

## بررسی تاثیر مولفه‌های الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی بر اهداف الگو بر مبنای تحلیل مسیر

علی مصطفی روزبه\*  
کاوه تیمورنژاد\*\*  
محمد رضا ربیعی مندجین\*\*\*  
تاریخ دریافت: ۹۹/۰۴/۰۷  
تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۶/۲۵

### چکیده

توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی همواره با مصرف منابع زیادی از بخش عمومی همراه بوده و بیش‌تر نیز ناظر بر آموزش‌های دانشگاهی است. پیروی از یک الگوی خط‌مشی‌گذاری و آگاهی از تاثیر مولفه‌ها و مقوله‌های آن با یکدیگر مجریان را در برنامه‌ریزی، شناخت چالش‌ها و محدودیت‌های پیش‌رو کمک بسیاری خواهد نمود. هدف این مقاله شناسایی میزان تاثیر و اولویت‌بندی مقوله‌ها و مولفه‌های الگوی خط‌مشی‌گذاری ارائه شده با اهداف الگو به منظور افزایش آگاهی و شناخت بهتر در تهیه راه‌کارهای اجرایی و عملیاتی است. در این مقاله بعد از معرفی الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی با استفاده از پرسش‌نامه به شناسایی تاثیر مولفه‌ها و مقوله‌های الگو بر اهداف آن در میان کارشناسان متخصص مراکز آموزشی مرتبط در تهران و مراکز استانی که با نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای شده بودند پرداختیم. تحلیل‌های آماری نشان داد که مولفه‌های طراحی و ارزشیابی و بهبود مستمر در برنامه‌های توسعه منابع انسانی، شایسته‌گزینی از طریق ایجاد فرصت‌های برابر و فضای مساعد برای بروز استعدادها بالقوه، توانمندسازی نیروی انسانی در ترازوی حرفه‌ای و مبتنی بر آموزه‌های دینی، آشنا و متعهد به مسولیت‌های اجتماعی فرد و سازمان و اشتراک‌گذاری رسمی دانش و تجربیات شغلی و همچنین مقوله توسعه و بازتاب شایستگی‌های ادراکی و تجربی کارکنان بیش‌ترین تاثیر را بر اهداف الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی دارند.

**کلید واژه‌ها:** خط‌مشی‌گذاری؛ توسعه منابع انسانی، هدف‌گذاری، تاثیرگذاری، دستگاه‌های دولتی، تحلیل مسیر

---

\* دانشجوی دکترا، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
Kav.teymournejad@iauctb.ac.ir  
\*\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## مقدمه

آموزش و توسعه منابع انسانی در همه کشورها همواره مورد توجه دولت‌ها بوده است، و یکی از بخش‌هایی که به آن توجه ویژه‌ای می‌شود، افرادی هستند که به عنوان مستخدم در بخش عمومی به خدمت گرفته می‌شوند. در کشور ایران نیز به موجب ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری، دستگاه‌های اجرایی ملزم به برگزاری حداقل ساعات آموزشی در طی یک سال برای کارکنان هستند، و بر طبق آیین‌نامه‌های اجرایی همین ماده سازمان‌ها می‌باید حداقل ۴۰ ساعت آموزش و البته با رعایت سایر شرایط برای کارکنان خود در هر سال برگزار کنند.

بر اساس آمارهای جاری حداقل نیروی انسانی در اختیار دولت حدود دو و نیم میلیون نفر است. ترکیب این رقم با حداقل ساعت آموزش اشاره شده و هزینه برگزاری یک نفر ساعت آموزش، با ارقام کلانی از مصرف منابع (فیزیکی، مالی، زمانی، انسانی) در بخش عمومی در سال مواجه می‌شویم. طی ادوار پس از انقلاب تاکنون دستورالعمل‌های مختلفی برای آموزش کارکنان دولت تهیه و ابلاغ شده و مجدداً بعد از مدتی اصلاح و تغییر نموده است. بدون شک خط‌مشی‌گذاران در این تغییرات به دنبال اهداف مهمی به مانند افزایش بهره‌وری و شکوفایی نیروی انسانی به عنوان یک سرمایه‌گران‌قدر، که حاصل آن نیز توسعه سازمان‌های دولتی است، بوده‌اند. در این راستا یکی از راه‌های برنامه‌ریزی بهتر برای این اهداف و عمل به تکالیف قانونی، داشتن الگوی خط‌مشی‌گذاری در این حوزه و آگاهی از ارتباطات بین مقوله‌ها و مولفه‌های الگو با یکدیگر و سایر جزئیات آن از جمله اهداف آن است. داشتن آگاهی از مولفه‌های تاثیرگذارتر روی اهداف الگو، به تصمیم‌گیران و بازیگران خط‌مشی در تدوین و اجرا کمک کاربردی خواهد نمود. از این‌رو در این مقاله با پاسخگویی به این سوال اساسی که هر یک از مقوله‌ها و مولفه‌های الگوی معرفی شده چه تاثیری در اهداف الگوی خط‌مشی‌گذاری دارند، به تحلیل اولویت‌ها نیز پرداخته خواهد شد تا متولیان در تدوین آیین‌نامه‌ها و مقررات مرتبط بتوانند برنامه‌ریزی دقیق‌تر و شفاف‌تری را جهت مصرف بهینه منابع ارائه کنند.

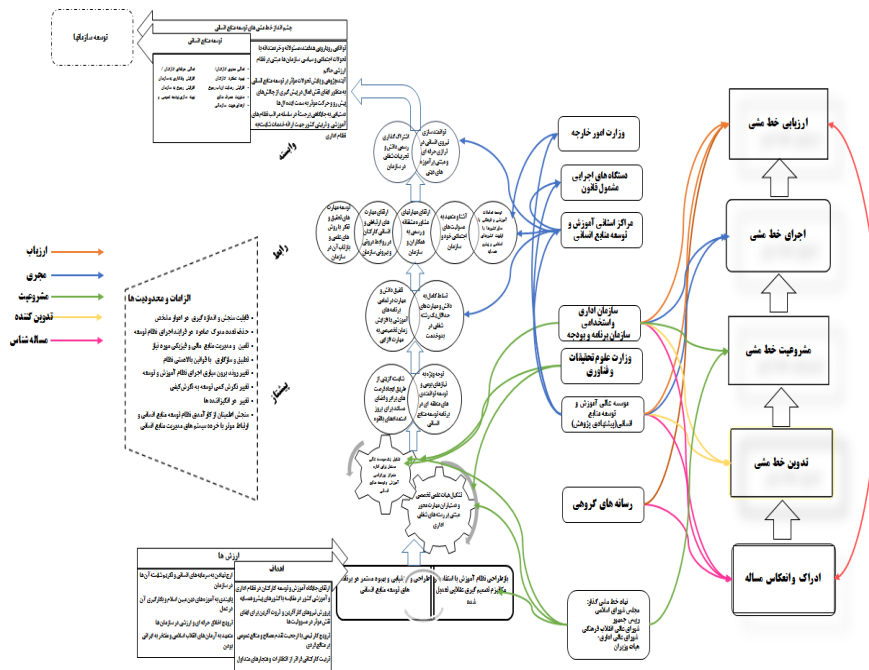
## ادبیات

خط‌مشی‌گذاری مفهومی است که معمولاً با مفهوم دولت همراه بوده و آن را خط‌مشی 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). اصطلاح خط‌مشی به مجموعه‌ای از اصول استاندارد اشاره دارد که مسیر حرکت را راهنمایی می‌کنند. بسیاری از سیاست‌های عمومی از نظر قانونی الزام‌آور هستند، به این معنی که افراد و نهادهای بخش دولتی و خصوصی باید از آن‌ها پیروی کنند. خط‌مشی‌های عمومی الزام‌آور قانونی در سه دسته اصلی قرار می‌گیرند: قانون‌گذاری، مقررات و دادخواهی. قانون‌گذاری توسط یک نهاد قانون‌گذاری متشکل از نمایندگان منتخب (در ایران عمدتاً توسط مجلس شورای اسلامی) ایجاد می‌شود. آیین‌نامه‌ها توسط آژانس‌های اداری فدرال، ایالتی یا محلی منتشر می‌شوند (در ایران عموماً توسط هیات وزیران) که به طور معمول ویژگی‌هایی را به سیاست‌ها اضافه می‌کنند که به طور عمده در قوانین توضیح داده شده‌اند. سرانجام، دادخواهی به بدنه سیاست‌های عمومی ایجاد شده از طریق نظرات قضایی اشاره دارد (Pollack Porter, Rutkow & McGinty, 2018). توسعه نیروی انسانی<sup>۱</sup> (HRD) از فعالیت‌های مختلفی تشکیل شده است. با آنکه سازمان‌ها به ارزش و اهمیت توسعه نیروی انسانی واقف هستند، اما درک درست و تعریف یکسانی از آن ندارند. تلاش‌ها برای تعریف توسعه نیروی انسانی توسط اندیشمندان حرفه‌ای هنوز منتهی به تعریف واحدی نشده است، اما عوامل اصلی و اثرگذار بر توسعه نیروی انسانی مشخص و شناخته شده است. بخشی از ابهام در تعریف توسعه نیروی انسانی در محیط کار یا حتی میان اندیشمندان ناشی از عدم توانایی در تشخیص تفاوت میان آموزش و فرآیند توسعه نیروی انسانی است. پروژه تحقیقاتی اروپایی توسعه نیروی انسانی در سال ۲۰۰۲ اعلام نمود که مفهوم 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، آموزش، یادگیری، شایستگی را دربر می‌گیرد. سازمان‌ها نیروی انسانی خود را از طریق آموزش، توسعه، توسعه مسیر شغلی و توسعه سازمانی بالنده کرده و توسعه می‌دهند (جزنی، ۱۳۹۳، ۱۳۴). توسعه منابع انسانی فعالیت‌هایی برای کمک به دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، ایجاد تغییرات در رفتار افراد، گروه یا سازمان، کمک به سازمان برای به دست آوردن عملکرد بالاتر و با هدف غنی‌سازی و توسعه کار کارکنان طراحی شده است (Ovesni, Matović, Luković, 2017). نگارندگان با مطالعه مفاهیم و مدل‌های علمی خط‌مشی‌گذاری به منظور طراحی الگو و در نهایت مبنای قرار دادن مدل فرایند و تا حدودی مدل نهادی و مطالعه مفاهیم رویکردها و مدل‌های توسعه منابع انسانی داخلی به مانند مدل توسعه منابع انسانی شرکت نفت (سیدجوادین، ۱۳۸۹)،

توسعه راهبردی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی (میرسپاسی، ۱۳۸۸)، تحقیقات جامع (متانی و همکاران، ۱۳۸۷) و (تاب، ۱۳۹۰) و خارجی به خصوص دو مدل کاربردی (Ruona & Gilley, 2009)، مدل شایستگی حرفه‌ای (McEvoy & etals, 2005) و مدل‌های متعدد دیگر جهت شناخت مفاهیم اصلی هدف در توسعه منابع انسانی، بررسی تحقیقات چندسال اخیر در حوزه خط‌مشی‌گذاری و توسعه منابع انسانی که بخش‌هایی از آن در جدول ۲ اشاره خواهد شد جهت شناخت مشکلات و راه کارهای پیشنهاد شده محققان قبلی و در نهایت جست و جو در سیاست‌های کلی کشور به مانند سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی، سند نقشه جامع علمی کشور، سیاست‌های حاکم بر برنامه‌های توسعه پنج‌ساله پنجم و ششم، سیاست‌های حاکم بر وزارت علوم تحقیقات و فناوری، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، سند در دست تهیه الگوی پایه اسلامی ایرانی پیشرفت و موارد مشابه جهت شناخت انتظارات کشور از منابع انسانی مطلوب، الگوی مفهومی اولیه‌ای را طراحی نمودند. سپس با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختارمند با جمعی از خبرگان علمی و اثرگذار در این حوزه به اصلاح و توسعه مقوله‌ها و مولفه‌ها و ساختار الگو پرداخته شد و در نهایت پس از جمع‌بندی نظرات خبرگان علمی مجدداً با تحقیق در جامعه آماری و با استفاده از روش‌های آماری متناسب مثل تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم، پایایی و اعتبار آن را نزد جامعه

آماری بررسی و به تایید رسانده شد. شکل ۱ نمایی از این الگو را به نمایش می‌گذارد.



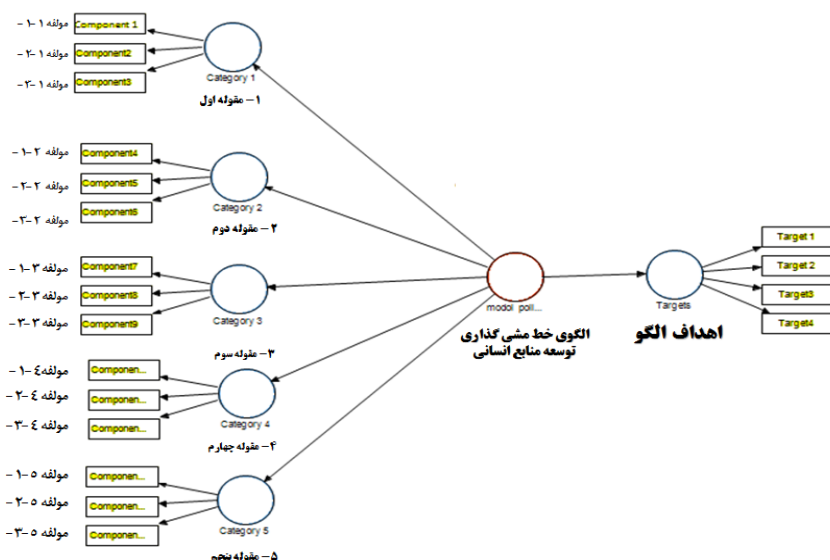
شکل (۱): الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی دستگاه‌های دولتی ایران و ترسیم روابط بازیگران (روزبه، تیمورنژاد و ربیعی مندجین، ۱۳۹۸)

جدول ۱ مقوله‌ها و مولفه‌های این الگو که در این پژوهش به بررسی روابط اثرگذار آن با اهداف پرداخته می‌شود را نشان می‌دهد:

جدول (۱): دسته‌بندی مقوله‌ها و مولفه‌های الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی  
تدوین توسط نویسندگان

مقوله‌ها	مولفه‌ها
۱- طراحی نظام آموزش و توسعه کارکنان دولت با رویکرد توسعه منابع انسانی	۱-۱- بازطراحی نظام آموزش با استفاده از مکانیزم تصمیم‌گیری عقلایی ۲-۱- طراحی و ارزشیابی و بهبود مستمر در برنامه‌های توسعه منابع انسانی ۳-۱- توجه ویژه به نیازهای بومی و توسعه توانمندی‌های منطقه‌ای در برنامه توسعه منابع انسانی
۲- بسترسازی برای توسعه منابع انسانی	۱-۲- تشکیل هیات علمی تخصصی و دستیاران مهارت محور مبتنی بر رشته‌های شغلی اداری ۲-۲- تشکیل یک موسسه عالی مستقل برای اداره متمرکز بورکراسی آموزش و توسعه منابع انسانی ۳-۲- شایسته‌گزینی از طریق ایجاد فرصت‌های برابر و فضای مساعد برای بروز استعدادها بالقوه
۳- توسعه شایستگی‌ها و آگاهی‌های فنی و مهارتی شغل	۱-۳- تسلط کامل به دانش و مهارت‌های حداقل یک رشته شغلی در دوره بدو خدمت ۲-۳- تلفیق دانش و مهارت در تمامی برنامه‌های آموزشی با افزایش زمان تخصیصی به مهارت‌افزایی ۳-۳- توانمندسازی نیروی انسانی در تراز حرفه‌ای و مبتنی بر آموزه‌های دینی
۴- توسعه و بازتاب شایستگی‌ها و واکنش‌های اجتماعی و رفتاری کارکنان	۱-۴- ارتقای مهارت‌های ارتباطی و انسانی کارکنان در روابط درونی و بیرونی سازمان ۲-۴- آشنا و متعهد به مسولیت‌های اجتماعی خود و سازمان ۳-۴- ارتقای مهارت‌های مشاوره مشفقانه و رسمی به همکاران و سازمان
۵- توسعه و بازتاب شایستگی‌های ادراکی و تجربی کارکنان	۱-۵- توسعه تعاملات آموزشی و فرهنگی با سایر کشورها با اولویت کشورهای اسلامی و پیشرو همسایه ۲-۵- اشتراک‌گذاری رسمی دانش و تجربیات شغلی در سازمان ۳-۵- توسعه مهارت‌های تحقیق و تفکر با روش‌های علمی و بازتاب آن در سازمان
اهداف الگو جهت بررسی	۱- ارتقای جایگاه آموزش و توسعه کارکنان در نظام اداری و آموزشی کشور در مقایسه با کشورهای پیشرو همسایه ۲- پرورش نیروهای کارآفرین و ثروت آفرین برای ایفای نقش موثر در مسوولیت‌ها ۳- ترویج کار تیمی با ارجحیت تقدم مصالح و منافع عمومی بر منافع فردی ۴- تربیت کارکنانی فراتر از انتظارات و هنجارهای متداول

با توجه به سوال مطروحه الگوی تحلیلی مقاله بر اساس شکل ۲ خواهد بود.



شکل (۲): الگوی تحلیلی روابط مقوله‌ها و مولفه‌های الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی با اهداف الگو (تدوین توسط نویسندگان)

در بررسی پیشینه پژوهش بررسی‌های زیادی صورت گرفت و پژوهش‌هایی که به طور مستقیم با همین عنوان یا مشابه به عنوان الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی در سیستم دولتی در سال‌های اخیر انجام شده باشد توسط پژوهش‌گران شناسایی نشد ولیکن به تعدادی از پژوهش‌های نزدیک به واژه‌های اصلی موضوع پژوهش که در سال‌های اخیر انجام شده، اجمالاً در جدول ۲ اشاره می‌گردد:

جدول (۲): تلخیصی از دستاوردهای پژوهشی مرتبط

پژوهشگران	مهم‌ترین یافته‌های مرتبط
Zarqana & Sukarn, 2017	توسعه منابع انسانی نیازمند یک برنامه جامع (اطلاعات دقیق هر کارمند مانند ارزیابی عملکردش، قدرت، ضعف، و غیره) مبتنی بر فناوری است.
Karanja, Sang & Ndirangu, 2017	ادغام فناوری اطلاعات و ارتباطات تأثیر مثبتی بر مدیریت منابع انسانی دارد ولیکن تاثیر آن در برنامه‌های استراتژیک مانند استخدام و انتخاب کارکنان، آموزش و توسعه و همچنین مدیریت عملکرد، حداقل است.

پژوهشگران	مهم‌ترین یافته‌های مرتبط
Itika, 2011	معمولا آموزش بدون نیاز به تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی سیستماتیک انجام حتی جایی که برخی از کارکنان در پی توسعه کارشان هستند، فقدان یک محیط کارآمد و سیستم پاداش جذاب، انگیزه فردی برای توسعه حرفه‌ای را خنثی می‌کند.
Stachová, Papula, Stacho, & Kohnová (2019)	مهم‌ترین تفاوت آماری مهم در رویکرد استراتژیک برای آموزش و توسعه کارکنان و ایجاد روابط بین کشورهای مبتکر و مبتکران معتدل است
Moideenkutty, Al-Lamki & Murthy, 2011	رفتارهای مدیریت منابع انسانی با توجه به عملکرد سازمانی به طور معناداری مثبت است.
Mohd Salleh, Ahmad, Sulaiman, Latiff, (2016)	شایستگی مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری از جمله دانش، مهارت و نگرش به منظور انجام وظایف و کارکردهای خود در ارائه نتایج یا نتایج مطلوب است. شایستگی کمک می‌کند تا منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان یا سایر کارکردهای منابع انسانی هماهنگ شود تا از هماهنگی و انسجام در بسیاری از جنبه‌های فعالیت‌های منابع انسانی تأثیر بگذارد و بر عملکرد انسان و سازمان تأثیر بگذارد.
Ahmed, Maitama Ali Umrani & Hussain Pah (2019)	سیاست‌گذاران باید با فراهم کردن محیط حمایتی، بازخورد و شرایط خدمات، غنی‌سازی عوامل انسانی را در جهت تقویت مشارکت کارمندان در نظر بگیرند و شیوه‌های توسعه انسانی را با مشغله کاری کارمندان مرتبط کنند.
AkpeyMensah 2020	دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات آموزش عالی نهادهای اصلی هستند که سرمایه‌های اجتماعی در یک کشور را ایجاد، نوآوری و توسعه می‌دهند. توسعه سرمایه اجتماعی به طور مؤثر به مؤسسات آموزش عالی اجازه می‌دهد تا پیشرفت اقتصادی، اجتماعی و سیاسی یک کشور را پیش ببرند. م
Zeb, Abdullah, Javaid, Asad khan, (2017)	دانش و مهارت از طریق آموزش و توسعه، سازگاری و شایستگی از طریق جذب و انتخاب، اعتماد به نفس و روحیه از طریق ارزیابی عملکرد شغلی کارمندان ارتباط دارد.



مهم‌ترین یافته‌های مرتبط	پژوهشگران
یک رویکرد چند رشته‌ای، باعث ایجاد تجربیات و دانش جدید می‌شود و در شکل‌گیری به یک دیدگاه انتقادی از واقعیت که دانشجویان در آن شرکت می‌کنند، تغییر می‌دهد.	Lucio, Almeida, Silveira, (2018)
عملکرد کارکنان یک پیش نیاز برای هر برنامه آموزشی است و بهبود مستمر در عملکرد کارمند بسیار مؤثر است.	Joshi. Biswal & Panigrahi (2019)
خط‌مشی‌گذاری با رویکرد قابلیت مستلزم به کارگیری مدل خط‌مشی‌گذاری با عناصر رویکرد قابلیت به عنوان محتوی خط‌مشی‌ها است.	دلبری‌راغب، ۱۳۹۷
یادگیری فراگیران در دوره‌های آموزشی به تغییر رفتار شغلی آنان منجر نمی‌شود. علل این ناکامی نشانگر آن است که یازده عامل بازدارنده اثربخشی آموزش‌های بهبود مدیریت را تقلیل و یا خنثی می‌کنند و نظام آموزش بهبود مدیریت در ایران نیاز به بازنگری اساسی است.	رهنورد آهن و شیرین، ۱۳۹۴
ضمن معرفی انواع روش‌ها به معرفی روش‌های برون دانشگاهی برای توسعه از جمله ماموریت کارکنان به خارج از کشور و همچنین ثبت و مستندسازی روش‌های انجام کار و ارزشیابی منظم و مستمر کارکنان و ارائه بازخورد سریع، دقیق در روش رسمی آموزش و وجود حداقل یک نفر باتجربه در بخش‌های مختلف در مقوله روش‌های غیر رسمی دارای اولویت هستند.	مقدسی، محمدخانی و محمدداودی، ۱۳۹۷
آموزش یادگیری محور تأثیر مستقیم مثبت و معناداری بر تسهیم دانش، توسعه حرفه‌ای و استراتژی‌های منابع انسانی دارد. تأثیر مستقیم تسهیم دانش بر توسعه حرفه‌ای و استراتژی‌های منابع انسانی مثبت و معنادار است و در مجموع یافته‌ها نقش آموزش، تسهیم دانش و توسعه حرفه‌ای بر استراتژی‌های منابع انسانی را مورد تأکید قرار می‌دهند.	بیگدلی مجرد و سلاجقه، ۱۳۹۵
شاخص‌های: فرصت استفاده از آموخته‌ها، حمایت همکاران، حمایت مدیران و سرپرستان و اقدامات پس از آموزش) با تسهیل انتقال آموزش به محل کار رابطه‌ای مثبت و معنادار دارند.	روح الهی، محبوب، کاراندیش و مهری، ۱۳۹۵

پژوهشگران	مهم‌ترین یافته‌های مرتبط
اکبری بورنگ و پور، ۱۳۹۵	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
نصری، کرمپور و پیروزنیا، ۱۳۹۵	مهم‌ترین عامل برای کیفیت بخشی به دوره‌های ضمن خدمت مدرسان دوره و کم اهمیت‌ترین عامل به استفاده از آموزش از راه دور و مجازی اختصاص دارد.
خراسانی، جوانبخت و چاوشی، ۱۳۹۵	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. اما بر ابعاد ارتباطات سازنده و ایجاد روحیه مشارکت جویی تأثیری نداشته است.
جعفری و مومنی، ۱۳۹۳	عامل انسانی، عامل مدیریتی و عامل پشتیبانی بر کیفیت آموزش ضمن خدمت کارکنان تأثیرگذار می‌باشند. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که از میان سه عامل تأثیرگذار بر کیفیت دوره‌های آموزشی، عامل انسانی دارای بیش‌ترین مقدار تأثیر و عامل پشتیبانی دارای کم‌ترین میزان تأثیر بوده است.
پارسا فرد و آریا، ۱۳۹۷	آموزش تخصصی ضمن خدمت در توانمندسازی کارکنان و تک‌تک مؤلفه‌های روان شناختی نقش مؤثری داشته است. هم‌چنین نقش آموزش در توانمندسازی کارکنان از نظر عوامل جمعیت شناختی معنادار نبوده ولی از نظر عوامل محل خدمت و تعداد دوره‌ها معنادار بوده است.
عطارنیا، خنیفر، رحمتی و جندقی، ۱۳۹۳	در تدوین خط مشی برای نظام غیررسمی آموزش مهارتی، مشکل تعدد و ناهماهنگی نهادها خط‌مشی‌گذار وجود دارد.
خلیلی جولرستانی، رضایی، ۱۳۹۷	شایسته‌گزینی علاوه بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی به ویژه در موضوعاتی چون انتخاب و انتصاب کارکنان در مشاغل مدیریتی، در فرایندهای انتخاب و انتصاب و حتی نگه‌داری مدیران، نمود ظاهری دارد

## روش

وقتی پژوهش به منظور ارائه راه حل‌های عملی برای یک مشکل با تاکید بر نیازهای خاص و فوری متخصصان و کارشناسان طراحی می‌شود، پژوهش کاربردی است (نیومن، ۱۳۹۷) و از این جهت این پژوهش از بعد استفاده کننده و مخاطب در زمره تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. پژوهش بر اساس بعد هدف به اکتشافی، توصیفی و تبیینی تقسیم‌بندی می‌شوند (نیومن، ۱۳۹۷) و چون در این مقاله به بررسی و توصیف تاثیر و اولویت مولفه‌ها و مقوله‌های الگوی خط‌مشی‌گذاری بر اهداف آن بر اساس داده‌های کمی پرداخته می‌شود، تحقیق توصیفی است و چون داده‌ها، در یک مقطع زمانی خاص گردآوری و بررسی می‌گردد بعد زمانی آن نیز مقطعی است. روش گردآوری داده‌ها جزو گروه کمی و پژوهش از این لحاظ پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش با برآورد ۵۶۰ نفر از کارشناسان تخصصی حوزه آموزش که عمدتاً کارکنان مرکز آموزش مدیریت دولتی، مراکز آموزش و پژوهش سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی برخی استان‌ها، مرکز پژوهش‌های توسعه آینده‌نگری بودند و با استفاده از فرمول کوکران تعداد مورد نیاز ۲۲۸ نفر برآورد گردید. پرسش‌نامه‌ها به روش احتمالی تصادفی طبقه‌ای توزیع و در نهایت ۲۰۴ پرسش‌نامه گردآوری شده است. پایایی ابزار به روش آلفای کرونباخ و بر اساس نرم افزار Spss22 در دو مرحله توزیع ابتدایی و توزیع نهایی و به تفکیک هر مقوله یا خط‌مشی، هر مولفه و کل پرسش‌نامه با هم سنجیده شده است و در مرحله نهایی کم‌ترین ضریب ۰/۸۱۸ مربوط به مولفه توانمندسازی نیروی انسانی در ترازوی حرفه‌ای و مبتنی برآموزه‌های دینی و بیش‌ترین ضریب ۰/۹۵۷ مربوط به مولفه اشتراک‌گذاری رسمی دانش و تجربیات شغلی در سازمان بود. در کل ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه ۰/۹۸۵ برآورد گردید. این شاخص‌ها به طور جامع مبتنی بر خروجی‌های نرم‌افزار Smart Pls نیز گزارش خواهد شد. برای تعیین رابطه اثرگذاری و تعیین اولویت‌ها میان متغیرها از تحلیل مسیر استفاده شده است. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان از نرمال نبودن داده‌ها داشت به همین دلیل برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Smart Pls 2.0 Release استفاده شده و شاخص‌های مندرج در جدول ۳ بررسی و گزارش خواهد شد.

جدول (۳): معیارهای مورد ارزیابی در نرم افزار Smart pls جهت بررسی برازش مدل طراحی جدول بر مبنای مندرجات در منبع (داوری و رضازاده، ۱۳۹۶).

مقدار مناسب	شاخص	برازش مدل اندازه گیری
بزرگتر از ۰/۷	آلفای کرانباخ	پایایی و روایی
بزرگتر از ۰/۷	ضریب پایایی ترکیبی	پایایی و روایی
بزرگتر از ۰/۴	سنجش بارهای عاملی	روایی همگرا
بزرگتر از ۰/۵	میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده AVE	روایی همگرا
بزرگتر از ۰/۵	ضرایب CR	
بیشتر بودن همبستگی میان شاخصها با سازه‌های مربوط به خود	روش بارهای عاملی متقابل	روایی واگرا
اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیش تر باشد.	معیار فروئل - لارکر	روایی واگرا
همان شاخص AVE در روایی همگرا است.	معیار مقادیر اشتراکی (communality)	برازش
بزرگ تر از ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵٪	ضرایب اعداد معناداری (t-value)	برازش مدل ساختاری
هر قدر به ۱ نزدیک تر بهتر	معیار ضریب تعیین $R^2$ - R square	برازش مدل ساختاری
سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند.	معیار Q2 - تناسب پیش‌بین	برازش مدل ساختاری
هر قدر بیش تر برازش مناسب تر	معیار Redundancy	برازش مدل ساختاری
مقادیر بالاتر از ۰/۵ نشانگر کیفیت مناسب	معیار GOF	برازش کلی مدل
بزرگ تر از ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵٪	بررسی معناداری z مربوط به هر یک از فرضیه‌ها	آزمون فرضیه‌ها
کمتر از ۰/۴ نباشد.	بررسی ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط فرضیه	آزمون فرضیه‌ها

### یافته‌ها

جهت تحلیل پژوهش ابتدا به بررسی پایایی و روایی مدل پرداخته‌ایم. در جدول ۴ شاخص‌های پایایی و روایی مدل درج شده است و با طرح فرضیه‌های زیر به بررسی مدل جهت پاسخ فرضیات می‌پردازیم.

$H_0$ : مقوله‌ها و مولفه‌های مطرح شده در الگو بر روی اهداف تاثیر مثبت و معناداری ندارند.

$H_1$ : مقوله‌ها و مولفه‌های مطرح شده در الگو بر روی اهداف تاثیر مثبت و معناداری دارند.

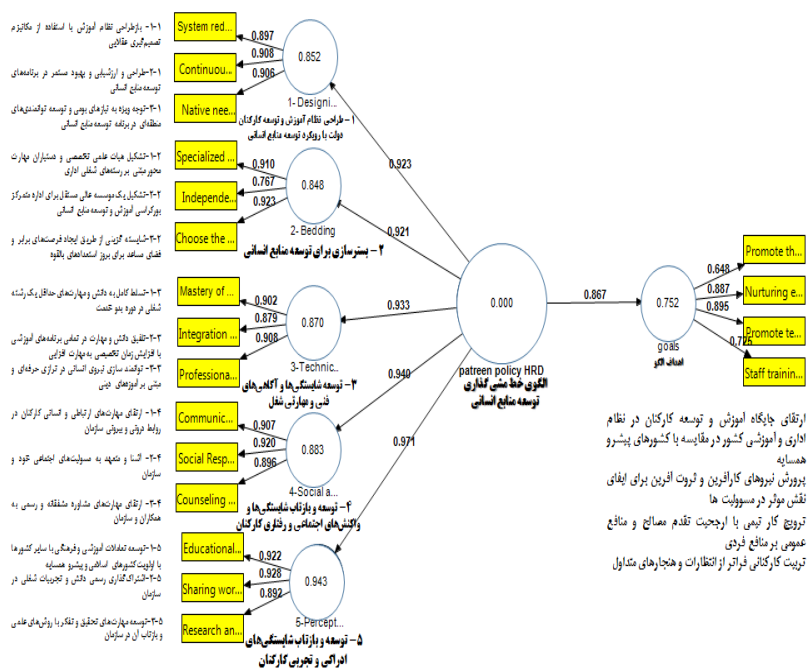
برای بررسی پاسخ فرضیه‌ها ابتدا معیارهای پایایی و روایی مورد بررسی قرار می‌دهیم.

**جدول (۴): معیارهای پایایی و روایی برای رابطه مقوله‌های الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی با اهداف**

شرح متغیر و معیارها	آلفای کرانباخ	پایایی ترکیبی CR	روایی همگرا (میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده) AVE
	بالاتر از ۰/۷	بالاتر از ۰/۷	بالاتر از ۰/۵
۱- طراحی نظام آموزش و توسعه کارکنان دولت با رویکرد توسعه منابع انسانی	۰/۸۸۷۹۵۵	۰/۹۳۰۳۷۹	۰/۸۱۶۶۶۸
۲- بسترسازی برای توسعه منابع انسانی	۰/۸۳۸۱۶۶	۰/۹۰۲۴۱۶	۰/۷۵۶۲۷۳
۳- توسعه شایستگی‌ها و آگاهی‌های فنی و مهارتی شغل	۰/۸۷۷۷۵۴	۰/۹۲۴۶۴۸	۰/۸۰۳۵۸۰
۴- توسعه و بازتاب شایستگی‌ها و واکنش‌های اجتماعی و رفتاری کارکنان	۰/۸۹۳۷۰۸	۰/۹۳۳۸۰۱	۰/۸۲۴۶۴۰
۵- توسعه و بازتاب شایستگی‌های ادراکی و تجربی کارکنان	۰/۹۰۱۶۳۱	۰/۹۳۸۵۱۱	۰/۸۳۵۷۷۷
مجموعه اهداف الگو	۰/۹۶۹۹۷۳	۰/۸۷۱۵۵۹	۰/۶۳۳۳۰۲

با توجه به اطلاعات جدول ۴ می‌توان این‌گونه استنباط نمود که متغیرها از پایایی و

روایی قابل قبولی با این سه شاخص برخوردار هستند. سنجش بارهای عاملی که بر روی فلش‌های شکل ۳ نمایش داده شده و جملگی بالاتر از ۰/۴ هستند. تایید کننده این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد این مدل اندازه‌گیری قابل قبول است و لزومی به تغییر یا حذف مقوله یا مولفه‌ای نیست.



- ارتقای جایگاه آموزش و توسعه کارکنان در نظام اداری و آموزشی کشور در مقایسه با کشورهای پیشرو همسایه
- پرورش نیروهای کارآمدترین و ثروتمندترین برای ایفای نقش مؤثر در مسئولیت‌ها
- ترویج کار تیمی با ارجحیت تقدم مصالح و منافع عمومی بر منافع فردی
- تربیت کارکنانی فراتر از انتظارات و هنجارهای متداول

شکل (۳): مدل ترسیم شده رابطه مقوله‌ها و مولفه‌های الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی با اهداف بر پایه ضرایب استاندارد شده بارعاملی

یکی از شاخص‌های مورد بررسی بارهای عاملی متقابل (روایی واگرا) است که باید در هر سازه با سازه خودش بیش از سایر سازه‌های دیگر قرار گیرد. این بررسی تماماً مویده داشتن بارهای عاملی متقابل بود. اطلاعات مندرج در جدول ۵ تایید کننده این شاخص آماری است.

جدول (۵): سنجش بارهای عاملی متقابل مقوله‌های الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی

شرح مقوله‌ها و ردیف مولفه‌ها	۱- طراحی نظام آموزش و توسعه کارکنان دولت با رویکرد توسعه منابع انسانی	۲- بسترسازی برای توسعه منابع انسانی	۳- توسعه شایستگی‌ها و آگاهی‌های فنی و مهارتی شغل	۴- توسعه و بازتاب شایستگی‌ها و واکنش‌های اجتماعی و رفتاری کارکنان	۵- توسعه و بازتاب شایستگی‌های ادراکی و تجربی کارکنان	اهداف
۱- بازطراحی نظام آموزش با استفاده از ساز و کار تصمیم‌گیری عقلایی	۰/۸۹۷۳۳۵+	۰/۶۳۷۵۶۲	۰/۶۸۴۰۱۹	۰/۶۷۲۸۲۵	۰/۷۰۰۴۲۸	۰/۶۷۹۴۴۴
۲- طراحی و ارزشیابی و بهبود مستمر در برنامه‌های توسعه منابع انسانی	۰/۹۰۵۸۷۱+	۰/۸۰۱۴۸۳	۰/۷۶۰۲۰۴	۰/۷۳۲۴۲۰	۰/۸۰۸۲۱۶	۰/۶۸۵۷۸۰
۳- توجه ویژه به نیازهای بومی و توسعه توانمندی‌های منطقه‌ای در برنامه توسعه منابع انسانی	۰/۹۰۷۸۵۱+	۰/۷۸۴۷۶۱	۰/۷۸۰۳۷۲	۰/۷۸۱۲۳۵	۰/۸۴۵۳۸۲	۰/۷۶۰۱۲۲
۴- تشکیل هیات علمی تخصصی و دستیاران مهارت محور مبتنی بر رشته‌های شغلی اداری	۰/۸۱۷۹۸۰	۰/۹۲۳۳۴۰+	۰/۸۴۰۷۸۶	۰/۸۰۷۶۴۹	۰/۸۵۸۷۶۷	۰/۷۸۴۴۹۰
۵- تشکیل یک موسسه عالی مستقل برای اداره متمرکز بوروکراسی آموزش و توسعه منابع انسانی	۰/۵۸۷۰۳۹	۰/۷۶۷۳۴۴+	۰/۴۶۵۷۰۱	۰/۵۰۱۷۹۲	۰/۵۷۱۱۱۶	۰/۴۱۱۳۱۹
۶- شایسته‌گزینی از طریق ایجاد فرصت‌های برابر و فنانی مساعد برای بروز استعدادها بالقوه	۰/۷۲۲۳۵۸	۰/۹۰۹۶۳۹+	۰/۸۰۳۸۲۳	۰/۷۵۳۹۲۹	۰/۸۰۱۵۸۲	۰/۶۶۱۳۷۶
۷- تسلط کامل به دانش و مهارت‌های حداقل یک رشته شغلی در بودجه‌دست	۰/۶۹۷۱۹۸	۰/۶۹۲۰۹۴	۰/۸۷۹۰۴۲+	۰/۷۵۶۹۳۳	۰/۷۳۱۶۸۱	۰/۷۶۶۰۵۰
۸- تلفیق دانش و مهارت در تمامی برنامه‌های آموزشی با افزایش زمان تخصصی به مهارت افزایی	۰/۷۸۹۲۹۵	۰/۸۱۲۸۰۷	۰/۹۰۱۷۱۴+	۰/۷۴۳۷۳۸	۰/۸۱۸۶۵۵	۰/۷۳۵۰۷۲
۹- توانمندسازی نیروی انسانی در تراز حرفه‌ای و مبتنی برآموزه‌های دینی	۰/۷۳۳۵۹۹	۰/۷۲۳۲۵۷	۰/۹۰۸۲۶۰+	۰/۷۳۲۰۰۳	۰/۸۰۱۵۴۷	۰/۷۱۰۱۹۷
۱۰- ارتقای مهارت‌های ارتباطی و آشنایی کارکنان در روابط درونی و بیرونی سازمان	۰/۷۳۷۴۰۱	۰/۷۶۸۹۹۸	۰/۸۷۹۰۵۹	۰/۹۰۷۴۳۱+	۰/۸۸۵۱۴۲	۰/۸۲۶۶۱۵
۱۱- آشنا و متعهد به مسولیت‌های اجتماعی خود و سازمان	۰/۷۶۷۹۳۲	۰/۷۰۶۵۷۳	۰/۷۵۰۸۹۰	۰/۹۲۰۳۲۲+	۰/۸۱۹۰۷۹	۰/۷۸۸۰۵۶
۱۲- ارتقای مهارت‌های مشاوره مشفقانه و رسمی به همکاران و سازمان	۰/۶۹۷۰۰۳	۰/۷۲۲۸۱۷	۰/۶۶۲۶۶۶	۰/۸۹۶۳۸۰+	۰/۸۳۰۹۴۵	۰/۷۲۰۴۷۴
۱۳- توسعه تعاملات آموزشی و فرهنگی با سایر کشورها با اولویت کشورهای اسلامی و پیشرو همسایه	۰/۸۲۴۷۸۳	۰/۷۵۲۷۱۲	۰/۷۷۶۱۷۲	۰/۷۹۸۸۵۳	۰/۹۲۲۳۴۸+	۰/۷۶۸۷۳۸
۱۴- اشتراک‌گذاری رسمی دانش و تجربیات شغلی در سازمان	۰/۷۷۳۳۱۸	۰/۷۷۱۹۳۶	۰/۷۰۸۷۰۴	۰/۸۸۵۳۶۳	۰/۸۹۱۷۱۶+	۰/۷۸۶۱۹۸
۱۵- توسعه مهارت‌های تحقیق و تفکر با روش‌های علمی و بازتاب آن در سازمان	۰/۷۹۳۸۲۴	۰/۸۵۷۴۷۳	۰/۸۹۹۸۹۳	۰/۸۷۰۲۸۵	۰/۹۲۸۱۴۲+	۰/۸۰۲۸۹۵
۱- ارتقای جایگاه آموزش و توسعه کارکنان در نظام اداری و آموزشی کشور در مقایسه با کشورهای پیشرو همسایه	۰/۷۳۹۵۰۱	۰/۶۸۷۶۲۴	۰/۷۵۹۸۳۵	۰/۷۳۵۲۸۲	۰/۷۶۶۰۶۳	۰/۸۸۶۹۹۲
۲- پیروزی نیروهای کارآفرین و ثروت آفرین برای ایجاد نقش موثر در مسولیت‌ها	۰/۷۳۷۵۳۱	۰/۷۸۷۳۲۸	۰/۸۱۷۳۳۶	۰/۷۶۸۰۷۶	۰/۸۳۷۳۹۳	۰/۸۹۵۱۳۰
۳- ترویج کار تیمی با ارجحیت تقدم مصالح و منافع عمومی بر منافع فردی	۰/۳۵۷۴۲۹	۰/۳۴۷۵۹۲	۰/۴۲۲۳۳۵	۰/۶۳۹۴۸۴	۰/۵۲۰۴۳۵	۰/۶۴۷۷۶۳
۴- تربیت کارکنانی فراتر از انتظارات و هنجارهای متداول	۰/۵۸۹۱۳۰	۰/۳۹۳۴۶۷	۰/۵۱۰۰۳۸	۰/۵۵۹۶۲۳	۰/۵۴۸۶۲۵	۰/۷۲۴۹۹۱

هم‌چنین یکی دیگر از شاخص‌های روایی واگرا معیار فونرل و لارکر است که باید اعداد قطر اصلی از مقادیر زیرین و سمت چپ خود بیش‌تر باشد. تحلیل‌های آماری نشان داد که این معیار نیز مورد پذیرش است. جدول ۶ خروجی معیار فونرل و لارکر را نشان می‌دهد.

جدول (۶): معیار فونرل - لارکر برای مقوله‌های الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی

شرح مقوله‌ها	۱- طراحی نظام آموزش و توسعه کارکنان دولت با رویکرد توسعه منابع انسانی	۲- بسترسازی برای توسعه منابع انسانی	۳- توسعه شایستگی‌ها و آگاهی‌های فنی و مهارتی شغل	۴- توسعه و بازتاب شایستگی‌ها و واکنش‌های اجتماعی و رفتاری کارکنان	۵- توسعه و بازتاب شایستگی‌های ادراکی و تجربی کارکنان
۱- طراحی نظام آموزش و توسعه کارکنان دولت با رویکرد توسعه منابع انسانی	۰/۹۰۳۶				
۲- بسترسازی برای توسعه منابع انسانی	۰/۸۲۴۴	۰/۸۶۹۹			
۳- توسعه شایستگی‌ها و آگاهی‌های فنی و مهارتی شغل	۰/۸۲۲۹	۰/۸۳۱۹	۰/۸۹۶۳		
۴- توسعه و بازتاب شایستگی‌ها و واکنش‌های اجتماعی و رفتاری کارکنان	۰/۸۰۸۹	۰/۸۰۷۷	۰/۸۴۵۱	۰/۹۳۸۰	
۵- توسعه و بازتاب شایستگی‌های ادراکی و تجربی کارکنان	۰/۸۷۱۸	۰/۸۶۹۸	۰/۸۷۲۰	۰/۹۳۱۴	۰/۹۴۴۱

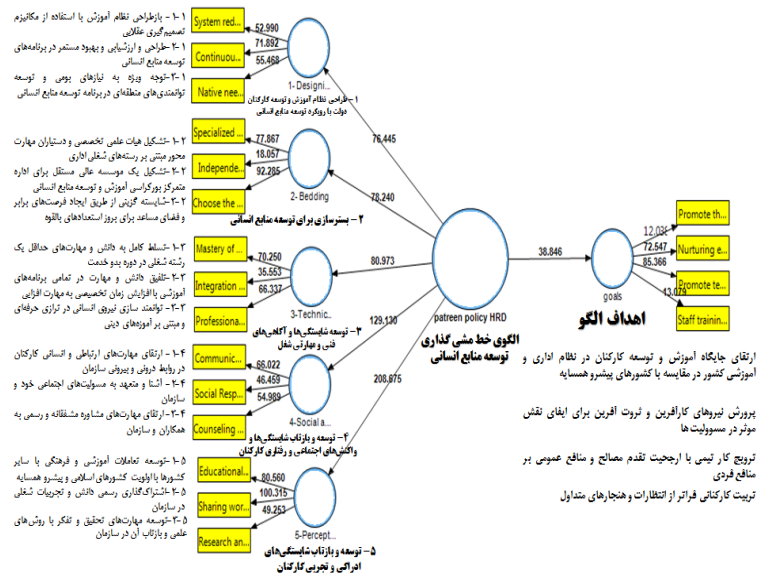
تمامی معیارهای مقادیر اشتراکی بالای ۰/۵ است و ضرایب تعیین  $R^2$  به ترتیب مقوله‌ها ۰/۸۵، ۰/۸۴، ۰/۸۶، ۰/۸۸، و ۰/۹۴ بود و مابقی تغییرات در این الگو وابسته به سایر عوامل و متغیرهایی است که در این الگو نیامده است که درصد‌های آن اگر چه خیلی پایین است ولی به هر حال باید مورد توجه قرار گیرد. معیار  $Q^2$  و Redundancy برای هر پنج متغیر در سطح قابل قبول و یا قوی و بالاتر ۰/۵ قرار دارند. در مجموع این بررسی این ۴ شاخص می‌توان گفت مدل از برازش خوبی برای برازش بخش مدل اندازه‌گیری و ارزیابی برازش بخش ساختاری برخوردار است. جدول ۷ اطلاعات این ۴ شاخص را به تفکیک نشان می‌دهد.



جدول (۷): معیارهای ارزیابی برازش بخش مدل‌های اندازه‌گیری و ارزیابی برازش بخش ساختاری مقوله‌های الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی

معیار Redundancy	معیار Q2-تناسب پیش بین	معیار R Squares	معیار مقادیر اشتراکی communality	شرح
صفر نباشد.			بالای ۰/۵	
۰/۶۹۱۹۸۴	۰/۶۹۹۰۱۸	۰/۸۵۱۷۸۰	۰/۸۱۶۶۶۷	۱- طراحی نظام آموزش و توسعه کارکنان دولت با رویکرد توسعه منابع انسانی
۰/۶۳۳۰۸۲	۰/۶۴۱۱۱۲	۰/۸۴۷۷۰۳	۰/۷۵۶۲۷۳	۲- بسترسازی برای توسعه منابع انسانی
۰/۶۹۸۰۸۱	۰/۶۸۵۶۱۱	۰/۸۶۹۶۲۰	۰/۸۰۳۵۸۰	۳- توسعه شایستگی‌ها و آگاهی‌های فنی و مهارتی شغل
۰/۷۲۶۴۸۵	۰/۷۳۵۲۹۹	۰/۸۸۳۱۳۵	۰/۸۲۴۴۴۰	۴- توسعه و بازتاب شایستگی‌ها و واکنش‌های اجتماعی و رفتاری کارکنان
۰/۷۸۷۶۱۱	۰/۸۰۱۲۶۱	۰/۹۴۳۴۳۲	۰/۸۳۵۷۷۷	۵- توسعه و بازتاب شایستگی‌های ادراکی و تجربی کارکنان
۰/۴۹۶۰۷۰	۰/۴۷۷۷۳۵	۰/۷۵۲۰۹۸	۰/۶۳۳۳۰۲	اهداف الگو
		۰/۸۵۷۹	۰/۷۷۸۳	میانگین

ضرایب T-value بین مولفه‌ها و مقوله‌ها در شکل ۴ بیشتر از ۱/۹۶ بدست آمده است و این‌گونه نتیجه‌گیری می‌شود که روابط همگی مقوله‌ها و مولفه‌ها با اهداف معنادار است و نیازی به تغییر در مدل نیست.



شکل (۴): ضرایب T-value برای برازش مدل مقوله‌ها و مولفه‌های الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی با اهداف الگو

مقدار GOF که به صورت دستی محاسبه می‌شود برابر ۰/۶۶۷ محاسبه شده و با توجه به دسته‌بندی اعلام شده برای شدت قدرت این شاخص می‌توان برآزش قابل قبول آن را نتیجه گرفت. در نهایت فرضیه‌های این بخش به شرح زیر جمع‌بندی می‌شوند:

با توجه به جمع‌بندی شاخص‌های مورد بررسی و معناداری ضرایب آزمون t و مناسب بودن ضرایب استاندارد مسیر، این‌گونه استنباط می‌شود که مدل از برآزش مناسب برخوردار و فرض صفر پذیرفته نمی‌شود و مقوله‌ها و مولفه‌های الگو روی اهداف اثرگذاری مثبت و معنادار دارند. بر مبنای نتایج میزان اثرگذاری اولویت مقوله‌ها و مولفه‌ها با توجه به ضرایب استاندارد شده بارهای عاملی به شرح زیر است.

۰/۹۲۳	<b>طراحی نظام آموزش و توسعه کارکنان دولت با رویکرد توسعه منابع انسانی</b>
۰/۹۰۸	طراحی و ارزشیابی و بهبود مستمر در برنامه‌های توسعه منابع انسانی
۰/۹۰۶	توجه ویژه به نیازهای بومی و توسعه توانمندی‌های منطقه‌ای در برنامه توسعه منابع انسانی
۰/۸۹۷	بازطراحی نظام آموزش با استفاده از مکانیزم تصمیم‌گیری عقلایی
۰/۹۲۱	<b>بسترسازی برای توسعه منابع انسانی</b>
۰/۹۲۳	شایسته‌گزینی از طریق ایجاد فرصت‌های برابر و فضای مساعد برای بروز استعدادها بالقوه
۰/۹۱۰	تشکیل هیات علمی تخصصی و دستیاران مهارت محور مبتنی بر رشته‌های شغلی اداری
۰/۷۶۷	تشکیل یک موسسه عالی مستقل برای اداره متمرکز بورکراسی آموزش و توسعه منابع انسانی
۰/۹۳۳	<b>توسعه شایستگی‌ها و آگاهی‌های فنی و مهارتی شغل</b>
۰/۹۰۵	توانمندسازی نیروی انسانی در تراز حرفه‌ای و مبتنی بر آموزه‌های دینی
۰/۹۰۲	تسلط کامل به دانش و مهارت‌های حداقل یک رشته شغلی در دوره بدو خدمت
۰/۸۷۹	تلفیق دانش و مهارت در تمامی برنامه‌های آموزشی با افزایش زمان تخصیصی به مهارت‌افزایی
۰/۹۴۰	<b>توسعه و بازتاب شایستگی‌ها و واکنش‌های اجتماعی و رفتاری کارکنان</b>
۰/۹۲۰	آشنا و متعهد به مسولیت‌های اجتماعی خود و سازمان
۰/۹۰۷	ارتقای مهارت‌های ارتباطی و انسانی کارکنان در روابط درونی و بیرونی سازمان
۰/۸۹۶	ارتقای مهارت‌های مشاوره مشفقانه و رسمی به همکاران و سازمان
۰/۹۷۹	<b>توسعه و بازتاب شایستگی‌های ادراکی و تجربی کارکنان</b>
۰/۹۲۸	اشتراک‌گذاری رسمی دانش و تجربیات شغلی در سازمان
۰/۹۲۲	توسعه تعاملات آموزشی و فرهنگی با سایر کشورها با اولویت کشورهای اسلامی و پیشرو همسایه
۰/۸۹۲	توسعه مهارت‌های تحقیق و تفکر با روش‌های علمی و بازتاب آن در سازمان

## بحث

در مقوله طراحی نظام آموزش و توسعه کارکنان دولت با رویکرد توسعه منابع انسانی بیش‌ترین تاثیرگذاری بر اهداف از مولفه‌ی طراحی و ارزشیابی و بهبود مستمر در برنامه‌های توسعه منابع انسانی بود و این مهم با نتایج پژوهش‌های رهنورد و شیرین (۱۳۹۴)، مطالعات اندونزی (۲۰۱۷)، نصری و پیروزنیا (۱۳۹۵) مطابقت داشت. گستردگی جغرافیایی، تنوع اقلیمی سازمان‌های دولتی و تفاوت‌های بسیار مخاطبین چه در حوزه رسته‌ها و رشته‌های شغلی و چه در خصوص ویژگی‌های شخصی مخاطبان مثل سن، سطح تحصیلات، سابقه کاری موضوع ارزشیابی و بهبود مستمر در برنامه‌های آموزشی توسعه منابع انسانی را با پیچیدگی‌های بسیار و البته مهمی مواجه می‌کند. نمی‌توان با یک نسخه واحد و طراحی چند فرم و با سوالاتی تکراری و معمولی به شناخت نقاط ضعف و قوت برنامه‌های توسعه منابع انسانی به صورت عمیق پی برد. از این رو در این بخش نیازمند تحقیقاتی جامع برای شناخت الگوهای ارزشیابی از نظام با رعایت چالش‌ها و محدودیت‌های پیش گفته توسط پژوهشگران هستیم که بتواند مشکلات و نارسایی‌های موجود را به حداقل ممکن برساند.

در مقوله بسترسازی برای توسعه منابع انسانی بیش‌ترین تاثیرگذاری بر اهداف از مولفه‌ی شایسته‌گزینی از طریق ایجاد فرصت‌های برابر و فضای مساعد برای بروز استعدادهای بالقوه بود. این مهم با مطالعات عمان (۲۰۱۱)، اکبری بورنگ و پور (۱۳۹۵)، جعفری و مومنی (۱۳۹۴)، جولرستانی و رضایی (۱۳۹۷) سازگاری دارد. مقررات مختلف در جذب نیروی انسانی و تفاوت در اجرای مقررات و تفاسیر مختلف از قانون، موضوع شایسته‌گزینی را در دولت‌ها را با چالشی جدی روبرو می‌کند. به طور مثال در دولت دهم با یک برداشت از ماده ۵۷ قانون پنجم توسعه اقتصادی، استخدام را فقط موکول به قبولی در یک آزمون عمومی می‌دانست و بدون آگهی عمومی اقدام به برگزاری آزمون‌های متعدد در دستگاه‌های مختلف اجرایی نمود و بلافاصله دولت بعد آن را لغو و استخدام را تابع مقررات حاکم بر ماده ۴۴ قانون مدیریت خدمات کشوری تفسیر نمود. هر دو دولت برای اقدام خود استناد قانونی داشتند ولی اجرای متفاوت موجب ایجاد مشکلات اداری و قضایی فراوانی برای کشور و کارکنان داشت. از دیگر مشکلات شایسته‌گزینی آن است که متولی شناخت نیروی انسانی

شایسته کدام سازمان است. به موجب اصل ۱۲۶ قانون اساسی این مهم به عهده شخص رییس جمهور است و ایشان نیز هم اکنون این مسوولیت را به سازمان اداری و استخدامی کشور سپرده است، ولی همین سازمان نیز بخش مهمی از این وظیفه را به سازمان سنجش آموزش کشور واگذار نموده است تا نسبت به برگزاری آزمون‌های استخدامی اقدام کنند. در این بخش پژوهشگران می‌توانند تحقیق کنند بهترین فرایند جذب در دستگاه‌های دولتی در بستر چه الگویی و با چه بازیگرانی عادلانه‌تر، کارآمدتر و قانونی‌تر است.

در مقوله توسعه شایستگی‌ها و آگاهی‌های فنی و مهارتی شغل بیش‌ترین تاثیرگذاری بر اهداف از مولفه توانمندسازی نیروی انسانی در تراز حرفه‌ای و مبتنی بر آموزه‌های دینی است. این مهم با نتایج پژوهش دلبری راغب (۱۳۹۷)، جولرستانی و رضایی (۱۳۹۷) سازگاری دارد. اصل نظام ما مبتنی بر آرمان‌ها و ارزش‌های دین مبین اسلام پایه‌گذاری شده است و باید اقدامات آموزشی و توسعه‌ای به گونه‌ای طراحی شود که آموزه‌های دین نه در ظاهر بلکه در عمل بازتاب بیرونی داشته باشد. شجاعت، صداقت، راست‌گویی، عدالت، انصاف و وجدان کاری و ده‌ها مورد دیگر که در سایر کشورها برای آن کدهای اخلاقی می‌نویسند، در دین ما از ابتدا جزو اصول و قواعد برای عمل به آن بوده است. گستردگی رشته‌های شغلی در میان کارکنان دولت، نیازمندی به محتوای آموزشی که محور اصلی آن افزایش مهارت‌های شغلی باشد، داشتن یک تصویر مشترک از آموزه‌های دینی و چگونگی ترکیب این آموزه‌ها در محتوای آموزشی، برنامه‌ریزان را با چالش‌های جدی در عمل مواجه می‌کند. محققین باید در این زمینه به برنامه‌ریزان آموزشی و توسعه منابع انسانی کمک جدی کنند و تصویری از یک کارمند حرفه‌ای مطلوب با مختصات دینی و همین‌طور روش‌هایی را برای نحوه تهیه محتوای آموزشی مهارت محور مبتنی بر آموزه‌های دینی ارائه کنند.

در توسعه و بازتاب شایستگی‌ها و واکنش‌های اجتماعی و رفتاری کارکنان بیش‌ترین تاثیرگذاری بر اهداف از مولفه‌ی آشنا و متعهد به مسوولیت‌های اجتماعی خود و سازمان است. این مهم با تحقیقات جولرستانی و رضایی (۱۳۹۷) سازگاری داشت. مسوولیت‌های اجتماعی برای بسیاری از سازمان‌های دولتی مدون نگردیده و آن‌ها نیز تا زمانی که نفوذ رسانه‌های جمعی یا شبکه‌های اجتماعی به موضوع مطرح نشود کم‌تر مسوولیت‌های

خود را در این زمینه جدی می‌گیرند. در غالب سازمان‌ها نمی‌توان بخش یا برنامه‌ای را یافت که در جست‌وجوی مسوولیت‌های اجتماعی خود پیرامون جامعه و محیط باشد. سازمان‌هایی هم که به این موضوع توجه دارند بیشتر جنبه تک بعدی و نگاه زیست محیطی دارند. محققین باید به این چالش پرداخته که مسوولیت‌های اجتماعی هر سازمان دولتی جدای از وظایف زیست محیطی چیست و با چه الگوها و یا معیارهایی باید به آن پی برده و عمل کنند.

برای مقوله طراحی نظام آموزش و توسعه کارکنان دولت با رویکرد توسعه منابع انسانی بیش‌ترین تاثیرگذاری بر اهداف از خط‌مشی طراحی و ارزشیابی و بهبود مستمر در برنامه‌های توسعه منابع انسانی بود بنابراین این پیشنهاد می‌گردد: بخش طراحی نظام آموزش و توسعه منابع انسانی نیازمند یک حوزه فوق تخصصی در پژوهش‌گری و فنون آن است و این مهم باید به طور مستمر و نه مقطعی صورت گیرد. تغییرات در حوزه توسعه منابع انسانی امروز سرعت فراوانی دارند و عدم سنجش و اطلاع از آن و عدم اعمال تغییرات به موقع منجر به ناکارآمدی نظام آموزش خواهد شد. مطالعه کشورهای مشابه، توجه به روش‌های کیفی، استفاده از فناوری‌های نوین و گزارش‌های ادواری و منظم از شاخص‌های اثرگذار این بخش است.

در مقوله بسترسازی برای توسعه منابع انسانی بیش‌ترین تاثیرگذاری بر اهداف از خط‌مشی شایسته‌گزینی از طریق ایجاد فرصت‌های برابر و فضای مساعد برای بروز استعدادها بالقوه بنابراین پیشنهاد می‌گردد: قوانین خاص به خصوص دادن فرصت‌های استثنا به مقامات و یا مدیران برای جذب نیروی معتمد خود بسیار محدود و یا حتی حذف گردد. در جذب نیروی انسانی کشف استعدادها و پتانسیل‌های بالقوه به موسسه تخصصی پیشنهادی سپرده شود تا با کمک اعضای هیات علمی تخصصی خود و تعامل مستمر با اعضای هیات علمی دانشگاه‌های تخصصی در زمینه‌های مختلف شغلی همواره بهترین نیروها جذب و بکارگرفته شوند. این مهم هزینه آموزش و توسعه را به شدت کاهش خواهد داد.

در مقوله توسعه شایستگی‌ها و آگاهی‌های فنی و مهارتی شغل بیش‌ترین تاثیرگذاری بر اهداف از مولفه توانمندسازی نیروی انسانی در ترازوی حرفه‌ای و مبتنی بر آموزه‌های دینی بنابراین پیشنهاد می‌شود شاخص‌های آموزه‌های دینی مثل شجاعت، صداقت،

راستگویی، عدالت، انصاف، پرهیز از غیبت و وجدان کاری و ده‌ها مورد دیگر را در عمل و توسط متخصصین هم آموزش داده شود و هم مورد ارزیابی قرار گیرد. اگر چه اندازه‌گیری این شاخص‌ها در ابتدا به نظر سخت و حساس است ولیکن نگارنده معتقد است سپردن این مهم به هیات علمی و کارشناسان متخصص و مطالعات تطبیقی سایر کشورها در این حوزه راهنمایی بسیار خوبی در تدوین این شاخص‌های خواهد نمود.

در توسعه و بازتاب شایستگی‌ها و واکنش‌های اجتماعی و رفتاری کارکنان بیش‌ترین تاثیرگذاری بر اهداف از مولفه آشنا و متعهد به مسولیت‌های اجتماعی خود و سازمان بود بنابراین پیشنهاد می‌شود که در این زمینه هر سازمانی با توجه به وظایف خود بیانیه مسوولیت اجتماعی تدوین نماید و به طور شفاف تکالیف کارکنان را در قبال موسسه محل خدمت و جامعه و محیط مشخص نماید. کارکنان باید بدانند هم در حوزه شخصی و هم در حوزه وظایف سازمان محل خدمت خود دارای مسوولیت اجتماعی هستند و کوچک‌ترین تصمیم نادرستی و یا سهل‌انگاری می‌تواند عموم جامعه را نسبت به سازمان حساس نماید و یا حتی مشکلی بزرگ برای کشور پدید آورد. به کارکنان باید آموخته شود که در هر محلی که کار می‌کنند و هر وظیفه‌ای را که انجام می‌دهند مهم‌ترین محل و مهم‌ترین وظیفه است و هیچ وظیفه‌ای در هیچ برنامه‌ای در سازمان فاقد اهمیت نیست و سهل‌انگاری در انجام کوچک‌ترین و بی‌اهمیت‌ترین وظیفه از نظر یک کارمند ممکن است در یک لحظه منجر به وقوع بحرانی جدی در منطقه‌ای وسیع شود.

در مقوله توسعه و بازتاب شایستگی‌های ادراکی و تجربی کارکنان بیش‌ترین تاثیرگذاری بر اهداف از خط‌مشی اشتراک‌گذاری رسمی دانش و تجربیات شغلی در سازمان بود بنابراین پیشنهاد می‌گردد: در ابتدا کارکنان داوطلبانه و در ادامه الزاماً تجربیات شغلی خود را در انجام امور و یا مقابله با بحران‌ها به اشتراک بگذارند و به آنان بیاموزند که تجربیات شغلی خود را همواره با دیگران به اشتراک بگذارند و مشفقانه پاسخ ابهامات شغلی دیگران را داده و در موفقیت‌های شغلی به همکاران خود نهایت کمک را بکنند.

در آخر پیشنهادهای پژوهش در این مقاله مبتنی بیش‌ترین تاثیرگذاری بر اهداف تنظیم شده است ولیکن برای تمام مقوله‌ها پیشنهادهای مشخص و اجرایی بسیاری وجود دارد و نپرداختن به آن در این مقاله نشان از کم‌اهمیتی آن نیست.

در پایان باید توجه داشت که پرسش‌نامه در بین کارشناسان آموزش و مدیران آموزشی دستگاه‌های درگیر در حوزه آموزش کارکنان توزیع گردیده است. تغییر جامعه آماری در بین سایر دستگاه‌های اجرایی هم می‌تواند نتایج شفاف‌تری را برای حوزه تصمیم‌گیری ایجاد نماید و هم می‌تواند موضوعی برای تحقیق دانشجویان در کارشناسی ارشد برای ارزیابی مدل در سازمان‌های محل خدمت خود قرار گیرد و در بخش کمی به جهت محدودیت زمان و مکان و این گونه تحقیقات از پرسش‌نامه و نمونه‌گیری استفاده می‌شود و در این گونه تحقیقات برای توزیع پرسش‌نامه باید رعایت زمان و حوصله پاسخ دهنده‌ها را نمود و نمی‌توان تعداد خیلی زیادی سوال در پرسش‌نامه مطرح نمود.

## پی‌نوشت‌ها

### 1. Human Recourse Development

## منابع

- ابراهیمی، سیدعباس. عین‌علی، محسن. (۱۳۹۸). ارائه چارچوبی برای تبیین تسخیر خط‌مشی‌های عمومی با کاربست روش تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری. *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره ۱۱، شماره ۳. ۴۰۳-۴۳۰.
- اکبری بورتنگ، محمد. پور، سمیرا. (۱۳۹۵). تعیین تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر قابلیت یادگیری سازمانی با میانجیگری سرمایه انسانی. *مدیریت بهره‌وری*، سال دهم- شماره ۳۹، ۱۹۱-۲۱۵.
- بیگدلی مجرد، بهروز. سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر آموزش بر استراتژی‌های منابع انسانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای توسعه حرفه‌ای و تسهیم دانش با استفاده از معادلات ساختاری. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال سوم، شماره ۱۰، ۱۴۷-۱۶۶.
- پارسا فرد، حسن. همایون آریا، شاهین. (۱۳۹۷). بررسی نقش آموزش‌های تخصصی ضمن خدمت در توانمندسازی کارکنان، *فصلنامه توسعه سازمانی پلیس*، شماره ۶۴، ۸۷-۱۱۶.
- جزنی، نسرين، ۱۳۹۳، توسعه نیروی انسانی، مباحث منتخب مدیریت منابع انسانی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- جعفری، محمد. مؤمنی، قدیر. (۱۳۹۴). عوامل موثر بر کیفیت آموزش ضمن خدمت کارکنان فرماندهی انتظامی استان خراسان شمالی در سال ۱۳۹۴، *فصلنامه دانش انتظامی خراسان شمالی*، دفتر تحقیقات کاربردی فا. ۱. خراسان شمالی، سال سوم، شماره ۹، ۹۵-۱۱۴.
- خراسانی، اباصلت. جوان‌بخت، 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، ۱-۲۰.
- خلیلی جولرستانی، سیداحمد. رضایی، صادق. (۱۳۹۷). شناسایی معیارهای شایسته‌گزینی مدیران از دیدگاه اسلام با تاکید بر آیات قرآن کریم. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، سال سیزدهم، شماره اول، ۴۹-۷۰.
- داوری، علی. رضازاده، آرش. (۱۳۹۶). *مدلسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- دلبری راغب، فاطمه، ۱۳۹۷، *طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری آموزش و پرورش با رویکرد توسعه قابلیت‌های انسانی (رساله دکتری)*، تهران: دانشگاه تهران.
- روح‌الهی، احمدعلی. محبوب 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، ۲۱-۴۷.
- روزبه، علی مصطفی. تیمورنژاد، کاوه. ربیعی مندجین، محمدرضا. (۱۳۹۸). ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی با تاکید بر نقش‌های بازیگران و ترسیم روابط میان مولفه‌های الگو در دستگاه‌های دولتی ایران، *فصلنامه توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۲(۴)، ۲۶۵-۲۸۴.
- رهنوردآهن، فرج اله. شیرین، علی. (۱۳۹۴). ارزشیابی اثربخشی آموزش‌های بهبود مدیریت و شناسایی عوامل بازدارنده آن، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، جلد ۵ شماره ۲ صفحات ۷۳-۹۶.
- عطارنیا، احمد. خنیفر، حسین. رحمتی، محمد حسین، جندقی، غلامرضا. (۱۳۹۳). بررسی وضعیت تدوین خط‌مشی در نظام غیررسمی آموزش مهارتی ایران، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۲۱، شماره ۱، ۱۴۵-۱۷۴.
- گرچی‌پور، حسین. خاشعی، وحید. اسلابوتچی، علیرضا. اصغری صارم، علی. (۱۳۹۸). الگوی ارزشیابی فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد مطالعه کیفی اسناد فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره ۱۱، شماره ۱، ۴۷-۷۲.
- مقدسی، جواد. محمدخانی، کامران. محمدداودی، امیر حسین. (۱۳۹۷). شناسایی روش‌های توسعه کارکنان در نظام آموزش عالی؛ مورد دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸، *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، دوره ۱۲، شماره ۴۳، ۲۵-۳۹.
- نصری، صادق، کریمپور، عبدالحسین. پیروزی، مهرداد. (۱۳۹۵). بررسی راه‌کارهای کیفیت بخشی به آموزش‌های ضمن خدمت، *نشریه علمی - پژوهشی، فناوری آموزش*، جلد ۱۱، شماره ۴، ۳۶۱-۳۴۷.
- نیومن، لارنس. (۱۳۹۷). روش‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی. ترجمه فقیهی، ابوالحسن. آغاز، عسل. تهران: نشر ترمه.



- Ahmed, U. Maitama Kura, K. Ali Umrani, W. Hussain Pah, U. (2019). Modelling the Link between Developmental Human Resource Practices and Work Engagement: *The Moderation Role of Service Climate*. journals.sagepub.com/home/gbr
- Akpey-Mensah, T, L. (2020). Social capital development as innovation in human resource development: A case of Technical Universities in Ghana. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*. 12, Issue 1 27-32
- Itika, J.S. (2011). *Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa*, African Studies Centre, University of Groningen / Mzumbe University.
- Joshi, V. Biswal, L. Panigrahi, A. (2019). A Detailed Evaluation of the Impact of Learning & Development on Employee Performance & Productivity in IT Sector in Pune. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 28, No. 16, 1537-1552.
- Karanja, D. Sang, A. & Ndirangu, M. (2017). Influence of Integration of ICT on Human Resource Management in Kenyan Public Universities, *International Journal of Sustainability Management and Information Technologies*, 3(6), 73-78.
- Lucio, Magda L. Almeida, Lindijane SB. Silveira, Raquel MC. (2018). The Public Field in Brazil: Toward a multidisciplinary educational approach for the professional with multiple roles. *Teaching Public Administration*. 36(1), 50-62.
- Mohd Salleh, Kahirol. Ahmad, M. Sulaiman, Norlisa. Latiff, A.A. (2016). The development of human resource competency model in public sector organizations in Malaysia. .ResearchGate, /publication/316005540.
- Moideenkutty, U., Al-Lamki, A. & Murthy, Y.S. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*, 40(2), 239-251.
- OECD. (2017). Preventing Policy Capture: Integrity in Public Decision Making, OECD Public Governance Reviews, *OECD Publishing, Paris*.
- Ovesni, Kristinka. Matović, Nataša. Luković, Ivana. (2017). Interplay Between the Human Resource Development Activities and Organizational Commitment, *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(7), 40-52.
- Pollack Porter, K. M. Rutkow, L. McGinty, E. P. (2018). The Importance of Policy Change for Addressing Public Health Problems , *Public Health Reports*, Association of Schools and Programs of Public Health, 133, 9-14.
- Stachová, Katarína. Papula, Jan. Stacho, Zdenko. & Kohnová, Lucia. (2019). External Partnerships in Employee Education and Development as the Key to Facing Industry 4.0 Challenges, *Sustainability*, 11, 345, 2-19.
- Zarqan, A. & Sukarni, S. (2017). Human resource development in the era of technology; technology's implementation for innovative human resource development, *Journal Management theory and applied years*, 10(3), 217-223.
- Zeb, Ali. Abdullah, Nor Hazana. Javaid, Mudaser. Asad khan, Muhammad. (2017).

Impact of Human Capital Management Practices on Employees' Job Performance.  
International PostGraduate Conference on Applied Science & Physics 2017, IOP  
Conf. Series: *Journal of Physics*: Conf. Series 1049 (2018) 012020.

**Investigating the effect of components of human resource development policy pattern on pattern goals based on path analysis**

**Ali Mostafa Roozbeh**

**Kaveh Teymournejad**

**Mohammad Reza Rabiee Mondajin**

**Abstract**

The development of human resources in government agencies has been linked to utilization of public sector resources that is more consumed in higher education programs. Applying a policy pattern and being aware of the interaction between its components and categories, will help policy makers to deal with challenges and constraints they may face. The purpose of this article is to identify the way these categories and components interact and prioritize their impacts on the policy pattern objectives. We first introduced a human resource development policy pattern, and distributed a questionnaire among the experts of training centers at Tehran and provincial centers using a stratified random sampling. The results show that the following components: designing , assessment, continuous improvement in human resource development programs, selection of the best qualified persons by creating equal opportunities and a favorable environment, empowering human resources on a professional level and based on religious teachings, cognition and committed to the social responsibilities and the organization, formal sharing of knowledge and work experience, as well as the development and reflection of the perceptual and experimental competencies, have the greatest impact on the objectives of the Pattern. Finally, while reviewing results with the past researches, the limitations and questions for future researches are discussed.

**Keyword:** Policy Making; Human resource development, Targeting, Impact, Government Agencies, path analysis.