

## الگویی برای خط‌مشی‌گذاری سرمایه انسانی

مهدی صفیان\*، علی فرهی\*\*، حمید حاجی ملامیرزایی\*\*\*، سیدعلی موسوی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۲۸

### چکیده

خط‌مشی‌گذاری سرمایه انسانی اگر با بصیرت کافی صورت نگیرد، تبعات منفی بلندمدت و کلانی را برای سازمان در پی داشته و مانع از تحقق مأموریت سازمان می‌شود. این اهمیت در سازمان‌هایی که محوریت اصلی آنها بر عهده نیروی انسانی مؤمن و جهادی است، دوچندان می‌باشد. هدف پژوهش حاضر، ارائه الگویی برای خط‌مشی‌گذاری در حوزه سرمایه انسانی بوده است. در این راستا، ابتدا با تحقیق در ادبیات موضوع خط‌مشی‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری سرمایه انسانی و خط‌مشی‌گذاری سرمایه انسانی در سازمان‌های نظامی - امنیتی و همچنین مراجعه به پژوهش‌های مشابه گذشته به شناسایی بیشتر موضوع و دستیابی به پروتکل مناسب جهت مراجعه به خبرگان و مصاحبه از ایشان پرداخته شده است. در گام بعد، با استفاده از روش پژوهش کیفی و راهبرد پژوهش گراند‌تئوری غیرساختاریافته از ۱۲ نفر از خبرگان واجد شرایط که سابقه خط‌مشی‌گذاری در رده‌های راهبردی سازمان را داشته‌اند، مصاحبه صورت گرفته و هریک از مصاحبه‌ها به صورت یک‌به‌یک مورد تحلیل کیفی و کدگذاری قرار گرفت. در پایان و با جمع‌بندی کدگذاری‌ها، نظریه‌ای روایت شده است که با نگاه سیستمی شامل پنج بعد اصلی ورودی، فرایند، خروجی، نتایج و ارزیابی می‌باشد. در ذیل این ابعاد نیز مؤلفه‌های سیاست‌گذار مطلوب، ارکان جهت‌ساز، مذاقه و پایش، آرمان‌گرایی واقع‌بینانه و الگوگیری و درس‌آموزی قرار دارد.

**کلیدواژه‌ها:** خط‌مشی‌گذاری؛ سرمایه انسانی؛ رویکرد سیستمی

\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه جامع امام حسین(ع)

\*\* استاد تمام دانشکده مدیریت دانشگاه جامع امام حسین(ع)

\*\*\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه جامع امام حسین(ع)

\*\*\*\* دکترای مدیریت سیستم و عضو هیئت علمی دانشگاه جامع امام حسین(ع)

## مقدمه

به نظر اکثر بزرگان علم مدیریت، تصمیم‌گیری، جوهره اصلی مدیریت را تشکیل می‌دهد. این تصمیمات است که آینده یک سازمان را رقم می‌زند و به‌طور مستقیم در بقا یا ناکامی سازمان، نقش آفرینی می‌کند. در این میان، خط‌مشی، تأثیرات بلندمدت بسزایی در تعیین مسیر یک سازمان و دستیابی یا عدم دستیابی آن به اهداف و آرمان‌هایش دارد. ازدیگرسو، اهمیت و حساسیت مدیریت سرمایه انسانی به‌ویژه ارکان جهت‌ساز آن از جمله سیاست‌ها و تصمیمات کلان منابع انسانی نیز در متون مدیریتی مورد تأکید قرار گرفته و به‌اثبات رسیده است. این اهمیت در سازمان‌های نظامی - امنیتی که مورد مطالعه مقاله حاضر بوده‌اند، مضاعف نیز می‌باشد.

یک خط‌مشی‌گذاری ضعیف در حوزه سرمایه انسانی به انتخاب مسیر یا اولویت‌گذاری منجر خواهد شد که تا چندین دهه ممکن است آثار و تبعات آن دامان سازمان را بگیرد یا اصولاً آثار و پیامدهای منفی آن در آینده بسیار دور و در بزنگاه‌های حساس آتی رخ‌نمایی کرده و مأموریت و رسالت سازمان را به‌انحراف بکشاند. با توجه به حیاتی‌بودن دو حوزه‌ای که در بالا ذکر شد (خط‌مشی‌گذاری و سرمایه انسانی)، پژوهش حاضر قصد دارد در حد بضاعت به ارتقای خط‌مشی‌گذاری سرمایه انسانی از طریق تلاش برای ارائه الگویی برای آن، نزدیک شود.

پیتر سنگه که او را به‌عنوان یکی از بزرگترین اندیشمندان مدیریت می‌دانند، بیان نموده است: «دردهای امروز ناشی از درمان‌های دیروز ماست» (سنگه، ۱۳۹۵). گزاره مذکور اشاره به این واقعیت دارد که سازمان‌ها معمولاً به‌دلیل ضعف در نگرش جامع و بلندمدت (جامعیت مکانی، زمانی و موضوعی) اثرات بلندمدت سیاست‌های خود را (به‌خصوص در حوزه‌هایی که با پیچیدگی مرکب مواجهند از جمله حوزه سرمایه انسانی) به‌طور کامل مورد توجه قرار نمی‌دهند و از این‌بابت با غافل‌گیری‌های راهبردی مواجه شده و دچار شکست یا عدم تحقق مأموریت‌های خویش می‌شوند. نمونه‌هایی چون: مشکل شکاف نسلی، چالش بازنشستگی، توازن غیرمنطقی صف‌وستاد و... در برخی سازمان‌های بزرگ مؤید این مطلب است که سیاست‌گذاری‌های سرمایه انسانی از برخی نواقص راهبردی رنج می‌برد.

تعدد متغیرهای مؤثر بر خط‌مشی‌ها و نرخ بالای تغییر آنها که متأثر از شرایط جدید جهان است، سبب خواهد شد خط‌مشی‌گذاران نتوانند درک صحیحی از پیامدهای اقدامات کلان خود در سازمان و جامعه، داشته باشند (میری، ۱۳۹۴). فرزاد فرجی خیاوی و همکاران در مقاله خود با عنوان «مطالعه تطبیقی مراحل سیاست‌گذاری منابع انسانی بخش سلامت» تصریح می‌کنند که سیاست‌گذاری منابع انسانی، نیازمند طراحی الگویی مناسب است؛ الگویی کارآمد که شیوه سیاست‌گذاری منابع انسانی را با دقت بیشتری نشان دهد. پژوهش حاضر به دنبال مذاقه در همین موضوع است.

سیاست تنها یک بیانیه نیست، بلکه یک فرایند است. بدین ترتیب که «چگونگی دستیابی به یک سیاست» از اهمیت بالا و حتی بیش از خود سیاست برخوردار است. بنابراین طراحی فرایند سیاست‌گذاری، مهم است (خیرگو و شکری، ۱۳۹۰: ۱۱۵). در همین راستا، ایجاد سازمان‌های سیاست‌پژوهی برای مشاوره به خط‌مشی‌نیروی انسانی سازمان‌های نظامی در کشورهای دیگر در دستور کار بوده. به‌عنوان مثال، ارتش آمریکا در سال ۱۹۸۰، مرکز مطالعات نیروی انسانی بخش دفاع را با مأموریت ویژه پژوهش، حمایت و راهنمایی خط‌مشی‌های سرمایه‌انسانی ارتش راه‌اندازی کرده است (گیلاری و ویلیامز، ۲۰۰۶) یا به‌عنوان مورد قابل‌ذکر دیگر باز هم در آمریکا، مؤسسه‌ای تحت عنوان جامعه خط‌مشی‌نیروی انسانی وزارت دفاع را می‌توان نام برد (اش و هوسک، ۲۰۰۴)

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر روش گردآوری داده‌ها، کیفی محسوب می‌شود. قسمتی از اطلاعات که حاصل تحقیقات انجام‌شده قبلی است، از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و در راستای تعیین مؤلفه‌های اصلی خط‌مشی‌گذاری در مدیریت منابع انسانی تهیه شده است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها نیز مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بوده است. تحلیل داده‌های گردآوری‌شده نیز براساس روش داده‌بنیاد غیرساختاریافته صورت گرفته. روش انجام کار این‌گونه می‌باشد که پس از فهم مسئله اصلی و

ساختن سؤالات، به مرور ادبیات پرداخته شده است تا ضمن تسلط بر موضوع، البته بدون سوگیری، مصاحبه با خبرگان مورد نظر صورت گیرد. در نهایت، پس از کدگذاری و تحلیل متون مصاحبه‌ها (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی)، الگوی مورد نظر از مقایسه و رفت‌وبرگشت‌های مدام، حاصل شده است (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۴).

جامعه آماری این تحقیق، تصمیم‌گیران کلیدی (فعلی و سابق) سازمان در ارتباط با مدیریت منابع انسانی و همچنین خبرگان این حوزه بودند. تعداد نمونه نیز تاجایی که به اشباع داده‌ها برسیم افزوده شده است. روش نمونه‌گیری، هدفمند است که براساس سابقه و خبرگی افراد در حوزه سیاست‌گذاری در سازمان، انتخاب شده‌اند.

برای نمونه‌گیری نیز در پژوهش حاضر از روش گلوله برفی استفاده شده است و به‌جز اولین مصاحبه‌شونده که با انتخابی هدفمند توأم بوده، سایرین، با روش گلوله برفی انتخاب شده‌اند. شاخص‌هایی چون سن خدمتی و سابقه تصدی مشاغل راهبردی و سیاست‌گذاری در سازمان برای انتخاب نمونه (مصاحبه‌شوندگان) به کار گرفته شد.

در پژوهش حاضر معیارهای ذیل، سنگ‌محک روایی یافته‌ها قرار گرفت:  
با استفاده از نظرات سایر اعضای گروه آموزشی، معیار همسانی به کار گرفته شد و همچنین با رجوع به نظرات دو تن از صاحب‌نظران حوزه خط‌مشی‌گذاری، معیار تعیین، به کار گرفته شد. علاوه‌براین پس از تحلیل داده‌های هر مصاحبه، نتیجه‌نهایی به خود فرد مصاحبه‌شونده نیز ارائه شده است.

برای ارتقای پایایی نیز در پژوهش حاضر، سه نکته حساس مدنظر بوده است:  
اول. مصاحبه و تحلیل هم‌زمان؛ به این ترتیب که پس از انجام هر مصاحبه، تحلیل آن صورت گرفته شد و سپس سراغ مصاحبه بعدی رفته‌ایم.  
دوم. انتخاب نمونه کاملاً هدفمند و با معیارها و روش‌هایی که توضیح داده شد.  
سوم. متن تمام مصاحبه‌ها ضبط و کامل پیاده شده است.

## مبانی نظری پژوهش

در لغت‌نامه آکسفورد انگلیسی جدید، تعریف خط‌مشی این‌چنین آمده است: یک راهکار تعریف‌شده که به وسیله حکومت، حزب، کسب‌وکار یا فرد، پذیرفته یا پیشنهاد شده است (علامه؛ سلطانی و نریمانی، ۱۳۹۳: ۱۴۴). در فرهنگ فارسی معین نیز خط‌مشی «مسیر و راهی که انسان پیش رو دارد» تعریف شده است. خط‌مشی، یک برنامه عمومی و مشخص‌کننده محدوده‌ای است که تصمیمات آتی باید در داخل آن گرفته شوند (علامه؛ سلطانی و نریمانی، ۱۳۹۳: ۱۴۵) (ظریف‌منش، ۱۳۸۹). به‌همین ترتیب، خط‌مشی منابع انسانی، خطوط راهنما و نقاط مرجعی است برای اتخاذ تصمیمات سازمان در خصوص کارکنانش (ویکی‌پدیا انگلیسی).

باتوجه به تعاریف بالا، خط‌مشی را نباید با مقررات یا دستورالعمل یکی دانست؛ زیرا مقررات در مقابل وضعیتی معین، چگونگی حرکت را به‌طور قطعی بیان می‌کنند و جایی برای مدیر وجود ندارد تا از انعطاف خویش استفاده کند (ظریف‌منش، ۱۳۸۹).

در مجموع، باید گفت ارائه یک تعریف جامع و مانع، به‌آسانی امکان‌پذیر نیست، اما خط‌مشی مترادف است با تصمیم‌ها و سیاست‌ها. در متون مدیریت اگرچه این دو واژه تفاوت‌های ظریفی با یکدیگر دارند اما معمولاً واژه‌های سیاست و خط‌مشی را معادل یکدیگر به‌کار برده و مترادف دانسته‌اند و در تعریف آنها ویژگی‌های زیر را بر شمرده‌اند (قلی‌پور، ۱۳۹۳) (حاجی‌ملا میرزایی، ۱۳۹۳) (ظریف‌منش، ۱۳۸۹):

- مفهوم «تعیین اولویت» عنصر اصلی در تعریف خط‌مشی است و به‌نظر می‌رسد وظیفه اصلی خط‌مشی، تعیین اولویت است.  
- خط‌مشی از جنس تصمیم و تصمیم‌گیری است (خط‌مشی تصمیمی است با گستره وسیع و پایداری بالا).

- خط‌مشی ناظر به حل مسئله است.

- خط‌مشی از جنس تصمیماتی است که در صورت انحراف، ممکن است حیات سازمان را به‌خطر بیندازد (برخلاف تصمیمات عملیاتی)

- خط‌مشی از جنس تصمیمات وابسته است (تأثیر بین‌بخشی دارد/ تأثیر گذشته بر حال دارد)  
- خط‌مشی از جنس تصمیماتی است که آثار بلندمدتی دارند.<sup>۱</sup>  
خط‌مشی سرمایه انسانی سازمان نیز چارچوبی است که اقدامات و عملیات در درون آن صورت می‌گیرد. رهنمودهایی است برای تبیین مقاصد سازمان در طرز اداره منابع انسانی.

### اهمیت خط‌مشی سرمایه انسانی

اکثر صاحب‌نظران به‌ویژه باتکیه بر آموزه‌های جنگ‌های اخیر، همچنان معتقدند که منابع انسانی سازمان‌های نظامی، در مقایسه با دیگر منابع سازمان، دارای اهمیت بسیار بیشتری است و حتی می‌توان گفت با سایر منابع غیرقابل‌مقایسه است. با توجه به آموزه‌های دینی، دیدگاه و تدابیر فرمانده معظم کل قوا، دکترین (رهنامه) دفاعی جمهوری اسلامی ایران و تجربه‌های ارزشمند و درخشان دوران دفاع مقدس، نقش منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان‌های دفاعی ایران نیز، بی‌بدیل و برترساز بوده و خواهد بود (ظریف‌منش، ۱۳۸۹). در همین راستا، خط‌مشی منابع انسانی تأثیر کاملاً برجسته‌ای بر خروجی نیروی انسانی سازمان دارد (گیل و میر، ۲۰۱۱). بسیاری از کشورها و سازمان‌ها، سیاست‌های مدیریت و توسعه سرمایه انسانی دقیقی برای خویش تدوین نموده‌اند؛ چراکه نیروی انسانی توانمند و شایسته، نقش اصلی را در دستیابی کشور یا سازمان به مزیت رقابتی ایفا می‌کند (کوک، ۲۰۱۳).

سیاست سرمایه انسانی، یک تصمیم راهبردی برای سازمان است<sup>۲</sup>، امروزه نیز علاقه فراوانی در سازمان‌ها برای هم‌راستاسازی راهبرد کسب‌وکار سازمان با سیاست‌های سرمایه انسانی ایجاد شده است (گونیگل، ۱۹۹۱).

در خصوص پدیده‌های دارای پیچیدگی، اهمیت سیاست‌گذاری درست یا غلط مهم‌تر است و به بهبود یا عدم بهبود پدیده، منجر می‌شود (الوانی، پورعزت و نجابت، ۱۳۹۴: ۱). در واقع، اقدامات و فعالیت‌هایی که در ذیل سیاست‌ها صورت می‌گیرد، می‌تواند مشکل را حل یا اوضاع را

۱. ریچارد رز (رز، ۱۹۶۹: ۵) خط‌مشی عمومی را چنین تعریف می‌کند: «خط‌مشی عمومی عبارت است از مجموعه فعالیت‌های

کم‌ویش مرتبط به هم که در گستره زمانی طولانی مدت اجرا می‌شود و تبعاتی برای افراد دارد»

2. Strategic Decision Making

بدتر کند. بنابراین، لازم است نظام خط‌مشی‌گذاری به صورت مستمر، ارزیابی و اصلاح شود (الوانی، پورعزت و نجابت، ۱۳۹۴: ۳). به همین دلیل خط‌مشی سرمایه‌انسانی مهم و پیچیده است، به‌عنوان مثال، اینکه ما چه خط‌مشی در حوزه حقوق بازنشستگی کارکنان اتخاذ کنیم، مستقیماً دو اثر مهم برای ما دارد: اول اینکه تعیین‌کننده بخش عمده‌ای از هزینه‌های ما خواهد بود و دوم اینکه دیدگاه کارکنان را نسبت به اینکه چقدر سازمان در آینده برای آنها ارزش قائل خواهد شد و در نتیجه میزان وفاداری آنها به سازمان را تعیین خواهد کرد (کوهی و همکاران، ۲۰۰۹). بنابراین، باید سیاست‌گذاری دقیق و عمیقی برای آن صورت گیرد.

در مورد موضوع خط‌مشی سرمایه‌انسانی، یک شکاف تحقیقات کاربردی وجود دارد (کوک، ۲۰۱۳). به‌عنوان مثال (گیل و میر، ۲۰۱۱) معتقدند یک نیاز پژوهشی در خصوص تبیین رابطه خط‌مشی منابع انسانی و عملکرد کارکنان وجود دارد و این رابطه به‌درستی فهم نشده و از نوع جعبه سیاه است، لذا پیشنهاد می‌کنند از طریق پژوهش، این روابط، شفاف شود (کاتو، ۲۰۱۲). در این صورت است که مشخص می‌شود چرا یک سیاست خوب منابع انسانی به عملکرد مطلوب و موردنظر ما از کارکنان، منجر نمی‌شود (بلاک و پیکلی، ۲۰۱۴). به‌ویژه در خصوص خط‌مشی نیروی انسانی در سازمان‌های فرامرزی و بین‌المللی تحقیقات لازم صورت نگرفته است. بنابراین، باید به دنبال یافتن عواملی بود که سازنده خط‌مشی نیروی انسانی چنین سازمان‌هایی است (ونگ، ۱۹۹۸).

### پیشینه مطالعات

در این بخش، گزارشی از مطالعات صورت گرفته‌ای که به روشن‌تر شدن حوزه مورد مطالعه و مرزهای آن کمک می‌کرد، ارائه شده است.

جدول ۱. مطالعات پیشین

ردیف	عنوان	محل نشر	یافته مرتبط
۲	Personnel Policy Choice: The context for Human Resource Development	Journal of European Industrial Training 1991 (Patrick Gunnigle)	در این مقاله سیاست سرمایه انسانی یک تصمیم است، یک انتخاب است بین چند گزینه. این مقاله هدف اصلی خود را یافتن عوامل کلیدی مؤثر بر سیاست منابع انسانی سازمان‌ها می‌داند. پژوهشگر، عوامل را در دو دسته کلی محیط خارجی و محیط داخلی دسته‌بندی کرده است. همچنین این مقاله، چهار ناحیه کلیدی را که سیاست‌های سرمایه انسانی در آنها اعمال می‌شود، به شرح زیر بر می‌شمارد: نظام کاری، جذب و ارتقا، نظام پاداش و ارتباطات. خط‌مشی‌های سرمایه انسانی نباید فقط کپی‌برداری از سیاست‌های سایر کشورها و ادبیات منابع انسانی باشد، بلکه باید به صورت علمی مورد بازنگری و بومی‌سازی قرار گیرند.
۴	خط‌مشی‌گذاری خوب در قوه مجریه، مدل‌سازی نقش ظرفیت‌های سازمانی و زمینه ملی	مجله مدیریت دولتی ۱۳۹۵ (منوریان، محمدی، محمدی فاتح)	در این پژوهش با تمرکز بر خط‌مشی‌های دولت، با اعضای کابینه مصاحبه شده و در دو بعد درون‌سازمانی و زمینه ملی، شرایط یا شاخص‌های خط‌مشی‌گذاری خوب احصا شده است. درون‌سازمانی: ظرفیت سازمانی، ظرفیت رفتارهای فراتر از نقش، ظرفیت مدیریتی. زمینه‌ای: شرایط بین‌الملل، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و فناوری. برای دستیابی به خط‌مشی خوب باید بر ارتقای دو بعد محتوا و فرایند خط‌مشی توجه شود. مقاله، این دو بعد و شاخصه آنها را با مصاحبه استخراج و تعریف کرده است.
۵	Human Resource policies in Japanese retail stores in Hong Kong	International Journal of Manpower 1998 (MML Wong)	شرکت‌های ژاپنی که برای کار به هنگ‌کنگ رفته‌اند با برخی مشکلات در حوزه سرمایه انسانی مواجه شده‌اند که برای غلبه بر آنها می‌باید خط‌مشی‌های سرمایه انسانی خود را بازبینی کنند. در خصوص خط‌مشی نیروی انسانی در سازمان‌های بین‌المللی پژوهش‌های لازم صورت نگرفته است و شکاف پژوهشی داریم. بنابراین، به دنبال یافتن عواملی است که سازنده خط‌مشی نیروی انسانی چنین سازمان‌ها است. با توجه به تمرکز اصلی مقاله، سه بعد اصلی مؤثر بر سیاست‌های سرمایه انسانی که در پژوهش بر آنها تمرکز شده است عبارتند از: محیط داخلی، محیط خارجی و نوع کارکنان.
۶	بررسی آثار خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی ۱۳۹۴ (رجبی فرجاد، روح‌الهی)	هدف این پژوهش بررسی آثار خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی است. برای سنجش این موضوع از دو پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه خط‌مشی مدیریت منابع انسانی و پرسشنامه عملکرد سازمانی. نتیجه به دست آمده عبارت از این بوده است که بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه مؤثر و مستقیم وجود دارد. مورد مطالعه نیز یکی از دانشگاه‌های نظامی کشور بوده است.
۷	The role and impact of HRM policy	International Journal of Organizational Analysis 2011 (C Gil)	هدف این پژوهش، تبیین نقش خط‌مشی مدیریت منابع انسانی و ضمناً مطالعه شکاف بین خط‌مشی و عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان است. روش انجام پژوهش نیز ارسال پرسشنامه سنجش خط‌مشی منابع انسانی و سنجش عملکرد واقعی مدیریت منابع انسانی برای مدیران ارشد منابع انسانی سازمان‌ها بوده است. این مقاله سیاست‌های سرمایه انسانی را به دو دسته سخت و نرم تقسیم می‌کند. به تأثیر روایت (جوهره) متفاوت مدیران و کارکنان اشاره دارد. همچنین نقش محیط شامل نیز مورد تأکید قرار گرفته است.



ادامه جدول ۱. مطالعات پیشین

ردیف	عنوان	محل نشر	یافته مرتبط
۸	How to write excellent human resource policies	Management Research News 2000 (Kleiner)	تعریف و مثال‌هایی از چیرستی خطمشی‌های منابع انسانی به‌علاوه ویژگی‌های یک خطمشی منابع انسانی خوب بیشترین بخش این نوشته را به‌خود اختصاص داده است. تأکید بر نقش تعریف، بر ساخته و نگرش‌های سازمان در تدوین سیاست‌های مختلف منابع انسانی نیز شده است. البته در این پژوهش خطمشی منابع انسانی بیشتر به‌صورت خطوط راهنما و بیانیه‌های معرفی کننده وضعیت هستند.
۹	Human resource policies and continuity of care	Journal of Health Organization and management 2003 (C Humphrey)	این پژوهش به بررسی کارآمدی خطمشی‌های منابع انسانی اتخاذ شده در بخش سلامت انگلیس می‌پردازد. روش کار نیز بدین صورت بوده است که اسناد رسمی که مرتبط با موضوع شناخته شده‌اند مورد بررسی قرار گرفته و متونی که از جنس خطمشی بودند استخراج شده‌اند. سپس این سیاست‌ها در ۶ دسته (۶ پالیسی تم) دسته‌بندی شده و به‌صورت جلسه و سمینار خبرگی مورد نقد و بررسی قرار گرفته‌اند. نقدها و پیشنهادهای درخصوص سیاست‌ها ارائه شده است.
۱۰	Human resource policies, management accounting and organizational performance	Journal of Human Resource Costing & Accounting 2009 (Kouhy, Vedd, Yoshikawa & Innes)	شش سازمان در سه کشور مختلف مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این مقاله مثال‌های خوبی از مصادیق خطمشی منابع انسانی در سازمان‌ها دارد و علاوه بر معرفی هفت سیاست منابع انسانی مختلف آثار بلندمدت به‌کارگیری آنها بر عملکرد سازمان (تأخیرها، روابط و بازخوردها) را به‌خوبی تشریح می‌کند. محققان اهمیت و سختی برقراری رابطه بین خطمشی منابع انسانی و عملکرد سازمان را مورد تأکید قرار داده‌اند و علت آن را تعدد و تنوع متغیرهای دخیل و همچنین تأخیرهای زمانی بین اتخاذ خطمشی و تغییر در عملکرد می‌دانند.
۱۱	Personnel Policy and the Transformation of Western Militaries	کتاب انتشارات MIT ۲۰۰۶	این کتاب با موضوع خطمشی منابع انسانی در نیروهای نظامی، با نگاه به تغییرات در صحنه نبرد و موضوعات امنیتی به تشریح تحولات نیروهای مسلح و بالتبع آن تغییر در خطمشی نیروی انسانی نیروهای مسلح می‌پردازد. در طول کتاب با ذکر و تشریح مثال‌هایی از خطمشی نیروی انسانی در کشورهای مختلف عضو ناتو این سیاست‌ها را مورد کاوی کرده و پیشنهادهای ارائه می‌کند. از نظر نویسندگان کتاب، هدف اصلی خطمشی منابع انسانی نیروهای مسلح جذب، نگهداری و انگیزش افراد با کیفیت در مشاغل درست است.
۱۲	How to develop personnel policy manual	کتاب نشر American Management Association 1998	این کتاب با تشریح اهمیت و جایگاه خطمشی‌های نیروی انسانی ضمناً به اهمیت دوچندان چگونگی انتشار و در دسترس قراردادن مجموعه خطمشی‌های سازمان (بیانیه سیاست یا همان policy statement) در حوزه نیروی انسانی می‌پردازد. بخش عمده کتاب به ذکر مثال‌هایی از خطمشی منابع انسانی به تفکیک کارکردهای مختلف کلیات و اهمیت موضوع به‌علاوه ویژگی‌های ده‌گانه یک خطمشی منابع انسانی خوب تشریح شده است.

ادامه جدول ۱. مطالعات پیشین

ردیف	عنوان	محل نشر	یافته مرتبط
۱۳	What does Transformation mean for Military Manpower and Personnel Policy	کتاب نشر RAND 2004 (هوسک و اش)	این کتاب به لزوم تغییر از تهدیدپایگی نیروهای مسلح به شایستگی‌پایگی می‌پردازد که بالتبع آن باید در خط‌مشی‌های سرمایه انسانی این سازمان‌ها نیز تغییرات متناسب روی دهد تا شایستگی فوق‌الذکر حاصل گردد. در همین راستا این مطالعه به تشریح ویژگی‌ها و مثال‌هایی از خط‌مشی نیروی انسانی سازمان‌های نظامی و چگونگی تحول در آن می‌پردازد و مثال‌های و پیشنهادهای نیز در این باب دارد.
۱۴	مطالعه تطبیقی مراحل اصلی سیاست‌گذاری منابع انسانی بخش سلامت	نشریه علوم بهداشتی جندی‌شاپور ۱۳۹۱ (فرجی خیای، ملکی، جعفریان، وطن‌خواه)	نویسندگان این مقاله، مراحل سیاست‌گذاری منابع انسانی را تبیین کرده و ضمن تشریح هرگام، مثال‌هایی نیز زده‌اند.

خط‌مشی سرمایه انسانی در سازمان‌های نظامی

مؤسسه رند<sup>۱</sup> در گزارش خود معتقد است اگر به‌دنبال تحول در سازمان‌های نظامی هستیم، این تحول ۴ بعد اصلی دارد: دکترین (رهنامه)، ساختار، فناوری و مسائل مربوط به کارکنان (اش و هوسک، ۲۰۰۴). مانند اکثر انواع سازمان‌ها، سازمان‌های امنیتی و نظامی کشورهای اروپایی و امریکای شمالی، با هدف دستیابی به قابلیت‌های متناسب با محیط راهبردی جدید و واقعیت‌های جمعیت‌شناختی و اجتماعی آینده، برنامه‌های تحول در خط‌مشی کارکنان خود را اجرا کرده و می‌کنند<sup>۲</sup>. آنها معتقدند کیفیت خط‌مشی منابع انسانی سازمان‌های نظامی ارتباط مستقیم و مهمی با کیفیت اجرای مأموریت آنها در آینده خواهد داشت و به‌همین دلیل تحول در آن حیاتی است (گیلاری و ویلیامز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). به‌عبارت‌دیگر، خط‌مشی سرمایه انسانی که در سازمان نظامی اتخاذ می‌شود یک دهه بعد در میدان عملیات خود را نشان خواهد داد (اش و هوسک، ۲۰۰۴). در همین راستا، ایجاد سازمان‌های سیاست‌پژوهی برای مشاوره به خط‌مشی نیروی انسانی سازمان‌های نظامی در این کشورها در دستور کار است. به‌عنوان مثال، ارتش امریکا مرکز مطالعات

1. RAND

۲. تأکید ویژه دفاتر مطالعات راهبردی دفاعی ایالات‌متحده بر Policy for People نیز قابل ذکر است (گیلاری و ویلیامز، ۲۰۰۶)

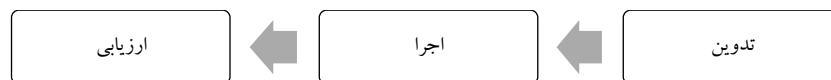
3. Gilory & Williams

نیروی انسانی بخش دفاع را با مأموریت ویژه پژوهش، حمایت و راهنمایی خط‌مشی‌های سرمایه انسانی ارتش راه‌اندازی کرده است (گیلاری و ویلیامز، ۲۰۰۶) یا مؤسسه‌ای تحت عنوان جامعه خط‌مشی نیروی انسانی وزارت دفاع را می‌توان نام برد (اش و هوسک، ۲۰۰۴).

### فرایند خط‌مشی‌گذاری

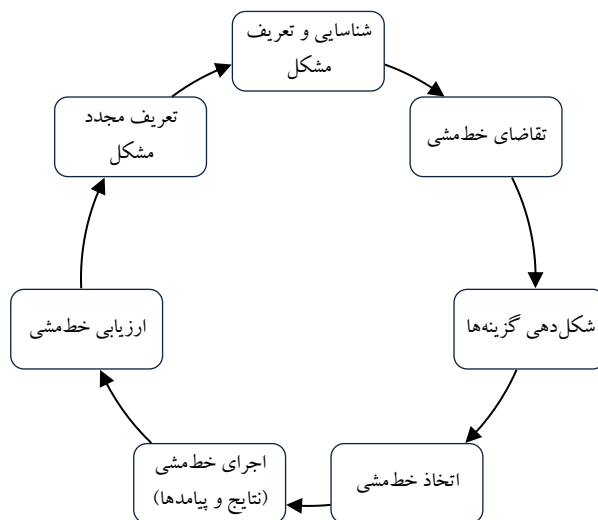
رویکرد موجود در نهادهای خط‌مشی‌گذار در کشور بیشتر با سبک‌ها و روش‌های متمرکز و از بالا به پایین سازگار هستند (میرزایی، ۱۳۹۳)، اما امروزه رویکرد «توسعه سیاست»<sup>۱</sup> مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ چراکه مسائل واقعی نه از یک نقطه شروع می‌شوند و نه پس از دستیابی به خروجی سیاست، متوقف می‌شوند.

اگرچه فرایند خط‌مشی‌گذاری به مراحل تفضیلی بیشتری قابل تفکیک است که در ادامه خواهیم دید، اما محققان، سه گام اصلی زیر را قابل خلاصه می‌دانند (میرزایی، ۱۳۹۳):



نمودار ۱. مراحل اصلی سیاست‌گذاری سرمایه انسانی (میرزایی، ۱۳۹۳)

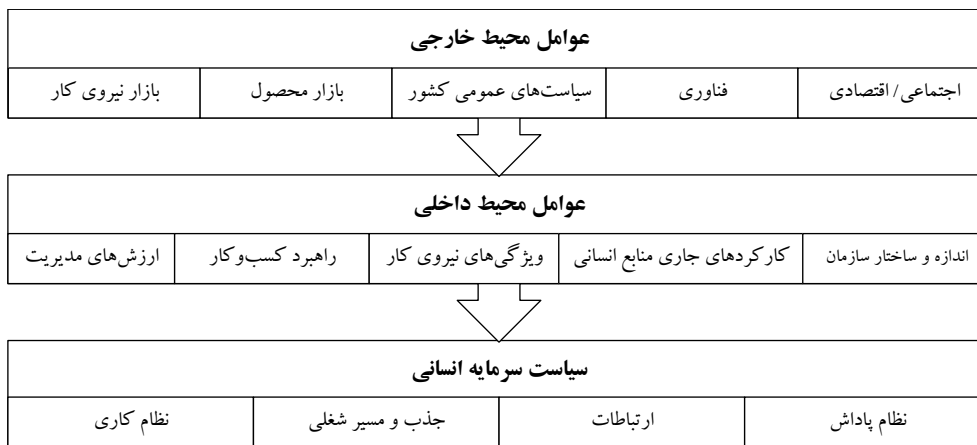
همه تصمیمات از جمله سیاست‌گذاری، یک فرایند است نه یک پروژه مقطعی. به عبارت دیگر پس از ارزیابی نتایج، فرایند جدیدی آغاز می‌شود. الوانی و شریف‌زاده فرایند خط‌مشی‌گذاری را یک چرخه زنده و پویا می‌دانند. کوکران و همکاران نیز فرایند خط‌مشی‌گذاری را به شکل نمودار زیر توصیف کرده‌اند (قلی‌پور، ۱۳۹۳: ۱۲۳):



نمودار ۲. چرخه خط‌مشی‌گذاری (قلی‌پور، ۱۳۹۳: ۱۲۳)

### عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌گذاری سرمایه انسانی

گونیکل در مقاله خود دسته‌بندی زیر را از عوامل مؤثر بر سیاست سرمایه انسانی و همچنین عواملی که سیاست سرمایه انسانی بر آنها تأثیر (خروجی و پیامد) دارد، ارائه کرده است (گونیکل، ۱۹۹۱):

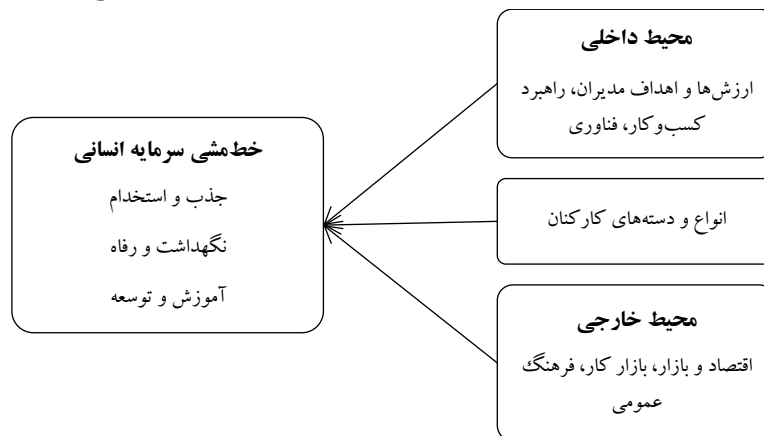


نمودار ۳. عوامل مؤثر بر خط‌مشی سرمایه انسانی (گونیکل، ۱۹۹۱)

در ادامه برخی عواملی که تأثیر بسزایی در تدوین و ساختن یک خط‌مشی در حوزه سرمایه انسانی دارند، تشریح بیشتری خواهند شد.

### تأثیر عوامل محیطی بر خط‌مشی سرمایه انسانی

(ونگ، ۱۹۹۸) در مقاله خود با استفاده از مدل داوولینگ سه بعد را به‌عنوان ابعاد مؤثر بر سیاست‌های سرمایه انسانی سازمان، ذکر کرده که عنصر محیط به‌خوبی در آن تشریح شده است:

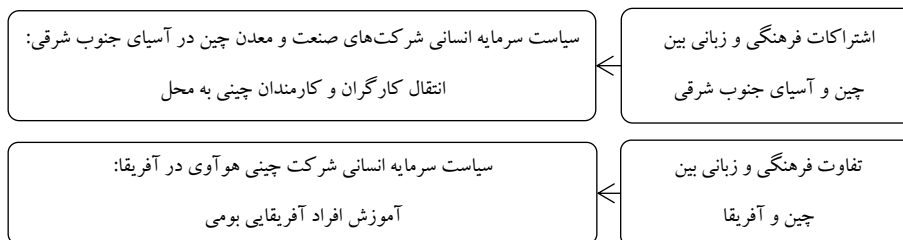


نمودار ۴. سه بعد اصلی مؤثر بر خط‌مشی سرمایه انسانی سازمان (ونگ، ۱۹۹۸)

به‌عنوان مثال، رکود اقتصادی در محیط به تغییر در سیاست‌های منابع انسانی در مواردی چون کاهش ساعات کاری و پرداخت کم‌تر یا بازنشستگی پیش‌از‌موعود و تعدیل منجر شده و همچنین باعث محافظه‌کارتر شدن کارکنان و مدیران در انتخاب مشاغل خواهد شد. آنها سعی می‌کنند مشاغلی را انتخاب کنند که به‌زودی عذر آنها خواسته نشود. این موضوع باید به اتخاذ سیاست‌های سرمایه انسانی امیددهنده‌تر به آنها، منجر شود.

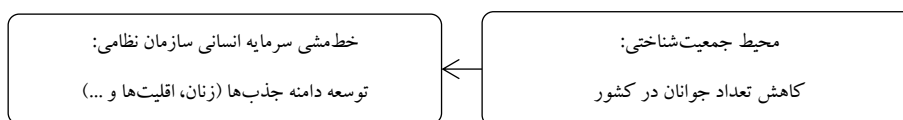
مثال دیگری از تأثیر محیط عبارت است از تأثیر دو عامل سطح مهارت پایین اغلب افراد چینی و نیاز شدید شرکت‌های چندملیتی حاضر در چین که خط‌مشی «جذب افراد جوان و آموزش آنها» را می‌سازد. دو نمودار زیر نیز توجه ما را به این نکته جلب می‌کند که شرکت‌های

تقریباً مشابه در دو محیط مختلف، دو خط‌مشی سرمایه انسانی کاملاً متفاوت را اتخاذ می‌کنند.



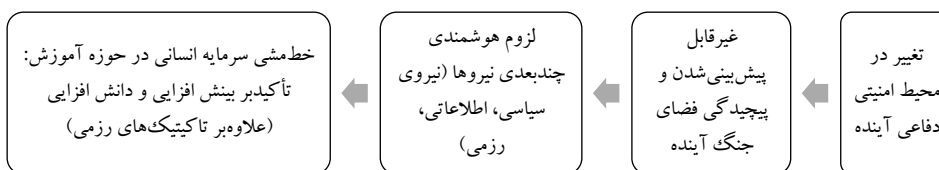
#### نمودار ۵. تأثیر عوامل فرهنگی بر خط‌مشی سرمایه انسانی

مثال زیر نیز به‌طور ویژه به خط‌مشی سرمایه انسانی در سازمان‌های نظامی امنیتی اشاره دارد (گیلاری و ویلیامز، ۲۰۰۶).



#### نمودار ۶. تأثیر عوامل جمعیت‌شناختی بر خط‌مشی سرمایه انسانی در سازمان‌های نظامی

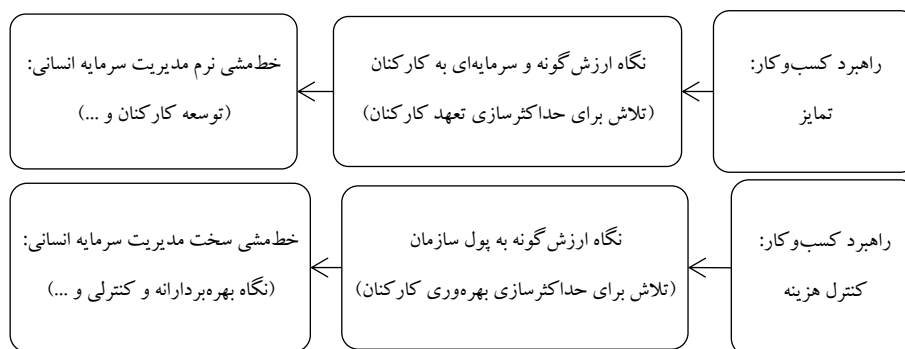
(اش و هوسک، ۲۰۰۴) نیز در کتاب خود تغییر به‌وجودآمده در محیط و تهدیدهای آینده را الزامی بر تبدیل‌شدن خط‌مشی‌های سرمایه انسانی سازمان‌های نظامی از تهدیدپایگی به شایستگی‌پایگی می‌دانند.



#### نمودار ۷. تأثیر روندهای محیطی بر خط‌مشی گذاری سرمایه انسانی در سازمان‌های نظامی امنیتی (گیلاری و ویلیامز، ۲۰۰۶)

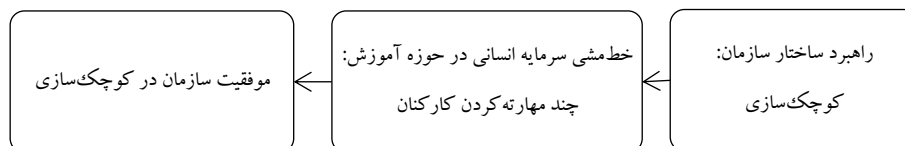
### تأثیر راهبردهای سازمان بر خط‌مشی سرمایه انسانی

(ظریف‌منش، ۱۳۸۹) در پژوهش خود سیاست سرمایه انسانی را ابزاری در راستای تحقق راهبردهای نیروهای مسلح می‌داند. (گیل و میر، ۲۰۱۱) نیز خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی را به دو دسته سخت و نرم<sup>۱</sup> تقسیم می‌کنند و در ارتباط با تأثیر عامل راهبرد کسب‌وکار و لزوم هم‌راستایی سیاست سرمایه انسانی با آن، این دسته‌بندی را به صورت نمودار زیر اعمال می‌کنند:



نمودار ۸. تأثیر راهبرد کسب‌وکار سازمان بر خط‌مشی سرمایه انسانی (گیل و میر، ۲۰۱۱)

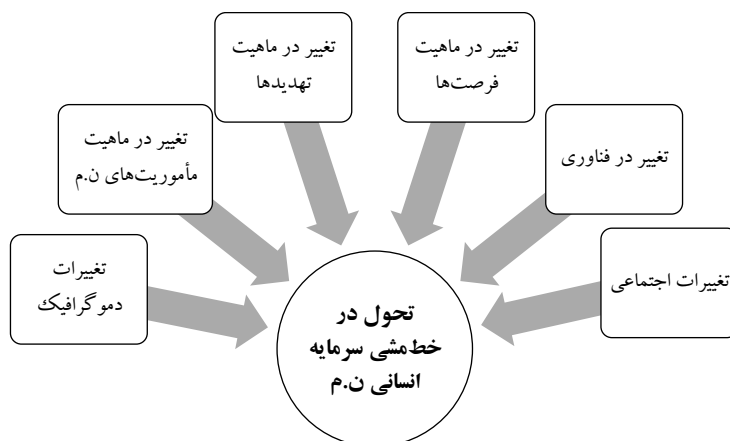
هم‌راستایی و تأثیرپذیری خط‌مشی سرمایه انسانی از سایر راهبردهای سازمان (مثلاً راهبرد کوچک‌سازی ساختار در طرح‌برنامه سازمان) در پژوهش (کوهی و همکاران، ۲۰۰۹) تأکید شده و رابطه زیر تشریح شده است.



نمودار ۹. رابطه بین راهبرد کسب‌وکار سازمان و خط‌مشی سرمایه انسانی (کوهی و همکاران، ۲۰۰۹)

1. Soft & Hard

(گیلاری و ویلیامز، ۲۰۰۶) نیز با تمرکز بر سازمان‌های نظامی موارد زیر را به‌عنوان جمع‌بندی عوامل محیطی و راهبردی مؤثر در بازبینی و تحول در خط‌مشی‌های منابع انسانی می‌دانند (ظریف منش، ۱۳۸۹: ۲):



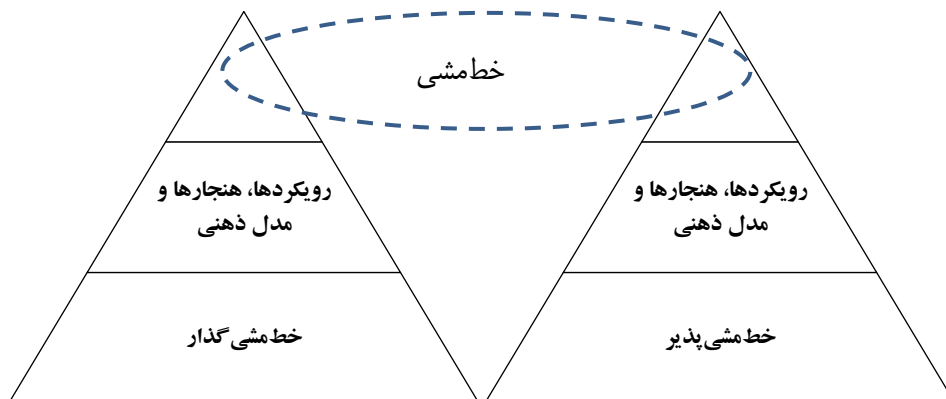
نمودار ۱۱. تحول‌های مؤثر بر لزوم تحول خط‌مشی سرمایه انسانی در سازمان‌های نظامی امنیتی (ظریف‌منش، ۱۳۸۹)

### تأثیر مدل ذهنی ذی‌نفعان بر خط‌مشی سرمایه انسانی

برساخته‌های ذهنی و مدل ذهنی ذی‌نفعان و خط‌مشی‌گذاران، یکی از عوامل بسیار مهم و مؤثر بر خط‌مشی سرمایه انسانی است. اینکه چه ذهنیتی راجع به انسان داریم، سازنده خط‌مشی ما در مورد کارکنانمان خواهد بود.

(خدادادحسینی و محمدزاده، ۱۳۹۱) تأکید بر رویکرد، هنجارها و مدل ذهنی کسانی که درباره آنها خط‌مشی‌گذاری صورت می‌گیرد (نوع نگاه خط‌مشی‌پذیران به خط‌مشی اعمال‌شده) را زمینه و عرصه ورود بازاریابی به علم خط‌مشی‌گذاری می‌داند. ضمناً ازدیگرسو، مدل ذهنی و رویکرد مدیران به‌عنوان خط‌مشی‌گذاران نیز بر نوع خط‌مشی تدوین‌شده و توفیق آن مؤثر است. نمودار زیر ترسیمی از ایده مطرح‌شده در این مقاله است.





نمودار ۱۲. نقش مدل ذهنی خط‌مشی‌گذاران و خط‌مشی‌پذیران در ساختن خط‌مشی سرمایه‌انسانی (کوهی و همکاران، ۲۰۰۹)

مثال ویژه برای سازمان‌های نظامی امنیتی نیز در این خصوص می‌توان ذکر کرد و آن بر ساخته و تعریفی است که از مفهوم امنیت در ذهن مسئولان سازمان‌های امنیتی دفاعی وجود دارد و بر مبنای آن خط‌مشی‌گذاری صورت می‌گیرد. (گیلاری و ویلیامز، ۲۰۰۶) معتقدند که مفهوم امنیت پس از سال ۲۰۰۰ تغییر کرده و بر اساس این تغییر می‌باید تعریف ما از کارکنان نظامی تغییر کند و خط‌مشی سرمایه‌انسانی نیز تجدید نظر شود.

### ویژگی‌های خط‌مشی

گونینگل، سه بعد برای ویژگی‌های سیاست منابع انسانی تعریف کرده است (گونینگل،

۱۹۹۱):

الف) یکپارچگی راهبردی: در این یکپارچگی، هم یکپارچگی عمودی با راهبرد کسب‌وکار و هم افقی با سایر راهبردهای کارکردی سازمان (مثلاً راهبرد بازاریابی) مد نظر است.

ب) فردگرایی<sup>۱</sup>: به معنای اینکه سیاست مورد نظر چقدر به افراد به عنوان یک منبع و سرمایه منحصر به فرد نگاه می‌کند (خروجی چنین نگاهی سیاست‌هایی از قبیل ارتقای درون‌سازمانی، شرایط کاری مطلوب برای کارکنان، پاداش جذاب برای جذب افراد و... خواهد بود). در نقطه مقابل در صورتی که فردگرایی سیاست پایین باشد؛ یعنی نگاه به افراد به صورت یکسان<sup>۲</sup> و درهم خواهد بود (خروجی آن سیاست‌هایی چون کنترل شدید، شرح شغل مشخص و محدود، کاهش هزینه نیروی کار و... خواهد بود).

ج) مشارکتی بودن: میزان حق قائل شدن برای کارکنان جهت مشارکت<sup>۳</sup> در تصمیم‌گیری‌ها و میزان شنیده شدن صدای کارکنان.

### ویژگی‌های خط‌مشی خوب

دو بعد فرایند و محتوا در خصوص ارتقای خط‌مشی‌ها مطرح شده است (منوریان، محمدی و محمدی فاتح، ۱۳۹۵).

جدول ۳. مؤلفه‌های مؤثر بر تدوین یک خط‌مشی خوب (منوریان، محمدی و محمدی فاتح، ۱۳۹۵)

مفاهیم (مؤلفه)	مقوله (بعد)	فرایند محتوا
پیش‌نگری، برون‌گرایی، پیوستگی، شمولیت، شواهدگرایی، درس‌آموزی، نوآوری و انعطاف	فرایند	
اسناد تحلیل پشتیبان محتوای خط‌مشی، انسجام درونی خط‌مشی انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی، اتکا بر نظریه‌های علمی اثربخشی بسته‌های خط‌مشی، درک‌پذیر بودن، شفافیت	محتوا	

(لاوسن، ۱۹۹۸) در کتاب خود، فهرست زیر را راجع به ویژگی‌های یک خط‌مشی خوب سرمایه انسانی منتشر کرده است:

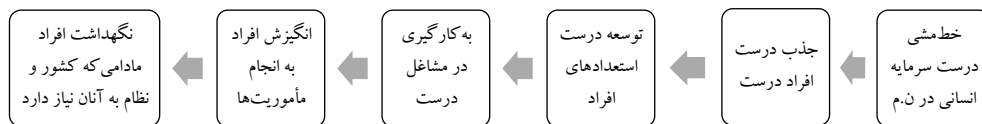
«کمک‌کننده به انعطاف‌پذیری سازمان، هم‌راستا با خط‌مشی سایر کارکردهای منابع انسانی،

1. Individualism
2. Commodity
3. Employee involvement

مطابق با نیازهای فردی گروه‌های متفاوت افراد سازمان، هم‌راستا با قوانین و منویات سازمان‌های بالادستی، شفاف، مختصر و منصفانه برای همه طرف‌های ذی‌نفع و نه جانبدارانه و بهره‌مندی از مطالعه و تحلیل دقیق پیش از تدوین خط‌مشی»

### پیامدهای خط‌مشی سرمایه‌انسانی

هدف نهایی خط‌مشی سرمایه‌انسانی، عبارت است از: جذب، نگهداری و انگیزش افراد با کیفیت در مشاغل درست. همین هدف در ادبیات سازمان‌های دفاعی امنیتی و در قالب کارکردهای مدیریت منابع انسانی، به شرح نمودار زیر قابل تلیخیص است (گیلاری و ویلیامز، ۲۰۰۶) (اش و هوسک، ۲۰۰۴). ضمناً (اش و هوسک، ۲۰۰۴) نیز در کتاب خود هدف غایی خط‌مشی سرمایه‌انسانی سازمان‌های دفاعی امنیتی را این‌چنین مطرح کرده‌اند: «اطمینان از اینکه شایستگی‌های موردنیاز برای دفاع از کشور در کارکنان سازمان‌های نظامی وجود دارد».

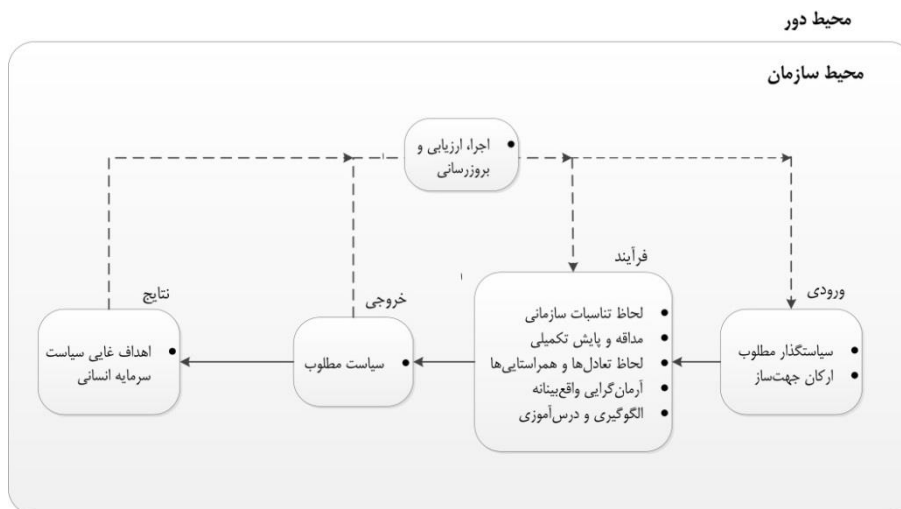


نمودار ۱۳. زنجیره پیامدها و نتایج خط‌مشی سرمایه‌انسانی در سازمان نظامی امنیتی

سؤالاتی که پژوهش حاضر دنبال آن بوده است عبارت است از اینکه الگوی خط‌مشی‌گذاری سرمایه‌انسانی (ورودی، فرایند، خروجی، بازخورد) چگونه است و در هر یک از ابعاد این الگو، سطوح مفهومی، صفر، یک و دو چگونه است؟

### یافته‌های پژوهش

مدل به‌دست‌آمده از تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها، در نمودار زیر با رویکرد سیستمی نمایش داده شده است (لایه‌های مفهومی و لایه صفر مدل).



نمودار ۱۴. مدل تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها با رویکرد سیستمی

بر مبنای طبقات فوق و کدهای احصاشده از مصاحبه‌ها، روایت نظریه نیز شکل گرفت که در ادامه خلاصه‌ای از روایت نظریه را مرور خواهیم کرد.

## ورودی‌ها

برای خط‌مشی‌گذاری سرمایه انسانی سازمان، دو ملزوم باید فراهم شود: نخست اینکه افرادی مناسب این مهم (خط‌مشی‌گذاری در مورد سرمایه انسانی سازمان مورد نظر) گرد میز حاضر شوند؛ دوم اینکه ارکان جهت‌سازی برای هدایت کلی افراد و مباحث آنها و خط‌دهی کلان موضوعات و نظرات در میز، گردآوری شده باشد و اعضای میز نسبت به آنها اشراف و همدلی داشته باشند.

## اعضای میز

در مورد اعضای میز (خط‌مشی‌گذاران) باید گفت که در سه حوزه اصلی می‌باید دارای علم و تجربه کافی باشند تا تبدیل به «خط‌مشی‌گذار مطلوب» شوند.

- علم و تجربه در حوزه‌های: عمومی مدیریت و خط‌مشی‌گذاری / تخصصی مدیریت منابع

انسانی / سازمانی

علاوه بر سه حوزه فوق، این افراد باید در زمینه‌های غیرملموس زیر نیز متناسب بوده و

غنی‌سازی شوند:

۱. نوع نگاه ایشان به انسان و نیروی انسانی در سازمان باید مطلوب باشد.
۲. انگاره‌ها، مفروضات و برساخته‌های ذهنی خط‌مشی‌گذاران اصلاح شده باشد.
۳. نوع فهم کردن مسائل در خط‌مشی‌گذاران باید واجد برخی ویژگی‌ها باشد؛ به‌عنوان مثال، فهم سیستمی یا فهم راهبردی مسائل.
۴. رویکرد مربی‌گرایانه به کارکنان یا رویکرد اعتماد توأم با نظارت به کارکنان و یا رویکرد تیمی داشتن به افراد.

یک نکته تقریباً بدیهی به نظر می‌رسد؛ اینکه این افراد باید واجد ارزش‌های معنوی همچون تقوا، انصاف، پرهیز از سیاسی‌کاری، نیت الهی و... باشند. چنین ارزش‌هایی متناسب با ذات «سازمان معنویت‌محور» بوده و ضمناً مانع از تبعیض درمورد کارکنان یا سیاست‌زدگی و تعصب گروهی به نفع یا ضرر طیف‌هایی از کارکنان خواهد شد و باعث می‌شود فرد سیاست‌گذار منافع انقلاب را در اولویت خود بداند. مطلب ظریف و حاشیه‌ای دوم که باید در نظر گرفته شود این است که سازمان باید برای داشتن چنین افرادی با ویژگی‌های فوق، برنامه‌ریزی کند و در زمینه توانمندسازی افراد برای پیدا کردن قابلیت نشستن بر کرسی‌های میز خط‌مشی‌گذاری، کار لازم صورت بگیرد. ضمناً باید شرایط بروز شایستگی‌های فوق در جلسات میز (فرایند خط‌مشی‌گذاری) مهیا باشد. به‌عنوان مثال، فرد استقلال نظر و جسارت کافی در بیان نظرات خود داشته باشد.

### ارکان جهت‌ساز

ارکان جهت‌ساز را می‌توان در سه دسته کلی زیر تقسیم‌بندی کرد:

ارکان جهت‌ساز سازمان عبارت است از مواردی چون رسالت سازمان، نظام شایستگی، چشم‌انداز و برنامه پنج‌ساله سازمان و... . ارکان جهت‌ساز نیروهای مسلح شامل مواردی است از جمله ابلاغیات فرماندهی معظم کل قوا، ابلاغیات ستاد کل نیروهای مسلح و... . ارکان جهت‌ساز نظام نیز عبارت است از سیاست‌های کلی نظام، چشم‌انداز و برنامه‌های پنج‌ساله کشور و... . نظام ارزشی انقلاب باید بر همه امور و فرایندها محاط باشد.

## فرایند

یک مسئله در حوزه سرمایه انسانی سازمان بر صفحه نمایش اتاق جلسه خط‌مشی‌گذاری ظاهر می‌شود. اعضای میز باید فرایندهای زیر را درمورد این مسئله پیاده کنند تا به خط‌مشی مطلوب جهت ابلاغ برسند:

## مداقه و پایش

پیش از شروع هر کار باید به این اجماع رسید که آیا مسئله حاضر، دارای اولویت است تا در دستور کار خط‌مشی‌گذاری قرار گیرد یا خیر؟ این فرایند را می‌توان «مداقه در دستورگذاری» نامید.. افکارسنجی از کارکنان و نیازسنجی صحیح به این مهم کمک خواهد کرد. نیازهای متصور را می‌توان از سه منبع احصا کرد: نیازهای اسلام، نیازهای انقلاب و نیازهای سازمان.

پس از آن باید برخی پایش‌های محیطی (اعم از محیط زمانی و محیط مکانی) صورت بگیرد. باید اقتضائات محیطی در نظر گرفته شود. به عبارت دیگر، سیاست‌گذاری باید مبتنی بر تحلیل محیط (محیط سازمانی، محیط نزدیک و محیط دور سازمان) باشد. در مورد محیط سازمان مواردی چون زیرساخت‌ها و امکانات موجود، مهم است. در مورد محیط نزدیک باید به مواردی چون مکان‌یابی میان سازمان‌های مشابه یا عدالت بیرونی با آنها در موضوعات کارکنان توجه و مداقه داشت. در مورد محیط دور نیز ابعاد جمعیت‌شناختی، ابعاد اقتصادی و ابعاد اجتماعی و فرهنگی (به‌خصوص عوامل غیرملموسی چون روحیه حماسی مردم) باید مورد مداقه قرار گیرد. برای سازمان نظامی - امنیتی، رصد و پایش وضعیت دشمنان اعم از دشمنان منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای نیز مهم است.

در انتها نیز برخی «پایش‌های تکمیلی» باید صورت پذیرد. از جمله پایش مؤلفه‌های حوزه نیروی انسانی سازمان و یا پایش هزینه - فایده اقتصادی درمورد تصمیم اتخاذشده. علاوه بر این، مداقه در لحاظ کردن برخی الزامات تکمیلی از جمله الزامات صف و عملیات یا الزامات خرد نیز باید اعمال شود. برخی «پایش‌های تکمیلی» نیز مورد نیاز است که البته اگرچه به لحاظ موضوعی در این بخش می‌گنجد، اما به لحاظ تقدم و تأخر اجرایی از جمله امکان‌سنجی اجرای خط‌مشی باید

در انتهای فرایندها انجام شود (به عنوان مثال امکان سنجی اجرای خط‌مشی). سرتاسر مذاقه و پایش‌های فوق‌باید با رویکردهای بلندمدت، کیفی، سیاست‌پژوهی و علمی ممزوج باشد.

### الگوگیری و درس‌آموزی

در این باب، دو نکته حساس در مورد الگوی ویژه سازمان وجود دارد:

اول. سازمان‌های نظامی کشور ما، وامدار خزائن گرانبهای تجربیات دفاع مقدس و همچنین گذشته خود سازمانند و یکی از بهترین منابع جهت رجوع، درس‌آموزی و الگوبرداری از همین دو حوزه اساسی هستند.

دوم. باید به یک نکته حساس در الگوبرداری و مطالعات تطبیقی توجه نمود و آن «منحصربه‌فرد بودن سازمان» است. به همین دلیل باید از الگوبرداری محض و چشم‌پسته پرهیز کرد و در این خصوص، حتماً فرهنگ و مأموریت خاص سازمان، اعمال شود.

### لحاظ تناسبات سازمانی خاص

بومی‌سازی خط‌مشی برای سازگاری با بوم سازمان:

اول. تناسب با ویژگی‌های کلی سازمان؛ به عنوان مثال، فهم اینکه به سازمان با صبغه تقریباً نظامی است و چنین صبغه‌ای یک‌سری ویژگی‌هایی به سازمان متبادر می‌کند که باید در تصمیم‌گیری‌ها به آنها توجه داشت. توجه به مردمی‌بودن سازمان و تکیه بر سرمایه اجتماعی آن در طبقات انقلابی جامعه، نمونه دیگری از این ویژگی‌های خاص است. فرهنگ خاص، مأموریت‌های ویژه، بر ساخته ذهنی مشترکی که بین‌الاذهانی جامعه کارکنان سازمان هست و... از موارد دیگری است که در این دسته می‌گنجد.

دوم. تناسب با ویژگی‌های سرمایه انسانی سازمان؛ افرادی که در سازمان مشغول خدمت، واجد ویژگی‌های خاصی هستند که باید در تصمیم‌گیری پیرامون آنها لحاظ شود. این افراد از طیف‌های متنوع تشکیل شده‌اند و ضمناً به لحاظ خدمتی نیز تنوع بالایی دارند. آنها ویژگی‌های خاصی را نیز همراه دارند، از جمله داشتن رویکرد داوطلبی و نگاه فرامادی به شغل خویش یا داشتن رویکرد اهتمام به رشد مستمر آنها (فارغ از کاری که انجام می‌شود، انجام‌دهنده کار نیز

برای ما بسیار مهم است و باید رشد کند).

### لحاظ تعادل‌ها و هم‌راستایی‌ها

هر تصمیمی اعم از راهبرد یا خط‌مشی باید در راستا و هم‌افزا با سایر تصمیمات باشد.

۱. هم‌راستایی عمودی: خط‌مشی سرمایه انسانی باید با خط‌مشی‌های کلان سازمان (به‌صورت کلی‌تر با ارکان جهت‌ساز سازمان) هم‌راستا باشد. خط‌مشی‌های سرمایه انسانی باید در راستای تحقق اهداف سامانه فرماندهی باشند. در راستای تحقق این اهداف، ممکن است برخی رویکردهای ابزاری اما کلان دیگر نیز مطرح باشد، به‌عنوان مثال، رویکرد حمایت و پشتیبانی از صف و عملیات. خط‌مشی هر یک از زیرنظامات سرمایه انسانی نیز به‌نوبه خود باید با خط‌مشی کلان حوزه سرمایه انسانی سازمان هم‌راستا و هماهنگ باشند.

۲. هم‌راستایی افقی: نکته مهم و مخصوص سازمان موردنظر این است که در سازمان نظامی - امنیتی، سیاست پیشرو در این هم‌راستایی‌ها، موضوع نیروی انسانی است. این خط‌مشی‌های حوزه سرمایه انسانی است که باید محور باشد و سایرین با آن هماهنگ شوند. هم‌راستایی افقی دیگر عبارت است از هم‌افزایی بین خط‌مشی‌های کارکردهای نیروی انسانی. سیاست‌های زیرنظامات سرمایه انسانی باید با یکدیگر هم‌راستا باشند و در مرتبه‌ای بالاتر، باید زنجیره ارزش ایجاد کرده و استفاده متقابل از ظرفیت‌های یکدیگر داشته باشند.

با تجمیع این دو هم‌راستایی به یک ابرهم‌راستایی از کلیدواژه‌های خاص برخی مصاحبه‌شوندگان خواهیم رسید و آن انسجام‌بخشی بین خط‌مشی‌هاست. مراد از انسجام بین سیاست‌ها، در کنار هم قرار گرفتن آنها همچون تاروپود یک فرش است.

ضمناً یک‌سری تعادل‌هایی برای تدوین سیاست در حوزه نیروی انسانی باید لحاظ شود که عبارت است از: تعادل بین رشد فردی و رشد سازمانی کارکنان، تعادل بین اهداف فردی و اهداف و امیال سازمانی و تعادل معقول بین داخل سازمان و خارج از آن.

### اعمال آرمان‌گرایی واقع‌بینانه

در کنار حفظ آرمان‌خواهی و ابعاد متنوع آن از جمله کیفیت‌گرایی، واقع‌بینی و اضافه کردن



چاشنی واقع‌گرایی به آرمان‌طلبی و ایدئال‌بینی مرسوم در سازمان به توصیه می‌شود. در واقع، آرمان‌گرایی و واقع‌بینی دو بال در خط‌مشی‌گذاری سرمایه انسانی هستند. برخی ابعاد این واقع‌گرایی عبارتند از: پرهیز از شعارزدگی، پرهیز از علم‌زدگی و تکیه بیش از حد بر نظریه‌های آرمانی، تحول‌خواهی معقول، آرمان‌خواهی مبتنی بر برآورد صحیح از توان خود و دشمن، فهم محدودیت‌ها و موانع، واقع‌گرایی و فهم درست شرایط سازمان، واقع‌گرایی و فهم درست شرایط جامعه و ...

### خروجی

خروجی ملموس فرایند خط‌مشی‌گذاری سرمایه انسانی سازمان عبارت است از بیانیه یک سیاست در سرمایه انسانی که باید به رده‌های مختلف و ذی‌نفع برای اجرایی‌شدن ارسال شود. این «سیاست مطلوب» باید دارای ویژگی‌های زیر باشد تا به اجرای صحیح، نتایج مطلوب و کم‌ترین مقاومت از سوی کارکنان در برابر آن منجر شود:

۱. مکتوب و شفاف باشد؛
۲. از دقت و صراحت و مرزبندی مشخص با سایر انواع اسناد راهبردی برخوردار باشد؛
۳. از سادگی فهم برخوردار باشد و به‌درستی برای همه ذی‌نفعان اطلاع‌رسانی شود؛
۴. ارزش‌هایی که سیاست بر آنها مبتنی شده است، برای کارکنان درونی شده باشد؛
۵. مبتنی بر حداکثر اجماع باشد و ذی‌نفعان مختلف در آن مشارکت داشته باشند؛
۶. در محمل یک سامانه قرار بگیرد و برای استقرار آن سیستم‌سازی‌های صورت بگیرد.

### نتایج

منظور از نتایج خط‌مشی سرمایه انسانی، آن دستاوردهایی است که در افق بلندمدت حاصل و دیده خواهند شد. خط‌مشی‌گذاران سرمایه انسانی سازمان باید با برخورداری از بصیرت راهبردی، چشم به این قسم نتایج بلندمدت داشته باشند. به‌عبارت‌دیگر هدف‌گرا باشند و در این دام قرار نگیرند که صرفاً بر وسیله‌ها و ابزار تمرکز کرده و خود تبدیل به هدف شوند. نتایج یا اهداف مذکور را می‌توان در سه گروه عمده دسته‌بندی نمود:

الف) اهداف غایی در حوزه سرمایه انسانی: نتیجه نهایی چیزی نباید باشد جز «جذب و نگهداشت نیروی شایسته» و یا تحقق «چشم انداز سرمایه انسانی». به عبارت دیگر، همه باید در راستای دستیابی به تصویر مطلوب نیروی انسانی سازمان، خط‌مشی وضع نمایند.

ب) اهداف غایی کلیت سازمان: فعالیت‌های بخش‌های مختلف سازمان باید در راستای تحقق راهبرد و رسالت سازمان باشد و همه در تحقق مأموریت اصلی، شریک راهبردی سازمان هستند. میز سیاست‌گذاری باید در نهایت، کمک‌کننده به «تحقق مأموریت و رسالت سازمان» باشد. به‌طور ویژه دو هدف غایی دارد: حفظ قابلیت دفاع از کشور و حفظ ویژگی نهادی سازمان. ضمناً در بند پیشین از چشم‌انداز سرمایه انسانی سازمان صحبت به میان آمد، به‌تناظر در این بخش نیز باید گفت که هدف غایی، دستیابی به «چشم‌انداز سازمان» است.

ج) اهداف غایی انقلاب: عیار مطلوبیت یک خط‌مشی در حوزه سرمایه انسانی چیزی نیست جز اینکه این سیاست تا چه میزان کمک خواهد کرد یا ابزاری خواهد شد برای کارکنان تا «اهداف انقلاب» حاصل شود یا «چشم‌انداز کشور» محقق شود. این قسم اهداف را می‌توان در زمره «اهداف فراسازمانی» تلقی کرد که با یک نگاه سیستمی و سلسله‌مراتبی می‌توان آن را به حوزه سرمایه انسانی متصل و هم‌راستا کرد.

### اجرا، ارزیابی و به‌روزرسانی

اعضای میز باید در نظر داشته باشند که پس از تدوین یک خط‌مشی، کار ایشان با سیاست مذکور کاملاً خاتمه یافته نیست و باید متناسب با پیامدهای احتمالی، انعطاف‌پذیری نشان داده و به‌روزرسانی‌هایی صورت دهند.

به‌عنوان مثال، در محیط پرتلاطم عصر حاضر، شناخت از دشمن دائماً باید به‌روزرسانی شود یا اگر بر مبنای یک گزارش افکارسنجی از کارکنان، خط‌مشی حیاتی و کارساز برای آنان اعمال کردیم و در آینده گزارشات جدید پایش افکار کارکنان، نتایج متفاوتی نشان داد، باید در سیاست گذشته تجدیدنظر و به‌روزرسانی رخ دهد.

نکته مهم دیگری در باب ارزیابی خط‌مشی‌ها وجود دارد که عبارت است از تدوین

سیاست‌هایی که قابل شاخص‌گذاری، سنج‌پذیری و ارزیابی باشند. ضمناً اعضای میز در ارزیابی سیاست‌ها باید رویکردهای زیر را اعمال کنند: رویکرد هلیکوپتری، رویکرد جامع به دستگاه سیاست‌گذاری، رویکرد راهبردی و رویکرد ارزیابی واقعی و مبتنی بر آنچه در صحنه عملیات و صف درمورد کارکنان رخ می‌دهد.

درخصوص اجرای خط‌مشی تدوین‌شده در میز نیز برخی ملاحظات به اجرای مطلوب سیاست کمک خواهد کرد که اعضای میز باید به آن توجه کنند:

۱. اجرای پایلوت در جزئی از سازمان؛
  ۲. ارتقای اهتمام مجریان، ایجاد باور به خط‌مشی تدوین‌شده و پرهیز از نگاه تشریفاتی و کاغذبازی به آن و تربیت مجریان برای اجرای درست یک خط‌مشی؛
  ۳. ارتقای جو اعتماد بین فرماندهان و آحاد کارکنان؛
  ۴. توجه به زمان خاتمه‌یافتن اجرای یک سیاست (تاریخ انقضای خط‌مشی).
- چنانچه یک خط‌مشی در حوزه سرمایه انسانی به‌درستی تدوین نشود، به تحمیل هزینه‌های گزاف به سازمان و نظام جمهوری اسلامی منجر خواهد شد و تبعات منفی فردی (ازبین‌رفتن تکلیف‌محوری کارکنان و بروز رفتار منافقانه)، سازمانی و ملی در پی خواهد داشت.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف طراحی الگوی برای خط‌مشی‌گذاری در حوزه سرمایه انسانی در سازمان‌های نظامی - امنیتی انجام گرفته است. الگوی به‌دست‌آمده با رویکرد سیستمی شامل ابعاد ورودی، فرایند، خروجی و بازخورد می‌باشد و بر مبنای مؤلفه‌ها و شاخصه‌های آن، پیشنهادات زیر قابل ارائه است:

پیشنهاد می‌شود با توجه به مؤلفه «سیاست‌گذار مطلوب»، انتخاب سیاست‌گذاران شایسته بر مبنای شاخصه‌های این مدل و همچنین پایش سیاست‌گذاران فعلی بر مبنای آن صورت بگیرد. در پاسخ به این سؤال که آیا اعضای جلسات ستادی سیاست‌گذاری برای سرمایه انسانی سازمان افراد

مناسبی هستند یا خیر؟ پیشنهاد می‌شود به شاخصه‌های این بخش از مدل رجوع شود. در همین راستا، پیشنهاد می‌شود کانون ارزیابی بر مبنای مدل شایستگی به دست آمده برای سیاست‌گذار مطلوب برگزار شود تا افراد شایسته به جمع میز سیاست‌گذاری سرمایه انسانی سازمان وارد شوند. همچنین، اجرای برنامه‌های توسعه‌ای با هدف ارتقای مهارت‌های احصاشده در مدل به عنوان ابزارهای سیاست‌گذاران همچون برگزاری کارگاه‌های تفکر سیستمی و تفکر راهبردی، توصیه می‌شود. چنین برنامه‌های توسعه‌ای هم برای سیاست‌گذاران و هم برای آحاد ذی‌نفعان، توصیه می‌شود؛ چراکه باعث پذیرش بهتر سیاست میان سیاست‌پذیران و در نتیجه کاهش مقاومت در برابر سیاست نیز خواهد شد.

باتوجه به یافته‌های مدل، پیشنهاد می‌شود سیاست‌های سرمایه انسانی تدوین شده، پیش از ابلاغ، به افکارسنجی و نظرسنجی از برخی گروه‌های ذی‌نفع گذاشته شود و شرایط برای ابراز نظر جسورانه و مستقل نیز فراهم شود. پیشنهاد سامانه‌ای شدن این نظرسنجی نیز خالی از لطف نخواهد بود. علاوه بر این پیشنهاد می‌شود یک خط‌مشی حوزه سرمایه انسانی، پس از تدوین ابتدا به صورت آزمایشی در یک قسمت سازمان (حداکثر یک نیرو) ابلاغ و اجرایی شود و سپس پس از رفع اشکالات احتمالی اولیه، به کل سازمان تسری یابد.

باتوجه به ظهور مفاهیمی چون حسابداری سرمایه انسانی و هزینه - فایده کردن در تصمیمات کلان خدمتی کارکنان و همچنین مورد غفلت نسبی واقع شدن چنین مفاهیمی (به واسطه تأکید بیشتر و به حق بر معنویات و موارد غیرمادی در سازمان)، اولاً باید در خصوص مفاهیم جدید حسابداری سرمایه انسانی، فرهنگ‌سازی صورت بگیرد و ثانیاً در خط‌مشی‌گذاری‌ها توجه بیشتری به هزینه سیاست اتخاذ شده به خصوص هزینه‌های پنهانی که به نسل‌های آتی منتقل می‌شود، لحاظ گردد و واحدی برای این موضوع در نیروی انسانی شکل گیرد (پیشنهاد می‌شود دفتر حسابداری سرمایه انسانی در معاونت نیروی انسانی شکل گیرد).

با عنایت به تأکید خبرگان به درس‌آموزی از تجربیات سازمان در خط‌مشی‌گذاری سرمایه انسانی، پیشنهاد می‌شود مقدمات مستندسازی، ثبت تجربیات و مدیریت دانش در حوزه

تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری سرمایه انسانی، فراهم شود. ضمناً با توجه به تأکید خبرگان بر استفاده از تجربیات خدمتی کارکنان دفاع مقدس، توصیه می‌شود مقدمات لازم جهت احصاء، دسته‌بندی و انتشار علمی تجربیات حوزه تصمیم‌گیری در مسائل نیروی انسانی دوران جنگ (ثبت و انتقال تجربیات مرتبط) صورت پذیرفته و منتشر شود.

با توجه به اشاره مدل به لزوم لحاظ کردن تنوع و طیف‌های خدمتی متفاوت در کارکنان سازمان، پیشنهاد می‌شود سیاست‌های تدوین‌شده در صورت لزوم برای طیف‌های مختلف بومی‌سازی شوند و این امر معادل ناعدالتی در نظر گرفته نشود. در نهایت نیز بهره‌گیری از آینده‌پژوهی و تزریق آن به هسته سیاست‌گذاری سرمایه انسانی سازمان پیشنهاد می‌شود. این کار باعث می‌شود سیاست‌گذاران به آینده و جنگ آینده توجه داشته باشند و با ذهنی درگیر کارهای روزمره و اجرایی، به خط‌مشی‌گذاری، اقدام نکنند.

در خصوص پیشنهاد برای انجام پژوهش‌های آتی نیز می‌توان گفت هر یک از ابعاد ذیل مدل، می‌تواند محور یک پژوهش باشد. به عنوان مثال، عناوینی چون موارد ذیل قابل پیشنهاد است: الگوی توانمندسازی خط‌مشی‌گذاران سرمایه انسانی یا الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های سرمایه انسانی و یا الگوی اجرای بهینه خط‌مشی‌های سرمایه انسانی.

ضمناً پیشنهاد می‌شود برای خط‌مشی‌های سایر بخش‌ها و کارکردهای سازمان نیز پژوهش مشابه صورت گیرد (به عنوان مثال، الگوی خط‌مشی‌گذاری در حوزه مهندسی). ضمناً می‌توان به صورت مشابه پژوهش‌هایی اختصاصی برای هر یک از زیرنظامات منابع انسانی نیز صورت داد. علاوه بر این، در راستای تقویت سیاست‌گذاری و سیاست‌گذاران، باید الگوهای برای یک‌سری پیش‌زمینه‌ها در اختیار داشت. به عنوان مثال، الگویی برای ارتقای تفکر سیستمی در مدیران سازمان. لذا پژوهش در راستای چگونگی ارتقای این توانمندی‌ها و الگوی آنها پیشنهاد می‌شود.

در جدول زیر برخی همگرایی‌ها و واگرایی‌های الگوی به دست آمده با پژوهش‌های پیشین و ویژگی خاص الگوی حاضر که مختص سازمان مورد مطالعه بوده است به صورت خلاصه ذکر شده است.

جدول ۴. مقایسه یافته‌های پژوهش با مطالعات پیشین

ویژگی خاص قابل ذکر	یافته‌های پیشین ادبیات	مؤلفه مدل محقق
در حوزه خاص مدیریت سرمایه انسانی سازمان مورد مطالعه، در مدل محقق به معضل «ارزان‌انگاری» نیروی انسانی در نیروهای مسلح نیز اشاره شده است.	(قلی‌پور، ۱۳۹۳) نیز یکی از موانع دستیابی به یک سیاست خوب را ساده‌انگاری در دریافت مشکل دانسته است.	ورودی: سیاست‌گذار مطلوب: اصلاح انگاره‌های ذهنی خط‌مشی‌گذاران سرمایه انسانی از جمله ساده‌انگاری مسائل نیروی انسانی
به‌طور ویژه آنچه مورد دفاع قرار می‌گیرد نیز در تمایز با ادبیات که به کشور اشاره دارد، مفهومی گسترده است؛	(اش و هوسک، ۲۰۰۴) در کتاب خود یک هدف غایی برای خط‌مشی سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی - امنیتی اعلام می‌کنند: «اطمینان از اینکه شایستگی‌های مورد نیاز برای دفاع از کشور در کارکنان سازمان‌های نظامی وجود دارد».	نتایج: اهداف حوزه سرمایه انسانی: جذب و نگهداشت کارکنان نظامی شایسته یکی از نتایج خط‌مشی سرمایه انسانی سازمان است که در مدل محقق به آن اشاره شده است.
به‌طور ویژه در مدل حاضر، محل فهم اولویت‌بندی درست سیاست‌گذاری سرمایه انسانی بر مبنای سه چیز است: نیاز اسلام، نیاز انقلاب، نیاز سازمان	(الوانی، پورعزت و نجابت، ۱۳۹۷) نیز به اولویت‌بندی ناقص به‌عنوان یکی از آفات خط‌مشی‌گذاری اشاره کرده و می‌گویند در چنین مواقعی، مسائل فرعی به‌جای مسائل اصلی در دستور کار سیاست‌گذاری قرار می‌گیرد.	فرایند: مداقه در دستور گذاری: به لزوم دستور گذاری صحیح مبتنی بر اولویت‌بندی درست مسائل، اشاره شده است.
به‌طور ویژه در مورد سازمان نظامی - امنیتی که سازمانی سلسله‌مراتبی است، در مدل حاضر به لزوم داشتن سامانه افکارسنجی که از پایین‌ترین سطوح کارکنان تا بالاترین سطوح سازمان صدا را برساند، تأکید شده است.	(خداداد حسینی و محمدزاده، ۱۳۹۱) به مدل ذهنی خط‌مشی‌پذیران اشاره کرده و آن را مدخلی به موضوع بازاریابی خط‌مشی دانسته. ضمناً (گوئیگل، ۱۹۹۱) نیز نسبت به شنیدن صدای کارکنان (Employee voice) پیش از سیاست‌گذاری برای آنان تأکید داشته است.	فرایند: پایش تکمیلی: یکی از گام‌های مدل، افکارسنجی از کارکنان (خط‌مشی‌پذیران) و فهم ذهنیت آنان است.
به‌طور ویژه در مدل حاضر به تغییر از «دشمن متلقه‌ای» به «دشمن فرامنطقه‌ای - امریکا» اشاره شده است. همچنین تغییر از دشمنان کلاسیک به دشمن غیر کلاسیکی چون داعش که باید آثار آن را در سیاست‌های کارکردهای منابع انسانی سازمان دید.	(گیلاری و ویلیامز، ۲۰۰۶) و (اش و هوسک، ۲۰۰۴) در پژوهش‌های خود، تغییر به‌وجود آمده در تهدیدهای آینده را الزامی برای تغییر خط‌مشی کارکنان سازمان‌های نظامی دانسته‌اند.	به‌روز رسانی: به‌روز رسانی شناخت از دشمن شناخت درست از دشمن یکی از گام‌های فرایندی است که بعدتر در گام ارزیابی و بروز رسانی باید به‌روز گردد.

ادامه جدول ۴. مقایسه یافته‌های پژوهش با مطالعات پیشین

ویژگی خاص قابل ذکر	یافته‌های پیشین ادبیات	مؤلفه مدل محقق
<p>به‌طورویژه در مدل حاضر، خبرگان به لزوم فرهنگ‌سازی و ارتقای مباحثی چون «حسابداری سرمایه انسانی» در سازمان اشاره کرده و آن را از موارد مغفول‌مانده در سیاست‌های کارکنان دانسته‌اند. به مواردی چون پرهیز از انتقال هزینه به آینده نیز اشاره شده است.</p>	<p>(قلی‌پور، ۱۳۹۳) یکی از رویکردهای ارزیابی خط‌مشی‌ها را رویکرد مدیریتی می‌داند و عنوان می‌نماید که در رویکرد مدیریتی تأکید بر اثربخشی و دستیابی به اهداف خط‌مشی با کم‌ترین هزینه است.</p>	<p>فرایند: پایش و مذاقه: محاسبه صرفه‌های اقتصادی خط‌مشی سرمایه انسانی</p>
<p>به‌طورویژه در مدل حاضر، خبرگان، در ذیل فرهنگ عمومی جامعه بر مواردی چون فرهنگ و روحیه حماسی مردم به‌عنوان یک عامل مؤثر بر سیاست سرمایه انسانی سازمان نظامی - امنیتی که باید مورد پایش و واقع‌بینی واقع شود، اشاراتی داشته‌اند.</p>	<p>(ونگ، ۱۹۹۸) عناصر محیطی مؤثر بر سیاست سرمایه انسانی را دسته‌بندی کرده است. در دسته محیط خارجی، به مؤلفه فرهنگ عمومی جامعه (کوهن و همکاران، ۲۰۰۹) و نیز نقش متغیرهای مرتبط با فرهنگ عمومی در سیاست‌های نظامات منابع انسانی در ژاپن اشاره داشته است.</p>	<p>فرایند: پایش و مذاقه + واقع‌بینی: پایش در متغیرهای محیط شامل از جمله فرهنگ و واقع‌بینی در خصوص شرایط جامعه در این حوزه</p>

## منابع

- آذر، عادل؛ غلامرضایی، داوود و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۲)، طراحی مدل تحلیل سیاست‌های آموزش عالی با استفاده از پویایی سیستم، فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست علم و فناوری. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰)، مدیریت منابع انسانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اسکندری، مجتبی (۱۳۹۲)، الگوی تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری امام خمینی (ره). تهران: نشر عروج.
- اشتراوس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۳)، اصول روش تحقیق کیفی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اشتریان، کیومرث (۱۳۹۱)، مقدمه‌ای بر روش سیاست‌گذاری فرهنگی، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- اعرابی، محمد؛ نجاری، رضا؛ ابطحی، حسین؛ و جعفری‌نیا، شمس‌ا... (۱۳۸۷)، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، تهران: پویند.
- الوانی، سیدمهدی و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۴)، فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- الوانی، مهدی؛ پورعزت، علی‌اصغر و نجابت، انیسه (۱۳۹۴)، دلایل اثربخش نبودن خط‌مشی‌گذاری ایران در زمینه فقرزدایی، مدیریت دولتی: دوره هفتم، شماره ۱، صص ۱-۱۸.
- پورعزت، اصغر و رحیمیان، اشرف (۱۳۹۱)، ویژگی‌های خط‌مشی عمومی برای اداره شهرهای پیچیده، مجله مدیریت دولتی دانشگاه تهران، دوره چهارم، شماره ۱۰، ص ۳۱.
- تسلیمی، سعید (۱۳۸۶)، تحلیل فرایندی خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری، تهران: انتشارات سمت.
- حاجی ملامیرزایی، حمید (۱۳۹۳)، الگوی اسلامی ایرانی اجرای خط‌مشی فرهنگی، دانشگاه تهران: رساله دکتری.
- خدادادحسینی، سیدحمید و محمدزاده، سیامک (۱۳۹۱)، شناسایی و اولویت‌بندی سازوکارهای بازاریابی خط‌مشی‌های عمومی در ایران: رویکرد پژوهش آمیخته، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی: ۳۵-۵۸.
- خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید (۱۳۹۴)، اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی، تهران: نگاه دانش.



- خیرگو، منصور و شکری، زینب (۱۳۹۰)، توسعه فرایند سیاست‌گذاری با استفاده از راهبردهای آینده‌نگاری، فصلنامه مدیریت نظامی: دوره یازده، شماره ۴۲، صص ۱۰۳ - ۱۲۶.
- دانایی‌فرد، حسن و الوانی، مهدی (۱۳۹۰)، درآمدی بر نظریه‌های مدیریت دولتی، تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
- دانایی‌فرد، حسن؛ عادل، آذر و الوانی، مهدی (۱۳۹۲)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار، اشراقی.
- داوری، علی (۱۳۹۱)، ارائه مدل نظام خط‌مشی‌گذاری توسعه کارآفرینی، چشم‌انداز مدیریت دولتی: سال سوم، شماره ۱۱، ۳۳ - ۵۰.
- روح‌اللهی، احمدعلی و رجبی، حاجیه (۱۳۹۴)، بررسی آثار خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی: سال هفتم، شماره ۳: ۱۰۵ - ۱۳۰.
- سنگه، پیتر (۱۳۹۵)، پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده، (م. روشن، مترجم) تهران: مدیریت صنعتی.
- صائبی، محمد (۱۳۸۲)، روندها و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، نشریه علمی - پژوهشی مدرس علوم انسانی: دوره ششم، شماره ۳، صص ۶۷ - ۸۲.
- ظریف‌منش، حسین (۱۳۸۹)، تدوین سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت منابع انسانی نیروهای مسلح، تهران: مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی.
- علامه، محسن؛ سلطانی، فرزانه و نریمانی، مهدی (۱۳۹۳)، ارایه راهبردهایی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳ (پیاپی ۱۷) قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۹۳)، تصمیم‌گیری سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران: سمت.
- قلی‌پور، رحمت‌الله؛ پورسعید، بهزاد؛ حمیدی‌زاده، علی و امیری، عبدالرضا (۱۳۸۹)، بررسی تأثیر سیاست پژوهش در فضای سیاست‌گذاری، مدیریت دولتی: ۱۲۷ - ۱۴۴.
- کرسول، جان (۱۳۹۶)، پوش کیفی و طرح پژوهش، تهران: اشراقی.
- مقام معظم رهبری (۱۳۸۱)، بیانات در دیدار افشار مختلف مردم.

منوریان، عباس؛ محمدی، داریوش و محمدی فاتح، اصغر (۱۳۹۵)، خط‌مشی‌گذاری خوب در قوه مجریه، مدل‌سازی نقش ظرفیت‌های سازمانی و زمینه ملی، *مجله مدیریت دولتی*، دوره هشتم، شماره ۲: ۲۳۳-۲۵۴.

هاولت، مایکل و راش، ام. (۱۳۸۰)، *مطالعه خط‌مشی عمومی*، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- Ash, Beth & Hosek, James. (2004). *What does Transformation mean for Military Manpower and Personnel Policy*. RAND.
- Baum, tom, Amoah, Vennesa & Spivack, S. (1997). Policy dimensions of HRM in the tourism and hospitality industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 9 No. 5/6, pp. 221-229.
- Broedling, Larue. (2000). APPLYING A SYSTEMS APPROACH TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Human Resource Management*. Volume38, Issue3, pp. 287 - 269.
- Burn, Nancy & Grove, Susan. (1999). *Understanding nursing research*, 2ed., Philadelphia: W.B. Saunders.
- Cooke, Fang Lee. (2013). Human resource development in China State HRD policies and research opportunities. *Journal of Chinese Human resource Management*. Vol. 4 No. 2, pp. 144-150.
- Ellerman, Jennifer & Kleiner, Brian. (2000). How to Write excellent Human Resource Policies. *Management Research News*.
- Gill, Carol & Meyer, Danny. (2011). The role and impact of HRM policy. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 19 No. 1, pp. 5-28.
- Gilroy, Curtis & Williams, Cindy. (2006). *Personnel Policy and the Transformation of Western Militaries*. London: MIT.
- Gunnigle, Patrick. (1991). Personnel Policy Choice: The context for Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training*. 31 - 22.
- Human resource policies از ۲۰۱۷، *wikipedia*. (۲۰۱۷). [https://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_resource\\_policies](https://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_policies)
- Humphrey, Charlotte., Ehrich, Kathryn., Kelly, B & Sandall, J. (2003). Human Resource Policies and continuity of care. *Journal of Health Organization and management*. Vol. 17 No. 2, pp. 102-121.
- Katou, Anastasia & Budhwar, Pawn. (2010). Causal relationship between HRM policies and organizational performance: evidence from Greek manufacturing sector. *European Management Journal*. Volume 28, Issue 1, 39 - 25.
- Katou, Anastasia. (2012). Investigating reverse causality between HRM policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*. Vol. 35 No. 2, pp. 134-156.
- Kouhy, Reza, Vedd, Risham, Yoshikawa, Takeo & Innes, John. (2009). Human resource policies, management accounting and organizational performance. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*. Vol. 13 No. 3, pp. 245-263.
- Lawson, Joseph. (1998). *How to develop personnel policy manual*. New York: American

Mangement Association.

Marouf, Laila & ,Rehman, Sajad. (2004). Human Resource development Policies and practices for IT workforce in Kuwait .**Library review, Emerald**. Vol. 53 No. 7, pp. 351-355.

Quade, E. S. (1969). **The System Approach and Public Policy** .RAND.

Sabatier, Paul & Mazmanian, Danie. (1979). The Conditions of Effective Implementation . **Policy analysis**. Vol. 5, No. 4 (Fall 1979), pp. 481-504