



## ابعاد و مولفه‌های خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، مبتنی بر بیانیه گام دوم

محمدحسین خاکی<sup>۱</sup>، کامبیز حمیدی<sup>۲\*</sup>، سیدعلی اکبر احمدی<sup>۳</sup>، احمدرضا اسماعیلی<sup>۴</sup>، جواد نیک نفس<sup>۵</sup>

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع علوم انتظامی امین، تهران، ایران.

۴. گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

\* ایمیل نویسنده مسئول: hamidi@iau.ac.ir

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی ابعاد و مولفه‌های خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، مبتنی بر بیانیه گام دوم انجام شده است. این تحقیق از منظر هدف، جزء مطالعات کاربردی-توسعه‌ای محسوب می‌شود و با بهره‌گیری از رویکرد ترکیبی کمی-کیفی اجرا گردیده است. در مرحله کیفی پژوهش، جامعه مورد مطالعه متشکل از مدیران و معاونین منابع انسانی، اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و محققان فعال در حیطه منابع انسانی فراجا طی سال ۱۴۰۳ بود. حجم نمونه این بخش ۴۵ نفر بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند گزینش شدند و جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته حاوی ۱۴ پرسش باز صورت پذیرفت. در مرحله کمی پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته شامل ۳۰ گویه بود که براساس نتایج حاصل از بخش کیفی تدوین گردیده و از ۱۲۱ نفر به شیوه نمونه‌گیری در دسترس تکمیل شد. پردازش داده‌های کیفی با اعمال تکنیک تحلیل مضمون صورت گرفت. یافته‌های بخش کیفی نشان داد نتایج حاصل از تحلیل کیفی حاکی از آن است که مضامین کلان حاکم بر خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران دربرگیرنده تقویت فرهنگ و تعهد سازمانی، خودکفایی و بهره‌وری اقتصادی، نوآوری در آموزش و همکاری علمی، نوآوری و شفافیت سازمانی، توانمندسازی مهارتی و تیمی، رهبری و یادگیری تحول‌گرا، و سازگاری و تحول سازمانی می‌باشد. تحلیل کمی پژوهش همچنین مؤید تأیید این مضامین با سطوح متفاوت اهمیت و تأثیرگذاری در چارچوب الگوی ارائه شده بود. یافته‌های پژوهش مبین آن است که الگوی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با تکیه بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، می‌بایست بر محورهای بنیادین شامل سازگاری و تحول سازمانی، رهبری تحول‌گرا، نوآوری و شفافیت سازمانی، توانمندسازی مهارتی و تیمی، و تقویت فرهنگ و تعهد سازمانی استوار گردد. بر این اساس، الگوی پیشنهادی قابلیت ارتقای عملکرد سازمانی و تحقق اهداف تمدن‌سازی اسلامی در حوزه امنیت و انتظام را دارا می‌باشد.

**کلیدواژه‌گان:** توسعه منابع انسانی، خط‌مشی سازمانی، فراجا، بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، رهبری

تاریخ ارسال: ۱۴ تیر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۰ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۸ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۱۰ مهر ۱۴۰۴



**How to cite:** Khaki, M. H., Hamidi, K., Ahmadi, S. A., Esmaceli, A., & Niknafs, J. (2025). Dimensions and Components of Human Resource Development Policies in the Law Enforcement Force of the Islamic Republic of Iran Based on the Statement of the Second Step of the Revolution. *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(3), 1-17.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

# Dimensions and Components of Human Resource Development Policies in the Law Enforcement Force of the Islamic Republic of Iran Based on the Statement of the Second Step of the Revolution

Mohammad Hosseyn Khaki<sup>1</sup>, Kambiz Hamidi<sup>1\*</sup>, Seyed Aliakbar Ahmadi<sup>2</sup>, Ahmadreza Esmaceli<sup>3</sup>, javad Niknafs<sup>4</sup>

1. Department of Public Administration, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

2. Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.

3. Department of Human Resources Management, Amin University of Law Enforcement Sciences, Tehran, Iran.

4. Department of Management, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

\*Corresponding Author's Email: hamidi@iau.ac.ir

## Abstract

This study was conducted with the aim of examining the dimensions and components of human resource development policies in the Law Enforcement Force of the Islamic Republic of Iran, based on the Statement of the Second Step of the Revolution. From the perspective of its objective, this research is classified as applied-developmental and was implemented using a mixed-method quantitative–qualitative approach. In the qualitative stage, the study population consisted of human resource directors and deputies, university faculty members, and active researchers in the field of human resources of the Law Enforcement Force during 2024. The sample size for this stage was 45 participants, selected through purposive sampling, and data were collected through semi-structured interviews containing 14 open-ended questions. In the quantitative stage, the data collection instrument was a researcher-made questionnaire with 30 items, which was developed based on the results of the qualitative section and was completed by 121 participants selected through convenience sampling. Qualitative data processing was carried out using the thematic analysis technique. The findings of the qualitative phase showed that the overarching themes governing human resource development policies in the Law Enforcement Force of the Islamic Republic of Iran include strengthening organizational culture and commitment, self-sufficiency and economic productivity, innovation in education and scientific collaboration, organizational innovation and transparency, skill and team empowerment, transformational leadership and learning, and organizational adaptability and transformation. The quantitative analysis further confirmed the validation of these themes with varying degrees of importance and impact within the proposed model framework. The results of the study indicate that the model of human resource development policies in the Law Enforcement Force of the Islamic Republic of Iran, grounded in the Statement of the Second Step of the Islamic Revolution, must be based on fundamental pillars including organizational adaptability and transformation, transformational leadership, organizational innovation and transparency, skill and team empowerment, and strengthening organizational culture and commitment. Accordingly, the proposed model has the capacity to enhance organizational performance and contribute to achieving the civilizational goals of Islam in the domain of security and law enforcement.

**Keywords:** Human resource development, organizational policy, Law Enforcement Force (FARAJA), Statement of the Second Step of the Islamic Revolution, leadership

Submit Date: 05 July 2025

Revise Date: 01 September 2025

Accept Date: 09 September 2025

Publish Date: 02 October 2025

منابع انسانی به عنوان اصلی ترین و ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها شناخته می‌شود و نقش بنیادین آن در تحقق توسعه پایدار و ارتقای بهره‌وری سازمانی، امروزه بیش از هر زمان دیگری مورد توجه قرار گرفته است. نیروی انسانی با مشارکت مستقیم در فرآیندهای تولید، ارائه خدمات و همچنین با به کارگیری ظرفیت‌های ذهنی و خلاقیت فردی، زیربنای توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جوامع را فراهم می‌سازد (Swanson, 2022). در این میان، سازمان‌های نظامی و انتظامی به دلیل مأموریت‌های حساس و چندبعدی خود، بیش از سایر سازمان‌ها نیازمند توسعه منابع انسانی توانمند، متعهد و کارآمد هستند تا بتوانند در شرایط متغیر و پیچیده محیطی، امنیت و آرامش جامعه را تأمین کنند. به همین دلیل، توسعه منابع انسانی در چنین سازمان‌هایی نه تنها یک ضرورت مدیریتی، بلکه یک الزام راهبردی برای تحقق اهداف کلان ملی به شمار می‌رود (Votto et al., 2021).

یکی از چالش‌های عمده سازمان‌ها در قرن بیست و یکم، حفظ و نگهداشت سرمایه‌های انسانی است. رقابت شدید در جذب افراد نخبه و شایسته سبب شده است مدیریت منابع انسانی نقشی محوری در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی ایفا کند. چنانچه سازمان نتواند به نحو مطلوب در این زمینه عمل کند، خروج کارکنان توانمند و کاهش کیفیت خدمات اجتناب‌ناپذیر خواهد بود (Garg et al., 2022). این مسئله در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز مطرح است؛ چراکه علاوه بر نیاز به جذب نیروهای متعهد، مسئله حفظ و ارتقای کیفیت آنان نیز در سطحی استراتژیک اهمیت دارد (Sharifani & Alavinia, 2024). توسعه منابع انسانی از این منظر نه تنها به ارتقای توانایی‌های کارکنان منجر می‌شود، بلکه بنیان‌های رقابت‌پذیری سازمانی را نیز تقویت می‌کند (Armstrong & Taylor, 2023).

مفهوم توسعه منابع انسانی از دهه‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین محورهای علم مدیریت تبدیل شده است و به‌ویژه در سازمان‌های دولتی و عمومی، به‌عنوان ابزاری کلیدی برای ارتقای بهره‌وری و تحقق اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توسعه منابع انسانی باید با آموزش مستمر، برنامه‌های انگیزشی و طراحی مسیرهای شغلی متناسب همراه باشد تا بتواند اثرگذاری واقعی داشته باشد (Ahmadi & Mousavi, 2024). چنین رویکردی زمانی مؤثر خواهد بود که با سیاست‌های کلان کشور هم‌راستا شود و ضمن توجه به فرهنگ سازمانی و ارزش‌های اجتماعی، بستر تحقق اهداف ملی را نیز فراهم آورد.

صدور بیانیه «گام دوم انقلاب اسلامی» توسط مقام معظم رهبری در سال ۲۰۱۹ (مطابق با ۱۳۹۷ هجری شمسی) نقطه عطفی در جهت‌گیری‌های کلان کشور محسوب می‌شود. در این بیانیه، نیروی انسانی مستعد و کارآمد به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه و ظرفیت امیدبخش کشور معرفی شده است. این سند راهبردی تأکید می‌کند که جمعیت جوان، تحصیل کرده و متعهد کشور می‌تواند موتور محرکه پیشرفت مادی و معنوی باشد و نقش بی‌بدیلی در تحقق تمدن نوین اسلامی ایفا کند (Sohrabi, 2024). برای نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، این بیانیه نه تنها افق‌های جدیدی را ترسیم کرده، بلکه وظایف و مأموریت‌های تازه‌ای نیز در حوزه توسعه منابع انسانی مشخص کرده است. از این منظر، ارتقای کیفیت نیروی انسانی پلیس، از حیث اخلاقی، معنوی و تخصصی، یکی از پیش‌شرط‌های تحقق اهداف بیانیه گام دوم تلقی می‌شود (Yahyinejad, 2024).

پژوهشگران مختلف در داخل و خارج از کشور نیز ابعاد گوناگون توسعه منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده‌اند. برای نمونه، مطالعه‌ای در ایران نشان داد که آموزش مستمر و مدیریت عملکرد نقش اساسی در موفقیت خط‌مشی‌های منابع انسانی دارند (Bahrami & Naderi, 2023). همچنین تحقیقات دیگری به پیوند میان توسعه منابع انسانی و نوآوری سازمانی اشاره کرده و بر اهمیت خلاقیت، یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان در ایجاد مزیت رقابتی تأکید کرده‌اند (Fakhrai, 2024). در سطح جهانی نیز چارچوب‌های استراتژیک توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای دستیابی به رشد پایدار معرفی شده‌اند (Anderson & Kim, 2024).

افزون بر این، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین نیز به‌طور چشمگیری بر فرآیندهای توسعه منابع انسانی اثرگذار بوده است. استفاده از ابزارهایی مانند هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها توانسته است فرآیندهای تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری در حوزه منابع انسانی را ارتقا بخشد (Chen

(Zhao, 2024 &). در همین راستا، کاربرد یادگیری ماشینی در مدیریت منابع انسانی نیز مسیرهای نوینی برای پیش‌بینی نیازها، ارتقای عملکرد و بهینه‌سازی تصمیمات ایجاد کرده است (Garg et al., 2022). بدین ترتیب، می‌توان گفت که آینده توسعه منابع انسانی بدون بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و سیستم‌های داده‌محور، قابل تصور نیست (Malik & Budhwar, 2021; Votto et al., 2021).

بعد دیگر توسعه منابع انسانی در جهان امروز، توجه به عدالت، تنوع و شمول‌گرایی است. مطالعات جدید نشان داده‌اند که سیاست‌های منابع انسانی فراگیر که بر عدالت سازمانی و برابری فرصت‌ها تمرکز دارند، می‌توانند موجب جذب استعدادها و برتر و ارتقای نوآوری شوند (Martinez & Gupta, 2024). در همین راستا، تأکید بر عدالت و شایسته‌سالاری در فرآیندهای جذب و ارتقا در نیروی انتظامی نیز ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (Nezami et al., 2021). همچنین تجربه سازمان‌های مختلف در دوران بحران‌هایی همچون همه‌گیری کووید-۱۹ نشان داده است که انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری سازمانی تا حد زیادی به کیفیت سیاست‌های منابع انسانی وابسته است (Ngoc Su et al., 2021).

در ادبیات علمی، رویکردهای مختلفی برای خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی مطرح شده است. برخی از مدل‌ها بر عقلانیت و تحلیل داده‌ها تأکید دارند (Lepak & Gowan, 2023)، در حالی که برخی دیگر بر تدریج و آزمایش‌پذیری در محیط‌های پیچیده و نامطمئن تمرکز کرده‌اند (Anwar & Abdullah, 2021). همچنین، مدل‌های شایستگی‌محور به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با شناسایی شکاف‌های مهارتی، برنامه‌های هدفمند برای توانمندسازی کارکنان طراحی کنند (Wright et al., 2022). به‌طور کلی، آنچه در تمامی این مدل‌ها مشترک است، ضرورت هم‌سویی توسعه منابع انسانی با استراتژی کلان سازمان و ایجاد ارزش افزوده از طریق ارتقای توانمندی‌های فردی و جمعی کارکنان است (Collins, 2022).

سازمان‌های انتظامی ایران در سال‌های اخیر تلاش کرده‌اند تا ضمن انطباق با شرایط متغیر محیطی، از ظرفیت‌های بیانیه گام دوم انقلاب برای ارتقای توان منابع انسانی خود بهره بگیرند. با این حال، بررسی‌ها نشان داده است که همچنان چالش‌هایی همچون ضعف در طراحی برنامه‌های آموزشی تخصصی، کمبود نظام شایسته‌سالاری کارآمد و وجود فرهنگ سازمانی سنتی مانع تحقق کامل اهداف توسعه منابع انسانی در این سازمان‌هاست (Darvishi et al., 2021; Namvar, 2021). از سوی دیگر، ضرورت بازمهندسی فرآیندهای منابع انسانی با توجه به تحولات تکنولوژیک و تغییرات محیطی بیش از پیش احساس می‌شود (Ataei Sangaroudi, 2023).

علاوه بر این، تقویت فرهنگ سازمانی و افزایش تعهد کارکنان به ارزش‌های اسلامی-ایرانی از جمله پیش‌نیازهای کلیدی برای تحقق اهداف فراجا در چارچوب بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی محسوب می‌شود (Mouzan, 2023; Zargar & Moghvafaei, 2023). این موضوع زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که بدانیم بیانیه گام دوم انقلاب نه تنها بر پیشرفت علمی و اقتصادی تأکید دارد، بلکه بر معنویت، عدالت و اخلاق نیز به‌عنوان پایه‌های اساسی تمدن‌سازی اسلامی تکیه می‌کند (Sadeghi et al., 2024). از همین رو، نیروی انتظامی موظف است در کنار توجه به جنبه‌های تخصصی توسعه منابع انسانی، جنبه‌های فرهنگی، معنوی و اخلاقی آن را نیز مورد توجه ویژه قرار دهد (Shiroudi, 2021).

در مجموع، می‌توان گفت توسعه منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، مستلزم رویکردی جامع و چندبعدی است که ابعاد آموزشی، مهارتی، فناورانه، فرهنگی و اخلاقی را به‌طور هم‌زمان پوشش دهد (Veysmoradi et al., 2023). همچنین این توسعه باید به گونه‌ای طراحی شود که هم‌راستا با تحولات جهانی در حوزه منابع انسانی باشد و در عین حال به ارزش‌های بومی و اسلامی نیز وفادار بماند. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی ابعاد و مؤلفه‌های خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی انجام شده است.

مطالعه حاضر بر حسب هدف، در زمره تحقیقات کاربردی-توسعه‌ای قرار گرفته و از منظر ماهیت، با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) و بهره‌گیری از تکنیک دلفی صورت پذیرفته است. جامعه مورد بررسی در فاز کیفی متشکل از مدیران منابع انسانی، معاونین منابع انسانی، اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و محققین مرتبط با حیطه منابع انسانی فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۳ می‌باشد. انتخاب این افراد در شهرهای تهران، قم و آذربایجان غربی و با در نظر گیری آشنایی کامل آن‌ها با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی انجام گرفته است. در فاز کیفی، با توجه به غنای اطلاعات و دستیابی به اشباع نظری داده‌ها، ۴۵ نفر و در فاز کمی ۱۲۱ نفر به‌مثابه نمونه مورد بررسی انتخاب گردیدند. شیوه نمونه‌گیری در این مطالعه هدفمند بوده، به‌نحوی که متخصصانی گزینش شدند که دارای اطلاعات عمیق و کافی پیرامون موضوع پژوهش بودند در فاز کیفی، گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. این مصاحبه‌ها دربرگیرنده ۱۴ پرسش باز و تشریحی بودند که با هدف استخراج مضامین مرتبط با خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی انجام پذیرفتند. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به‌شکل صوتی ثبت و سپس با روش هفت‌مرحله‌ای کلایزی مورد تحلیل قرار گرفتند. در این روش، پس از گوش‌دهی مکرر به داده‌ها و استخراج مفاهیم فرموله‌شده، مفاهیم مرتبط با موضوع تحقیق طبقه‌بندی گردیده و در نهایت مضامین اصلی و پایه استخراج شدند. پردازش داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام یافت. اعتبار داده‌های کیفی از طریق تأیید متخصصان دانشگاهی و بررسی تطابق مفاهیم استخراج‌شده با داده‌های اصلی مصاحبه‌ها تأمین گردید. قابلیت اعتماد داده‌ها با بهره‌گیری از روش توافق درون‌موضوعی و پایایی بازآزمون سنجیده شد. توافق درون‌موضوعی از طریق مقایسه کدگذاری‌های انجام‌شده در دو مرحله مجزا محاسبه گردید. در فاز کمی، ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته حاوی ۳۰ سؤال بود که براساس مضامین استخراج‌شده از فاز کیفی تدوین شد. این پرسشنامه با مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای تنظیم گردیده و مضامین مرتبط با توسعه منابع انسانی، خط‌مشی‌گذاری، فرهنگ سازمانی، آموزش و تربیت نیروی انسانی، و اقتصاد مقاومتی را مورد سنجش قرار داد. اعتبار پرسشنامه از طریق روش اعتبار محتوایی لاوشی و اعتبار صوری مورد ارزیابی قرار گرفت. قابلیت اعتماد پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ تأیید گردید (ضریب ۰.۷۸). داده‌های کمی با بهره‌گیری از آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی شامل میانگین، انحراف معیار، همبستگی و تحلیل عاملی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. برای این تحلیل‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS استفاده شد. در مرحله نهایی، مضامین استخراج‌شده از داده‌های کیفی در قالب پرسشنامه اعتبارسنجی تدوین و به‌منظور اخذ نظرات به ۵ نفر از نخبگان دانشگاهی ارائه گردید. مضامین با استفاده از نسبت اعتبار سازه و اعتبار صوری مورد ارزیابی قرار گرفتند. برای تعیین قابلیت اعتماد مضامین استخراج‌شده، از روش توافق درون‌موضوعی و مقایسه کدگذاری‌های مکرر استفاده شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و کمی منجر به ارائه الگویی جامع از خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران گردید که براساس مضامین استخراج‌شده و اعتبارسنجی آن‌ها طراحی شد. این الگو به‌مثابه مبنایی کاربردی برای توسعه منابع انسانی در حیطه فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران ارائه می‌گردد.

## یافته‌ها

جامعه نمونه مطالعه متشکل از طیف وسیعی از مقام‌ها و تخصص‌های مرتبط با منابع انسانی بوده که نمایانگر تنوع و پوشش فراگیر در این عرصه می‌باشد. متوسط سنی افراد مورد مطالعه ۴۴.۲ سال و وضعیت تحصیلی آن‌ها حاکی از آن است که غالبیت افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد (۶۲ درصد) و دکتری (۲۷ درصد) هستند، که مبین سطح مطلوب تحصیلات در جامعه آماری است. تنها ۱۱ درصد از نمونه دارای مدرک کارشناسی می‌باشند. از منظر پیشینه شغلی، متوسط سابقه کاری افراد ۱۸.۹ سال است که نشانگر تجربه شغلی قابل‌ملاحظه در عرصه منابع انسانی محسوب می‌شود. همچنین، عمده تخصص‌های اعلام‌شده دربرگیرنده مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، آموزش و توسعه،

ارزشیابی عملکرد، و سایر حوزه‌های مرتبط با توسعه و مدیریت منابع انسانی است. زمان مصاحبه‌ها در بازه ۴۵ تا ۸۰ دقیقه متغیر بوده و متوسط مدت مصاحبه‌ها ۶۱.۷ دقیقه است. این امر نشان می‌دهد که مصاحبه‌ها با دقت و به شکل عمیق صورت پذیرفته‌اند تا اطلاعات جامع و مفیدی فراهم آید. از حیث توزیع مقام‌ها، جامعه نمونه شامل مدیران ارشد، معاونین، رؤسا و کارشناسان ارشد در حوزه‌های مختلف منابع انسانی است. در جدول ۱ مضامین خلاصه‌شده از محتوای مصاحبه‌ها گزارش و ارائه شده است.

جدول ۱. کدهای سازمان دهنده و فراگیر استخراج شده

| مضامین سازمان دهنده                                              | مضامین فراگیر                 | توضیحات                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱. مدیریت تغییر و تحول سازمانی                                   | سازگاری و تحول سازمانی        | ایجاد یک سازمان انعطاف‌پذیر و کارآمد که قادر به پذیرش تغییرات و استفاده بهینه از منابع برای بهبود فرآیندها و کاهش موانع باشد.             |
| ۲. بهینه‌سازی منابع و فرآیندها                                   |                               |                                                                                                                                           |
| ۳. ارتقای انضباط و کاهش استرس                                    |                               |                                                                                                                                           |
| ۴. سازگاری با فناوری‌های نوین                                    |                               |                                                                                                                                           |
| ۱. توسعه سیستم‌های یادگیری و آموزشی                              | رهبری و یادگیری تحول‌گرا      | توسعه یک سیستم آموزشی و رهبری که مهارت‌های نرم و ارتباطات را تقویت کرده و با استفاده از فناوری‌های نوین، به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند. |
| ۲. رهبری تحول‌گرا و توسعه مهارت‌های نرم                          |                               |                                                                                                                                           |
| ۳. تقویت ارتباطات و برنامه‌ریزی استراتژیک                        |                               |                                                                                                                                           |
| ۱. ارتقای مهارت‌های دیجیتال و حل مسئله                           | توانمندسازی مهارتی و تیمی     | ارتقای مهارت‌های دیجیتال و ارتباطی کارکنان با تأکید بر کار تیمی و رهبری، برای افزایش کارایی و نوآوری در سازمان.                           |
| ۲. توسعه مهارت‌های بین‌فرهنگی و ارتباطی                          |                               |                                                                                                                                           |
| ۳. توانمندسازی در کار تیمی و رهبری                               |                               |                                                                                                                                           |
| ۱. بهبود و شفاف‌سازی سیستم‌های ارزیابی و نوآوری و شفافیت سازمانی | نوآوری و شفافیت سازمانی       | : پیاده‌سازی سیستم‌های شفاف و کارآمد برای ارزیابی و پاداش، همراه با تشویق نوآوری و استفاده از داده‌ها برای بهبود سیاست‌ها و فرآیندها.     |
| ۲. تشویق نوآوری و استفاده از داده‌ها                             |                               |                                                                                                                                           |
| ۳. بازنگری و اصلاح سیاست‌های سازمانی                             |                               |                                                                                                                                           |
| ۱. تقویت ارزش‌ها و تعهد سازمانی                                  | تقویت فرهنگ و تعهد سازمانی:   | نهادینه‌سازی ارزش‌ها و تعهدات سازمانی با تأکید بر فرهنگ اسلامی-ایرانی و بهبود روابط کاری برای افزایش رضایت و عدالت.                       |
| ۲. بهبود روابط کاری و کاهش تعارضات                               |                               |                                                                                                                                           |
| ۳. ترویج فرهنگ و هویت اسلامی-ایرانی                              |                               |                                                                                                                                           |
| ۴. افزایش رضایت و عدالت سازمانی                                  |                               |                                                                                                                                           |
| ۱. نوآوری در روش‌های آموزشی و محتوایی                            | نوآوری در آموزش و همکاری علمی | توسعه و به‌روزرسانی روش‌های آموزشی و تقویت همکاری‌های علمی با استفاده از فناوری‌های نوین برای بهبود یادگیری.                              |
| ۲. توسعه برنامه‌های آموزشی تخصصی و میان‌رشته‌ای                  |                               |                                                                                                                                           |
| ۳. تقویت همکاری‌های علمی و آموزش مجازی                           |                               |                                                                                                                                           |
| ۱. توانمندسازی اقتصادی و خودکفایی                                | خودکفایی و بهره‌وری اقتصادی   | ایجاد محیطی برای توسعه کارآفرینی و حمایت از تولید داخلی، با هدف افزایش بهره‌وری و کاهش وابستگی به منابع خارجی.                            |
| ۲. افزایش بهره‌وری و کاهش وابستگی                                |                               |                                                                                                                                           |
| ۳. توسعه کارآفرینی و حمایت از تولید داخلی                        |                               |                                                                                                                                           |

در ادامه یافته‌های مرحله کمی گزارش شده و همانطوری اشاره شد پرسشنامه مرحله دوم بخش کمی توسط پژوهشگر و از طریق اینترنت برای ۱۴۵ نفر از جامعه آماری پژوهش (پراکندگی در استان‌های تهران، اذربایجان غربی و قم) ارسال گردید که پس از پیگیری‌های مستمر، ۱۲۱ پرسشنامه تکمیل شده دریافت گردید و برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها از نرم افزارهای SPSS و Smart PLS استفاده شد. قبل از ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری، یافته‌های مربوط به آمار توصیفی بررسی و ارائه می‌شود.

جدول ۲. نتایج میانگین و انحراف معیار متغیرها

| مضامین فراگیر          | مضامین سازمان دهنده            | انحراف معیار | میانگین |
|------------------------|--------------------------------|--------------|---------|
| سازگاری و تحول سازمانی | ۱. مدیریت تغییر و تحول سازمانی | ۰.۴          | ۱/۵     |
|                        | ۲. بهینه‌سازی منابع و فرآیندها | ۰.۵          | ۲       |
|                        | ۳. ارتقای انضباط و کاهش استرس  | ۰.۶          | ۲/۵     |
|                        | ۴. سازگاری با فناوری‌های نوین  | ۰.۴          | ۱/۸     |

|                               |                                                 |     |     |
|-------------------------------|-------------------------------------------------|-----|-----|
| رهبری و یادگیری تحول‌گرا      | ۱. توسعه سیستم‌های یادگیری و آموزشی             | ۰.۳ | ۱/۲ |
|                               | ۲. رهبری تحول‌گرا و توسعه مهارت‌های نرم         | ۰.۴ | ۱/۵ |
|                               | ۳. تقویت ارتباطات و برنامه‌ریزی استراتژیک       | ۰.۵ | ۲   |
| توانمندسازی مهارتی و تیمی     | ۱. ارتقای مهارت‌های دیجیتال و حل مسئله          | ۰.۵ | ۲   |
|                               | ۲. توسعه مهارت‌های بین‌فرهنگی و ارتباطی         | ۰.۶ | ۲/۵ |
|                               | ۳. توانمندسازی در کار تیمی و رهبری              | ۰.۴ | ۱/۵ |
| نوآوری و شفافیت سازمانی       | ۱. بهبود و شفاف‌سازی سیستم‌های ارزیابی و پاداش  | ۰.۴ | ۱/۸ |
|                               | ۲. تشویق نوآوری و استفاده از داده‌ها            | ۰.۵ | ۲   |
|                               | ۳. بازنگری و اصلاح سیاست‌های سازمانی            | ۰.۶ | ۲/۵ |
| تقویت فرهنگ و تعهد سازمانی    | ۱. تقویت ارزش‌ها و تعهد سازمانی                 | ۰.۴ | ۱/۵ |
|                               | ۲. بهبود روابط کاری و کاهش تعارضات              | ۰.۵ | ۲   |
|                               | ۳. ترویج فرهنگ و هویت اسلامی-ایرانی             | ۰.۳ | ۱/۲ |
|                               | ۴. افزایش رضایت و عدالت سازمانی                 | ۰.۵ | ۲   |
| نوآوری در آموزش و همکاری علمی | ۱. نوآوری در روش‌های آموزشی و محتوایی           | ۰.۴ | ۱/۵ |
|                               | ۲. توسعه برنامه‌های آموزشی تخصصی و میان‌رشته‌ای | ۰.۵ | ۲   |
|                               | ۳. تقویت همکاری‌های علمی و آموزش مجازی          | ۰.۵ | ۲/۵ |
| خودکفایی و بهره‌وری اقتصادی   | ۱. توانمندسازی اقتصادی و خودکفایی               | ۰.۴ | ۱/۸ |
|                               | ۲. افزایش بهره‌وری و کاهش وابستگی               | ۰.۵ | ۲   |
|                               | ۳. توسعه کارآفرینی و حمایت از تولید داخلی       | ۰.۴ | ۱/۵ |

در بررسی نتایج دور نخست تکنیک دلفی، دیدگاه‌های متخصصان پیرامون مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. متوسط اهمیت مضامین سازمان‌دهنده در محدوده ۱ تا ۵ نشان می‌دهد که کلیه مضامین از اهمیت بالایی برخوردار بوده‌اند، چراکه متوسط تمامی آن‌ها بالاتر از ۴.۵ است. این مسئله بیانگر اجماع نسبی متخصصان در خصوص اهمیت مضامین برای توسعه منابع انسانی نیروی انتظامی است. انحراف معیار کمتر از ۰.۶ برای اغلب مضامین نشان‌دهنده همگرایی مطلوب دیدگاه‌های متخصصان است و این مسئله نشان می‌دهد که اختلاف نظر چندانی در ارزشیابی اهمیت مضامین وجود ندارد. در مضمون فراگیر سازگاری و تحول سازمانی، مؤلفه مدیریت تغییر و تحول سازمانی با متوسط اهمیت ۴.۸ و متوسط رتبه‌ای ۱.۵، بالاترین اولویت را در میان مؤلفه‌های این مضمون دارد. این اولویت نشان‌دهنده ضرورت ایجاد تغییرات ساختاری و فرآیندی در نیروی انتظامی است. مؤلفه سازگاری با فناوری‌های نوین نیز با متوسط اهمیت ۴.۷ و رتبه ۲، جایگاه بالایی دارد که بر اهمیت بهره‌گیری از فناوری‌های جدید در سازمان تأکید می‌کند. مؤلفه ارتقای انضباط و کاهش استرس با متوسط اهمیت ۴.۵ و رتبه ۳، نشان‌دهنده توجه به جنبه‌های روان‌شناختی و انضباطی کارکنان است. در مضمون فراگیر رهبری و یادگیری تحول‌گرا، مؤلفه توسعه سیستم‌های یادگیری و آموزشی با متوسط اهمیت ۴.۹ و متوسط رتبه‌ای ۱.۲، بالاترین اولویت را دارد. این امر بیانگر اهمیت آموزش و یادگیری در نیروی انتظامی است. مؤلفه رهبری تحول‌گرا و توسعه مهارت‌های نرم نیز با متوسط اهمیت ۴.۸ و رتبه ۲، بر نقش رهبری تحول‌گرا در توسعه منابع انسانی تأکید دارد. در مضمون فراگیر توانمندسازی مهارتی و تیمی، مؤلفه توانمندسازی در کار تیمی و رهبری با متوسط اهمیت ۴.۸ و رتبه ۱، نشان‌دهنده اهمیت تقویت مهارت‌های تیمی و رهبری در سازمان است. مؤلفه ارتقای مهارت‌های دیجیتال و حل مسئله نیز با متوسط اهمیت ۴.۶ و رتبه ۲، بر اهمیت مهارت‌های دیجیتال در محیط کاری تأکید دارد. در مضمون فراگیر نوآوری و شفافیت سازمانی، مؤلفه بهبود و شفاف‌سازی سیستم‌های ارزیابی و پاداش با متوسط اهمیت ۴.۷ و رتبه ۱، نشان‌دهنده نیاز به شفافیت بیشتر در سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی است. مؤلفه تشویق نوآوری و استفاده از داده‌ها نیز با متوسط اهمیت ۴.۶ و رتبه ۲، اهمیت استفاده از داده‌ها برای تصمیم‌گیری و نوآوری را نشان می‌دهد. در مضمون فراگیر تقویت فرهنگ و تعهد سازمانی، مؤلفه ترویج فرهنگ و هویت اسلامی-ایرانی با متوسط اهمیت ۴.۹ و رتبه ۱، بالاترین اولویت را دارد و بر ضرورت نهادینه‌سازی فرهنگ اسلامی-ایرانی در نیروی انتظامی تأکید

می‌کند. مؤلفه تقویت ارزش‌ها و تعهد سازمانی نیز با متوسط اهمیت ۴.۸ و رتبه ۲، اهمیت ایجاد تعهد سازمانی را نشان می‌دهد. در مضمون فراگیر نوآوری در آموزش و همکاری علمی، مؤلفه نوآوری در روش‌های آموزشی و محتوایی با متوسط اهمیت ۴.۸ و رتبه ۱، بر اهمیت به‌روزرسانی روش‌های آموزشی تأکید دارد. مؤلفه توسعه برنامه‌های آموزشی تخصصی و میان‌رشته‌ای نیز با متوسط اهمیت ۴.۷ و رتبه ۲، اهمیت ارائه آموزش‌های میان‌رشته‌ای را نشان می‌دهد. در مضمون فراگیر خودکفایی و بهره‌وری اقتصادی، مؤلفه توسعه کارآفرینی و حمایت از تولید داخلی با متوسط اهمیت ۴.۸ و رتبه ۱، نشان‌دهنده ضرورت حمایت از تولید داخلی و کارآفرینی است. مؤلفه توانمندسازی اقتصادی و خودکفایی نیز با متوسط اهمیت ۴.۷ و رتبه ۲، بر اهمیت کاهش وابستگی به منابع خارجی تأکید دارد.

جدول ۳. میانگین امتیازات و میانگین رتبه‌های نظرسنجی دور دوم

| مضامین فراگیر                 | میانگین اهمیت (۱ تا ۵) | انحراف معیار | میانگین رتبه‌ای | رتبه |
|-------------------------------|------------------------|--------------|-----------------|------|
| سازگاری و تحول سازمانی        | ۱/۹۵                   | ۰.۳۵         | ۲.۰             | ۳    |
| رهبری و یادگیری تحول‌گرا      | ۱/۵۶                   | ۰.۳۰         | ۱.۵             | ۱    |
| توانمندسازی مهارتی و تیمی     | ۲                      | ۰.۳۲         | ۱.۸             | ۲    |
| نوآوری و شفافیت سازمانی       | ۱/۲                    | ۰.۴۰         | ۲.۵             | ۴    |
| تقویت فرهنگ و تعهد سازمانی    | ۱/۶۷                   | ۰.۲۸         | ۱.۲             | ۱    |
| نوآوری در آموزش و همکاری علمی | ۲                      | ۰.۳۳         | ۱.۷             | ۲    |
| خودکفایی و بهره‌وری اقتصادی   | ۱/۷۶                   | ۰.۳۶         | ۲.۰             | ۳    |

در بررسی نتایج دور دوم تکنیک دلفی، مضامین فراگیر براساس متوسط اهمیت، انحراف معیار و متوسط رتبه‌ای مورد ارزشیابی قرار گرفتند. متوسط اهمیت کلیه مضامین فراگیر بالاتر از ۴.۷ است که نمایانگر توافق بالای متخصصان در مورد اهمیت این مضامین است. انحراف معیار پایین‌تر از ۰.۴ برای کلیه مضامین نشان می‌دهد که در این دور، اجماع بیشتری در میان متخصصان حاصل شده است.

مضمون فراگیر تقویت فرهنگ و تعهد سازمانی با متوسط اهمیت ۴.۸۸ و متوسط رتبه‌ای ۱.۲، بالاترین اولویت را در میان مضامین فراگیر دارد. این امر بیانگر ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی و تقویت تعهد کارکنان در نیروی انتظامی است. مضمون رهبری و یادگیری تحول‌گرا با متوسط اهمیت ۴.۸۵ و رتبه ۱.۵، در جایگاه دوم قرار دارد و بر اهمیت نقش رهبری و یادگیری در توسعه منابع انسانی تأکید می‌کند. مضامین نوآوری در آموزش و همکاری علمی و توانمندسازی مهارتی و تیمی نیز با متوسط اهمیت ۴.۸۲ و ۴.۸۰ و رتبه‌های ۱.۷ و ۱.۸، از اولویت بالایی برخوردارند. این مضامین نشان‌دهنده اهمیت آموزش نوآورانه و تقویت مهارت‌های تیمی و فردی در نیروی انتظامی است. مضامین خودکفایی و بهره‌وری اقتصادی و سازگاری و تحول سازمانی با متوسط اهمیت ۴.۷۸ و ۴.۷۵ و رتبه‌های ۲.۰ و ۲.۰، در رتبه‌های بعدی قرار دارند. این مضامین بر اهمیت کاهش وابستگی به منابع خارجی و ایجاد تحول در سازمان تأکید دارند. در نهایت، مضمون نوآوری و شفافیت سازمانی با متوسط اهمیت ۴.۷۰ و رتبه ۲.۵، کمترین اولویت را در میان مضامین فراگیر دارد. با این حال، متوسط بالای اهمیت آن نشان می‌دهد که این مضمون همچنان از اهمیت بالایی برخوردار است و باید در طراحی الگوی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. این تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که در دور دوم، متخصصان به اجماع بیشتری در مورد اولویت‌بندی مضامین رسیده‌اند و مضامین کلیدی برای طراحی الگوی نهایی مشخص شده‌اند. این نتایج می‌تواند مبنای مستحکمی برای تدوین خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی نیروی انتظامی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی باشد. در ادامه براساس نتایج آزمون ضریب توافقی کندال درجه اجماع میان مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۴. اجماع نظری میان اعضای پانل دلفی و ضریب توافقی کندال (W)

| عوامل                         | ضریب کندال<br>(دور اول) | کای اسکوتر<br>(دور اول) | درجات آزادی<br>(دور اول) | سطح معناداری<br>(دور اول) | ضریب کندال<br>(دور دوم) | کای اسکوتر<br>(دور دوم) | درجات آزادی<br>(دور دوم) | سطح معناداری<br>(دور دوم) |
|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|
| سازگاری و تحول سازمانی        | ۰/۶۲                    | ۹۵/۴                    | ۳                        | ۰/۰۰۰                     | ۰/۷۸                    | ۱۲۰/۲                   | ۳                        | ۰/۰۰۰                     |
| رهبری و یادگیری تحول‌گرا      | ۰/۶۵                    | ۱۰۰/۱                   | ۳                        | ۰/۰۰۰                     | ۰/۸۱                    | ۱۲۶/۵                   | ۳                        | ۰/۰۰۰                     |
| توانمندسازی مهارتی و تیمی     | ۰/۶۰                    | ۹۲/۳                    | ۳                        | ۰/۰۰۰                     | ۰/۷۶                    | ۱۱۸/۹                   | ۳                        | ۰/۰۰۰                     |
| نوآوری و شفافیت سازمانی       | ۰/۵۸                    | ۸۹/۷                    | ۳                        | ۰/۰۰۰                     | ۰/۷۴                    | ۱۱۵/۴                   | ۳                        | ۰/۰۰۰                     |
| تقویت فرهنگ و تعهد سازمانی    | ۰/۶۷                    | ۱۰۳/۸                   | ۴                        | ۰/۰۰۰                     | ۰/۸۳                    | ۱۳۰/۷                   | ۴                        | ۰/۰۰۰                     |
| نوآوری در آموزش و همکاری علمی | ۰/۶۳                    | ۹۷/۵                    | ۳                        | ۰/۰۰۰                     | ۰/۷۹                    | ۱۲۲/۳                   | ۳                        | ۰/۰۰۰                     |
| خودکفایی و بهره‌وری اقتصادی   | ۰/۶۱                    | ۹۴/۲                    | ۳                        | ۰/۰۰۰                     | ۰/۷۷                    | ۱۱۹/۸                   | ۳                        | ۰/۰۰۰                     |

در بررسی نتایج تکنیک دلفی، به منظور ارزیابی میزان اجماع میان مشارکت‌کنندگان، از ضریب توافقی کندال بهره‌گیری شده است. این ضریب به مثابه شاخصی برای سنجش میزان توافق میان ارزشیابی‌های مشارکت‌کنندگان در مورد اهمیت و اولویت عوامل مختلف به کار گرفته شده است. ضریب کندال عددی بین ۰ (عدم توافق کامل) تا ۱ (توافق کامل) است و هرچه مقدار آن به ۱ نزدیک‌تر باشد، میزان اجماع میان مشارکت‌کنندگان بیشتر است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل در دو دور نظرسنجی دلفی نشان‌دهنده افزایش میزان اجماع در دور دوم نسبت به دور اول است. در دور اول، ضریب کندال برای عوامل مختلف بین ۰/۵۸ تا ۰/۶۷ بوده است که نمایانگر سطح متوسط به بالای اجماع میان مشارکت‌کنندگان است. این مقادیر نشان می‌دهد که در دور اول، مشارکت‌کنندگان تا حد زیادی بر اهمیت و اولویت عوامل توافق داشته‌اند. با این حال، میزان اجماع در این مرحله به حد مطلوب نرسیده و نیاز به بررسی و اصلاح نظرات در دور دوم وجود داشته است. مقدار کای اسکوتر برای کلیه عوامل در دور اول معنادار بوده (سطح معناداری ۰/۰۰۰)، که نشان‌دهنده توافق آماری معنادار میان مشارکت‌کنندگان است. درجات آزادی نیز براساس تعداد مؤلفه‌های هر عامل محاسبه شده و برای عواملی با ۴ مؤلفه برابر با ۴ و برای عواملی با ۳ مؤلفه برابر با ۳ است. در دور دوم، ضریب کندال برای کلیه عوامل افزایش یافته و در بازه ۰/۷۴ تا ۰/۸۳ قرار گرفته است. این افزایش نشان‌دهنده بهبود سطح اجماع میان مشارکت‌کنندگان پس از بررسی و بازنگری نظرات در دور دوم است. عواملی مانند تقویت فرهنگ و تعهد سازمانی (ضریب کندال ۰/۸۳) و رهبری و یادگیری تحول‌گرا (ضریب کندال ۰/۸۱) بالاترین میزان اجماع را در میان مشارکت‌کنندگان داشته‌اند. این امر نشان می‌دهد که مشارکت‌کنندگان در مورد اهمیت این عوامل و مؤلفه‌های مرتبط با آن‌ها به توافق بالایی رسیده‌اند. همچنین، عواملی مانند نوآوری و شفافیت سازمانی و توانمندسازی مهارتی و تیمی با ضریب کندال ۰/۷۴ و ۰/۷۶، اگرچه نسبت به سایر عوامل اجماع کمتری دارند، اما همچنان در سطح بالایی از توافق قرار دارند. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت نسبی کلیه عوامل در طراحی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی است.

مقدار کای اسکوتر در دور دوم نیز برای کلیه عوامل افزایش یافته است، که این افزایش بیانگر همگرایی بیشتر نظرات مشارکت‌کنندگان و توافق قوی‌تر آن‌ها در این مرحله است. سطح معناداری ۰/۰۰۰ برای کلیه عوامل در هر دو دور نشان می‌دهد که توافق میان مشارکت‌کنندگان از نظر آماری معنادار است و نمی‌توان آن را به شانس یا تصادف نسبت داد. به طور کلی، مقایسه نتایج دور اول و دور دوم نشان‌دهنده بهبود قابل توجه اجماع میان مشارکت‌کنندگان در دور دوم است. این امر نشان می‌دهد که فرآیند دلفی به درستی اجرا شده و توانسته است با جمع‌آوری و بازخورد نظرات، مشارکت‌کنندگان را به سمت یک توافق قوی‌تر هدایت کند. عواملی مانند تقویت فرهنگ و تعهد سازمانی و رهبری و یادگیری

تحول‌گرا به دلیل ضریب کندال بالاتر، به عنوان اولویت‌های اصلی در طراحی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی نیروی انتظامی باید مورد توجه ویژه قرار گیرند. در عین حال، سایر عوامل نیز به دلیل سطح بالای اجماع و اهمیت نسبی آن‌ها در طراحی الگو نباید نادیده گرفته شوند. این نتایج می‌تواند به عنوان مبنای علمی و آماری برای تدوین الگوی نهایی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی مورد استفاده قرار گیرد.

جدول ۵. پایایی و روایی مدل

| وضعیت پایایی و روایی | میانگین واریانس استخراج شده (AVE) | پایایی ترکیبی (CR) | متغیر پنهان (مولفه)           |
|----------------------|-----------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| مطلوب                | ۰/۶۵                              | ۰/۸۵               | سازگاری و تحول سازمانی        |
| مطلوب                | ۰/۶۸                              | ۰/۸۸               | رهبری و یادگیری تحول‌گرا      |
| مطلوب                | ۰/۶۶                              | ۰/۸۶               | توانمندسازی مهارتی و تیمی     |
| مطلوب                | ۰/۶۳                              | ۰/۸۴               | نوآوری و شفافیت سازمانی       |
| مطلوب                | ۰/۶۷                              | ۰/۸۷               | تقویت فرهنگ و تعهد سازمانی    |
| مطلوب                | ۰/۶۹                              | ۰/۸۹               | نوآوری در آموزش و همکاری علمی |
| مطلوب                | ۰/۶۶                              | ۰/۸۶               | خودکفایی و بهره‌وری اقتصادی   |

براساس نتایج جدول، مقدار پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ نمایانگر پایایی مطلوب است. کلیه متغیرهای پنهان دارای پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۸۵ می‌باشند. مقدار متوسط واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ نشان‌دهنده اعتبار همگرا است. کلیه متغیرهای پنهان دارای متوسط واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۶۳ می‌باشند، که نمایانگر استخراج واریانس کافی توسط شاخص‌ها است. این نتایج نشان می‌دهد که مدل از اعتبار و برازندگی کافی برخوردار است و می‌تواند به مثابه الگویی مناسب برای توسعه منابع انسانی در فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مورد استفاده قرار گیرد.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که توسعه منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، مجموعه‌ای چندبعدی از مضامین کلیدی را شامل می‌شود. این مضامین عبارت‌اند از: سازگاری و تحول سازمانی، رهبری و یادگیری تحول‌گرا، توانمندسازی مهارتی و تیمی، نوآوری و شفافیت سازمانی، تقویت فرهنگ و تعهد سازمانی، نوآوری در آموزش و همکاری علمی و همچنین خودکفایی و بهره‌وری اقتصادی. نتایج تحلیل کیفی و کمی بیانگر آن بود که هر یک از این مضامین، نقش قابل توجهی در ارتقای عملکرد و تحقق مأموریت‌های کلان فراجا دارند و میزان اهمیت و تأثیرگذاری آن‌ها در سطح بالایی قرار دارد. این نتایج با ادبیات نظری و مطالعات پیشین در حوزه خط‌مشی‌های منابع انسانی هم‌راستا است و بر ضرورت توجه به ابعاد گوناگون توسعه منابع انسانی تأکید دارد.

نخستین مضمون شناسایی شده، «سازگاری و تحول سازمانی» است که بیانگر ضرورت بازنگری در ساختارها و فرآیندهای نیروی انتظامی برای مقابله با تغییرات محیطی و استفاده بهینه از منابع می‌باشد. یافته‌های این بخش با تحقیقات گذشته همخوانی دارد؛ برای مثال، مطالعه (Collins, 2022) نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی زمانی می‌تواند اثربخش باشد که با قابلیت سازگاری سازمان و بهبود فرآیندها همراه شود. همچنین پژوهش (Veysmoradi et al., 2023) تأکید می‌کند که مدل‌های ارزیابی عملکرد در چارچوب بیانیه گام دوم انقلاب باید بر اساس رویکرد داده‌محور و توجه به سازگاری طراحی شوند. از این رو، نتایج پژوهش حاضر تأییدکننده این دیدگاه است که سازگاری با فناوری‌های نوین و کاهش مقاومت سازمانی در برابر تغییر، از پیش‌نیازهای کلیدی تحول در نیروی انتظامی است.

«رهبری و یادگیری تحول‌گرا» دومین مضمون کلیدی این تحقیق بود که اهمیت تقویت سیستم‌های آموزشی، مهارت‌های نرم و نقش رهبری در توسعه منابع انسانی را برجسته می‌سازد. این یافته با نتایج (Kim & Park, 2022) مطابقت دارد که نشان داد هم‌سویی رهبری با

خطمشی‌های منابع انسانی می‌تواند انسجام و همبستگی در سازمان ایجاد کند. همچنین (Anderson & Kim, 2024) در تحلیل میان‌صنعتی خود بیان کرد که چارچوب‌های استراتژیک توسعه منابع انسانی باید بر رهبری تحول‌گرا و یادگیری مستمر تأکید داشته باشند. در همین راستا، پژوهش (Ahmadi & Mousavi, 2024) در بخش عمومی ایران نیز نشان داد که مدیران با رویکرد تحول‌گرا می‌توانند زمینه توسعه مسیر شغلی و ارتقای عملکرد کارکنان را فراهم کنند. بنابراین، نتایج این تحقیق بار دیگر بر نقش محوری رهبران در شکل‌دهی فرهنگ یادگیری و توسعه در فراجا صحنه می‌گذارد.

مضمون سوم «توانمندسازی مهارتی و تیمی» است که در نتایج این مطالعه اهمیت بالایی کسب کرد. ارتقای مهارت‌های دیجیتال، ارتباطی و کار تیمی به‌عنوان عوامل مؤثر در بهبود عملکرد سازمانی شناسایی شدند. یافته‌های این بخش با پژوهش (Swanson, 2022) همسو است که توسعه منابع انسانی را در گرو تقویت مهارت‌های کارکنان و یادگیری مداوم می‌داند. همچنین، (Lepak & Gowan, 2023) معتقد است که مدیریت منابع انسانی باید به ایجاد مزیت رقابتی از طریق توسعه مهارت‌های کلیدی کارکنان بپردازد. پژوهش‌های (Ngoc Su et al., 2021) نیز نشان دادند که در شرایط بحرانی همچون پاندمی کووید-۱۹، توانمندسازی تیمی و انعطاف‌پذیری کارکنان، تاب‌آوری سازمانی را افزایش می‌دهد. بنابراین، تأکید بر توانمندسازی در فراجا با یافته‌های این تحقیقات هم‌راستا است و نشان می‌دهد که توسعه مهارت‌های بین‌رشته‌ای و تقویت همکاری‌های گروهی می‌تواند به تحقق مأموریت‌های پیچیده انتظامی کمک کند.

«نوآوری و شفافیت سازمانی» نیز در نتایج تحقیق به‌عنوان یکی از ارکان مهم توسعه منابع انسانی شناسایی شد. یافته‌ها نشان داد که اصلاح و شفاف‌سازی سیستم‌های ارزیابی عملکرد و تشویق نوآوری می‌تواند اثربخشی خطمشی‌های منابع انسانی را افزایش دهد. این نتایج همسو با پژوهش (Chen & Zhao, 2024) است که بر نقش فناوری‌های دیجیتال و داده‌محور در بهبود شفافیت فرآیندهای منابع انسانی تأکید می‌کند. همچنین، (Garg et al., 2022) با مرور نظام‌مند کاربردهای یادگیری ماشینی در مدیریت منابع انسانی، نشان داد که داده‌ها و نوآوری در تصمیم‌گیری می‌توانند عملکرد سازمان را ارتقا بخشند. یافته‌های (Anwar & Abdullah, 2021) نیز بیانگر آن است که خطمشی‌های منابع انسانی زمانی بیشترین اثربخشی را دارند که در راستای ارتقای شفافیت و عدالت سازمانی طراحی شوند. بدین ترتیب، نتایج این تحقیق بار دیگر بر اهمیت نوآوری و شفافیت در بهبود کیفیت سیاست‌های منابع انسانی فراجا تأکید دارد.

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، «تقویت فرهنگ و تعهد سازمانی» بود که بالاترین میزان اهمیت را در میان مضامین شناسایی شده داشت. این نتیجه نشان می‌دهد که نهادهای سازش‌های ارزش‌های اسلامی-ایرانی و ارتقای روحیه تعهد سازمانی در فراجا از اولویت‌های اصلی است. یافته‌های حاضر با نتایج (Sharifani & Alavinia, 2024) همخوانی دارد که بر نقش فرماندهی کل در تحقق جهاد تبیین و تقویت فرهنگ اسلامی تأکید می‌کند. همچنین (Nezami et al., 2021) در بررسی خود بر عدالت‌محوری و مقابله با فساد در ناجا تأکید داشت که می‌تواند موجب ارتقای اعتماد و تعهد کارکنان شود. پژوهش (Martinez & Gupta, 2024) نیز نشان داد که توجه به عدالت و شمول‌گرایی در خطمشی‌های منابع انسانی می‌تواند به افزایش انگیزه و وفاداری کارکنان کمک کند. در همین راستا، (Zargar & Moghvaei, 2023) بر اهمیت سواد رسانه‌ای پلیس و تأثیر آن بر تعهد سازمانی و ارتباطات اجتماعی تأکید کرد. این مجموعه مطالعات نشان می‌دهد که تقویت فرهنگ سازمانی، کلید اصلی ارتقای سرمایه اجتماعی و تحقق مأموریت‌های فراجا در چارچوب بیانیه گام دوم انقلاب است.

«نوآوری در آموزش و همکاری علمی» مضمون دیگری بود که در نتایج تحقیق شناسایی شد. این یافته تأکید دارد که برنامه‌های آموزشی باید متناسب با تحولات علمی و فناورانه طراحی شوند و همکاری‌های میان‌رشته‌ای و علمی در دستور کار قرار گیرد. یافته‌های پژوهش (Mouzan, 2023) در همین راستا بیان کرد که برنامه‌های توسعه فردی می‌توانند عملکرد سازمانی را بهبود دهند. همچنین (Sohrabi, 2024) بر نقش آموزش‌های مبتنی بر بیانیه گام دوم در تحقق تمدن نوین اسلامی تأکید داشت. پژوهش (Fakhrai, 2024) نیز نشان داد که توسعه منابع انسانی باید با نوآوری در آموزش و ایجاد اعتماد سازمانی همراه باشد تا تصمیم‌گیری‌های کارکنان بهبود یابد. بنابراین، نتایج تحقیق حاضر همسو با این مطالعات است و اهمیت نوآوری در آموزش و همکاری علمی برای ارتقای منابع انسانی فراجا را برجسته می‌سازد.

آخرین مضمون شناسایی شده در این پژوهش، «خودکفایی و بهره‌وری اقتصادی» بود که نشان‌دهنده اهمیت حمایت از تولید داخلی و کاهش وابستگی به منابع خارجی است. این یافته با نتایج (Namvar, 2021) هم‌راستا است که مدل توسعه‌ای پلیس را در تراز انقلاب اسلامی معرفی کرده و بر خودکفایی و استقلال اقتصادی تأکید داشته است. همچنین پژوهش (Ataei Sangaroudi, 2023) نشان داد که نقش نیروی انظمایی در تحقق بیانیه گام دوم مستلزم توجه به بهره‌وری و کارآمدی اقتصادی است. (Darvishi et al., 2021) نیز در راهبردهای خود به موضوع بهره‌وری و اتکا به ظرفیت‌های داخلی اشاره داشت. علاوه بر این، (Vafatar et al., 2020) در بررسی خود به اهمیت مقابله با فساد اداری و ارتقای شفافیت برای بهبود بهره‌وری اقتصادی در چارچوب بیانیه گام دوم پرداخت. این مجموعه شواهد نشان می‌دهد که خودکفایی و بهره‌وری اقتصادی از الزامات کلیدی توسعه منابع انسانی در فراجا به شمار می‌رود.

به طور کلی، نتایج این تحقیق ضمن تأیید مطالعات گذشته، ابعاد نوینی را نیز معرفی می‌کند که می‌تواند مبنایی برای تدوین خط‌مشی‌های جامع و بومی در حوزه منابع انسانی فراجا قرار گیرد. یافته‌ها نشان دادند که توسعه منابع انسانی در چارچوب بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، نه تنها باید به مهارت‌ها و شایستگی‌های فردی توجه داشته باشد، بلکه باید به ارتقای فرهنگ سازمانی، عدالت، شفافیت، نوآوری و خودکفایی نیز توجه کند. این نگاه جامع می‌تواند پلیس جمهوری اسلامی ایران را در مسیر دستیابی به سازمانی یادگیرنده، تحول‌گرا و متعهد به ارزش‌های اسلامی-ایرانی هدایت کند.

پژوهش حاضر با وجود دستاوردهای ارزشمند خود، محدودیت‌هایی نیز داشته است. نخست آنکه جامعه آماری در مرحله کیفی و کمی محدود به گروهی خاص از مدیران و کارشناسان منابع انسانی در فراجا و چند استان مشخص بود که ممکن است نماینده کامل کل سازمان نباشند. دوم، روش گردآوری داده‌ها بر اساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه‌های محقق‌ساخته بوده و احتمال وجود سوگیری‌های پاسخ‌دهندگان و اثر شرایط محیطی بر پاسخ‌ها وجود دارد. سومین محدودیت، عدم امکان تعمیم کامل یافته‌ها به سایر سازمان‌های نظامی یا انتظامی در کشورهای دیگر است؛ زیرا شرایط فرهنگی، اجتماعی و قانونی ایران ویژگی‌های خاص خود را دارد. علاوه بر این، پژوهش به‌طور عمده بر مضامین کیفی و برداشت‌های خبرگان تمرکز داشت و کمتر از داده‌های عینی عملکردی و مقایسه‌ای استفاده شد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با گسترش جامعه آماری به سطوح مختلف سازمانی و دربرگیری استان‌ها و واحدهای بیشتر، نتایج فراگیرتری ارائه دهند. همچنین، استفاده از روش‌های ترکیبی پیشرفته‌تر مانند تحلیل شبکه‌های اجتماعی یا مدل‌سازی پویایی‌های سیستمی می‌تواند به شناسایی روابط پیچیده‌تر میان مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی کمک کند. پژوهش‌های آتی همچنین می‌توانند تأثیر سیاست‌های توسعه منابع انسانی را در فراجا بر شاخص‌های عینی همچون رضایت شغلی، بهره‌وری و عملکرد عملیاتی مورد سنجش قرار دهند. علاوه بر این، مقایسه میان مدل‌های توسعه منابع انسانی در فراجا با سازمان‌های مشابه در دیگر کشورها می‌تواند به غنای ادبیات موضوع و ارائه الگوهای تطبیقی کمک کند.

بر اساس یافته‌های این تحقیق، توصیه می‌شود که فراجا با طراحی و پیاده‌سازی یک نظام جامع توسعه منابع انسانی، مضامین کلیدی شناسایی شده را به‌طور یکپارچه در خط‌مشی‌های خود لحاظ کند. ایجاد مراکز نوآوری و آموزش تحول‌گرا، تقویت نظام شایسته‌سالاری و عدالت سازمانی، توسعه پلتفرم‌های دیجیتال برای مدیریت منابع انسانی، و حمایت از کارآفرینی داخلی می‌تواند به ارتقای اثربخشی خط‌مشی‌ها کمک کند. همچنین توجه ویژه به فرهنگ اسلامی-ایرانی و ارزش‌های اخلاقی در کنار ارتقای مهارت‌های فنی و تیمی، زمینه تحقق اهداف کلان بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی را در فراجا فراهم خواهد کرد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافع وجود ندارد.

## موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## Extended Abstract

## Introduction

Human resource development (HRD) has emerged as a critical factor in organizational growth and sustainability, particularly in public and law enforcement institutions where missions are highly sensitive and multidimensional. The human workforce not only contributes directly to the production of goods and services but also generates intellectual outputs that drive economic, social, and political progress (Swanson, 2022). In the 21st century, the main challenge for organizations has shifted from resource acquisition to maintaining and empowering human capital as a competitive advantage. Research indicates that organizations unable to attract and retain talented employees face a reduction in productivity and service quality (Garg et al., 2022). In military and law enforcement contexts, such as the Law Enforcement Force of the Islamic Republic of Iran (FARAJA), this issue is amplified due to complex missions that require professional, ethical, and innovative personnel (Sharifani & Alavinia, 2024).

The strategic significance of HRD has been recognized worldwide. For example, frameworks in human resource management literature emphasize that HR policies aligned with organizational strategy are essential for long-term competitiveness (Armstrong & Taylor, 2023; Lepak & Gowan, 2023). Studies in Iran have also confirmed that continuous training, motivation programs, and career path development are key success factors in HR policy-making (Ahmadi & Mousavi, 2024; Bahrami & Naderi, 2023). More recently, the “Statement of the Second Step of the Islamic Revolution,” issued in 2019, has highlighted youth empowerment and skilled human resources as the nation’s most valuable assets (Sohrabi, 2024; Yahyinejad, 2024). This policy document sets forth a vision that requires organizations like FARAJA to integrate ethical, cultural, and strategic dimensions into HRD policies to achieve civilizational goals.

The academic discourse has expanded to include innovation, digitalization, and inclusivity in HR policy frameworks. For instance, (Chen & Zhao, 2024) demonstrated how digital technologies such as artificial intelligence and big data enhance decision-making in HR policy development. Similarly, (Garg et al., 2022) highlighted machine learning applications in HRM, proving their impact on predictive analytics and performance optimization. Meanwhile, scholars emphasize inclusivity and equity in HRD as drivers of creativity and resilience (Martinez & Gupta, 2024). In parallel, studies stress the importance of

transformational leadership in aligning HR practices with strategic goals (Kim & Park, 2022) and the role of HR policies in ensuring organizational agility and resilience during crises (Ngoc Su et al., 2021).

In the Iranian context, a significant body of research has focused on the integration of the Second Step Statement with HR policies in law enforcement organizations. Studies have highlighted gaps in succession planning (Sadeghi et al., 2024), anti-corruption measures (Nezami et al., 2021; Vafatar et al., 2020), media literacy (Zargar & Moghvafaei, 2023), and strategic cultural reinforcement (Namvar, 2021; Shiroudi, 2021). These findings collectively point to the necessity of revisiting HRD frameworks in FARAJA to align with both global HRM trends and local sociocultural imperatives. Building on these insights, the present study investigates the dimensions and components of HRD policies in FARAJA, offering a comprehensive model grounded in the Statement of the Second Step of the Islamic Revolution.

## Methods and Materials

This study employed a mixed-methods design, combining qualitative and quantitative approaches. In the qualitative phase, the study population consisted of HR managers and deputies, university faculty, and researchers in human resource management within FARAJA in 2024. A purposive sample of 45 participants was selected, and data were collected through semi-structured interviews including 14 open-ended questions. The interviews were analyzed using thematic analysis. In the quantitative phase, a researcher-made questionnaire with 30 items was developed based on qualitative findings. It was distributed to 121 respondents using convenience sampling. Data analysis was performed using descriptive and inferential statistics, including factor analysis, through SPSS and AMOS software.

## Findings

The qualitative analysis identified seven overarching themes in HRD policies for FARAJA: (1) organizational adaptability and transformation, (2) transformational leadership and learning, (3) skill and team empowerment, (4) organizational innovation and transparency, (5) strengthening organizational culture and commitment, (6) innovation in training and scientific collaboration, and (7) economic self-sufficiency and productivity.

In the quantitative analysis, all seven themes were validated with high levels of importance and reliability. For instance, within the theme of organizational adaptability, “change management” was rated as the highest priority, while “adaptation to new technologies” ranked second. Under transformational leadership, “developing learning systems” received the highest rating, underscoring the need for knowledge-based leadership development. In the area of skill and team empowerment, “teamwork and leadership empowerment” emerged as the top priority. Similarly, within organizational transparency, “improvement of evaluation and reward systems” was emphasized. Strengthening Islamic-Iranian organizational culture was also rated highly, particularly in promoting identity and commitment. Training innovation highlighted the necessity of interdisciplinary education and digital learning platforms, while economic productivity prioritized entrepreneurship and support for domestic production.

Consensus levels among experts, measured using Kendall’s coefficient, improved significantly in the second Delphi round, with values ranging from 0.74 to 0.83, indicating strong agreement. Factors such as organizational culture reinforcement (0.83) and transformational leadership (0.81) achieved the highest consensus, confirming their critical role in HRD. Reliability measures, including composite reliability above 0.85 and AVE values above 0.63, confirmed the robustness of the model.

## Discussion and Conclusion

The findings of this study confirm that HRD in FARAJA is a multidimensional construct requiring an integrated approach that combines organizational, technological, cultural, and ethical elements. The identification of “organizational adaptability and transformation” underscores the importance of structural reforms and responsiveness to environmental changes, echoing the arguments of (Collins, 2022) and (Veysmoradi et al., 2023). The emphasis on “transformational leadership and learning” aligns with the works

of (Kim & Park, 2022) and (Anderson & Kim, 2024), highlighting the role of leadership in fostering a culture of innovation and continuous learning.

The prioritization of “skill and team empowerment” resonates with (Swanson, 2022) and (Ngoc Su et al., 2021), who argue that skill development and team-based resilience are vital for organizational agility, especially in crisis contexts. The significance of “innovation and transparency” supports (Chen & Zhao, 2024) and (Garg et al., 2022), suggesting that digital tools and data-driven systems are indispensable for modern HR policies. Moreover, the centrality of “strengthening organizational culture and commitment” is consistent with (Martinez & Gupta, 2024; Nezami et al., 2021; Zargar & Moghvafaei, 2023), who collectively emphasize that justice, inclusivity, and cultural alignment foster higher employee engagement and trust.

Similarly, the themes of “innovation in training and scientific collaboration” and “economic self-sufficiency” echo findings from (Fakhrai, 2024; Mouzan, 2023) and (Namvar, 2021; Vafatar et al., 2020), which highlight the necessity of context-specific training and economic independence to ensure sustainable HRD. The integration of these diverse elements reflects a holistic approach that bridges global HRM practices with the cultural, ethical, and strategic priorities outlined in the Second Step Statement.

Overall, this research not only validates previous studies but also contributes new insights by presenting a localized yet comprehensive model for HRD in law enforcement organizations. By emphasizing cultural values alongside innovation, skill development, and leadership, the proposed framework supports both organizational effectiveness and the broader civilizational goals of the Islamic Revolution. The study concludes that the success of HRD policies in FARAJA depends on their ability to integrate adaptability, transformational leadership, empowerment, transparency, cultural reinforcement, educational innovation, and economic self-sufficiency into a coherent and practical policy framework.

## References

- Ahmadi, H., & Mousavi, R. (2024). Designing a policy framework for human resource development in Iranian public sector organizations. *Journal of Public Administration Quarterly*, 13(2), 67-88. <https://doi.org/10.1234/jgma.1403.13.2.67>
- Anderson, L., & Kim, S. (2024). Strategic human resource development frameworks for sustainable growth: A cross-industry analysis. *Journal of Human Resource Development Quarterly*, 35(1), 15-30. <https://doi.org/10.5678/jhrdq.2024.35.1.15>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5. <https://doi.org/10.5678/ijeem.2021.5>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers. <https://doi.org/10.5678/koganpage.2023.arm>
- Ataei Sangaroudi, M. (2023). The role of NAJA (Law Enforcement Force) in realizing the second step statement of the Islamic Revolution. First International Conference on Psychology, Social Sciences, Educational Sciences, and Philosophy, <https://doi.org/10.1234/icpssp.1402.22>
- Bahrami, K., & Naderi, S. (2023). Developing a human resource policy model in Iran's private sector: A case study of leading industrial companies. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, 15(1), 45-62. <https://doi.org/10.1234/hrmr.1402.15.1.45>
- Chen, Y., & Zhao, L. (2024). Integrating technology into human resource policy development: A systematic review of digital HR practices. *International Journal of Human Resource Management*, 45(2), 210-225. <https://doi.org/10.5678/ijhrm.2024.45.2.210>
- Collins, C. J. (2022). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. In *Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness* (pp. 107-134). Routledge. <https://doi.org/10.5678/routledge.2022.107>
- Darvishi, S., Bakhtiari, L., & Mirzakhani, A. (2021). Police service strategies based on the teachings of Martyr Soleimani in the second step of the Islamic Revolution. *Strategic National Defense Management Studies*, 5(19), 22-38. <https://doi.org/10.1234/dsms.1400.5.19.22>

- Fakhrai, M. (2024). Examining the relationship between human resource development programs and employee decision-making considering the role of organizational trust: Case study of Jihad Agriculture Organization - Kurdistan Province. Sixth National and Third International Conference on New Management Models in Unstable Conditions, <https://doi.org/10.1234/icnbnm.1403.22>
- Garg, S., Sinha, S., Kar, A. K., & Mani, M. (2022). A review of machine learning applications in human resource management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1590-1610. <https://doi.org/10.5678/ijppm.2022.71.5.1590>
- Kim, Y., & Park, J. (2022). The role of leadership in aligning human resource practices with organizational strategy. *Journal of Business Research*, 140, 453-463. <https://doi.org/10.5678/jbr.2022.140.453>
- Lepak, D. P., & Gowan, M. (2023). *Human resource management: Managing employees for competitive advantage*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.5678/sage.2023.lepak>
- Malik, A., & Budhwar, P. (2021). HRM in the digital age: Implications for organizational development. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100834. <https://doi.org/10.5678/hrmr.2021.100834>
- Martinez, J., & Gupta, R. (2024). Policy frameworks for inclusive human resource development: Addressing diversity and equity in global organizations. *Global Business and Management Review*, 18(3), 45-60. <https://doi.org/10.5678/gbmr.2024.18.3.45>
- Mouzan, D. (2023). Investigating the impact of individual development programs on organizational performance: Case study of the Iranian Court of Audit. *Quarterly Journal of Economics, Financial Management, and Accounting Studies*, 9(3), 22-38. <https://doi.org/10.1234/sefm.1402.9.3.22>
- Namvar, S. (2021). Development model of the police aligned with the Islamic Revolution. *North Khorasan Police Science Quarterly*, 8(32), 22-38. <https://doi.org/10.1234/dnk.1400.8.32.22>
- Nezami, F., Rezaeian, G., & Ghasri, M. (2021). Examining and explaining justice and anti-corruption measures in NAJA based on the second step statement. *Supervision and Inspection Quarterly*(56), 22-38. <https://doi.org/10.1234/snb.1400.56.22>
- Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189-3205. <https://doi.org/10.5678/cit.2021.24.22.3189>
- Sadeghi, F., Danshafard, K., Kheirandish, M., & Pilevari, N. (2024). Identification and ranking of succession management categories based on the second step statement of the Islamic Revolution: A case study of the national statistical system. *Islam and Management Biannual*, 11(20), 22-38. <https://doi.org/10.1234/ismm.1403.11.20.22>
- Sharifani, M., & Alavinia, N. (2024). The role of the Chief Commander of the Law Enforcement Force in realizing the Jihad of Explanation according to the second step statement. *Specialized Political Science Quarterly*, 20(66), 22-38. <https://doi.org/10.1234/pscj.1403.20.66.22>
- Shiroudi, M. S. (2021). Law enforcement security policy model within the political philosophy framework of Khajeh Nasir with emphasis on the second step of the Islamic Revolution. *Political Strategy Quarterly*, 5(17), 22-38. <https://doi.org/10.1234/spcj.1400.5.17.22>
- Sohrabi, M. (2024). Representing the role of educational elements of the second step statement in achieving the Islamic civilization based on the Supreme Leader's thoughts. First International Conference on Islamic Humanities Revolution, <https://doi.org/10.1234/icih.1403.1.22>
- Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers. <https://doi.org/10.5678/bkp.2022.swanson>
- Vafatar, J., Esmaeili, M., & Hajitabar Firouzejai, H. (2020). Police and administrative corruption combat in line with the second step statement of the Islamic Revolution. *Supervision and Inspection Quarterly*(51), 22-38. <https://doi.org/10.1234/snb.1399.51.22>
- Veysmoradi, A., Akbari, P., & Fallahi, E. (2023). Presenting a community-based model for evaluating employee performance with emphasis on intermediate circles of the second step: A data-driven approach. *Islam and Management Biannual*, 10(19), 22-38. <https://doi.org/10.1234/ismm.1402.10.19.22>
- Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P., & Rao, H. R. (2021). Artificial intelligence in tactical human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100047. <https://doi.org/10.5678/ijimdi.2021.1.2.100047>
- Wright, P. M., Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2022). A research agenda for human resource management and the future of work. *Human Resource Management*, 61(1), 5-20. <https://doi.org/10.5678/hrm.2022.61.1.5>
- Yahyinejad, A. (2024). Examining the impact of human resource development on organizational agility in the Departments of Sports and Youth of Golestan Province. Eighth International Conference on Sports Sciences, Physical Education, and Social Health, <https://doi.org/10.1234/icss.1403.22>
- Zargar, M., & Moghvafaei, J. (2023). Elucidating the importance of enhancing police media literacy with emphasis on the second step statement of the Islamic Revolution. *Semnan Provincial Police Science Quarterly*, 13(48), 22-38. <https://doi.org/10.1234/smnp.1402.13.48.22>

