

چکیده

هدف اصلی در این پژوهش شناسایی ابعاد و مولفه های و ارائه الگوی ارزیابی اجرای خط مشی های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت جمهوری اسلامی ایران بود. پژوهش انجام گرفته از نظر نوع آمیخته ترکیبی به شیوه توصیفی و از نظر رویکرد، استقرایی بود. داده های تحقیق شامل اسناد، مدارک متون و نتایج حاصل از مصاحبه با ۱۲ نفر و ارائه پرسشنامه در سه مرحله با استفاده از تکمیک دلفی به تعداد ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی بود که بصورت روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. برای جمع آوری داده های کیفی از بررسی اسناد و ادبیات مرتبط و ابزار مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته استفاده گردید. سؤال های پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون آترید و استرلینگ ۱ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. بر این اساس تعداد چهار مضمون فراگیر، ۱۵ مضمون سازمان دهنده (بُعد) از ۸۹ مضمون پایه (مولفه) مرتبط با الگوی ارزیابی اجرای خط مشی های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت جمهوری اسلامی ایران شناسایی و استخراج گردید. جهت اعتبار سنجی عوامل استخراجی پس از انجام سه مرحله دلفی ۷۶ مورد از مولفه ها تأیید و ۱۳ مورد از آن ها رد شدند. دو مورد نیز بنابه نظر خبرگان پژوهش به موارد اضافه گردید. الگوی مستخرج با استفاده از نرم افزار SmartPLS2 مورد ارزیابی و پس از اصلاح و حذف ۱۵ مورد دیگر از سوالات مدل مورد برازش و تأیید قرار گرفت. در این مدل همزمان کوشیده شده است به اکثر عوامل موجود مطرح در ارزیابی خط مشی های توسعه منابع انسانی پرداخته شود.

کلید واژه:

خط مشی گذاری عمومی، ارزیابی خطمشی، توسعه منابع انسانی، تحلیل مضمون

ارائه الگوی ارزیابی خط مشی های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت

کامبیز حمیدی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
hamidi@iauh.ac.ir

سید علی اکبر احمدی (نویسنده مسئول)

استاد، گروه مدیریت، واحد غرب، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
A.ahmadi4867@gharb.tpmu.ac.ir

کرم الله دانش فرد

استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
Daneshfard@srbiau.ac.ir

اصغر سیف

استادیار، گروه آمار، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.
A.seif@basu.ac.ir

مقدمه

خط مشی های عمومی بعلت وجود مسائل عمومی شکل می گیرند و پاسخی برای رفع این مشکلات هستند. برای آنکه خط مشی های عمومی به اهداف مورد نظر خود دست پیدا کنند وجود یک نظام ارزیابی مناسب ضروری است (دانش فرد، ۱۳۹۵). با انجام ارزیابی می توان به صحت اعتبار روش ها، فرایندها، سامانه ها، سازمان ها و الگوهای رایج در این خصوص پی برد (پورعزت و سید رضایی، ۱۳۹۷). بدون تردید امروزه کارکنان بعنوان مهمترین ثروت و دارایی سازمان ها به شمار می آیند و هرگونه تلاش جهت ارتقاء کارایی و بهره وری در سازمان بدون ارتقاء و توسعه یافتگی کارکنان سازمان امکان پذیر نیست. بسیاری از فعالیت های بخش عمومی در چهاچوب اجرای خط مشی های عمومی انجام می گیرد. کارکنان بعنوان منابع انسانی در بخش دولتی مجریان اصلی مرتبط با انجام خط مشی های دولت هستند. لذا ارتقاء کیفی و توسعه یافتگی این منابع به عنوان یک خط مشی بسیار مهم قابل مطالعه است. ارزیابی خط مشی های توسعه منابع انسانی این فرصت را فراهم می کند که بتوان تحلیل مناسبی از وضعیت توسعه یافتگی کارکنان بخش دولتی از یکسو و کارآمدی خط مشی های در سازمان های دولتی از سوی دیگر، ارائه نمود (دانش فرد، ۱۳۹۵). سنجش و ارزیابی عملکرد دولت می تواند در عرصه های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی انجام گیرد (پورعزت و سید رضایی، ۱۳۹۷). در قانون خدمات کشوری در بخش های مختلف



به موضوع ارتقاء منابع انسانی پرداخته شده است. بجز آن با ابلاغ سیاست های کلی نظام اداری کشور در سال ۱۳۸۹ توسط مقام معظم رهبری، مجموعه‌ای از خط مشی ها، راهبردها و اهداف در حوزه منابع انسانی کارکنان دولت برای اجرا ابلاغ گردید. ارتقاء کیفیت خدمات عامل مهمی از پیشرفت و توسعه سازمان های امروزی است (میر سپاسی و همکاران، ۱۳۹۲).

ارزیابی ها انجام می‌شوند تا نتایج مربوط به اجرای خط مشی‌ها (برون داد، اثرات و پیامدهای اجرای یک خط مشی) را بررسی کنند (قلی پور، ۱۳۹۵). در یک نظام ارزیابی مناسب کارایی و اثربخشی عملیات مورد توجه قرار گرفته و منجر به ارتقاء عملیات بعدی می‌شود (دانش فرد، ۱۳۹۵) نظام ارزیابی سال های متمادی است که در بخش دولتی بیشتر کشورهای توسعه یافته متداول شده است. یکی از دلایل توجیهی چنین اقدامی افزایش روز افزون هزینه ها در بخش دولتی به منظور ارتقاء خدمات متنوع است. هدف ارزیابی تولید اطلاعات به منظور به منظور بررسی و بازبینی خط مشی‌ها و برنامه ها توسط سازمان های دولتی است (الوانی و شریف زاده، ۱۳۸۵). در این مقاله با در نظر گرفتن نقش سازمان های دولتی در آموزش و پرورش استعداد های کارکنان به منظور افزایش اثربخشی در اهداف سازمانی منتج از خط مشی های عمومی، با رویکردی نظام مند به بررسی عوامل اثر گذار در یک نظام جامع ارزیابی کارکنان با محوریت توسعه منابع انسانی پرداخته می‌شود.

۱. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

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

از نظر برخی صاحب نظران (روسی، لیبسی و فریمن، ۲۰۰۴) واژه ارزیابی نوعی استفاده از رویه های پژوهش های اجتماعی برای بررسی نظام مند میزان اثربخشی مداخلات اجتماعی در قالب برنامه خط مشی جهت ارتقاء وضع موجود است. ارزیابی شامل گستره وسیعی از مفاهیم نظیر سنجش، پایش، کنترل، نظارت، قضاوت و انطباق می‌باشد. (واعظی، شریف زاده و محمدی، ۱۳۹۴). مطالعات مربوط به بررسی تأثیرات اجرای خط مشی‌ها پیشتر از حدود سال ۱۹۸۰ آغاز شد (نگال، ۲۰۰۱). اگرچه سیر تکمیلی این فرآیند در دهه ۱۹۹۰ میلادی است. ارزیابی خط مشی از منظر اجرا می‌تواند بسیار کاربردی یا بسیار نظری، چند رشته‌ای یا محدود، بسیار کمی یا بیش از حد ذهنی بیش از حد فنی یا بیش از حد سیاسی، بسیار محافظه کارانه یا بسیار لیبرال باشد (منوریان، ۱۳۸۴). در ارزیابی خط مشی تلاش می‌شود تا میزان موفقیت، آثار بجا مانده، و نیز نتیجه اولیه حاصل از خط مشی (برون داد) بررسی و تحلیل شود (قلی پور، ۱۳۹۵). ارزیابی خط مشی قصد دارد تا میزان تحقق خط مشی‌ها به اهداف شان را مورد بررسی قرار دهد. ارزیابی خط مشی به منظور بررسی آثار و نتایج حاصل از اجرای خط مشی‌ها صورت می‌گیرد. ارزیابی می‌تواند به عنوان یک ابزار کنترلی و به عنوان واکنش به یک اقدام باشد (دانش فرد، ۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاب می‌کند کارکنان به کیفیت ها و مهارت هایی مجهز شوند که هیچگونه مشکلی با سازمان نداشته باشند و با دلسوزی و تعهد و بینش علمی توانمندیها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت های سازمان قرار دهند و به طور دائم برای سازمان ارزش های فکری و کیفی جدیدی پدید آورند (سلطانی، ۱۳۸۴).

«سرمایه انسانی» سازمان‌ها مهمترین عنصر در عصر جهانی شدن است (سلطانی، ۱۳۹۴ به نقل از هیت ۲۰۰۶). توسعه منابع انسانی اهمیت بسزایی در شکل دهی به کیفیت ارائه خدمات در سازمان‌ها دارد. توسعه منابع انسانی باعث ارتقاء توانمندی، پیشرفت و شکوفایی کارکنان شده و در راستای بکار گیری اثربخش نیروی انسانی مطرح است (میر سپاسی، ۱۳۸۸). امروزه بسیاری از فعالیت های مورد انتظار شهروندان از طریق دستگاه های اداری مرتبط با دولت انجام می‌گیرد و هر فردی بصورت روزانه از خدمات مختلف این سازمان‌ها استفاده می‌کند. بنابر این کیفیت ارائه خدمات مختلف این سازمان‌ها می‌تواند اهمیت بسزایی در کیفیت زندگی شهروندان داشته باشد. انجام امور مختلف در سازمان های دولتی جز از طریق کارکنان این سازمان ها انجام نمی‌شود. توسعه منابع انسانی یک حوزه نسبتاً جوان در مباحث مدیریتی است که قصد توسعه و تمییز دادن خود را از سایر رشته‌های مرتبط نظیر آموزش و پرورش، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و زیر مجموعه‌های مدیریت و علوم انسانی دارد (کاجینک، ۱۹۹۸).

اگرچه هیچ اجماعی در خصوص رابطه با ترکیب و مبانی رشته‌ای توسعه منابع انسانی وجود ندارد (کاجینک، ۲۰۰۲ به نقل از دانایی فرد و صارم، ۱۳۹۳). به نظر سوانسون (۱۹۹۸) توسعه منابع انسانی نوعی فرآیند توسعه و آشکار سازی خبرگی انسانی از طریق توسعه سازمان، کارآموزی و توسعه کارکنان با هدف بهبود عملکرد در سطوح سازمانی، فرآیندی و فردی و گروهی است (دانایی فرد و صارم، ۱۳۹۲). بیشتر صاحب نظران حیطة توسعه منابع انسانی موارد ذیل را در خصوص تعاریف مربوط به توسعه منابع انسانی مورد



تاکید قرار داده‌اند: توسعه منابع انسانی به معنای تغییر رفتار (نادلر، ۱۹۷۰)، توسعه منابع انسانی به معنای توسعه عملکرد انسانی (کریگ، ۱۹۷۶)، توسعه منابع انسانی به معنای توسعه عملکرد کارفرمایان (جونز، ۱۹۸۱)، توسعه منابع انسانی به معنای آموزش و توسعه کارکنان (مک لگان، ۱۹۸۳)، توسعه منابع انسانی به معنای آموزش بزرگسالان (چالوفسکی، ۱۹۸۳)، توسعه منابع انسانی به معنای آموزش های رسمی (نادلر، ۱۹۸۶)، توسعه منابع انسانی به معنای بهبود عملکرد سازمانی (سوانسون، ۱۹۸۷)، توسعه منابع انسانی به معنای آموزش و توسعه (آر اسمیت، ۱۹۸۸)، توسعه منابع انسانی به مفهوم ارتقای عملکرد فردی و سازمانی (جاکوب، ۱۹۸۸)، توسعه منابع انسانی به معنای آموزش و توسعه حرفه‌ای و توسعه سازمانی (مک لگان، ۱۹۸۹)، توسعه منابع انسانی به معنای توسعه سازمانی و افزایش ظرفیت یادگیری (واتکینز، ۱۹۸۹)، توسعه منابع انسانی به مفهوم بهبود عملکرد و یادگیری (نادلر و نادلر، ۱۹۸۹)، توسعه منابع انسانی به معنای آموزش و توسعه سازمان و بهبود عملکرد افراد و سازمان (سوانسون، ۱۹۹۵)، توسعه منابع انسانی به معنای توسعه آموزش شخصی و ابعاد معنوی، فرهنگی و اجتماعی (راجرز، ۲۰۰۱)، (سوانسون و هلتون، ۲۰۰۸). در جدول شماره (۱) خلاصه‌ای از برخی دیگر از مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش جدول (۱): خلاصه‌ای از مهمترین پژوهش های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش

جدول (۱): خلاصه‌ای از مهمترین پژوهش های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش

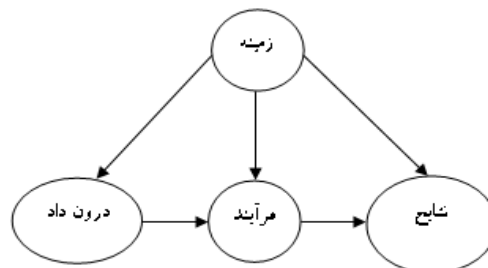
پژوهشگر/پژوهشگران	سال	حوزه پژوهش	شرح
اعرابی و زرزی رستمی	۱۳۸۴	خط مشی گذاری عمومی	آسیب شناسی اجرای خط مشی های صنعتی، احصاء موانع اجرای خط مشی های صنعتی شامل مواردی از قبیل: بعد حقوقی، ماهیت خط مشی، رفتار مجریان و بوروکراسی اداری
سلطانی	۱۳۸۸	ارائه الگوی بومیایی و توسعه منابع انسانی	در مدل پیشنهادی در حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی نظام های پیمانکاری بر جنب کارکنان، نگهداری و آموزش و پرورش آن ها تاکید شده است.
تونکه نژاد	۱۳۸۸	توسعه منابع انسانی	ارائه الگو برای سنجش ابعاد توسعه منابع انسانی با تاکید بر هویت بخشی، حفظ فرهنگ سازمانی، یکپارچگی، دست یابی به اهداف سازمانی و سازگاری با محیط
سید جوادین شریفی و رایج	۱۳۸۸	توسعه منابع انسانی	ارائه الگوی توسعه منابع انسانی ۱۴۰۴ جهت کارکنان شرکت نفت. با تاکید بر ابعاد فکری، نگرشی، شغلی، ادراکی، رفتاری و اخلاقی در توسعه منابع انسانی.
معمارزاده طهران، میرسپاسی و جلیلی	۱۳۹۰	خط مشی گذاری عمومی	ارائه الگو جهت ارزیابی اثربخشی اجرای خط مشی های حوزه بهداشت و درمان با تلفیق الگوهای ارزیابی متلند ^{۱۷} ، نتیجه اصلی این پژوهش توجه ویژه به نتایج در ارزیابی اثر بخشی اجرای خط مشی هاست.
امامی میبدی	۱۳۹۱	سیاست گذاری عمومی	ارائه الگوی ارزیابی سیاست های عمومی در جمهوری اسلامی ایران. در این الگو سطوح مختلف سیاسی در بعد ملی مورد توجه قرار گرفته است. تاکید بیشتر این مدل بر سطوح ارزیابی و نهادهای سازمان های ارزیابی کننده است.
موسی خانی، حسنقلی و وظیفه	۱۳۹۲	توسعه منابع انسانی	ارائه الگوی تعیین رابطه فرآیندهای مدیریت دانش با توسعه منابع انسانی در آموزش عالی
واعظی، شریف زاده و محمدی	۱۳۹۴	خط مشی گذاری عمومی	اولویت بندی الگوهای ارزیابی خط مشی عمومی و شناسایی ویژگی های یک الگوی ارزیابی مطلوب با در نظر گرفتن ابعاد مهم الگوهای ارزیابی شامل اثربخشی، کارایی، امکان پذیری، جامع نگرایی، اخلاقی بودن، پاسخگو و ارتقاء محوری
رفیع زاده، میرسپاسی و آذر	۱۳۹۵	ارائه الگوی ارزیابی مدیریت عملکرد دولت	بر اساس مدل ارائه شده پژوهشگران می توان عملکرد سازمان های اجرایی را مورد ارزیابی قرار داد توجه خاص این مدل بر نتایج شامل برون دها، پیامدها و اثرات حاصل از عملکرد سازمان های اجرایی دولتی است.
ناصری فر و عسکری ماسوله	۱۳۹۶	ارائه الگوی توسعه منابع انسانی	ارائه الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت، عوامل اثر گذار بدست آمده در الگوی مذکور شامل عدالت سازمانی، عوامل فرا سازمانی، آموزش، عوامل سخت افزاری محیط کاری، بومی بودن مدل، مدیریت دانش، عوامل ملی، و عوامل فردی دین محوری و تعهد کارکنان در توسعه منابع انسانی، می باشند.
سلطانی و سلیمان تبار	۱۳۹۶	توسعه منابع انسانی	در این پژوهش عوامل مرتبط با توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی در قرار گاه خاتم الانبیاء در سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه ای مورد بررسی و شناسایی قرار گرفتند. در این پژوهش بر نقش آموزش در توسعه منابع انسانی تاکید شده است.
خدمتگزار	۱۳۹۷	توسعه و تعالی منابع انسانی	ارائه مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی با تاکید بر ابعاد نگرش راهبردی و سرمایه ای، تمرکز بر نتایج ارزش آفرین، تعامل سیستمی، جامعیت و استمرار، مشارکت و توسعه فرهنگ یادگیری.
بردبارخان ^{۱۷}	۲۰۱۲	توسعه منابع انسانی	در این پژوهش به نقش آموزه های دین مبین اسلام در توسعه منابع انسانی اشاره شده است.
اسپارکمن ^{۱۸}	۲۰۱۵	توسعه منابع انسانی	در این پژوهش تاثیر عوامل موثر محیطی بر توسعه منابع انسانی در کشور برزیل مورد بررسی قرار گرفته است. مواردی از قبیل شرایط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و آموزشی.
چن چی و مک لاین ^{۱۹}	۲۰۰۸	توسعه منابع انسانی	تاکید بر جنبه های آموزش و یادگیری در توسعه منابع انسانی
کریستین ^{۲۰}	۲۰۱۸	ارزیابی برنامه ها	تاکید بر آموزش و یادگیری و ویژگی های ارزیابان در انجام ارزیابی
ژالین ^{۲۱}	۲۰۱۸	ارزیابی خط مشی های عمومی	مطالعه ای جهت بررسی و کاهش پیامدهای ناخواسته در اجرای خط مشی های کاهش فقر در پاکستان با تاکید بر نتایج بعنوان مهمترین معیار ارزیابی خط مشی ها
مورل و جانقان ^{۲۲}	۲۰۱۸	ارزیابی خط مشی های عمومی	پژوهشی جهت ارزیابی منظم خط مشی ها با تاکید بر رویکرد نتیجه گرا در ارزیابی با تاکید بر

۲. روش شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف احصاء عوامل مرتبط با الگوی ارزیابی خط مشی های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت و همچنین الگوی مربوطه شکل گرفت. بر این اساس این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از جهت روش پژوهش کیفی و مبتنی بر پارادایم تفسیری و با رویکرد استقرایی می باشد. در این پژوهش عوامل مرتبط با الگوی پیشنهادی ابتدا از طریق انجام مطالعات پژوهش های مرتبط الگوهای توسعه منابع انسانی کارکنان دولت و ارزیابی خط مشی های عمومی مورد شناسایی و مطالعه قرار گرفتند. در ادامه از آنجایی که رویکرد پژوهش اکتشافی و خیره‌گرا بود به منظور استخراج مفاهیم اولیه، مفاهیم سازمان دهنده و فراگیر از استراتژی «تحلیل مضمون ۲۳» استفاده گردید. همچنین جهت جمع آوری داده های پژوهش بررسی اسناد و انجام مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته اقدام شد. جامعه پژوهش در بخش اسناد شامل تمامی قوانین و اسناد بالادستی در زمینه توسعه منابع انسانی کارکنان دولت اعم از قانون خدمات کشوری، قانون برنامه ششم توسعه کشور و سایر مقررات مربوط به آن و در بخش خبرگان شامل نظرات خبرگان دانشگاهی و اجرایی بود. برای انتخاب افراد مصاحبه شونده از روش نمونه گیری غیر احتمالی هدفمند و از نوع نظری استفاده گردید. با توجه به کیفی بودن روش تحلیلی مضمون برای ارزیابی روایی و پایایی این پژوهش از سنجه های باور پذیری، تأیید پذیری و انتقال پذیری استفاده گردید (محمد پور، ۱۳۹۰). همچنین بنابه توصیه کینگ و هاروکز (۲۰۱۰) و از سه آزمون خود آزمون کدگذاری، استفاده از کدگذاران مستقل و دریافت بازخور از مصاحبه شوندگان اقدام به تأیید پایایی گردید. همچنین جهت اعتباریابی روابط بین متغیرهای الگوی پژوهش با استفاده از نرم افزار SmartPLS2 اقدام به اعتبار سنجی شد.

۳. یافته پژوهش

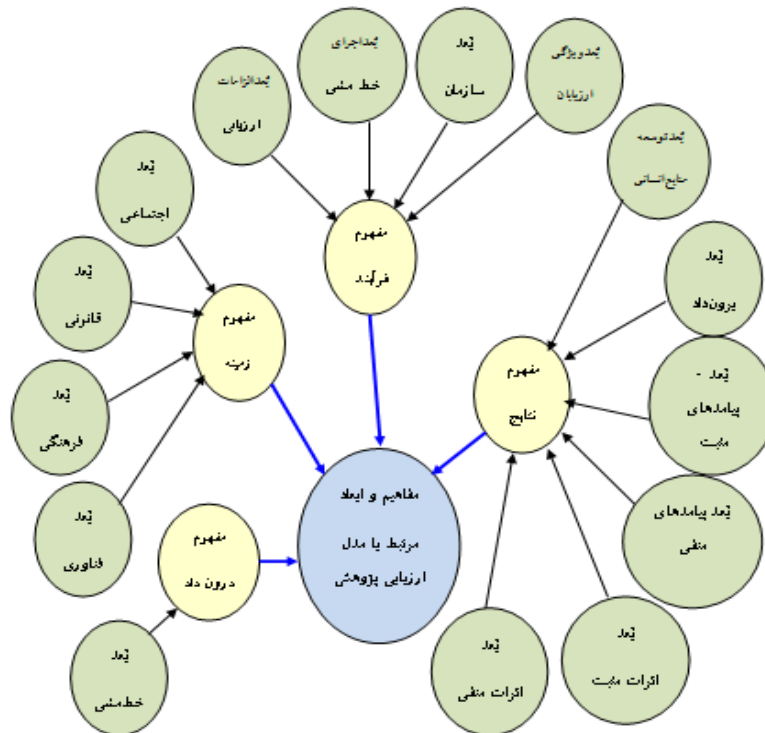
یافته های این پژوهش در راستای پاسخ گویی به سئوالات و تحقق اهداف این پژوهش بودند. احصاء مفاهیم، ابعاد و مولفه ها جزو اهداف و در برگیرنده سئوالات این پژوهش بودند. این عوامل به استناد ادبیات موجود در سه گروه مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر قرار دارند. این سه گروه تحت عنوان سه گروه از عوامل شامل مفاهیم، ابعاد و مولفه ها دسته بندی می شوند (خاکی، ۱۳۹۴) به نقل از کیوی و کامپنهود (۱۳۷۱). منظور از مفاهیم نکاتی هستند که از هر واژه ای درک شده و آن را فهم، و معنی آن واژه می نامند. به بیان دیگر مفهوم همان تصویری است که واژه بر آن دلالت داشته و با شنیدن آن در ذهن پدیدار می شود (خاکی، ۱۳۹۴، ۵۳). مهمترین عامل اثر گذار بر ارائه مفاهیم در این پژوهش مدل مفهومی برگرفته از مدل مفهومی پژوهش برگرفته از مدل ارزیابی سیپ ۲۵ و مدل عمومی سیستم های باز بود. بر این اساس و نتایج بررسی متون مختلف مدل مفهومی شکل (۱) مورد تأیید قرار گرفت.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش، منبع یافته های نگارندگان

در روش تحلیل مضمون بعد از کد گذاری اولیه ابتدا مضامین پایه که حاوی نکات مهمی در متن بودند مورد شناسایی قرار گرفتند. و سپس با دسته بندی و نزدیک کردن مضامین همسو مضامین سازمان دهنده ایجاد شدند. بر این اساس مضامین تکرار شونده یا مضامین بسیار مهم مورد توجه قرار می گرفتند. بعد از آن مضامین فراگیر بعنوان محور و کانون چگونگی ارتباط مضامین مورد استفاده قرار گرفتند. در این خصوص مضامین پایه و سازمان دهنده زیر در ارتباط با عوامل درون داد در الگوی ارزیابی توسعه منابع انسانی کارکنان دولت شناسایی شدند.

پس از استخراج مفاهیم پایه، سازمان دهنده و فراگیر اقدام به رسم شبکه مضامین برای هر کدام از مضامین سازمان دهنده گردید و پس از اعتبار سنجی و حذف تعداد ۱۳ مورد از مضامین پایه که اعتبار لازم را نداشتند اقدام به ترسیم شبکه مضامین کل به شرح شکل شماره (۲) گردید.



شکل (۲): شبکه مضامین مستخرج در پژوهش (منبع: نگارندگان)

با توجه به اطلاعات مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌های پژوهش و پس از تأیید روایی و پایایی مضامین مستخرج اقدام به ترسیم شبکه مضامین با در نظر گرفتن مفاهیم و ابعاد موجود گردید. ساختار اصلی بدست آمده برگرفته از چهارچوب مفهومی اولیه پژوهش ناشی از یافته‌های محققان، مدل ارزیابی «سیپ» و مدل توسعه منابع انسانی سوانسون و هالتون (۲۰۰۸) بوده است. در این مدل مفاهیم اصلی شامل مفهوم درون داد، مفهوم زمینه، مفهوم فرآیند و مفهوم نتایج است.

۱.۳. اعتباریابی و پایایی عوامل احصاء شده

پس از احصاء مضامین سه گانه با استفاده از روش تحلیل مضمون و ایجاد شبکه مضامین اقدام به اعتباریابی عوامل بدست آمده گردید. برای انجام این کار موارد ذیل انجام گرفت.

۱.۳.۱. اعتبار سنجی پایایی عوامل از طریق کد گذاری مجدد

مشخصاً برای درک پایایی نتایج تحقیق همانگونه که کاول ۲۶ (۱۹۹۶) ذکر کرده است از روش توافق درون موضوعی (پایایی بین دو کد گذار/ارزیاب) برای سنجش پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده گردید. که نتیجه به شرح جدول (۲) است (خواستار به نقل از بوون و بوون ۲۷، ۱۳۸۸).

جدول (۲): محاسبه پایایی کدگذاری بین کدگذاران

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	درصد توافق
۱	M2	۱۸	۸	۴۹
۲	M6	۲۴	۱۰	۴۳
۳	M12	۱۹	۷	۳۷
	جمع	۶۱	۲۵	۴۲

**۲.۱.۳. اعتبار یابی مدل مفهومی ارزیابی توسعه منابع انسانی کارکنان دولت با روش دلفی**

روش دلفی به عنوان یکی از روش های مطرح در آینده پژوهی همواره مطرح بوده است. در این روش نظرات خبرگان مطرح است در این روش نظرات خبرگان در سه راند متوالی مورد بررسی قرار می گیرد. در هر راند دلفی پس از جمع آوری نظرات خبرگان، نظراتی که کمتر مورد توجه خبرگان هستند حذف و یا موارد جدید معرفی شده اضافه می گردند. معیارهای انتخاب صاحب نظران تسلط تئوریک به مباحث منابع انسانی یا خط مشی گذاری عمومی، تجربه عملی، و تمایل در پژوهش و امکان دسترسی بوده است. عوامل موثر بر مدل مورد نظر از طریق بررسی مطالعات قبلی، ادبیات پژوهش، اسناد و مدارک و مصاحبه های انجام شده در مجموع چهار مضمون فراگیر، سیزده مضمون سازمان ده و ۸۹ مولفه (مضمون پایه) مورد شناسایی قرار گرفت. برای غربال ابتدایی عوامل شناسایی شده از تکنیک دلفی در سه راند پیاپی و با فواصل زمانی یک ماهه استفاده گردید. در دور اول روش دلفی فهرستی از عوامل استخراج شده و بدست آمده پس از انجام دسته بندی با کمک تحلیل عاملی اکتشافی، در اختیار اعضای اصلی پانل دلفی قرار گرفت تا میزان اهمیت هر کدام از عوامل را مشخص نمایند. همچنین از آنها خواسته شد در صورت صلاحدید مواردی را هم که به نظرشان مفید است به فهرست عوامل اضافه نمایند.

به منظور پذیرش در راند اول دلفی هر سنجه نمره تأثیر آن نباید کمتر از نمره ۳ باشد و فقط سئوالاتی پذیرفته می شوند که دارای نمره بالاتر از ۳ هستند. بر این اساس از مجموع ۸۹ مضمون پایه ۱۳ مضمون حذف و دو مضمون آموزش ضمن خدمت کارکنان و مضمون یادگیری سازمانی مورد تأیید قرار گرفته و اضافه شدند.

جدول (۳): خلاصه نتایج سه مرحله دلفی جهت مضمین سازمان دهنده

ردیف	مضمون سازمان دهنده	دور اول		دور دوم		دور سوم	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
۱	خط مشی	۴/۰۶۰	۰/۸۵۷	۴/۰۹۵	۰/۵۲۳	۴/۱۱۲	۰/۳۰۱
۲	محیط اجتماعی	۳/۹۸۳	۰/۸۱۷	۳/۹۹۲	۰/۵۹۴	۴/۰۰۸	۰/۳۱۳
۳	محیط قانونی	۳/۲۷۵	۰/۹۸۶	۳/۹۱۳	۰/۵۹۰	۴/۱۶۲	۰/۳۵۱
۴	محیط فرهنگی	۳/۶۳۸	۰/۸۹۳	۳/۷۴۲	۰/۵۳۶	۳/۹۵۸	۰/۳۳۳
۵	محیط فناوری	۳/۳۲۵	۰/۹۷۸	۳/۲۵۰	۰/۶۰۵	۳/۵۰۰	۰/۳۰۸
۶	اجرای خط مشی	۴/۰۰۰	۰/۸۲۲	۴/۲۰۸	۰/۶۰۲	۴/۳۴۲	۰/۳۳۳
۷	عوامل سازمان	۳/۱۸۶	۰/۹۶۴	۳/۳۹۰	۰/۷۵۸	۳/۴۴۰	۰/۳۶۹
۸	الزامات ارزیابی	۳/۷۹۲	۰/۸۷۶	۳/۸۴۶	۰/۸۱۰	۴/۰۶۴	۰/۳۳۱
۹	ویژگی های ارزیابان	۳/۶۸۳	۰/۸۸۴	۳/۹۹۴	۰/۸۳۲	۴/۳۶۹	۰/۳۶۱
۱۰	توسعه منابع انسانی	۴/۱۵۰	۰/۸۶۷	۴/۳۵۸	۰/۷۰۱	۴/۶۵۰	۰/۳۵۵
۱۱	برون داد	۴/۲۵۸	۰/۷۹۴	۴/۴۶۷	۰/۵۶۷	۴/۷۷۵	۰/۳۰۶
۱۲	پیامدهای مثبت	۳/۸۰۰	۰/۸۴۷	۴/۰۶۰	۰/۷۱۲	۴/۴۸۰	۰/۳۶۴
۱۳	پیامدهای منفی	۳/۶۰۰	۰/۸۱۱	۳/۹۵۰	۰/۵۷۸	۴/۴۴۳	۰/۳۷۶
۱۴	اثرات مثبت	۳/۶۷۵	۰/۸۴۰	۴/۲۸۳	۰/۶۹۵	۴/۶۸۳	۰/۳۱۴
۱۵	اثرات منفی	۳/۴۴۰	۰/۹۳۶	۳/۷۸۳	۰/۸۲۹	۳/۸۱۷	۰/۳۶۲
	جمع کل	۳/۷۱۹	۰/۸۸۲	۳/۹۹۷	۰/۶۶۴	۴/۲۱۵	۰/۳۳۷

در این پژوهش برای بررسی میزان اتفاق نظر در روش دلفی و هماهنگی نظرات خبرگان پژوهش از آزمون ضریب توافقی کندال ۲۸ استفاده گردید. این ضریب مقیاسی برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت بین چند دسته رتبه مربوط به N شئی یا فرد است. این ضریب عددی بین صفر و یک است که مقدار صفر بیانگر عدم توافق (استقلال و عدم هماهنگی) و عدد یک توافق و همبستگی کامل را نشان این ضریب در این پژوهش برای راندهای سه گانه دلفی با کمک نرم افزار SPSS20 مورد محاسبه قرار گرفت.

جدول (۴): خلاصه ضرایب همبستگی کندال استحصالی در سه راند اصلی اجرایی در پژوهش

راند	تعداد شاخص ها	Kendal wa ضریب کندال	درجه آزادی	مقدار معناداری
اول	۸۹	۰/۳۴۷	۸۸	۰/۰۰
دوم	۷۸	۰/۳۹۴	۷۷	۰/۰۰



سوم	۷۸	۰/۷۴۰	۷۷	۰/۰۰
-----	----	-------	----	------

با توجه به اینکه در تکنیک دلفی انجام دوره‌های دلفی متغیر وابسته به هدف پژوهش است در گروه های همگن صاحب نظران دو یا سه تکرار دلفی را پس از اتفاق نظر خبرگان تحقیق کافی می‌دانند. با توجه به نتایج بدست آمده در راندهای سه گانه دلفی بنا به استدلال زیر اتفاق نظر بین اعضای خبره حاصل شده است و می‌توان به تکرار راندها پایان داد. ضریب توافقی کندال در دور اول ۰/۳۴۷ در دور دوم ۰/۳۹۴ و در دور سوم ۰/۷۴۰ حاصل شده است. بنا براین ضریب توافقی کندال در دور دوم نسبت به دور اول ۱۳/۵٪ افزایش و دور دوم به دور سوم ۸۷/۸٪ افزایش را نشان می‌دهد. میانگین پاسخ ها در دور اول ۳/۷۱۹ در دور دوم ۳/۹۹۷ و در دور سوم ۴/۲۱۵ بوده است. بنا براین میانگین پاسخ ها در دور دوم نسبت به دور اول ۷/۵٪ افزایش و دور دوم به دور سوم ۵/۴۵٪ افزایش را نشان می‌دهد. انحراف معیار پاسخ ها در دور اول ۰/۸۸۲ در دور دوم ۰/۶۶۴ و در دور سوم ۰/۳۳۷ حاصل شده است. بنا براین انحراف معیار پاسخ ها در دور دوم نسبت به دور اول ۲۴/۷٪ کاهش و دور دوم به دور سوم ۴۹/۲٪ کاهش را نشان می‌دهد. بنابراین می‌توان به تکرارهای دلفی پایان داد.

۱.۲.۱.۳. آزمون برازش مدل پژوهش

بررسی برازش مدل پژوهش طی سه مرحله انجام می‌شود. در مرحله اول، مدل بیرونی پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. در مرحله دوم، نوبت به بررسی مدل درونی می‌رسد و مرحله سوم، نیز به بررسی مدل کلی پژوهش اختصاص دارد.

۱.۲.۲.۱.۳. ارزیابی مدل اندازه گیری (مدل بیرونی)

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری، پایایی شاخص (شامل سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) و ضرائب بارهای عاملی)، روایی همگرا و روایی واگرا مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ جهت ارزیابی مدل اندازه گیری شاخص های مهم عبارتند از ضرائب بارهای عاملی، معیار ضریب آلفای کرونباخ، معیار پایایی ترکیبی، ضریب تعیین R2 و شاخص روایی همگرا. بر این اساس ضرائب بارهای عاملی کمتر از ۰/۴ یا ۰/۵ جهت متغیرهای آشکار قابلیت حذف از مدل را دارند. جهت شاخص پایایی ترکیبی مقادیر بالاتر از ۰/۷ معیار مناسبی برای متغیرها به شمار می‌رود. همچنین شاخص R2 (R Squares) که برای بخش ساختاری مدل بکار می‌رود، بیانگر تاثیر یک متغیر برون زا بر یک متغیر درون زا است. که مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را بعنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برازش بخش ساختاری در نظر گرفته می‌شود (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۳).

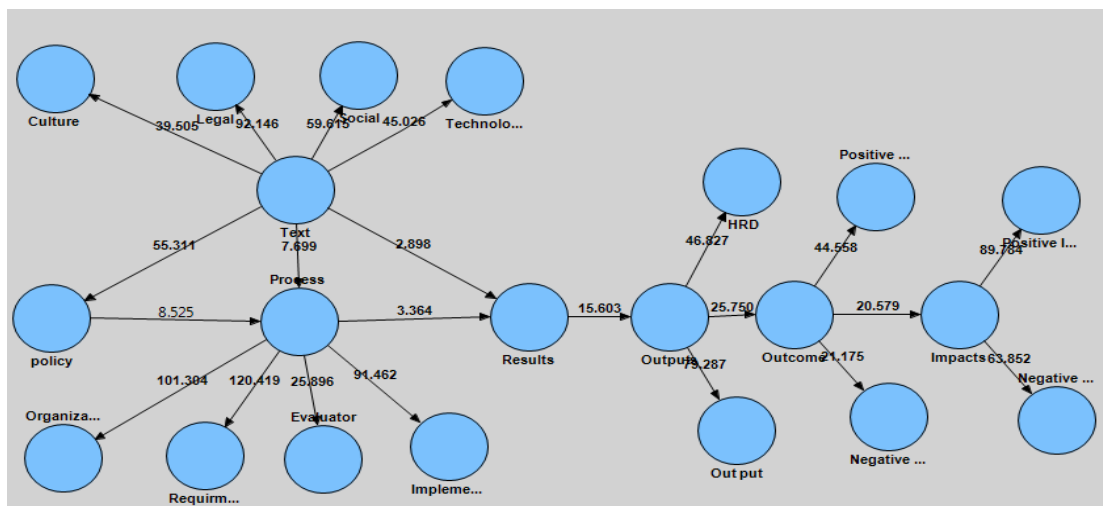
روایی همگرا یا شاخص AVE معیار سوم برای بررسی مدل‌های اندازه گیری است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سوالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. هر چه این همبستگی بیشتر باشد میزان برازش نیز بیشتر است. معیار برازش مناسب به عقیده صاحب نظران دو عدد ۰/۴ یا ۰/۵ می‌باشد (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۳).

جدول (۵): خلاصه عوامل مربوط به اندازه گیری مدل

مضمون سازمان دهنده (متغیر پنهان)	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا	ضریب تعیین R ²
خط مشی	۰/۸۷۴	۰/۹۰۶	۰/۵۶۳	۰/۸۳۴
اجتماعی	۰/۷۹۸	۰/۸۶۸	۰/۶۲۳	۰/۸۶۶
قانونی	۰/۷۳۵	۰/۸۳۵	۰/۵۷۷	۰/۹۰۲
فرهنگی	۰/۷۴۹	۰/۸۷۳	۰/۵۸۶	۰/۸۲۰
فناوری	۰/۹۹۹	۰/۹۹۰	۰/۹۹۰	۰/۷۶۹
اجرای خط مشی	۰/۸۷۱	۰/۹۰۷	۰/۶۶۴	۰/۹۲۶
سازمان	۰/۷۹۲	۰/۸۵۱	۰/۵۴۵	۰/۸۸۰
الزامات ارزیابی خط مشی	۰/۸۰۷	۰/۸۶۹	۰/۵۸۷	۰/۹۴۸
ویژگی های ارزیابان	۰/۷۸۳	۰/۸۱۰	۰/۴۸۹	۰/۷۳۸
توسعه منابع انسانی	۰/۷۱۳	۰/۸۱۶	۰/۵۰۰	۰/۸۶۲
برون داد	۰/۸۲۵	۰/۸۲۸	۰/۵۰۰	۰/۸۹۷
پیامد مثبت	۰/۸۴۷	۰/۷۷۶	۰/۶۹۰	۰/۶۵۶
پیامد منفی	۰/۸۷۴	۰/۹۲۳	۰/۸۰۰	۰/۶۵۵
اثرات مثبت	۰/۶۰۰	۰/۷۷۶	۰/۵۴۲	۰/۸۴۸
اثرات منفی	۰/۸۴۷	۰/۹۰۸	۰/۷۶۹	۰/۸۹۴
زمینه	۰/۹۲۱	۰/۹۳۳	۰/۵۰۰	۰
فرآیند	۰/۹۷۲	۰/۹۷۵	۰/۵۰۷	۰/۹۶۳
نتایج	۰/۹۵۶	۰/۹۶۰	۰/۴۳۱	۰/۸۵۸

۳.۲.۱.۳. ضرایب معناداری Z (مقادیر T-values)

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش، از چندین معیار استفاده می‌شود؛ که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری Z است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب T، به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪، معنادار بودن آن‌ها را تأیید ساخت. البته باید توجه داشت که اعداد T فقط صحت روابط را نشان می‌دهند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۶).

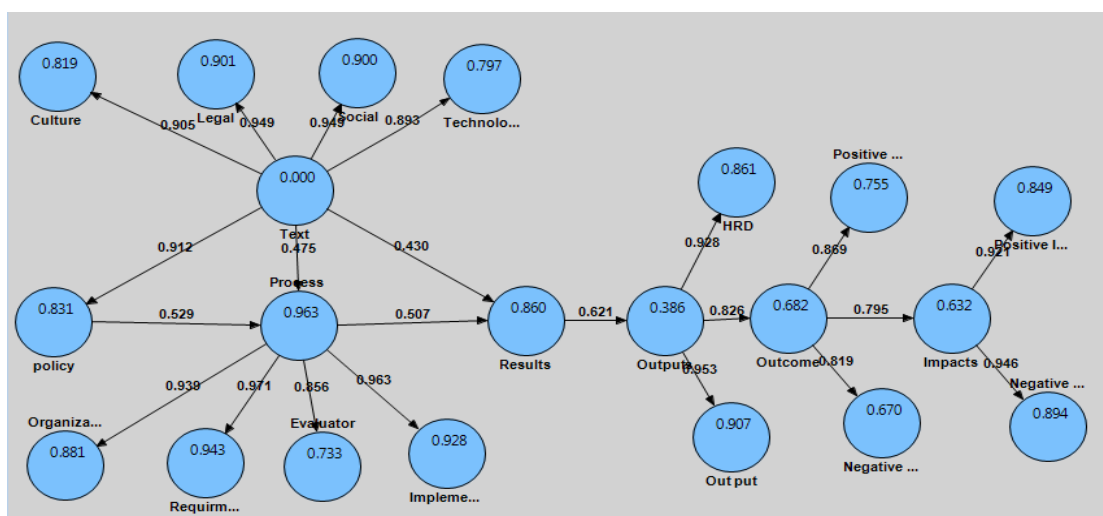


شکل (۳): مدل اولیه‌ی پژوهش در حالت اعداد معناداری t (T-Values) هر مسیر

همان‌طور که در شکل بالا مشاهده می‌شود، بیش‌ترین آماره‌ی اعداد معناداری t (T-Values) مربوط به مسیر الزامات، با مقدار ۱۲۰/۴۱۹؛ و کم‌ترین ضریب معناداری، مربوط به مسیر بین متغیرهای زمینه و نتایج، با مقدار ۲/۸۹۸ می‌باشد.

۴.۲.۱.۳. ضرایب رگرسیونی مسیرها

اعداد معناداری t (T-Values) فقط معناداری روابط را نشان می‌دهند و تبیین شدت تأثیر متغیرها بر یکدیگر، با استفاده از ضرایب استاندارد شده‌ی مسیرها مشخص می‌گردد.



شکل (۴): مدل اولیه پژوهش در حالت ضرایب استاندارد مسیرها



همان طور که در شکل بالا مشاهده می شود، بیشترین ضریب استاندارد، مربوط به مسیر فرآیند-الزامات ارزیابی، با مقدار ۰/۹۷۱ و کم-ترین ضریب، مربوط به مسیر بین متغیرهای زمینه-نتایج، با مقدار ۰/۴۳۰ می باشد.

۵.۲.۱.۳. بررسی برازش مدل کلی پژوهش

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه گیری و ساختاری می باشد و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می شود. برای بررسی برازش مدل کلی، تنها یک معیار به نام GOF مورد استفاده قرار می گیرد.

۶.۲.۱.۳. معیار GOF

این معیار، طبق فرمول زیر محاسبه می گردد:

$$GOF = \sqrt{\overline{Communalities} \times R^2}$$

به طوری که $\overline{Communalities}$ نشانه ی میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول می باشد و مقدار R^2 نیز میانگین مقادیر سازه های درون زای مدل است. ویتزلس و همکاران ۲۹ (۲۰۰۹)، سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب برای برازش کلی مدل در حد ضعیف، متوسط و قوی معرفی نموده اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۶).

$$\overline{Communalities} = \frac{11/026}{18} = 0.612$$

$$R^2 = \frac{14/273}{17} = 0.840$$

$$GOF = \sqrt{0.612 \times 0.840} = 0.720$$

مقدار به دست آمده برای معیار GOF، برازش بسیار مناسب و قوی مدل کلی را تأیید می کند.

۷.۲.۱.۳. بررسی فرضیه های پژوهش

با توجه به نتایج حاصل از اجرای مدل در نرم افزار Smart PLS2 می توان نسبت به تأیید و یا رد فرضیات مربوط به تأثیرات عوامل بر یکدیگر اقدام نمود.

جدول (۶): نتایج آزمون فرضیه ها

فرضیه	فرضیه های پژوهش	ضریب مسیر	آماره T	سطح معناداری	نتیجه آزمون فرضیه
۱	تأثیر عوامل زمینه با عامل اجتماعی	۰/۹۳۱	۳۵/۱۱۴	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۲	تأثیر عامل زمینه با عامل فرهنگی	۰/۹۰۶	۳۱/۸۷۷	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۳	تأثیر عامل زمینه با عوامل قانونی	۰/۹۵۰	۸۴/۴۳۱	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۴	تأثیر عامل زمینه با عامل فناوری	۰/۸۷۷	۲۵/۵۵۲	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۵	تأثیر بین عامل زمینه با عامل خط مشی (درون داد)	۰/۹۱۴	۴۷/۸۰۱	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۶	تأثیر بین عامل زمینه با عامل فرآیند	۰/۴۸۲	۶/۶۷۹	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۷	تأثیر بین عامل زمینه با عامل نتایج	۰/۴۰۶	۲/۳۷۳	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۸	تأثیر عامل خط مشی (درون داد) با عامل فرآیند	۰/۵۲۲	۷/۴۵۵	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۹	تأثیر عامل فرآیند با عوامل سازمانی	۰/۹۳۹	۱۱۱/۵۴۱	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۱۰	تأثیر عامل فرآیند با عوامل الزامات ارزیابی	۰/۹۷۴	۱۱۱/۶۲۲	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۱۱	تأثیر عامل فرآیند با عوامل ویژگی های ارزیابان	۰/۸۷۵	۲۵/۳۴۰	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۱۲	تأثیر عامل فرآیند با عامل اجرای خط مشی	۰/۹۶۳	۷۸/۲۸۳	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۱۳	تأثیر عامل فرآیند با عامل نتایج	۰/۵۳۰	۳/۰۷۰	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۱۴	تأثیر عامل نتایج با عامل برون داد	۰/۶۱۱	۱۴/۳۱۵	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۱۵	تأثیر عامل برون دادها با عامل برون داد	۰/۹۴۶	۷۵/۷۴۳	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۱۶	تأثیر عامل برون دادها با عامل توسعه منابع انسانی	۰/۹۰۸	۳۳/۸۳۱	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۱۷	تأثیر عامل برون دادها با عامل پیامدها	۰/۸۰۹	۲۳/۹۲۲	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۱۸	تأثیر عامل پیامدها با عامل پیامدهای مثبت	۰/۸۰۹	۲۲/۳۲۱	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۱۹	تأثیر عامل پیامدها با عامل پیامدهای منفی	۰/۸۱۰	۲۳/۵۰۱	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۲۰	تأثیر عامل پیامدها با عامل اثرات	۰/۸۰۵	۱۹/۹۵۰	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۲۱	تأثیر عامل اثرات با عامل اثرات مثبت	۰/۸۲۱	۸۶/۹۹۵	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۲۲	تأثیر عامل اثرات با عامل اثرات منفی	۰/۹۴۶	۵۵/۹۳۱	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه

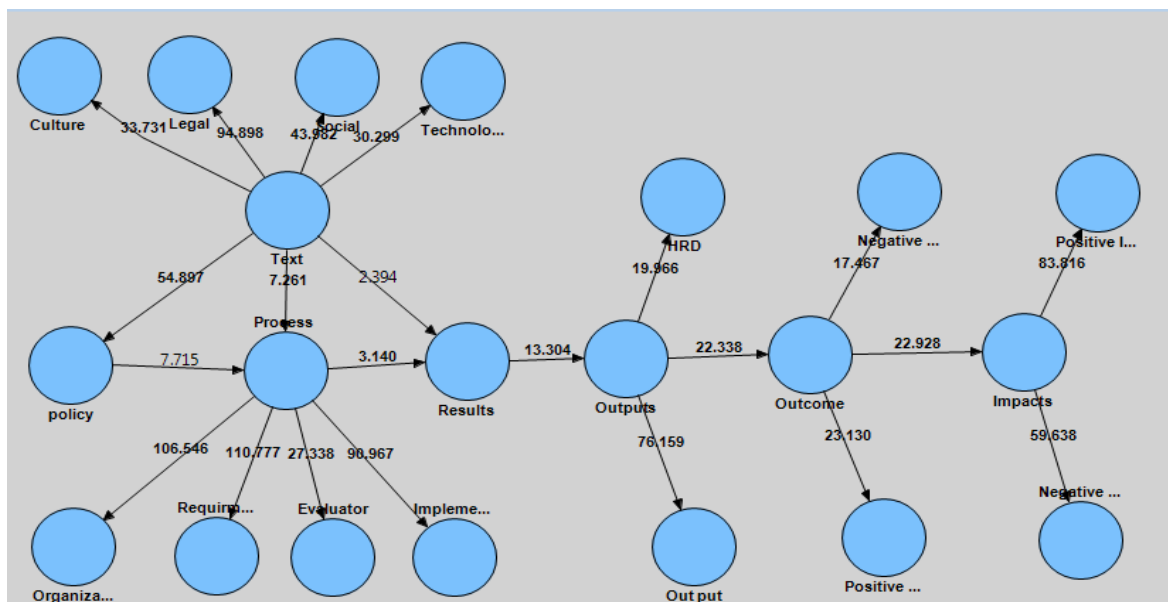


۲۳	تاثیر عامل برون دادها با عامل اثرات با در نظر گرفتن نقش میانجی عامل پیامد (فرضیه فرعی)	۰/۷۲۰	۵/۶۹۹	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه
۲۴	تاثیر عامل نتایج با عامل پیامدها با در نظر گرفتن نقش میانجی عامل برون دادها (فرضیه فرعی)	۰/۷۹۲	۵۵/۹۳۱	<۰/۰۵	پذیرش فرضیه

با توجه به نتایج به دست آمده، همه‌ی فرضیه‌های پژوهش در سطح معناداری ۰/۰۵ درصد تأیید می‌شوند. بنابراین، بیشترین تاثیر معنی دار با عامل فراگیر زمینه‌ای شامل عامل قانونی با آماره ۸۴/۴۳۱ و ضریب مسیر ۰/۹۵۰ است. عامل زمینه بیشترین تاثیر را با عامل فراگیر درون داد (خط مشی) با ضریب مسیر ۰/۹۱۴ و آماره ۴۷/۸۰۱ دارد. همچنین عامل فرآیند از بین عوامل و مضامین فراگیر مرتبط (ابعاد)، بیشترین تاثیر را بر عامل الزامات ارزیابی با ضریب مسیر ۰/۹۷۴ و آماره ۱۱۱/۶۲۲ دارد. همچنین در بخش نتایج مدل بیشترین ضریب مسیر ۰/۹۲۱ و آماره ۸۶/۹۹۵ بین اثرات مثبت و عامل اثرات وجود دارد. تاثیر مدل برون دادها بر عامل اثرات با وجود منفی بودن ضریب مسیر با در نظر گرفتن عدد ۵/۶۹۹ برای آماره t معنی دار در نظر گرفته شده و فرضیه مورد نظر تأیید می‌شود. همچنین با در نظر گرفتن نقش میانجی عامل برون داد تاثیر عامل نتایج بر پیامدهای با ضریب تاثیر ۰/۷۹۲ و آماره ۵۵/۹۶۱ به تأیید می‌رسد. بیشترین ضریب مسیر و آماره به تاثیر عامل فرآیند بر عامل الزامات ارزیابی است.

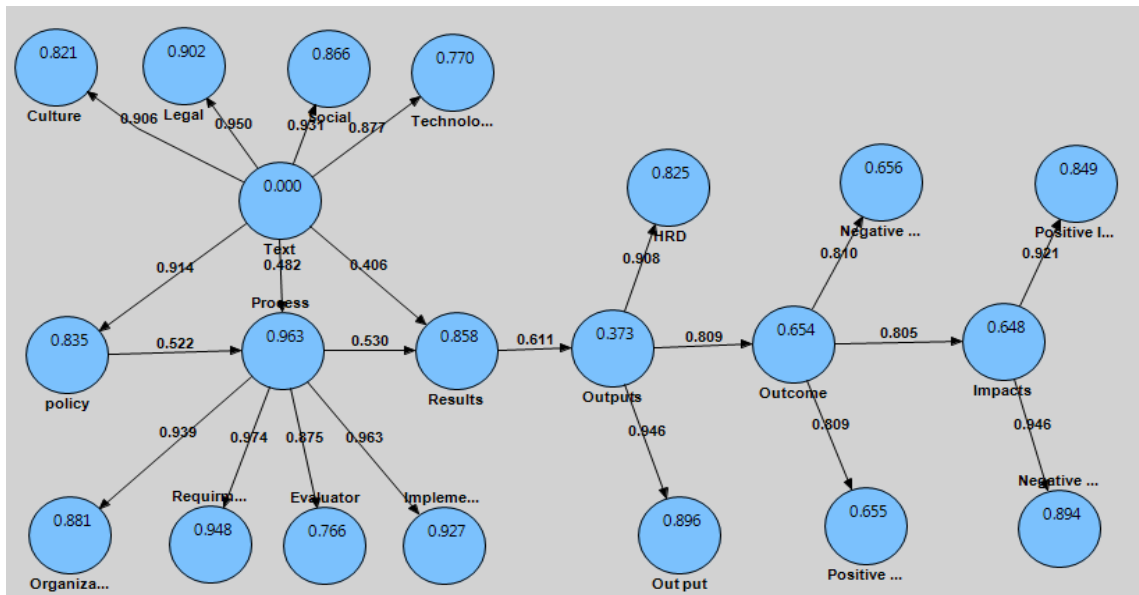
۸.۲.۱.۳. مدل نهایی پژوهش

پس از برآزش مدل پیشنهادی نسبت به اجرای مدل نهایی تحقیق، در نرم‌افزار SMARTPLS2 مورد ارائه قرار گرفت و نتایج آن در زیر ارائه شد.

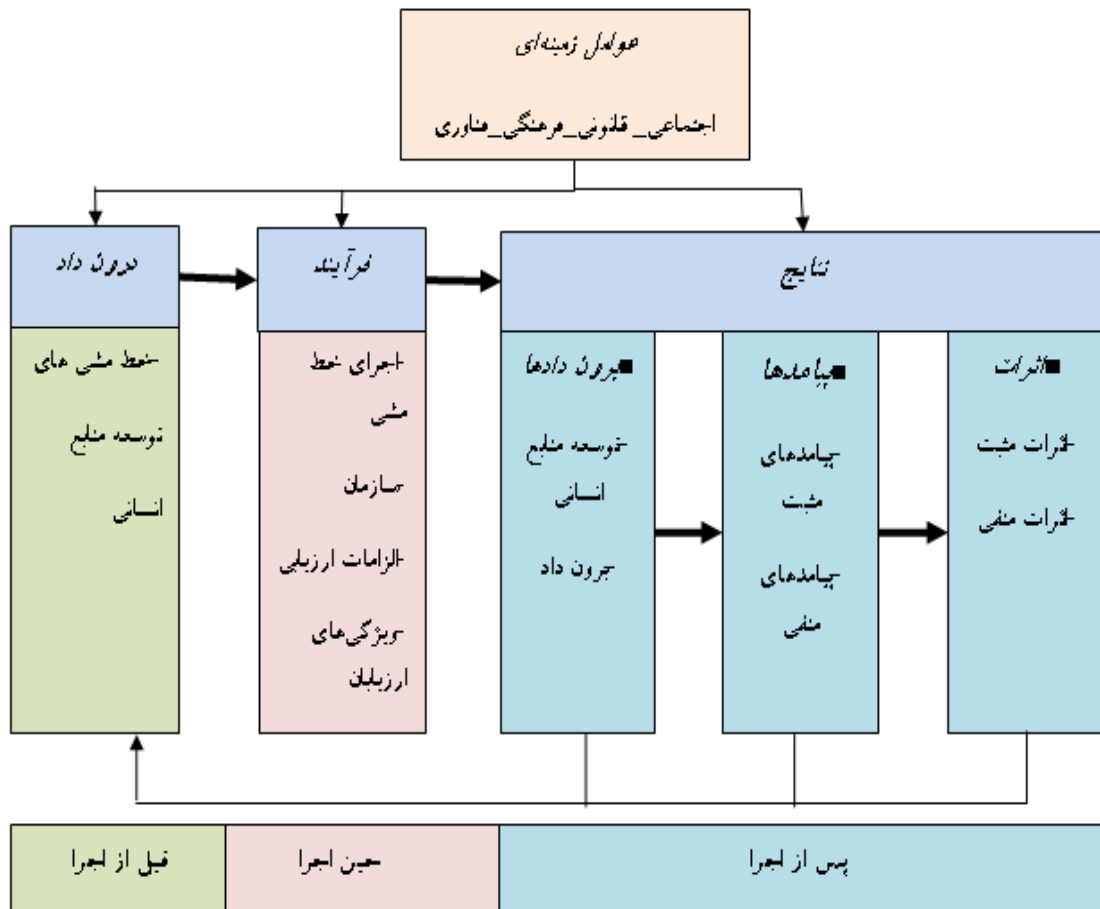


شکل (۵): خروجی مدل نهایی با نرم افزار Smart PLS 02 با در نظر گرفتن آماره Z

در مدل نهایی مذکور تمامی عوامل (مضامین) ارائه شده است لیکن بدلیل محدودیت فضا امکان نشان دادن عوامل و مضامین پایه فراهم نشد. در این مدل ارتباط عوامل و متغیرهای پنهان با یکدیگر ترسیم شده و با توجه به بیشتر بودن آماره محاسبه شده از عدد ۱/۹۶ تمامی روابط مورد تأیید قرار می‌گیرند. ضمناً برای مشخص کردن ضرایب مسیرها از شکل شماره (۵) استفاده گردید.



شکل (۶): خروجی مدل نهایی با نرم افزار Smart PLS 02 با در نظر گرفتن ضریب مسیر و بارهای عاملی بنابر این با در نظر گرفتن مضامین فراگیر و سازمان دهنده می توان مدل نهایی را بر اساس شکل زیر ترسیم نمود.



شکل شماره (۷): الگوی ارزیابی خط مشی های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت

در مدل نهایی مذکور سه بخش اصلی شامل درون داد، فرآیند و نتایج است. بخش نتایج خود شامل برون دادها، پیامدها و اثرات نهایی است.

۹.۲.۱.۳. تشریح مدل نهایی پژوهش

۱- مضمون فراگیر زمینه‌ای: بر این اساس و با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون مفاهیم پایه از ادبیات و مصاحبه‌ها احصاء گردیدند. این مفهوم تمامی عوامل کلی موثر بر توسعه منابع انسانی کارکنان دولت را در بر می‌گیرد. عوامل زمینه‌ای متغیرها و عواملی هستند که در بافت با زمینه اصلی موضوع تحقیق قرار داشته و بر آن اثر گذار هستند. این ابعاد عواملی هستند که در زمینه اجرای خط مشی‌های توسعه منابع انسانی بعنوان عوامل زمینه‌ای مطرح می‌باشند و هر کدام اثرات خاص خود را دارا هستند. مفاهیم پایه بر اساس مشترکات و مشابهت‌ها به مضمون سازمان دهنده «زمینه» دسته بندی شدند. مضامین پایه این بخش شامل چهار مضمون سازمان دهنده‌ی عوامل اجتماعی، قانونی، فرهنگی و فناوری بود.

۲- مضمون فراگیر درون داد: این مفهوم در برگیرنده مهمترین ورودی یک نظام ارزیابی خط مشی است. بر این اساس مهمترین درون داد شامل خط مشی‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی کارکنان دولت اعم از قانون خدمات کشوری، برنامه‌های پنج ساله توسعه و سایر خط مشی‌های مرتبط با موضوع مورد نظر می‌باشند. این عوامل در بخش درون دادها فقط شامل خط مشی‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی کارکنان دولت هستند. این موارد تمامی خط مشی‌هایی مرتبط با توسعه منابع انسانی کارکنان دولت اعم از قانون خدمات کشوری، برنامه‌های پنج ساله توسعه و سایر خط مشی‌های مرتبط با این موضوع را شامل می‌شود.

۳- بُعد (مضمون سازمان دهنده) فرآیندی: این مفهوم عمدتاً شامل مراحل اجرایی یک خط مشی است و تمامی عملیات مرتبط با اجرای یک خط مشی را در بر می‌گیرد. در این پژوهش این مفهوم شامل تمامی مراحل اجرایی مرتبط با خط مشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت است. عملیات اصلی در حوزه فرآیندها بیشتر شامل «آموزش» کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولتی است. این بخش بخصوص تحت تأثیر مجریان خط مشی‌های توسعه منابع انسانی و ابزارهای آنان، مشخصه‌ها سازمان و روابط موجود در آن، تمهیدات و الزامات ارزیابی خط مشی‌ها و قابلیت‌های مربوط به آن و ویژگی‌های مجریان ارزیابی و توانمندی‌های آنان می‌گردد.

۴- مفهوم فراگیر نتایج: در مدل ارزیابی خط مشی همواره نکته مورد تأکید توجه و اهتمام به آثار و نتایج حاصل از اجرای خط مشی‌ها است. در مدل مفهومی انتخاب شده نیز نتایج جزو مفاهیم اصلی است. نتایج حاصل از اجرای خط مشی‌های توسعه منابع انسانی همواره می‌توانند مورد توجه و بررسی ارزیابان واقع شوند. این نتایج شامل ایجاد توسعه منابع انسانی در ابعاد مختلف، خروجی‌های مورد توجه از اجرای خط مشی‌های توسعه منابع انسانی از قبیل کارایی و اثر بخشی، و دو گروه پیامدهای مثبت و منفی می‌شود. پیامدهای مثبت شامل عواقب مثبت و مورد درخواست و توجه در زمینه توسعه منابع انسانی است. مواردی از قبیل ارتقاء بهره‌وری، بهبود سازمانی، کاهش بوروکراسی، ارتقاء سلامت سازمانی، توانمندی و ارتقای مهارت کارکنان و بهبود سازمانی جزو این موارد هستند. از سوی دیگر ممکن است که اجرای خط مشی‌های توسعه منابع انسانی آثار ناخواسته‌ای را هم در پی داشته باشد که هدف و منظور اصلی خط مشی گزاران و مجریان نبوده است. اما بصورت ناخواسته در نهایت رخ داده است. مواردی از قبیل فشار برای ارتقاء شغلی، بالارفتن هزینه‌های منابع انسانی، خروج کارکنان ماهر از سازمان، افزایش رفتار سیاسی در سازمان و مواردی از این قبیل را می‌توان جزو آثار و پیامدهای منفی اجرای این خط مشی‌ها در سازمان به شمار آورد. این بخش شامل شش بُعد توسعه منابع انسانی، برون داد، پیامدهای مثبت، پیامدهای منفی، اثرات مثبت و اثرات منفی است.



نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناسایی الگوی ارزیابی خط مشی های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت انجام گرفت. با استفاده از استراتژی تحلیل مضمون مضامین در سه سطح پایه، سازمان دهنده و فراگیر مورد شناسایی قرار گرفتند. جهت تأیید مدل نهایی از تکنیک دلفی و در سه مرحله استفاده گردید. برآزش مدل نهایی با استفاده از نرم افزار Smart PLS 02 مورد تأیید قرار گرفت. مضامین پایه شامل ۶۴ مضمون نهایی، ۱۵ مضمون سازمان دهنده از زیر مجموعه ۵ مضمون فراگیر از مدل بدست آمده می توانند به منظور ارزیابی خط مشی های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت بکار رود. با توجه به ادبیات و نظرات صاحب نظران پژوهش رویکرد اصلی در مقوله توسعه منابع انسانی کارکنان دولت، موضوع آموزش و پرورش کارکنان است. بعبارت دیگر فعالیت های مربوط به توسعه منابع انسانی در سازمان های اداری و دولتی عمدتاً با نتایج حاصل از آموزش کارکنان آمیخته شده است. مدل بدست آمده با در نظر گرفتن مهمترین شرایط زمینه ای و محیطی شامل عوامل فرهنگی، اجتماعی، فناوری و قانونی و با تأیید بر نقش مجریان فعالیت توسعه منابع انسانی و همچنین نقش ارزیابان بنا شده است. از جمله ویژگی های مناسب این مدل توجه به دوره زمانی به سه بخش قبل از اجرا، ضمن اجرا و پس از اجرا تقسیم می شود. دوره زمانی قبل از اجرا عمدتاً تحت تاثیر خط مشی ها و درون داد های نظام ارزیابی است. دوره حین اجرا تحت تاثیر شرایط اجرای خط مشی و فرآیندهای آموزش و توسعه کارکنان قرار می گیرد. و دوره پس از اجرا نیز عمدتاً شامل نتایج (درون داده ها، پیامدها و اثرات) حاصل از اجرای خط مشی است. شاید بتوان چنین بیان کرد که از نظر بسیاری از صاحب نظران مهمترین بخش ارزیابی خط مشی در نهایت دوره پس از اجرا و شامل نتایج حاصل از اجراست. بنابراین با در نظر گرفتن انواع دست آوردهای احتمالی از اجرای خط مشی های توسعه منابع انسانی می شود نسبت به ارزیابی مناسب در این خصوص اقدام کرد. نتایج حاصل از این پژوهش با تحقیقات داخلی و خارجی مختلف مرتبط از قبیل اعرابی و رستمی (۱۳۸۴)، رستمی (۱۳۸۴)، سلطانی (۱۳۸۸)، سیدجوادین (۱۳۸۸)، موسی خانی، حسنقلی و وظیفه (۱۳۹۲)، سلطانی و سلیمان تبار (۱۳۹۴)، واعظی و محمدی (۱۳۹۶)، واعظی، شریف زاده و محسن محمدی (۱۳۹۴)، ناصحی فر و عسکری ماسوله (۱۳۹۶)، خدمتگزار (۱۳۹۷)، نادر (۱۹۸۹)، سوانسون (۱۹۹۵)، سوانسون و هالتون (۲۰۰۸)، چن چی و مک لاین (۲۰۰۸)، بردبارخان (۲۰۱۲)، اسپارکمن (۲۰۱۵)، مورل و جانتان (۲۰۱۸)، ژابین (۲۰۱۸)، کریستین (۲۰۱۸) همراستا است. مزیت پژوهشی حاضر در مقایسه با پژوهش های مطرح شده در حوزه ارزیابی خط مشی های عمومی در آن است که عوامل ارائه شده در این پژوهش عواملی مرتبط با یک الگوی جامع و واحد ارزیابی بوده و مبتنی بر کاربرد است. که همزمان کوشیده است به اکثر عوامل موجود مطرح در ارزیابی خط مشی های توسعه منابع انسانی بپردازد. و در این مورد خلاء مطالعاتی موجود را پر نموده است.



منابع

- اعرابی، سید محمد و علی رضا رزقی رستمی، (۱۳۸۴). آسیب شناسی اجرای خط مشی‌های صنعتی کشور، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- الوانی، سید مهدی و فتاح شریف زاده، (۱۳۹۶). فرآیند خط مشی گذاری عمومی، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی. نوبت چاپ پانزدهم.
- پورعزت، علی اصغر و میر یعقوب سید رضایی، (۱۳۹۷). ارزشیابی عملکرد دولت و حکومت، تهران: انتشارات سمت، نوبت چاپ دوم.
- تونکه نژاد، ماندنی و علی داوری، (۱۳۸۸). توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه شناسی و سازمان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال اول، شماره ۳.
- خدمت گزار، حمیدرضا، (۱۳۹۷). ضرورت و کاربرد آموزش در سازمان‌های ایرانی، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۹۰.
- خواستار، حمزه، (۱۳۸۸). ارزیابی روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی، فصلنامه روش شناسی در علوم پژوهشی، ۱۵.
- دانایی فرد، حسن و علی اصغری صارم، (۱۳۹۳). گفتارهایی در نظریه پردازی توسعه منابع انسانی سازمانی. نوبت چاپ اول.
- دانایی فرد، حسن و سید مهدی الوانی، (۱۳۹۰). گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی، تهران: انتشارات صفاران، نوبت چاپ، اول.
- دانش فرد، کرم اله، (۱۳۹۵). فرآیند خط مشی گذاری عمومی، تهران: انتشارات صفاران، چاپ دوم.
- دانش فرد، کرم اله، (۱۳۹۵). مبانی خط مشی گذاری عمومی، تهران: انتشارات نیاز دانش، چاپ دوم.
- داوری، علی و آرش رضازاده، (۱۳۹۶). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS. تهران: خاکی، غلامرضا، (۱۳۹۴). روش تحقیق در مدیریت. تهران: انتشارات فوژان، نوبت چاپ چهارم.
- سلطانی، ایرج، (۱۳۸۸). ارائه الگوی پویای مدیریت و توسعه منابع انسانی در نظام‌های پیمانکاری سازمان‌ها، مدیریت فردا، سال پنجم، شماره ۱۸.
- سلطانی، محمد رضا و مصطفی سلیمان تبار، (۱۳۹۴). بررسی عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۳.
- سید جوادین، سید رضا، سید مهدی شریفی و حمزه رایج، (۱۳۸۸). نقش توسعه منابع انسانی در دست یابی به چشم انداز صنعت نفت ۱۴۰۴، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۸.
- کیوی، ریمون و لوک وان کامپنهود، (۱۳۹۴). روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه‌ی نیک گهر عبدالحسین، تهران: توتیا، چاپ یازدهم.
- عابدی جعفری و [دیگران]، (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. نشریه اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۲.
- قلی پور، آرین، (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). تهران: انتشارات سمت.
- قلی پور، رحمت اله، (۱۳۹۵). تصمیم‌گیری سازمانی و خط مشی گذاری عمومی، تهران: انتشارات سمت، چاپ هفتم.
- منوریان، عباس، (۱۳۹۴). اجرا و ارزیابی خط مشی عمومی. تهران: انتشارات موسسه کتاب مهربان، نوبت چاپ اول.
- موسی خانی، محمد و طهمورث حسنقلی و زهرا وظیفه، (۱۳۹۲). ارائه مدل تبیین رابطه فرآیندهای مدیریت دانش با توسعه منابع انسانی در آموزش عالی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره ۲۲.
- میرسپاسی، ناصر و [دیگران]، (۱۳۹۲). معرفی الگوی ارزشی سازمان‌های دولتی ایران. پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی، دوره ۵، شماره ۱۰.
- ناصری فر، وحید و سعید عسکری ماسوله، (۱۳۹۶). بررسی عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در دانشگاه جامع امام حسین، شماره ۳.
- واعظی، رضا، فتاح شریف زاده و محسن محمدی، (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت بندی الگوهای ارزیابی خط مشی عمومی، علوم مدیریت ایران، شماره ۴۰.
- واعظی، رضا و محسن محمدی، (۱۳۹۶). الگویی برای ارزیابی خط مشی‌های عمومی در ایران (مطالعه موردی خط مشی مالیات بر ارزش افزوده)، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۹.



- Anderson, Charles.(1979). *The place of Principles in Policy Analysis*. *American Political Science Review* .73,3.
- Attride, Sterling ,J.(2001).*Thematic Networks: An analytic tool for qualitative research*, *Qualitative research* .vol.1, No.3. 385-405.
- Burdbar Khan, M. (2012). *Human resource development, motivation and Islam*. *Journal of Management Development*. Vol.31.
- Jabeen, S. (2017). *Unintended outcomes evaluation approach: Aplausible to evaluate unintended outcomes of social development programmers*. *Evaluation and Program Planning* Vol.68.
- King. N.& Horrocks, C. (2010)*Interviews in qualitative research*, London: Sage.
- Krystin, S. & Martens, R .(Kvale, Steinar. (1996). *Interviews. An Introduction to Qualitive Research Interviewing*. Thousand Oaks. Sage.7.
- Kuchinke, K.P. (1998).*Moving beyond the dualism of learning versus performance as root metaphors for HRD: A response to barry and pace*. *Human resource development quarterly*.9(4).377-384.
- Maier, A., Et all.(2014). *Innovation by Developing Human Resources, Ensuring the Competitiveness and Success of the Organization*. *Proscenia - Social and Behavioral Sciences*, 109(8): 645-648.
- Morell, J, A. (2018). *Systematic iteration between model and methodology: A proposed approach to evaluating unintended consequences*. *Evaluation and Program Planning* Vol.68.
- Negal, Stuart. (2001) *Handbook of Policy Evaluation* . Sage Publications. New Delhi.198.
- Neumann, Jan , Robson, Andrew & Sloan, Diane.(2018).*Monitoring & evaluation of strategic Change program implementation lesson from a case analysis*. *Evaluation and Program Planning*.66.120-135.
- Padden, C. (2016). *Commentary on Training in positive behavioral support: increasing staff self-efficacy and positive outcome expectations*. *Tizard Learning Disability Review*, Vol. 21 Issue: 2, pp.103-107.
- Poell, R, F., & Krogt, V. (2017). *Why is organizing human resource development so problematic? Perspectives from the learning network Theory (Part I)*. *The learning organization*. Vol.24 Issue:3,pp.180-193.
- Sparkman, T. (2015). *The factors and conditions for national human resource development in Brazil*. *European Journal of Training and Development* 39(8).
- Swanson, Richard, A, & Holton Elwood, F.(2008).*Foundations of Human Resource Development*. Berret Kohler Publishers, Inc.California. USA.5-8.
- Teseng, CH., & Mclean, G, N. (2008). *Strategic HRD practices as key factors in organizational learning*. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 32 Issue:6, pp.418-432.

پی نوشت:

- ¹ - Attride & Sterling ,J
- ² -Negal.J.S
- ³ -Heyth
- ⁴ -Kuchinke
- ⁵ -Nadler
- ⁶ -Craig
- ⁷ -Jones
- ⁸ -McLegan
- ⁹ -Chalifsky
- ¹⁰ -Swanson
- ¹¹ -R. Smith
- ¹² -Jacobs
- ¹³ -Watkins
- ¹⁴ -Rogers
- ¹⁵ -Holton
- ¹⁶ -Matland
- ¹⁷ -Burdbar Khan
- ¹⁸ - Sparkman
- ¹⁹ -Chin Chi & McLean
- ²⁰ -Krystin
- ²¹ - Jabeen



-
- ²² - *Morell*
²³ - *Thematic Analyses*
²⁴ - *King & Horrocks*
²⁵ - *Evaluation of Context, Input, process and product (CIPP)*
²⁶ - *Kavel*
²⁷ - *Bowen & Bowen*
²⁸ - *Kendall*
²⁹ - *Wetzels*