است که با نهادهای فراقوه‌ای و قوای سه‌گانه، خانواده‌ها، نهادهای مدنی و بخش خصوصی تعامل دارد و با توجه به آزادی‌های مورد نیاز، برای تحقق بخشیدن به توسعه قابلیت‌های انسانی و تبدیل آن‌ها به کارکردها در چارچوب فرهنگ و نظام ارزشی فعالیت می‌کند. پژوهش (رهنورد و شیرین، ۱۳۹۴) گویای آن است که نظام آموزش بهبود مدیریت در ایران نیاز به بازنگری اساسی دارد و این بازنگری در درجه اول مستلزم انتخاب مدل نظری مناسب و در مرحله بعد طراحی مبتنی بر نیازسنجی آموزشی در سطوح شغلی، سازمانی و فرآزمایی است. «(استاچوی ۲ و همکاران، ۲۰۱۹) در پژوهش خود با عنوان مشارکت‌های خارجی در آموزش و توسعه کارمندان، مهم‌ترین تفاوت آماری را در رویکرد استراتژیک برای آموزش و توسعه کارکنان و ایجاد روابط بین کشورهای مبتکر و مبتکران معتدل می‌دانند. یکی از راه‌های شناخت بهتر بازیگران و الگوی خطمشی آموزش و توسعه منابع انسانی دولت‌ها در سایر کشورها شناخت و مطالعه بازیگران مشابه دولتی و فعالیت‌های آنان در داخل همان کشور است. ۳. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۱۷) مطالعه‌ای بر روی ۲۳ مدرسه دولتی انجام داده و گزارشی جامع

1 - DACUM: Development A Curriculum

2 - Stachová

3 در این زمینه کشور ایران نیز پژوهشی با مطالعه بر روی ۱۱۰ موسسه و در بیش از ۷۰ کشور جهان (توسط نگارنده اول و همکاران در مرکز آموزش مدیریت دولتی) انجام داده‌اند که گزارش آن پس از طی مراحل علمی منتشر خواهد شد.

4 - Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)



از آن را منتشر نموده است. ایجاد یک جامعه حرفه‌ای از عمل، تسهیل گفتگوی سیاست، نظارت و ارزیابی مداوم فعالیت‌های فعلی در زمینه ایجاد ظرفیت و مهارت، مشارکت در پژوهشات و فعالیت‌های خاص کشور، مهم‌ترین عبارت‌های کلیدی از فعالیت‌های احصاء شده مورد مطالعه این سازمان برای کشورها است. در پژوهشی مشابه بر روی سه کشور (کیم سوهرین، ۲۰۱۹) هماهنگی یک رویکرد کل دولت با استراتژی‌ها، ارزیابی نتایج یادگیری آنلاین و الکترونیکی، رهبری ارشد خدمات کشوری و رهبری مشارکتی و برگزاری دوره‌های آنلاین گسترده باز (یادگیری آنلاین، همکاری ملی و جهانی را) از وظایف و راهبردهای دولت و بازیگران در آموزش و توسعه منابع انسانی معرفی می‌کند.

## روش اجرای پژوهش

این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از حیث ماهیت داده‌ها دارای رویکرد کیفی است و از حیث روش گردآوری داده‌ها جزو پژوهشات اکتشافی است. داده‌های پژوهش جهت شناخت بازیگران حاصل مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با ۱۸ نفر از خبرگان علمی و اثرگذار در نظام اداری که شامل دو تن از نمایندگان مجلس، مدیران باسابقه و ارشد و در حوزه آموزش کارکنان در مراکز ماند مرکز آموزش مدیریت دولتی و سازمان اداری و استخدامی کشور، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی و مراکز مرتبط در استان‌ها که غالب این افراد از اعضای هیات علمی نیز بودند و به روش قضاوتی هدف‌مند انتخاب شده بودند، گردآوری شده است. در زمان شناخت مقوله‌ها و مولفه‌های الگوی خطمشی‌گذاری‌های توسعه منابع انسانی که شرح آن گذشت از خبرگان خواسته شد که مهم‌ترین بازیگران اثرگذار را در حالت مطلوب برای دستیابی به اهداف الگو را نیز معرفی کنند. لذا بازیگران معرفی شده در یافته‌های این پژوهش حاصل جمع‌بندی نظرات خبرگان است. جهت شناخت روابط بین مولفه‌ها پس از تأیید و اعتبارسنجی الگو که شرح آن گذشت پرسش‌نامه‌ای مجزا طراحی گردید و مجدداً به تعدادی از خبرگان مذکور داده شد تا نسبت به بررسی دو به دو روابط این مولفه‌ها اظهار نظر کنند و سپس برای تعیین روابط طی گام‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شده است. مدل‌سازی ساختاری تفسیری تکنیکی مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر است. این متدولوژی ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می‌کند. به بیان دیگر، ابزاری است که به وسیله آن، گروه می‌تواند بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کنند. سیج<sup>۱</sup> مدل ساختاری تفسیری را در سال ۱۹۷۷ ارائه کرد. برای اجرای مدل پنج گام اصلی ضروری است: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری<sup>۲</sup>، تشکیل ماتریس دسترسی پذیری<sup>۳</sup> اولیه و نهایی، تعیین روابط و سطح‌بندی مولفه‌ها، ترسیم شبکه تعاملات مولفه‌ها (تشکیل مدل ساختاری تفسیری)<sup>۴</sup> (آذر و بیات، ۱۳۸۷، ۱۴).

## یافته‌های پژوهش

ابتدا به بررسی این سوال پرداخته می‌شود که مهم‌ترین بازیگران اثرگذار در اجرای مولفه‌های الگوی خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی کدامند؟

طی تحلیل‌هایی مکرری که با روش تم جهت جمع‌بندی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها با خبرگان صورت گرفت، مهم‌ترین بازیگران مطلوب در این حوزه این‌گونه جمع‌بندی شدند:

- ۱- مجلس شورای اسلامی / شورای عالی انقلاب فرهنگی / شورای عالی اداری به عنوان مهم‌ترین مشروعیت‌دهندگان به قوانین و مقررات
  - ۲- موسسه عالی (پیشنهادی) آموزش و توسعه منابع انسانی و مراکز وابسته به عنوان مهم‌ترین بازیگر و مسوول اجرا
  - ۳- وزارت علوم پژوهشات و فناوری به عنوان مهم‌ترین مرجع مشروعیت‌دهنده به مستخدمین هیات علمی
  - ۴- وزارت امور خارجه به عنوان مهم‌ترین واسطه و مرجع برقراری و نظارت بر ارتباطات با بازیگران بین‌المللی
  - ۵- بازیگران اصل ۱۲۶ قانون اساسی (سازمان برنامه و بودجه و سازمان اداری و استخدامی کشور) به عنوان مهم‌ترین نمایندگان شخص رئیس جمهور به عنوان مجری اصلی ۱۲۶ قانون
  - ۶- تمام دستگاه‌های اجرایی (به طور مهم‌ترین مخاطبان نظام آموزش و توسعه منابع انسانی)
  - ۷- رسانه‌های خبری و شبکه‌های اجتماعی (به عنوان مهم‌ترین ناظر بیرونی)
- جدول ۲ بازیگران را بر مبنای وضعیت مطلوب تنظیم نموده است.

<sup>۱</sup> -Sage

<sup>۲</sup> -Structural Self-Interactive Matrix

<sup>۳</sup> -Accessibility matrix

<sup>۴</sup> - با هدف درک بهتر خواننده توضیحات هر مرحله در بخش بعد و هنگام تحلیل داده‌ها تشریح خواهد شد.

جدول ۲. تعیین بازیگران اثرگذار در تحقق الگوی خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی

مولفه‌های احصا شده	بازیگران موثر اصلی
۱- بازطراحی نظام آموزش با استفاده از مکانیزم تصمیم‌گیری عقلایی	موسسه عالی (پیشنهادی) و مرکز وابسته
۲- طراحی و ارزشیابی و بهبود مستمر در برنامه‌های توسعه منابع انسانی	موسسه عالی (پیشنهادی) و مرکز وابسته رسانه‌های خبری و شبکه‌های اجتماعی (نظارتی)
۳- توجه ویژه به نیازهای بومی و توسعه توانمندی‌های منطقه‌ای در برنامه توسعه منابع انسانی	سازمان برنامه و بودجه کشور سازمان اداری و استخدامی کشور موسسه عالی (پیشنهادی) رسانه‌های خبری و شبکه‌های اجتماعی (نظارتی)
۴- تشکیل هیات علمی تخصصی و دستیاران مهارت محور مبتنی بر رسته‌های شغلی اداری	وزارت علوم پژوهشات و فناوری سازمان اداری و استخدامی کشور موسسه عالی (پیشنهادی)
۵- تشکیل یک موسسه عالی مستقل برای اداره متمرکز بورکراسی آموزش و توسعه منابع انسانی	مجلس شورای اسلامی شورای عالی اداری
۶- شایسته‌گزینی از طریق ایجاد فرصت‌های برابر و فضای مساعد برای بروز استعدادها بالقوه	مجلس شورای اسلامی سازمان اداری و استخدامی کشور رسانه‌ها- خبری و شبکه‌های اجتماعی (نظارتی)
۷- تسلط کامل به دانش و مهارت‌های حداقل یک رشته شغلی در بدو خدمت	موسسه عالی (پیشنهادی) و مراکز وابسته
۸- تلفیق دانش و مهارت در تمامی برنامه‌های آموزشی با افزایش زمان تخصیصی به مهارت افزایی	موسسه عالی (پیشنهادی) و مراکز وابسته تمام دستگاه‌های اجرایی
۹- توانمند سازی نیروی انسانی در تراز حرفه‌ای و مبتنی برآموزه‌های دینی	موسسه عالی (پیشنهادی) و مراکز وابسته تمام دستگاه‌های اجرایی
۱۰- ارتقای مهارت‌های ارتباطی و انسانی کارکنان در روابط درونی و بیرونی سازمان	موسسه عالی (پیشنهادی) و مراکز وابسته تمام دستگاه‌های اجرایی
۱۱- آشنا و متعهد به مسولیت‌های اجتماعی خود و سازمان	موسسه عالی (پیشنهادی) و مراکز وابسته تمام دستگاه‌های اجرایی رسانه‌های خبری و شبکه‌های اجتماعی (نظارتی)
۱۲- ارتقای مهارت‌های مشاوره مشفقانه و رسمی به همکاران و سازمان	موسسه عالی (پیشنهادی) و مراکز وابسته تمام دستگاه‌های اجرایی
۱۳- توسعه تعاملات آموزشی و فرهنگی با سایر کشورها با اولویت کشورهای اسلامی و پیشرو همسایه	موسسه عالی (پیشنهادی) و مراکز وابسته تمام دستگاه‌های اجرایی وزارت امور خارجه رسانه‌ها- خبری و شبکه‌های اجتماعی (نظارتی)
۱۴- اشتراک‌گذاری رسمی دانش و تجربیات شغلی در سازمان	موسسه عالی (پیشنهادی) و مراکز وابسته تمام دستگاه‌های اجرایی رسانه‌ها- خبری و شبکه‌های اجتماعی (نظارتی)
۱۵- توسعه مهارت‌های پژوهش و تفکر با روش‌های علمی و بازتاب آن در سازمان	موسسه عالی (پیشنهادی) برای آموزش و توسعه منابع انسانی و مراکز وابسته تمام دستگاه‌های اجرایی

منبع: یافته‌های نگارندگان

بعد از شناخت بازیگران به بررسی سوال بعدی پژوهش یعنی شناخت روابط علی و معلولی مولفه‌ها پرداخته خواهد شد. برای پاسخ به این سوال باید مراحل زیر بر مبنای ماتریس خود تعامل ساختاری طی شود. این مراحل به صورت خیلی فشرده و مباحث اصلی در اینجا مطرح خواهند شد.

تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری: منطق مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) منطبق بر روش‌های ناپارامتریک و بر مبنای مد و از یک رابطه مفهومی به نام قضاوت‌های ذهنی استفاده می‌گردد. بر اساس قضاوت‌های ذهنی، مسیر رابطه هر متغیر با متغیر دیگر (i به j) سؤال می‌شود. برای نشان دادن رابطه بین متغیرها از ۴ نوع علامت استفاده می‌شود. (V: یعنی i منجر به j میشود. X: رابطه بین i و j دو طرفه است. A: یعنی j منجر به i می‌شود. O: رابطه‌ای بین متغیرها وجود ندارد.) برای تهیه ماتریس خود تعاملی ساختاری لازم است تا وابستگی میان تمامی مولفه‌های شناسایی شده به صورت دو به دو مورد بررسی قرار گیرند و با استفاده آماره مد در جدول ۳ به شرح نمادهای زیر جمع‌بندی شده است.

در جدول ۳ مولفه‌ها ستون اول به عنوان 1 و مولفه‌های ستون دوم به عنوان j در نظر گرفته شده‌اند.

جدول ۳. ماتریس خود تعاملی ساختاری مولفه‌های الگوی خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی

مولفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
۱- باز طراحی نظام آموزش با استفاده از مکانیزم تصمیم‌گیری عقلایی	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	x	V
۲- طراحی و ارزشیابی و بهبود مستمر در برنامه‌های توسعه منابع انسانی		V	V	V	x	O	V	V	V	V	O	V	V	V	V
۳- توجه ویژه به نیازهای بومی و توسعه توانمندی‌های منطقه‌ای در برنامه توسعه منابع انسانی				O	O	x	O	O	V	V	O	V	O	V	V
۴- تشکیل هیات علمی تخصصی و دستیاران مهارت محور مبتنی بر رسته‌های شغلی اداری															
۵- تشکیل یک موسسه عالی مستقل برای اداره متمرکز بورکراسی آموزش و توسعه منابع انسانی															
۶- شایسته‌گزینی از طریق ایجاد فرصت‌های برابر و فضای مساعد برای بروز استعدادها بالقوه															
۷- تسلط کامل به دانش و مهارت‌های حداقل یک رشته شغلی در بدو خدمت															
۸- تلفیق دانش و مهارت در تمامی برنامه‌های آموزشی با افزایش زمان تخصیصی به مهارت افزایی															
۹- توانمند سازی نیروی انسانی در تراز حرفه‌ای و مبتنی بر آموزه‌های دینی															
۱۰- ارتقای مهارت‌های ارتباطی و انسانی کارکنان در روابط درونی و بیرونی سازمان															
۱۱- آشنا و متعهد به مسولیت‌های اجتماعی خود و سازمان															

۱- استخراج این نمادها از طریق مد مستلزم وقت و دقت بسیار و استفاده از نرم افزارهای کمکی است. به عنوان مثال استخراج اطلاعات این جدول از طریق اکسل نیازمند تعریف تعریف بانک داده‌ای است که در آن ۱۰۵ متغیر (ستون) اکسل تشکیل شود و اطلاعات هر پرسش‌نامه را در یک سطر ثبت و در آخر نتایج مد هر ستون استخراج و در جدول ۳ ثبت گردد. پژوهشگران از این روش برای استخراج اطلاعات جدول ۳ استفاده کرده‌اند.

V	V	O																		۱۲- ارتقای مهارت‌های مشاوره مشفقانه و رسمی به همکاران و سازمان
O	O																			۱۳- توسعه تعاملات آموزشی و فرهنگی با سایر کشورها با اولویت کشورهای اسلامی و پیشرو همسایه
V																				۱۴- اشتراک‌گذاری رسمی دانش و تجربیات شغلی در سازمان
																				۱۵- توسعه مهارت‌های پژوهش و تفکر با روش‌های علمی و بازتاب آن در سازمان

منبع: یافته‌های نگارندگان

به منظور دستیابی به ماتریسی دسترس‌پذیری اولیه باید نمادهای فوق به صفر و یک تبدیل گردد. از این طریق ماتریس دسترس‌پذیری اولیه بدست می‌آید. ماتریس دسترس‌پذیری اولیه این پژوهش در جدول ۴ و با استفاده از قوانین زیر نشان داده شده است. در صورتی که ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خود تعاملی ساختاری  $V$  باشد در ورودی  $(i, j)$  در ماتریس دسترس‌پذیری یک و در ورودی  $(i, j)$  صفر قرار داده می‌شود. در صورتی که ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خود تعاملی ساختاری  $A$  باشد در ورودی  $(i, j)$  در ماتریس دسترس‌پذیری صفر و در ورودی  $(i, j)$  یک قرار داده می‌شود. در صورتی که ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خود تعاملی ساختاری  $X$  باشد در ورودی  $(i, j)$  در ماتریس دسترس‌پذیری یک و در ورودی  $(i, j)$  یک قرار داده می‌شود. در صورتی که ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خود تعاملی ساختاری  $O$  باشد در ورودی  $(i, j)$  در ماتریس دسترس‌پذیری صفر و در ورودی  $(i, j)$  صفر قرار داده می‌شود. پس از دستیابی به ماتریس دسترس‌پذیری اولیه، از طریق دخیل نمودن انتقال‌پذیری در روابط بدست آمده، ماتریس دسترس‌پذیری نهایی بدست می‌آید. این ماتریس در سطر و ستون آخر جدول ۴ نشان داده شده است. انتقال‌پذیری بیانگر این است که اگر خطمشی  $A$  بر خطمشی  $B$  تاثیر دارد و خطمشی  $B$  بر خطمشی  $C$  تاثیر دارد بنابراین  $A$  بر  $C$  تاثیر دارد. در این ماتریس میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر خطمشی نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ اعداد ۱ در هر سطر و میزان وابستگی از مجموع اعداد ۱ در هر ستون حاصل می‌شود.

جدول ۴. ماتریس دسترس‌پذیری اولیه و نهایی مولفه‌های الگوی خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	مجموع
۱- بازطراحی نظام آموزش با استفاده از مکانیزم تصمیم‌گیری عقلایی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
۲- طراحی و ارزشیابی و بهبود مستمر در برنامه‌های توسعه منابع انسانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
۳- توجه ویژه به نیازهای بومی و توسعه توانمندی‌های منطقه‌ای در برنامه توسعه منابع انسانی	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
۴- تشکیل هیات علمی تخصصی و دستیاران مهارت محور مبتنی بر رشته‌های شغلی اداری	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴

۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۵- تشکیل یک موسسه عالی مستقل برای اداره متمرکز بورکراسی آموزش و توسعه منابع انسانی	
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۶- شایسته‌گزینی از طریق ایجاد فرصت‌های برابر و فضای مساعد برای بروز استعدادها بالقوه
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۷- تسلط کامل به دانش و مهارت‌های حداقل یک رشته شغلی در بدو خدمت
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۸- تلفیق دانش و مهارت در تمامی برنامه‌های آموزشی با افزایش زمان تخصیصی به مهارت‌افزایی
۸	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۹- توانمندسازی نیروی انسانی در ترازوی حرفه‌ای و مبتنی بر آموزه‌های دینی
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱۰- ارتقای مهارت‌های ارتباطی و انسانی کارکنان در روابط درونی و بیرونی سازمان
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱۱- آشنا و متعهد به مسولیت‌های اجتماعی خود و سازمان
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱۲- ارتقای مهارت‌های مشاوره مشفقانه و رسمی به همکاران و سازمان
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱۳- توسعه تعاملات آموزشی و فرهنگی با سایر کشورها با اولویت کشورهای اسلامی و پیشرو همسایه
۸	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱۴- اشتراک‌گذاری رسمی دانش و تجربیات شغلی در سازمان
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱۵- توسعه مهارت‌های پژوهش و تفکر با روش‌های علمی و بازتاب آن در سازمان
	۱۵	۱۵	۱۳	۱۵	۱۵	۱۵	۱۵	۸	۱۲	۱۳	۴	۳	۷	۵	۸		وابستگی

منبع: یافته‌های نگارندگان

برای تعیین سطح مولفه‌ها در مدل نهایی، به ازاء هر یک از آنها، سه مجموعه خروجی، ورودی و مشترک تشکیل می‌گردد. مجموعه خروجی شامل خود مولفه و مولفه‌هایی است که از آن تاثیر می‌پذیرند، به طور مشابه، مجموعه ورودی شامل خود مولفه و مولفه‌هایی است که بر آن تاثیر می‌گذارند. مجموعه مشترک نیز اشتراک دو مجموعه فوق است. چنانچه مجموعه‌های ورودی و مشترک برای یک مولفه یکسان باشد، آن مولفه در بالاترین سطح مدل قرار می‌گیرد. پس از تعیین سطح هر یک از مولفه‌ها، مولفه مذکور کنار گذاشته می‌شود و سطح‌بندی برای سایر مولفه‌ها به همین ترتیب تا زمانی که تمامی مولفه‌ها تعیین سطح شوند، ادامه می‌یابد. مجموعه تکرارهای مراحل فوق در جدول شماره ۵ آورده شده است. در جدول ۵ در تکرار اول جدول به طور کامل درج شده است و در تکرارهای بعد فقط بخش‌هایی از جدول که سطح مولفه استخراج گردیده در آن درج شده است<sup>۱</sup>. اطلاعات ستون خروجی و ورودی از جدول شماره ۴ استخراج شده است. به طور مثال در مرحله اول سطر اول مولفه (۱-بازطراحی نظام آموزش با استفاده از مکانیزم تصمیم‌گیری عقلایی) اطلاعات ستون خروجی شماره مولفه‌هایی است که در سطر اول جدول ۴ عدد ۱ به آن تعلق گرفته است و در ستون ورودی نیز شماره مولفه‌هایی است که در ستون اول جدول ۴ عدد ۱ درج شده است. به همین منظور اعداد این سطر و ستون در جدول ۴ با فونت **Bold** مشخص شده است.

جدول ۵. تکرار سطح‌بندی مولفه‌های الگوی خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی

سطح	مشترک	ورودی	خروجی	مولفه‌ها
				مرحله اول
یک	۱-۲-۹-۱۰- ۱۱-۱۲-۱۳- ۱۴	۱-۲-۹-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۴	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸- ۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳- ۱۴-۱۵	۱- بازطراحی نظام آموزش با استفاده از مکانیزم تصمیم‌گیری عقلایی
یک	۱-۲-۴-۵-۶	۱-۲-۴-۵-۶	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸- ۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳- ۱۴-۱۵	۲- طراحی و ارزشیابی و بهبود مستمر در برنامه‌های توسعه منابع انسانی
	۳-۶-۱۵	۱-۲-۳-۴-۵-۶- ۱۵	۳-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۳- توجه ویژه به نیازهای بومی و توسعه توانمندی‌های منطقه‌ای در برنامه توسعه منابع انسانی
	۲-۴	۱-۲-۴	۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹- ۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴- ۱۵	۴- تشکیل هیات علمی تخصصی و دستیاران مهارت محور مبتنی بر رسته‌های شغلی اداری
	۲-۵	۱-۲-۴-۵	۲-۳-۵-۶-۷-۸-۹- ۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴- ۱۵	۵- تشکیل یک موسسه عالی مستقل برای اداره متمرکز بورکراسی آموزش و توسعه منابع انسانی
	۲-۳-۶-۷- ۸-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۴-۱۵	۱-۲-۳-۴-۵-۶- ۷-۸-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۴-۱۵	۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۴- ۱۵	۶- شایسته‌گزینی از طریق ایجاد فرصت‌های برابر و فضای مساعد برای بروز استعدادها بالقوه
	۶-۷-۸-۹- ۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶- ۷-۸-۹-۱۰-۱۱- ۱۲	۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۷- تسلط کامل به دانش و مهارت‌های حداقل یک رشته شغلی در بدو خدمت
	۶-۸	۱-۲-۳-۴-۵-۶- ۸	۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۸- تلفیق دانش و مهارت در تمامی برنامه‌های آموزشی با افزایش زمان تخصصی به مهارت افزایی
	۱-۷-۹-۱۰- ۱۱-۱۲-۱۴- ۱۵	۱-۲-۳-۴-۵-۶- ۷-۸-۹-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۱-۷-۹-۱۰-۱۱-۱۲- ۱۴-۱۵	۹- توانمندسازی نیروی انسانی در ترازوی حرفه‌ای و مبتنی برآموزه‌های دینی
	۱-۶-۷-۹- ۱۰-۱۱-۱۲- ۱۳-۱۴-۱۵	۱-۲-۳-۴-۵-۶- ۷-۸-۹-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۱-۶-۷-۹-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۱۰- ارتقای مهارت‌های ارتباطی و انسانی کارکنان در روابط درونی و بیرونی سازمان

<sup>۱</sup> - پژوهشگران که قصد استفاده از این روش را در رساله خود دارند قطعاً می‌باید تمام مراحل را به مانند بخش اول جدول و هر تکرار را به صورت مجزا گزارش کنند.

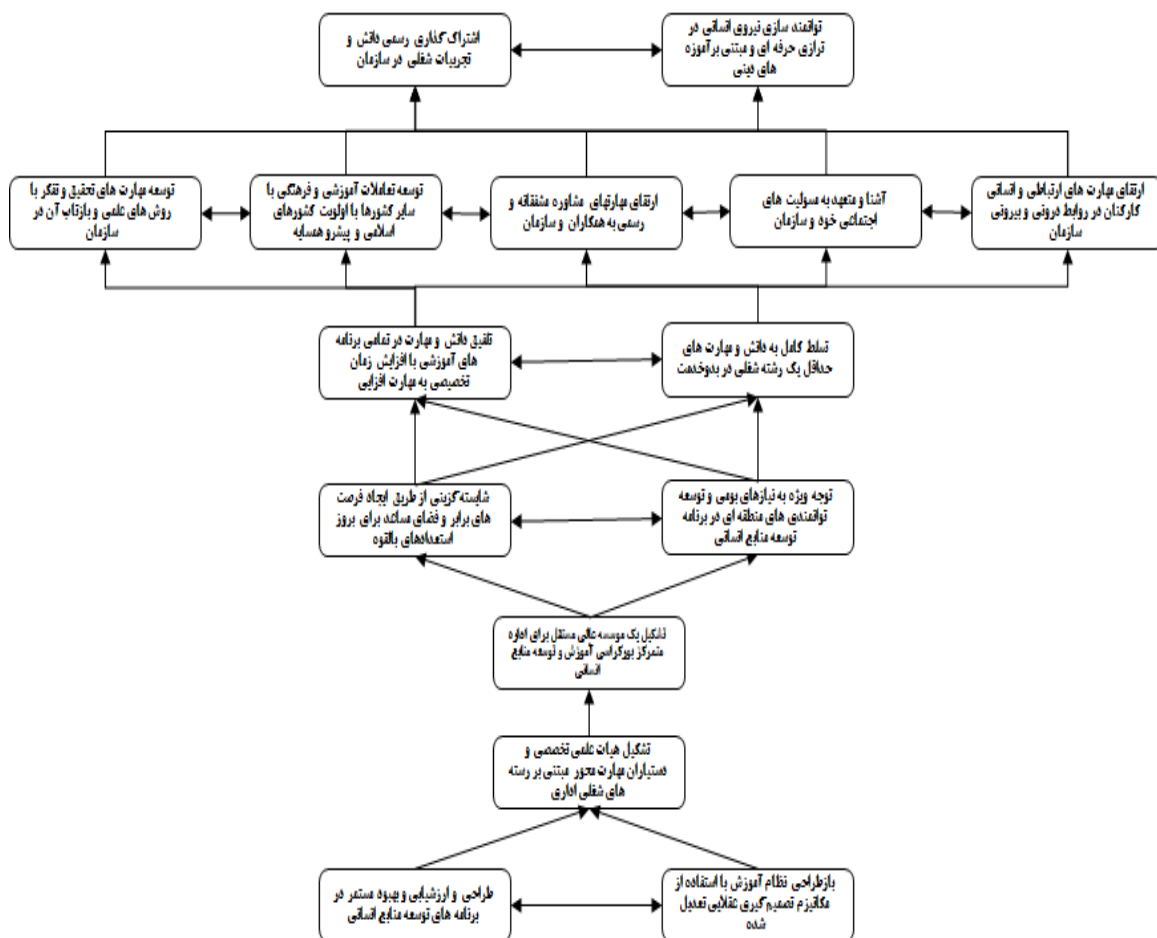


	۱-۶-۷-۹- ۱۰-۱۱-۱۲- ۱۳-۱۴-۱۵	۱-۲-۳-۴-۵-۶- ۷-۸-۹-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۱-۶-۷-۹-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۱۱- آشنا و متعهد به مسولیت‌های اجتماعی خود و سازمان
	۱-۶-۷-۹- ۱۰-۱۱-۱۲- ۱۳-۱۴-۱۵	۱-۲-۳-۴-۵-۶- ۷-۸-۹-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۱-۶-۷-۹-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۱۲- ارتقای مهارت‌های مشاوره مشفقانه و رسمی به همکاران و سازمان
	۱-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۵	۱-۲-۳-۴-۵-۶- ۷-۸-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۵	۱-۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳- ۱۴-۱۵	۱۳- توسعه تعاملات آموزشی و فرهنگی با سایر کشورها با اولویت کشورهای اسلامی و پیشرو همسایه
	۱-۶-۹-۱۰- ۱۱-۱۲-۱۴- ۱۵	۱-۲-۳-۴-۵-۶- ۷-۸-۹-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۱-۶-۹-۱۰-۱۱-۱۲- ۱۴-۱۵	۱۴- اشتراک‌گذاری رسمی دانش و تجربیات شغلی در سازمان
	۳-۶-۹-۱۰- ۱۱-۱۲-۱۳- ۱۴-۱۵	۱-۲-۳-۴-۵-۶- ۷-۸-۹-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۳-۶-۹-۱۰-۱۱-۱۲- ۱۳-۱۴-۱۵	۱۵- توسعه مهارت‌های پژوهش و تفکر با روش‌های علمی و بازتاب آن در سازمان
				مرحله دوم
دو- در مرحله بعدکنار می‌رود	۴	۴	۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹- ۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴- ۱۵	۴- تشکیل هیات علمی تخصصی و دستیاران مهارت محور مبتنی بر رسته‌های شغلی اداری
				مرحله سوم
سوم- در مرحله بعدکنار می‌رود	۵	۵	۳-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰- ۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۵- تشکیل یک موسسه عالی مستقل برای اداره متمرکز بورکراسی آموزش و توسعه منابع انسانی
				مرحله چهارم
چهارم در مرحله بعدکنار می‌رود	۳-۶-۱۵	۳-۶-۱۵	۳-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۳- توجه ویژه به نیازهای بومی و توسعه توانمندی‌های منطقه‌ای در برنامه توسعه منابع انسانی
چهارم در مرحله بعدکنار می‌رود	۸-۳-۶-۷ ۱۰-۱۱-۱۲- ۱۴-۱۵	۳-۶-۷-۸-۱۰- ۱۱-۱۲-۱۴-۱۵	۶-۷-۸-۹-۱۰-۳ ۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۶- شایسته‌گزینی از طریق ایجاد فرصت‌های برابر و فضای مساعد برای بروز استعدادهای بالقوه
				مرحله پنجم
پنجم	۷-۸-۹-۱۰- ۱۱-۱۲	۷-۸-۹-۱۰-۱۱- ۱۲	۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲- ۱۳-۱۴-۱۵	۷- تسلط کامل به دانش و مهارت‌های حداقل یک رشته شغلی در بدو خدمت
پنجم	۸	۸	۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲- ۱۳-۱۴-۱۵	۸- تلفیق دانش و مهارت در تمامی برنامه‌های آموزشی با افزایش زمان تخصیصی به مهارت‌افزایی
				مرحله ششم
سطح ششم	۹-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۴- ۱۵	۹-۱۰-۱۱-۱۲- ۱۳-۱۴-۱۵	۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳- ۱۴-۱۵	۱۰- ارتقای مهارت‌های ارتباطی و انسانی کارکنان در روابط درونی و بیرونی سازمان
سطح ششم	۹-۱۰-۱۱- ۱۲-۱۳-۱۴- ۱۵	۹-۱۰-۱۱-۱۲- ۱۳-۱۴-۱۵	۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳- ۱۴-۱۵	۱۱- آشنا و متعهد به مسولیت‌های اجتماعی خود و سازمان

سطح ششم	۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۱۲- ارتقای مهارت‌های مشاوره مشفقانه و رسمی به همکاران و سازمان
سطح ششم	۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۱۳- توسعه تعاملات آموزشی و فرهنگی با سایر کشورها با اولویت کشورهای اسلامی و پیشرو همسایه
سطح ششم	۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵	۱۵- توسعه مهارت‌های پژوهش و تفکر با روش‌های علمی و بازتاب آن در سازمان
مرحله هفتم				
سطح هفتم	۹-۱۴	۹-۱۴	۹-۱۴	۹- توانمند سازی نیروی انسانی در ترازوی حرفه‌ای و مبتنی برآموزه‌های دینی
سطح هفتم	۹-۱۴	۹-۱۴	۹-۱۴	۱۴- اشتراک‌گذاری رسمی دانش و تجربیات شغلی در سازمان

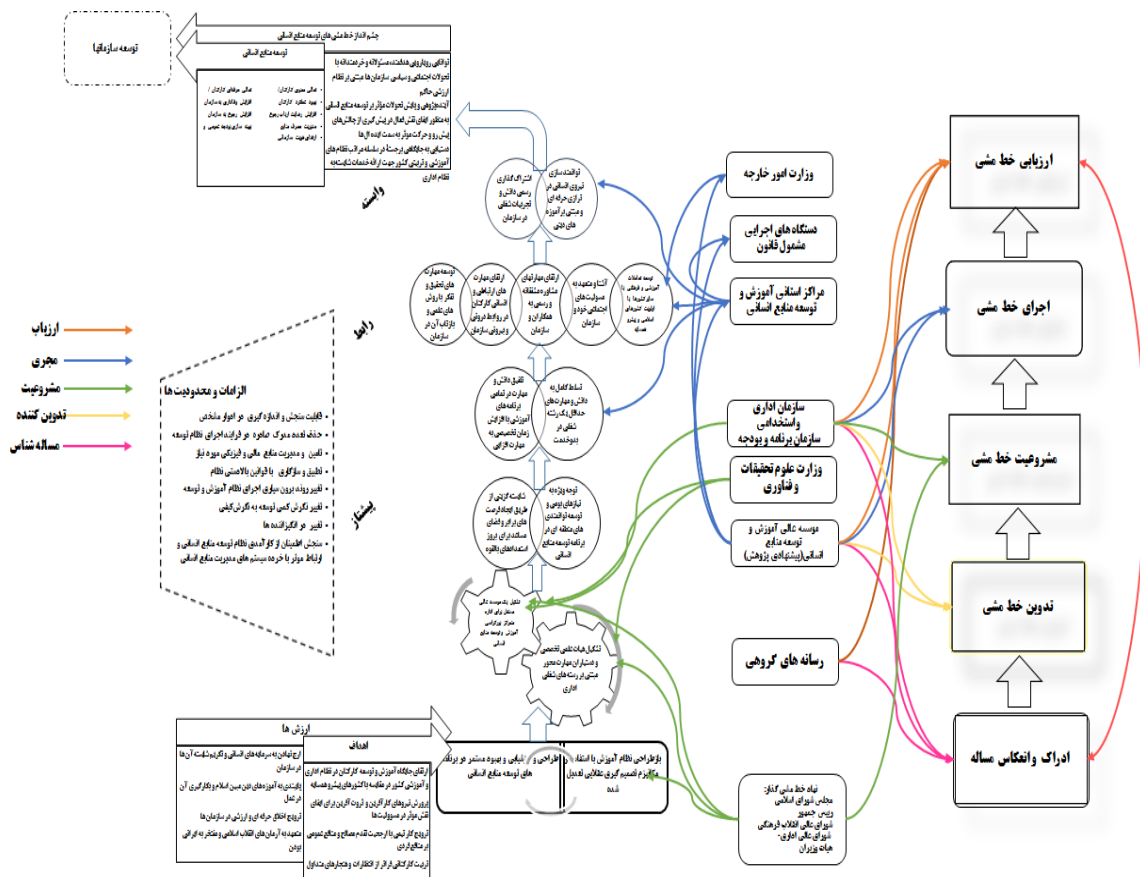
منبع: یافته‌های نگارندگان

با توجه به سطوح هر یک از مولفه‌ها و همچنین ماتریس دسترس‌پذیری نهایی، مدل اولیه ساختاری تفسیری با در نظر گرفتن انتقال پذیری‌ها رسم می‌شود. مدل نهایی ساختاری تفکری با حذف انتقال پذیری‌ها تشکیل می‌گردد، مدل نهایی بدست آمده در نمودار ۳ نشان داده شده است. مدل نهایی بدست آمده از ۷ سطح مختلف تشکیل شده است.



نمودار ۳. نقشه راه علی و معلولی مولفه‌های الگوی خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی

منبع: یافته‌های نگارندگان



منبع: یافته‌های نگارندگان

با عنایت به مدل فرایند که شرح آن گذشت، سطح‌بندی مولفه‌ها و شناخت میزان نفوذ و وابستگی و نوع خطمشی‌ها، شناخت مهم‌ترین بازیگران الگوی ارائه شده و هدف این پژوهش در شکل ۴ جمع‌بندی و ارائه می‌گردد.

## بحث و نتیجه‌گیری

در تشریح الگو باید گفت که در ادراک و بیان مساله اگر چه همه بازیگران به نوعی می‌توانند در بیان مساله و انعکاس آن به مراجع خطمشی‌گذار نقش داشته باشند، ولیکن در الگوی ارائه شده نقش موسسه عالی، رسانه‌ها، دستگاه‌های اجرایی و نتایج ارزیابی نقش اثرگذارتری دارند. در تدوین خطمشی مبتنی بر الگوی این پژوهش طبعاً همه بازیگران باید دیدگاه و نظرات خود را به طور کامل طرح کنند و هرگز نباید خطمشی و الگویی یک طرفه تدوین گردد. و این جا وظیفه موسسه است که با روش‌های علمی و متخصصین خود نسبت به تدوین الگو اقدام و برقراری ارتباط با همه بازیگران اقدام کند و گزارش نهایی خود را برای نهاد مشروعبیت بخش آماده کند. در مشروعبیت خطمشی، پس از آماده‌سازی خطمشی باید توجه داشت هر چه قدر مرجع خطمشی‌گذار از جایگاه نهادی بالاتری برخوردار باشد، احتمال موفقیت خطمشی بیشتر خواهد شد. در راس نهادهای خطمشی‌گذار بی‌شک مجلس شورای اسلامی است تا در زمینه توسعه منابع انسانی قانونی را تدوین کند. با توجه به این که ممکن است این موضوع شائبه مغایرت با اصل ۱۲۶ قانون اساسی را ایجاد کند نقش رییس جمهور در این بخش اثرگذارتر است تا از طریق یکی از شوراهای عالی ترجیحاً شورای عالی انقلاب فرهنگی و در مرحله بعد شورای عالی اداری نظام‌نامه توسعه منابع انسانی دستگاه‌های دولتی را به تصویب و ابلاغ برساند. در اجرای خطمشی، اصلی‌ترین بخش هدایت و ارزیابی و نظارت و گزارش‌دهی و انجام اصلاحات از عملکرد نظام توسعه منابع انسانی به عهده موسسه عالی است و اصلی‌ترین بخش اجرا به عهده مراکز آموزش عالی استانی وابسته به این موسسه است. در این میان دستگاه‌های اجرایی نیز نقشی فعال و با هماهنگی موسسه عالی در اجرای خطمشی‌های توسعه خواهند داشت به ویژه در اجرای خطمشی‌های مولفه توسعه و بازتاب شایستگی‌ها و

واکنش‌های اجتماعی و رفتاری کارکنان و توسعه و بازتاب شایستگی‌های ادراکی و تجربی کارکنان و دیگر نقش مهم دستگاه‌های اجرایی هماهنگی و مشارکت در اجرا کامل خطمشی‌ها با موسسه عالی است و در آخر ارزیابی و بازخورد خطمشی مهم‌ترین نقش در ارزیابی و بازخورد به عهده موسسه عالی است که طبق مکانیزم عقلایی و منطقی ارزشیابی در ادوار مشخص گزارش‌های لازم از برودادها و اثربخشی الگو برای اصلاح و تدوین برنامه تنظیم نماید. نکته مهم در بازیگران این الگو ورود اثرگذار و فعال رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی است. با تمرکز عمده برنامه و بودجه آموزش و توسعه منابع انسانی در یک دستگاه نقش فعال رسانه‌ها هم به عنوان ناظر و هم به عنوان تسهیل کننده نمایان می‌شود. این شبکه‌های رسانه‌ای و اجتماعی می‌توانند نقاط تاریک و ضعف نظام آموزش و توسعه منابع انسانی را مشخص و به اطلاع مسوولان و مردم برسانند و با نقدهای خیرخواهانه و حتی غیرخیرخواهانه پیشنهادهایی را بدهند و مسوولان را ملزم به اطلاع‌رسانی و پاسخ‌گویی شفاف از عملکرد برنامه‌ای و بودجه‌ای خود کنند. از آنجا که حوزه آموزش و توسعه کارکنان بحث ماورای آموزش عالی است که در طول سه دهه خدمت کارکنان در نظام اداری کشور رخ می‌دهد و اساساً این مهم در حوزه وظایف آموزش عالی نیست. ولیکن در بازیگران اثرگذار وزارت علوم پژوهشات و فناوری نیز وارد شده است. علت این امر حضور هیات علمی مرتبط به عنوان یکی از مولفه‌های اثرگذار الگو است. نقش وزارت امور خارجه در توسعه تعاملات با سایر کشورها و تبادل فراگیر با ایشان به جهت حفظ پروتوکول‌های سیاسی حاکم بر روابط خارجی کشورها خواهد بود.

مدل ارائه شده با داشتن مولفه اشتراک رسمی دانش و تجربیات شغلی در سازمان با نتایج پژوهشات (خلیل‌نژاد و مهری ۱۳۹۵) و (فرزانه، روح بخش و بذرافشان، ۱۳۹۵) برای استقرار و نقش واسطه‌ای نظام مدیریت دانش برای توسعه منابع انسانی مطابقت دارد. مولفه‌های متعددی از این الگو مثل آشنا و متعهد به مسولیت‌های اجتماعی خود و سازمان و یا تسلط کامل به دانش و مهارت‌های حداقل یک رشته شغلی، طراحی و ارزشیابی و بهبود مستمر در برنامه‌های توسعه منابع انسانی با نتایج پژوهشات (طاهری، ۱۳۹۵) تا حدودی منطبق با مولفه‌های پژوهش ایشان در مسولیت اجتماعی سازمان، پویایی سازمانی، سطح تخصصی بودن وظیفه آموزش و توسعه حرفه‌ای انگیزه برای انتقال، ظرفیت فرد برای انتقال، خودکارآمدی عملکردی، شایسته‌سالاری شرایط اقلیمی است. این مدل نیز همگام با (جولرستانی و رضایی، ۱۳۹۷) به دنبال بکارگیری آموزه‌های دینی در عمل و نه در ظاهر مثل تعهد و تخصص است. نتایج پژوهش با بخش‌هایی از پژوهش (اکبری بونگ و پور، ۱۳۹۵) در شیوه‌های گزینش، بهبود و بالندگی و ارزیابی براساس شایستگی و سرمایه انسانی، بر قابلیت یادگیری سازمانی مورد توجه و تأکید مجدد قرار گرفته است. بیشتر ابعاد مورد نظر (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۵) مثل روشنی اهداف، رفتار اخلاقی، ارتقاء روحیه، پیشبرد کار تیمی و ایجاد محیط کاری در این الگو تحت پوشش است. مقوله این پژوهش لایه‌های چارچوب شایستگی‌های مدنظر (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵) و (عبدالهی و همکاران، ۱۳۹۴) در شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی سازمان را تأیید و تحت پوشش دارد. نتایج این پژوهش همگام با نتایج (غلامپور راد، ۱۳۹۳) بر نقش رسانه‌ها به عنوان یک بازیگر مهم تأکید دارد. مدل ارائه شده این پژوهش به موانع خطمشی‌های عمومی پژوهش (رنگریز و همکاران، ۱۳۹۷) نیز توجه داشته و در بخش الزامات، نوع بازیگران وارد شده به مدل و یا مولفه‌های خطمشی سعی در رفع موانع خطمشی‌گذاری داشته و تعاملات مناسبی برای اداره و اجرای آن پیش‌بینی نموده است. بحث بازنگری اساسی در نظام آموزش همگام با نتایج (رهنورد و شیرین، ۱۳۹۴) بوده و هر دو به داشتن الگویی درست و منطقی در خطمشی‌گذاری آموزش و توسعه است تأکید دارند. این پژوهش همچون (استاچوی و همکاران، ۲۰۱۹) برای آموزش و توسعه کارکنان به تعامل و ایجاد روابط بین کشورهای جهان تأکید دارد. تدوین الگوی خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی دستگاه‌های دولتی مستلزم داشتن نقشه راهی جامع، پایدار، گام به گام و توجه به انجام وظایف در داخل سازمان و توجه توأمان به مسولیت‌های بیرونی سازمان‌ها بوده و این جهت‌گیری می‌باید هم‌گام با سیاست‌های کلان، روند تغییرات علمی و مهارتی و فناوری‌های روز دنیا قرار داشته باشد و شایسته است اجرای این مسولیت تخصصی به نهادی عالی ویژه خود دولت از ابتدای ورود تا پایان خدمت به طور جامع سپرده شود و این الگو می‌تواند شروعی مناسب برای تصمیم‌گیری که قصد بازنگری اساسی در این حوزه را در عمل دارند داشته باشد.

## پیشنهادها

پیشنهادهای این پژوهش اجرای همه مولفه‌های شناسایی شده در حوزه خطمشی‌گذاری و به طور کلی تدوین الگویی جهت خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی در عرصه عمل است. از این رو پیشنهاد می‌شود در ابتدا بازطراحی نظام آموزش و توسعه با پررنگ شدن بخش توسعه منابع انسانی آغاز گردد و این مهم در موسسه‌ای تخصصی با نیروهای متخصص و استفاده از مدل عقلایی خطمشی‌گذاری صورت گیرد. پیشنهاد می‌شود از همان ابتدا به داشتن اثربخشی نظام آموزش و توسعه منابع انسانی در الگو مد نظر قرار گیرد و در طراحی شاخص‌های قابل اندازه‌گیری ارزیابی از برودادها نیز با استانداردهای روز دنیا و به صورت سیستمی مد نظر قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود موسسه

پیشنهادی این پژوهش سامانه‌ای برای رصد کلیه کارکنان دولت در حوزه آموزش و توسعه از ابتدا ورود به خدمت در نظر بگیرد و در این سیستم جامع تمامی رفتارهای و سوابق آموزشی و تجربی کارمند تحت نظر قرار گرفته شود و معیار برقراری ارتباط سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی با سایر سیستم‌های منابع انسانی تأییدیه این سامانه قرار گیرد نه ارائه گواهینامه‌های متعدد آموزشی کوتاه مدت کارکنان. پیشنهاد می‌شود در ارزیابی روند مسیر پیشرفت شغلی کارکنان بازتاب نمایان تغییرات رفتاری و ادراکی در سازمان و جامعه کارمند توسط موسسه ارزیابی و مد نظر قرار گیرد و این مهم با معیارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه از فراگیران برای اطمینان از وجود بازتاب در تغییرات مثبت رفتاری اعمال شود. بخش مهمی از یادگیری و تغییر رفتار در این الگو و نظام توسعه منابع انسانی حاصل تجربه افراد در کار و محیط است بنابراین لازم است در طراحی الگو توجه ویژه‌ای به این مهم شده و با دهها مرکز آموزشی مشابه که به برخی از آنان اشاره شد، ارتباط دو طرفه برقرار گردد و زمینه تبادل تجربیات و فراگیر به طور مستمر با ایشان فراهم گردد. مهم‌ترین و بارزترین پیشنهاد این مقاله که می‌توان آن را به عنوان محور اصلی الگو یاد نمود، تشکیل موسسه عالی آموزش و توسعه منابع انسانی با استقلال لازم و تشکیل هیات علمی مهارت محور با دستیاران تخصصی است. این دو لازم و ملزوم یکدیگرند. از این‌رو در الگو این دو خطمشی به صورت محور ترسیم شده‌اند تا نقش در آن الگو نمایان تر گردد.

## منابع

- ابراهیمی، سیدعباس. عین علی، محسن. (۱۳۹۸). ارائه چارچوبی برای تسخیر خط‌مشی‌های عمومی با کاربست تحلیل مضمون و مدل سازی ساختاری - تفسیری. فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱۱، شماره ۳، ۴۰۳-۱۳۰.
- آذر، عادل، بیات، کریم. (۱۳۸۷). طراحی مدل فرآیند محوری کسب و کار با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM). نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره اول، شماره ۱، ۱۸-۳.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۵). تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی (ویراست ۳ با اصلاحات). تهران: انتشارات سمت.
- باباشاهی، جبار. محمدنژاد فدری، منصوره. (۱۳۹۵). واکاوی علل ناکارآمدی آموزش‌های سازمانی در بخش دولتی: پژوهشی بر مبنای استراتژی تلفیقی. دوفصلنامه - تخصصی آموزش در علوم انسانی، شماره دوم، ۱۲۷-۱۴۴.
- بیگزاده، صفر. (۱۳۹۸). تبیین جایگاه حقوقی نهادهای تصمیم ساز در نظام علوم، پژوهشات و فناوری ایران. فصلنامه حقوق اداری (علمی- پژوهشی)، سال ششم، شماره ۱۹، ۳۵-۵۲.
- پورعابدی، محمدرضا، ضرابی، وحید. سجادی نائینی، خان. رضی، زهرا. (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی چند بعدی مدیران و کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال هشتم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۲۴)، ۵۲-۲۷.
- حسین‌زاده، ماشاءالله. (۱۳۹۱). طراحی الگوی خطمشی‌گذاری توسعه صادرات بنگاه‌های کوچک و متوسط کشور. تهران: دانشگاه تهران.
- خراسانی، اباصلت، جوان بخت، علی‌رضا، چاوشی، سید شمس‌الدین. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال سوم، شماره ۹، ۲۰-۱.
- خلیل‌نژاد، شهرام، مهری، امیر. (۱۳۹۵). نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۴ تهران). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۹، ۶۷-۸۸.
- خلیلی جولرستانی، سیداحمد. رضایی، صادق. (۱۳۹۷). شناسایی معیارهای شایسته‌گزینی مدیران از دیدگاه اسلام با تأکید بر آیات قرآن کریم. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، سال سیزدهم، شماره اول، ۴۹-۷۰.
- رنگریز، حسن. خیراندیش، مهدی. لطیفی جلیسه، سلیمه. (۱۳۹۷). بررسی موانع اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب. فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۴، شماره ۱، ۱۲۷-۱۴۲.
- روح الهی، احمد علی. محجوب حسن. خیراندیش، مهدی. مهری، داریوش. (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر تسهیل انتقال آموزش به محل کار از منظر محیط سازمانی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۱۱، ۴۷-۲۱.
- رهنوردآهن، فرج‌اله، علی شیرین. (۱۳۹۴). ارزشیابی اثربخشی آموزش‌های بهبود مدیریت و شناسایی عوامل بازدارنده آن. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی (علمی - پژوهشی)، دوره پنجم، شماره دوم، ۷۳-۹۶.
- شجاع، کلتومه، کرمی، مرتضی. آهنچیان، محمدرضا. نادری، مجتبی. (۱۳۹۶). ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۲۱، ۱۰۵-۱۲۶.

طاهری، مرتضی. (۱۳۹۵). کاوش و طراحی مدل اجرایی اثربخشی آموزش سازمانی: مطالعه‌ای مبتنی بر نظریه زمینه‌ای. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۹، تابستان ۱۳۹۵-۱۳۷-۱۶۱.

عبداللهی، مژگان. فتحی واجارگاه، کورش. تقی‌پور ظهیر، علی. رحیمیان، علی. (۱۳۹۴). شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی. فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ششم، شماره ۲، زمستان ۹۴. پیاپی ۲۴، ۲۳-۵۳.

غلامپورراد، مسعود. (۱۳۹۳). نقش رسانه در تغییرات خطمشی عمومی با استفاده از چارچوب‌بندی رسانه و تحلیل روایی خطمشی. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، سال بیست و یکم، شماره ۴ (پیاپی)، ۳۷-۶۰.

فرزانه، محمد. روح‌بخش، هاجر. بذرافشان، مجتبی. (۱۳۹۵). نقش واسطه‌ای مدیریت دانش در ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی. سال هفتم، شماره بیستم و سوم، ۱۵-۳۱.

گرچی پور، حسین. خاشعی، وحید. اسلامبولچی، علیرضا. اصغری صارم، علی. (۱۳۹۸). الگوی ارزشیابی فرایند خط مشی گذاری فرهنگی با رویکرد مطالعه کیفی اسناد فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱۱، شماره ۱، ۴۷-۷۲.

متانی، مهرداد. حسن‌زاده، رمضان. متان، مجتبی. (۱۳۸۷). بررسی تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت در توسعه منابع انسانی (در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری). پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۱، ۴۸-۵۶.

نصری، صادق. کریمپور، عبدالحسین. پیروزنیا، مهرداد. (۱۳۹۵). بررسی راهکارهای کیفیت بخشی به آموزش‌های ضمن خدمت. نشریه علمی پژوهشی، فناوری آموزش، جلد ۱۱، شماره ۴، ۳۴۷ تا ۳۶۱.

نصیری پور، امیر اشکان. معبودمژدهی، زهرا. معبودمژدهی، ابراهیم. (۱۳۹۵). عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاه شاغلان معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی گیلان. مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان، دوره بیست و پنجم، شماره ۱۰۰، ۱۱-۱۸.

Ahmed, Umair. Maitama Kura, Kabiru, Ali Umrani, Waheed. Hussain Pah, unwar. (2019). Modelling the Link Between Developmental Human Resource Practices and Work Engagement: The Moderation Role of Service Climate. [journals.sagepub.com/home/gbr](https://journals.sagepub.com/home/gbr).

BRIE, Mircea. CHIRODEA, Florentina. -Vasile ȚOCA, Constantin. (2014). European Public Policy. Tools, Models and Behaviour in Public Space - Introductory Study. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2445959](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2445959)

Kim, Soonhee. (2019). Post-New Public Management, Civil Service Training and Development: Insights for the Korean Civil Service. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3361463](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3361463)

OECD (2017). National Schools of Government-Building Civil Service Capacity. ISSN: 22190414 (online) <https://doi.org/10.1787/22190414>

OECD (2017). Preventing Policy Capture: Integrity in Public Decision Making, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.

Pollack Porter, Keshia M., Lainie Rutkow & Emma E. McGinty. (2018). The Importance of Policy Change for Addressing Public Health Problems, Public Health Reports, Association of Schools and Programs of Public Health

Profiroiu, Marius Cosntantin; Iorga, Elena (2009), Manual de politici publice, nstitutul pentru Politici Publice, Editura Economică, București.

Stachová, Katarína. Papula, J Papn. Zdenko, Stacho, Kohnová, Lucia. (2019). External Partnerships in Employee Education and Development as the Key to Facing Industry 4.0 Challenges, Sustainability 2019, 11(2), 345; <https://doi.org/10.3390/su11020345>.

#### نحوه استناد به مقاله:

روزبه؛ علی مصطفی، تیمورنژاد؛ کاوه، ربیعی مندجین؛ محمد رضا. (۱۳۹۸). ارائه الگوی خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی با تأکید بر نقش‌های بازیگران و ترسیم روابط میان مولفه‌های الگو در دستگاه‌های دولتی ایران. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۲ (۴)، ۲۶۵-۲۸۴.

[http://jhce.iaurasht.ac.ir/article\\_672626.html](http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_672626.html)