



جغرافیا و روابط انسانی، پاییز ۱۳۹۷، دوره ۱، شماره ۲

## بررسی و تحلیل مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان شهرداری اردبیل با تاکید بر مدیریت

### زمان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی

محمد حسن یزدانی<sup>۱</sup>، ابراهیم علی‌پور<sup>۲\*</sup>، سپیده پورعبدالعلی<sup>۳</sup>

۱. دانشیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه محقق اردبیلی

۲. دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه محقق اردبیلی

۳. کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه تبریز

[Alipor\\_ebi@yahoo.com](mailto:Alipor_ebi@yahoo.com)

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۸/۰۴

#### چکیده

امروزه در برخی از بخش‌های سازمان شهرداری مواردی از کاهش مسئولیت‌پذیری و یا نقصان در پذیرش مسئولیت‌های کارکنان در انجام امور محوله مشاهده می‌شود. فلذا این تحقیق جهت بررسی و تحلیل مسئولیت‌پذیری کارکنان با تاکید بر مدیریت زمان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی به انجام رسیده است. پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت از نوع کاربردی و از جهت نوع روش، توصیفی و همبستگی می‌باشد. جامعه پژوهش حاضر را کلیه کارکنان سازمان شهرداری اردبیل تشکیل می‌دهد که تعداد آنها برابر ۱۲۰۷ نفر می‌باشد. جهت تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده که در نتیجه آن ۲۹۱ نفر به صورت تصادفی مورد پرسشگری قرار می‌گیرند. به منظور گردآوری داده‌های موردنیاز، از پرسشنامه مسئولیت‌پذیری هاریسون گاف، پرسشنامه مدیریت زمان مسیحایی و پرسشنامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی هانگ و چانگ استفاده شد. برای تحلیل فرضیات از معادلات رگرسیون ساده و چندگانه در قالب نرم‌افزار *Sps* استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، مدیریت زمان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر مثبت معنی‌داری دارد. همچنین ضریب بتا نشان می‌دهد که مدیریت زمان ۰/۳۷ و مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۰/۵۹ از تغییرات مربوط به میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان را پیش‌بینی می‌کند.

**کلیدواژه:** مسئولیت‌پذیری، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت زمان، شهرداری اردبیل

سازمان‌ها تأثیر عمده‌ای بر جامعه دارند؛ بنابراین فعالیت آنها باید به گونه‌ای باشد که اثرات مثبت حاصل از فعالیت خود را به حداکثر و اثرات منفی را به حداقل برسانند و جهت رفع معضلات آن بکوشند. این بدان معنی است که سازمانهای امروزی بایستی به عنوان تأثیرگذارترین عضو جامعه، نگران نیازها و خواسته‌های درازمدت جامعه بوده و مسئولیت اجتماعی خود را شناخته و پذیرای آن باشند (کوهی، ۱۳۹۵: ۳۴). در همین راستا می‌توان گفت که مسئولیت‌پذیری در سازمانها در ابعاد اجتماعی نه تنها موجب بهبود کیفیت زندگی اجتماعی کارکنان می‌شود بلکه تلاش سازمانها جهت حداکثرسازی سود و میزان رضایت مشتریان را افزایش خواهد داد. بر اساس مفهوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی، از آنجایی که سازمانها نیز مانند اشخاص حقیقی عضوی از اجتماع به‌شمار می‌روند و مانند سایر اعضای جامعه در برابر محیط پیرامون خود مسئولیت دارند، ضروری است که علاوه بر بهبود عملکرد اقتصادی و اجتماعی خود، ارتقای استانداردهای زندگی اجتماعی افراد جامعه را در دستورکار خود قرار دهند (Aluchna, 2010: 612). همچنین سازمانها باید به‌منظور پاسخگویی اجتماعی در مقابل ذینفعان و سایر افراد جامعه، به دغدغه‌های جامعه در خصوص محیط زیست، امور اجتماعی و بشردوستانه اهمیت دهند و بسته به فرهنگ سازمانی خاص خود، به تدوین سیاستهای سازمانی مربوط به مسئولیت‌پذیری اجتماعی مبادرت ورزند (Alas & Ubius, 2009: 90). علیرغم بدیهی بودن این موضوع که استقرار مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمانها بر اساس رهنمودهای استاندارد و طرح عملیات صورت می‌پذیرد، تا به حال تلاش‌های محدودی برای شناخت راه‌های طراحی مسئولیت‌پذیری اجتماعی در ساختار سازمانی و بازتاب ارزشها و هنجارهای مربوط به آن در سازمان صورت گرفته است؛ لذا در مطالعات تکمیلی محققان تلاش کرده‌اند تا به تبیین مفاهیم مربوط به مسئولیت‌پذیری اجتماعی بپردازند و مزایای به‌کارگیری آن را برای سازمانها تبیین و تشریح کنند (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۶). پژوهش‌های ویک در سال ۱۹۷۹ توانست در نتیجه‌ای جدید در نحوه تفسیر و بیان رخدادهای مربوط به مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمانها بگشاید. این مطالعات به مواردی اشاره دارد که افراد نمی‌توانند کارهای روزمره و تکراری خود را انجام دهند و باید برای مواجهه با واقعیت از مفاهیم جدیدی استفاده و برای کاهش ابهام، مطلوبات مدنظر خود را با دیگران مقایسه کنند (Angela & Vander, 2010). مسئولیت اجتماعی سازمان موضوع حساسیت‌برانگیز و عامل اساسی بقای هر سازمانی محسوب می‌شود. سازمان‌های سرآمد به‌عنوان سازمان‌هایی پاسخگو، برای شفافیت و پاسخگویی به ذینفعان خود در قبال عملکردشان باید تعهدات خود به مسئولیت اجتماعی را از طریق ارزشهای خویش ابراز دارند و اطمینان حاصل کنند که این تعهدات در سراسر سازمان جاری می‌شوند و به این ترتیب مسئولیت‌پذیری اجتماعی برای آنان مزایای دو جانبه‌ای خواهد داشت به‌طوری که هم سازمان از رویکرد اخلاقی‌تر و منسجم‌تر خود نفع می‌برد و هم جامعه و طرف‌های ذینفع نیز نظر و برداشت بهتری

از عملکرد و نقاط قوت سازمان خواهند داشت (روایی و مهردوست، ۱۳۸۸: ۴۳). بدون شک چنانچه افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات مختلف جامعه، خود را نسبت به رویدادها، اتفاقات و بحران‌های مختلف مسئول دانسته و هر یک در حدود مسئولیت و حیطه‌ی کاری خویش در حل بحران تلاش نمایند، از بسیاری از مشکلات کاسته شده و جامعه‌ای سالم و آرام به وجود خواهد آمد. سازمان‌ها برای آن‌که بتوانند جایگاه خود را در جامعه حفظ نموده یا بهبود بخشند، به نحوی که باعث ادامه‌ی بقای آنها و موفقیت‌شان در کار شود، لازم است برای مسئولیت اجتماعی، اهمیت ویژه‌ای قائل شوند. بر اساس آمار منتشر شده در مجله‌ی فورچون، شرکت‌های برتر دنیا از نظر شاخص مسئولیت‌پذیری اجتماعی به ترتیب شرکت‌های بریتیش پترولیوم، رویال داچ شل و ودافون بوده‌اند. شرکت نفتی بریتیش پترولیوم از نظر میزان مسئولیت‌پذیری در قبال مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی در میان شرکت‌های اقتصادی جهان در رتبه‌ی اول قرار گرفته و شاخص مسئولیت‌پذیری برای این شرکت ۷۸ اعلام شده است. طبق این گزارش، شاخص مسئولیت‌پذیری ارقام صفر تا ۱۰۰ را در برمی‌گیرد و هر چه این رقم بیشتر باشد، بر مسئولیت‌پذیری بیشتر دلالت دارد. بر اساس این گزارش، پس از بریتیش پترولیوم به ترتیب شرکت نفتی رویال داچ شل، شرکت خدماتی ودافون، بانک اچ اس بی سی، کارفور، شرکت اتومبیل‌سازی فورد، شرکت الکترونیکی توکیو، الکترونیک فرانسه، شرکت اتومبیل‌سازی پژو و شرکت نفتی شون قرار دارند. شاخص مسئولیت‌پذیری این شرکتها به ترتیب ۷۲، ۷۱، ۶۳، ۶۰، ۵۸، ۵۷، ۵۶، ۵۵ و ۵۴ اعلام شده است. در این گزارش آمده است که از میان صد شرکت نخست دنیا از نظر مسئولیت‌پذیری، ۴۸ شرکت اروپایی، ۳۴ شرکت متعلق به آمریکای شمالی و ۱۸ شرکت نیز متعلق به آسیا است (قاهری، ۱۳۸۹: ۱۳۷). سازمان شهرداری به عنوان متولی امور شهری در جایگاه یکی از بزرگترین و گسترده‌ترین و مهمترین سازمان‌های شهری مستقیماً با شهروندان ارتباط تنگاتنگی را داشته است. با این حال در برخی از بخش‌های این سازمان مواردی از کاهش مسئولیت‌پذیری و یا نقصان در پذیرش مسئولیت‌های کارکنان در انجام امور محوله مشاهده می‌شود که نیاز به مطالعه در این مورد احساس می‌گردد. در سازمان‌هایی همچون شهرداری، زمان از اهمیت فراوانی برخوردار می‌باشد چرا که با جزئیات زندگی شهروندان در ارتباط بوده و کمی کوتاهی در امور روزمره شهرداری، مستقیماً زندگی جاری شهروندان را دچار اختلال می‌کند. حال مدیریت زمان در این سازمان بایستی به دقت انجام شود؛ از سوی دیگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند تاثیر به‌سزایی بر مسئولیت‌پذیری کارکنان در این سازمان داشته باشد. با توجه به مطالب فوق، هدف از پژوهش حاضر پاسخگویی به این سوال است که مدیریت زمان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی چه نقشی در پیش‌بینی مسئولیت‌پذیری کارکنان شهرداری اردبیل دارد.

مبانی نظری تحقیق

یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های مورد نظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است. از آنجا که منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آید، یکی از مؤثرترین راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها است. سازمان‌ها امروزه تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش، وجود منابع محدود و ... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. بنابراین، اگر سازمانی بخواهد در امور کاری و اقتصاد خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. از شاخص‌های سنجش میزان برتری سازمان‌ها نسبت به هم، کارکنان شاغل در آن سازمان‌ها هستند که میزان مسئولیت‌پذیری و تعهدشان باعث می‌شود وظایف محوله را با کیفیت بالاتری به انجام برسانند و موجب افزایش عملکرد، بهره‌وری و اثربخشی سازمان شوند (پور ولی، ۱۳۸۷: ۲۳). مفاهیم مربوط به مسئولیت‌پذیری نه تنها در سطوح ملی، بلکه در سطح جهانی نیز مهم می‌باشند. به همین دلیل امروزه مسئولیت‌پذیری دارای امتیازی ویژه در هر دو سطح ملی و جهانی است (Golob & Bartlett, 2007: 2). امروزه مسئولیت‌پذیری به جای نوع دوستی که در گذشته رواج داشته است، قرار داده می‌شود (Vasilescu, 2010: 417). بدون تردید نوع دوستی را می‌توان در قلب مسئولیت‌پذیری قرار داد. پس احساس مسئولیت‌پذیری پدیده‌ای است که افراد را به سازمان و جامعه متصل می‌کند (Apaydin & Ercan, 2010: 590). مسئولیت‌پذیری به عنوان رابطه بین فرد با دیگران و با سازمان و محیط اجتماعی بزرگ‌تر، به عنوان یکی از مفاهیمی مطرح می‌باشد که امروزه در سطح ملی و بین‌المللی اهمیت فزاینده‌ای را کسب کرده است. مسئولیت‌پذیری یک تعهد و الزام درونی از سوی فرد برای انجام مطلوب کلیه فعالیت‌هایی می‌باشد که بر عهده وی گذاشته می‌شود (موسوی، ۱۳۹۰: ۳۵). با توجه به اهمیت فزاینده مسئولیت‌پذیری در جهت حل مشکلات جوامع صنعتی کنونی، سازمان‌ها نیازمند کارکنانی مسئولیت‌پذیرند (Barraclough & Martha, 2012).

منابع انسانی اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان است و هر سازمانی در راستای مأموریت، تحقق اهداف و اجرای استراتژی‌های خود باید اقداماتی را در زمینه منابع انسانی و مدیریت آن انجام دهد (قلی‌پور، ۱۳۹۰: ۹). مدیریت منابع انسانی برای تربیت و مدیریت بر کارکنانی که در بخش‌های استراتژیک و عملیاتی با تناقضاتی مواجه هستند و نیز برای کسانی که توانایی مدیریت کردن بر فرهنگ‌های گوناگون را دارند، قالب سازمان یافته مناسبی ارائه می‌کند. توسعه دادن و مدیریت کردن بر سازمانی جهانی، موجب توسعه در مدیریت بر کارکنانی می‌شود که می‌توانند با نگرش جهانی بیاندیشند، هدایت کنند و عمل نمایند. مدیریت راهبردی منابع انسانی، دارای کارکردها یا تکالیفی است که در سازمان‌ها، به‌منظور فراهم کردن منابع انسانی مناسب و هماهنگ برای تحقق هدف‌های سازمان اجرا می‌شود و در واقع کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بدان معناست که سازمان‌ها می‌توانند در مهارت، نگرش و رفتار کارکنان متناسب با شغل آن‌ها نفوذ کرده تا به اهداف سازمانی دست یابند (صالحی کردآبادی و

ثابت، ۱۳۹۲: ۸). هدف اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی، خلق قابلیت راهبردی از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدف از این مدیریت، ایجاد حس هدفمند و جهت‌دار بودن در محیط‌های فعال یا پرتلاطم است (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۸). سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی به سیستم‌ها و فرایندهایی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات اشاره دارد (Shiri, 2012; Saleem, 2012) که نیازهای شماری از ذی‌نفعان سازمانی شامل متخصصان منابع انسانی، مدیران و کارکنان را برآورده می‌کند (Saleem, 2012). دالی بان و جانسون بیان می‌کند که سیستم اطلاعات منابع انسانی نقش مهم و حیاتی در انتخاب و به کارگیری معیارهای منابع انسانی داشته و پیشرفت استراتژیک سازمان کمک می‌کند (Bamel & et al., 2014: 522) منابع انسانی به‌ویژه در مشاغل تخصصی، به عنوان نیروی محرکه طرح‌های استراتژیک سازمانی محسوب می‌شوند که مدیریت آن نیازمند رویکردی استراتژیک می‌باشد. هدف مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است. پس نیازهای فردی و گروهی سازمان از طریق طراحی و اجرای برنامه‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین می‌شود (Ferris GR, 1992). مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای کارکردها یا وظایف و تکالیفی است که در سازمان‌ها (کوچک و بزرگ)، به منظور فراهم کردن منابع انسانی مناسب و هماهنگ برای تحقق هدف‌های سازمان اجرا می‌شود و در واقع کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بدان معناست که سازمان‌ها می‌توانند در مهارت، نگرش و رفتار کارکنان متناسب با شغل آن‌ها نفوذ کرده تا به اهداف سازمانی دست یابند (Collins CJ, 2003). Chen و Huang کارکردها را شامل، آموزش (افزایش توانایی‌های تخصصی و مهارت کارکنان در انجام وظایف محوله و به فعل درآوردن پاره‌ای از توانایی‌های بالقوه آن‌ها به منظور ایجاد یک سازمان یادگیرنده و تولید‌کننده فکر)، پاداش خدمت (کلیه مزایای مالی و غیرمالی به تناسب شرایط درون و برون سازمان)، ارزیابی عملکرد (سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آن‌ها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آن‌ها جهت رشد و بهبود)، تأمین منابع انسانی (Staffing) تأمین منابع انسانی در راستای اهداف و راهبردهای سازمان و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیط بیرون سازمان و تعیین نقاط قوت و ضعف و قابلیت‌های محوری منابع موجود) و مشارکت کارکنان (مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از نظرات و پیشنهادات آن‌ها جهت بهبود و توسعه سازمان) را جزء کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی معرفی کرده‌اند (Chen CJ, Huang: ۲۰۰۹). بحث‌های مذکور پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها و شهرداری‌ها می‌توانند از اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر مدیریت زمان برای تأثیر بر رفتار و انتظار کارکنان استفاده کنند و ارزش بیشتری در ایجاد و توسعه نوآوری ایجاد کنند. از طریق اقدامات راهبردی مؤثر مدیریت منابع انسانی در زمینه‌های کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پرداخت، سازمان‌ها می‌توانند ظرفیت و قابلیتشان را در معرفی و ارائه محصولات، خدمات و سیستم‌های مدیریتی جدید افزایش دهند و سپس به نتایج نوآوری بهتری برسند. بنابراین می‌توان این‌گونه مطرح کرد که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور مثبتی با عملکرد نوآوری مرتبط است.

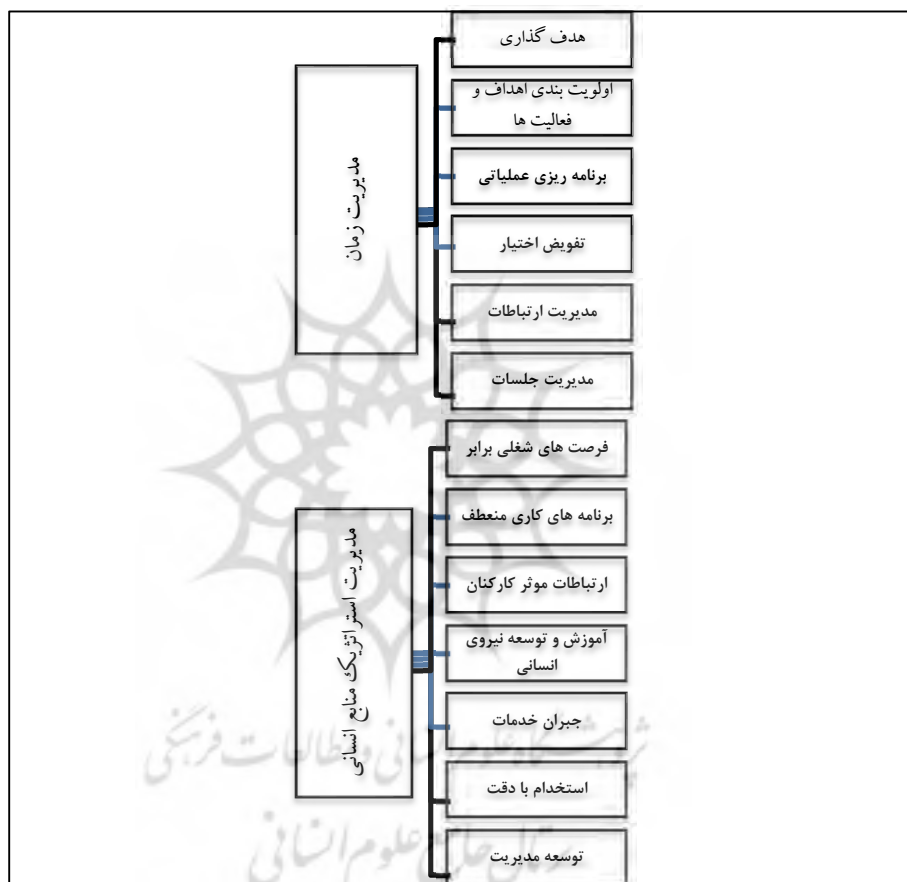
## پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مسئولیت‌پذیری به این صورت است که تا به حال تحقیقات چندی در این زمینه‌ها توسط محققین مختلفی صورت پذیرفته است که از آن جمله می‌توان به این موارد اشاره کرد: رنگریز (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان بومی‌سازی مدل مفهومی و رفتاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی انجام داده است. نتایج تحقیق نشان داد که اهداف و آرمان‌های سازمانی، استراتژی‌های انسانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌های و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و جو سازمانی مطابق با مدل جانسون و وی است. اکبری‌ان (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان همراستاسازی مدل تعالی کیفیت اروپایی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به بهبود عملکرد بیان کرده است که با افزایش برنامه‌های مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت در سازمان‌های کشور، ضرورت طرح متدولوژی جامع جهت مدیریت و بهبود عملکرد سازمان‌ها بیش از همیشه آشکار شده است. رضایی دولت‌آبادی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به تحلیل تاثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی بر تصویر نمادین تصویر عملکردی و وفاداری برند پرداخته‌اند. صلواتی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری نشان دادند که میان اخلاق حرفه‌ای با مدیریت منابع انسانی، مشارکت اجتماعی و عملکرد محیطی رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد که این ارتباط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان نیز مشاهده شده است. نصیری‌پور و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان رابطه ارائه تسهیلات رفاهی با مسئولیت‌پذیری کارکنان در مراکز بهداشتی درمانی شهرستان نور به این نتیجه دست یافتند که از بین تسهیلات رفاهی تنها تسهیلات اعتباری با مسئولیت‌پذیری کارکنان رابطه داشت. بنابراین می‌توان با افزایش میزان تسهیلات، تقویت نظام توزیع عادلانه و پاسخ به نیازهای ضروری مرتبط در افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان موثر واقع شد. همچنین افه (۱۳۸۸) در تحقیقی به بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها پرداخته است. در میان تحقیقات خارجی صورت‌گرفته در این زمینه می‌توان به مواردی همچون: جکسون و وید (۲۰۱۴)، بن انگرید (۲۰۱۲)، ایگو ابوتو و همکاران (۲۰۱۲)، کلدلس (۲۰۰۸) و توماس و همکاران (۲۰۰۶) اشاره کرد. با وجود انجام تحقیقات متعدد در مورد مسئولیت‌پذیری، تاکنون تحقیقی در مورد بررسی نقش مدیریت زمان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در پیش‌بینی مسئولیت‌پذیری (مورد مطالعه سازمان شهرداری اردبیل انجام پذیرفته است. همچنین با توجه به اینکه مسئولیت‌پذیری از ابعادی دیگر مورد توجه قرار می‌گیرد تا جنبه‌های دیگر از عوامل موثر بر آن به صورت تجربی شناخته شود، بنابراین تحقیق حاضر با تحقیقات قبلی تفاوت‌های فراوانی دارد.

## مدل مفهومی تحقیق

در مدل مفهومی تحقیق (شکل شماره ۱)، مسئولیت‌پذیری به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. همچنین دو متغیر مدیریت زمان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان متغیرهای مستقل پژوهش مطرح شده‌اند. در

این پژوهش مدیریت زمان دارای ۶ بعد اساسی است که عبارتند از: هدف گذاری، اولویت بندی اهداف و فعالیت ها، برنامه ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات که توسط پرسشنامه مسیحایی (۱۳۸۸) اندازه گیری می گردد. همچنین مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای ۷ بعد اساسی می باشد که عبارتند از: فرصت های شغلی برابر، برنامه های کاری منعطف، ارتباطات موثر کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی، جبران خدمات، استخدام با دقت و توسعه مدیریت که توسط پرسشنامه هانگ و چانگ (۲۰۰۵) اندازه گیری می شود.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

### فرضیات تحقیق

اولین فرضیه اصلی پژوهش - مدیریت زمان در میزان مسئولیت پذیری کارکنان تاثیر معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۱. هدف گذاری در میزان مسئولیت پذیری کارکنان تاثیر معنی داری دارد.

- فرضیه فرعی ۲. اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر معنی‌داری دارد.
- فرضیه فرعی ۳. برنامه‌ریزی عملیات در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر معنی‌داری دارد.
- فرضیه فرعی ۴. تفویض اختیار در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر معنی‌داری دارد.
- فرضیه فرعی ۵. مدیریت ارتباطات در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر معنی‌داری دارد.
- فرضیه فرعی ۶. مدیریت جلسات در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر معنی‌داری دارد.
- دومین فرضیه اصلی پژوهش - مدیریت استراتژیک منابع انسانی در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر معنی‌داری دارد.**

- فرضیه فرعی ۱- فرصت‌های شغلی برابر در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر معنی‌داری دارد.
- فرضیه فرعی ۲- برنامه‌های کاری منعطف در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر معنی‌داری دارد.
- فرضیه فرعی ۳- ارتباطات موثر کارکنان در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر معنی‌داری دارد.
- فرضیه فرعی ۴- آموزش و توسعه نیروی انسانی در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر معنی‌داری دارد.
- فرضیه فرعی ۵- جبران خدمات در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر معنی‌داری دارد.
- فرضیه فرعی ۶- استخدام با دقت در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر معنی‌داری دارد.
- فرضیه فرعی ۷- توسعه مدیریت در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر معنی‌داری دارد.

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف تحقیق از نوع کاربردی و از لحاظ نوع روش توصیفی و همبستگی می‌باشد. جامعه پژوهش حاضر را کلیه کارکنان سازمان شهرداری اردبیل تشکیل می‌دهد که تعداد آنها برابر ۱۲۰۷ نفر می‌باشد. جهت تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده که نتیجه آن ۲۹۱ نفر به صورت تصادفی مورد پرسشگری قرار می‌گیرند. جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق از روش میدانی با تکیه بر پرسشنامه‌های محقق ساخته مسیحایی (۱۳۸۶) و هانگ و چانگ (۲۰۰۵) و نیز پرسشنامه مسئولیت‌پذیری هاریسن گاف استفاده شده است. جهت سنجش روایی پرسشنامه از روش تعیین اعتبار محتوایی استفاده شده است. به این ترتیب پرسشنامه‌ها





در اختیار اساتید و کارشناسان امر قرار گرفته و نظرات آنان مبنی بر اینکه آیا پرسشنامه مذکور ابزار خوبی جهت سنجش متغیرهای پژوهش هستند، حکم بر تایید نهایی پرسشنامه‌های تحقیق داده است. در ضمن برای ارزیابی ضریب پایایی پرسشنامه‌ها نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج حاصل از آن در قالب جدول شماره ۱ ارائه شده است. در نهایت داده‌های گردآوری شده به وسیله روش‌های مختلف آماری در قالب نرم‌افزار *Spss* مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

جدول ۱: ضریب پایایی گویه‌های مربوط به هر متغیر

ضریب پایایی	متغیر
۰/۸۵	مدیریت استراتژیک
۰/۷۵	فرصت‌های شغلی برابر
۰/۸۰	برنامه‌های کاری منعطف
۰/۷۷	ارتباطات موثر کارکنان
۰/۸۸	آموزش و توسعه نیروی انسانی
۰/۷۹	جبران خدمات
۰/۷۸	استخدام با دقت
۰/۸۰	توسعه مدیریت
۰/۸۳	مدیریت زمان
۰/۸۵	هدف‌گذاری
۰/۸۲	اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها
۰/۷۶	برنامه‌ریزی عملیات
۰/۸۱	تفویض اختیار
۰/۷۸	مدیریت ارتباطات
۰/۸۱	مدیریت جلسات
۰/۸۷	مسئولیت‌پذیری

### یافته‌های توصیفی تحقیق

یافته‌های توصیفی به توصیف وضعیت موجود در مورد متغیرهای جمعیت شناختی و همچنین متغیرهای مورد مطالعه می‌پردازد که در قالب جداول فراوانی و میانگین و انحراف معیار ارائه شده است. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنس به این ترتیب است که ۲۵۵ نفر مرد و ۳۶ نفر را زنان تشکیل داده‌اند. از این تعداد ۶/۵ درصد زیر

۳۰ سال، ۴۱ درصد ۳۰-۴۰ ساله، ۳۸ درصد ۴۰-۵۰ ساله و ۲۰/۵ درصد بالای ۵۰ ساله بوده‌اند. در مورد میزان تحصیلات وضعیت کارکنان تحت پرسشگری، بیشترین درصد مربوط به لیسانس و بالاتر با میزان ۶۷ درصد بوده است. وضعیت پاسخگویان در از نظر سابقه خدمت به صورت طبقه بندی شده در ۵ حالت بیان شده است به صورتی که ۶۲/۲ درصد زیر ۵ سال، ۱۷/۱ درصد ۵-۱۰ سال، ۴/۹ درصد ۱۱-۱۵ سال، ۸/۵ درصد ۱۶-۲۰ سال و ۷/۳ درصد بالای ۲۰ سال سابقه خدمت داشته‌اند. در قالب جدول شماره ۲ شاخص‌های مرکزی متغیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل انحراف معیار و میانگین قید شده است. طبق نتایج جدول میانگین فرصت‌های شغلی برابر ۳/۴۹، برنامه کاری منعطف ۳، ارتباطات موثر کارکنان ۳/۱۲، آموزش و توسعه نیروی انسانی ۳/۲۲، جبران خدمات ۳/۵۶، استخدام بادقت ۳/۶۷، توسعه مدیریت ۳/۷۰ و مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۳/۳۹ است. بنابراین می‌توان گفت که از بین ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی، توسعه مدیریت بیشترین و برنامه‌های کاری منعطف کمترین میانگین را به خود اختصاص داده است. همچنین با توجه به انحراف معیار بدست آمده برای متغیرها می‌توان گفت که بیشترین پراکندگی نمرات مربوط به ارتباطات موثر کارکنان و کمترین پراکندگی مربوط به آموزش و توسعه نیروی انسانی است.

جدول ۲: میانگین و انحراف معیار مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ابعاد آن

آماره	فرصت‌های شغلی برابر	برنامه‌های کاری منعطف	ارتباطات موثر کارکنان	آموزش و توسعه نیروی انسانی	جبران خدمات	استخدام با دقت	توسعه مدیریت	مدیریت استراتژیک منابع انسانی
میانگین	۳/۴۹۶۷	۳/۰۰۰۰	۳/۱۲۲۰	۳/۲۲۹۳	۳/۵۶۱۰	۳/۶۷۰۷	۳/۷۰۷۳	۳/۳۹۸۳
انحراف معیار	۰/۶۴۱۱	۱/۰۰۶۱	۱/۱۹۰۴	۰/۵۸۱۲	۱/۱۵۵۷	۰/۹۴۳۵	۰/۸۹۵۶	۰/۶۰۲۵

در قالب جدول ۳ شاخص‌های مرکزی متغیر مدیریت زمان شامل میانگین و انحراف معیار قید شده است. طبق نتایج جدول میانگین هدف‌گذاری ۳/۵۷، اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها ۳/۴۳، برنامه‌ریزی عملیات ۳/۵۶، تفویض اختیار ۳/۳۵، مدیریت ارتباطات ۳/۶۳، مدیریت جلسات ۳/۷۰ و مدیریت زمان ۳/۵۴ است. بنابراین می‌توان گفت از بین ابعاد مدیریت زمان، مدیریت جلسات بیشترین و تفویض اختیار کمترین میانگین را به خود اختصاص داده است. همچنین با توجه به انحراف معیار بدست آمده برای متغیرها، می‌توان گفت که بیشترین پراکندگی نمرات مربوط به مدیریت جلسات و کمترین پراکندگی مربوط به برنامه‌ریزی عملیات است.

جدول ۳: میانگین و انحراف معیار مدیریت زمان و ابعاد آن

آماره	هدف‌گذاری	اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها	برنامه‌ریزی عملیات	تفویض اختیار	مدیریت ارتباطات	مدیریت جلسات	مدیریت زمان
میانگین	۳/۵۷۳۲	۳/۴۳۹۰	۳/۵۶۱۰	۳/۳۵۳۷	۳/۶۳۴۱	۳/۷۰۷۳	۳/۵۴۴۷

۰/۴۸۴۳	۱/۰۸۲۸	۰/۹۰۹۶	۰/۹۴۶۷	۰/۸۳۲۹	۰/۹۹۵۰	۰/۹۵۶۲	انحراف معیار
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------------

## یافته‌های استنباطی

در قالب جدول شماره ۴ نتایج آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق آورده شده است. طبق نتایج بدست آمده مبنی بر میزان ضریب ۰/۹۴ برای مسئولیت‌پذیری، ۰/۸۳ برای تعهد سازمانی و ۰/۷۵ برای کیفیت زندگی کاری حاصل از آزمون کالموگورف-اسمیرنوف و نیز با توجه به اینکه سطح معنی‌داری خطای آزمون برای سطح اطمینان ۰/۹۵ بیش از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان گفت توزیع متغیرهای تحقیق نرمال می‌باشد و جهت تحلیل فرضیات می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

جدول ۴: نتایج آزمون کالموگورف-اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق

آماره	مسئولیت‌پذیری	تعهد سازمانی	کیفیت زندگی کاری
مقدار Z کالموگورف-اسمیرنوف	۰/۹۴	۰/۸۳	۰/۷۵
سطح معنی‌داری	۰/۱۹	۰/۲۷	۰/۴۰

جهت آزمون فرضیات تحقیق از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شده که نتایج پژوهش در زمینه تاثیر مدیریت زمان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان سازمان شهرداری در قالب جدول ۵ آورده شده است. همانطوری که در نتایج جدول مشهود است، ضریب همبستگی بین مدیریت زمان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی با میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان برابر ۰/۹۱ و ضریب تعیین برابر ۰/۸۲ است. به عبارتی می‌توان گفت که ۰/۸۲ تغییرات میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان توسط مدیریت زمان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی تعیین می‌شود و ۰/۱۸ نیز توسط متغیرهای دیگر تعیین می‌گردد. با مراجعه به جدول دوربین واتسون و با توجه به اینکه مقدار دوربین واتسون به دست آمده یعنی ضریب ۱/۷۶ در ناحیه عدم وجود همبستگی (۱/۵ تا ۲/۵) قرار گرفت، لذا همبستگی بین خطاها وجود ندارد. همچنین با توجه به اینکه سطح معنی‌داری خطای آزمون کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان گفت که فرضیه اول و دوم تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد و مدیریت زمان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر مثبت و معنی‌داری دارند. همچنین ضریب بتا نشان می‌دهد که مدیریت زمان ۰/۳۷ و مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۰/۵۹ از تغییرات مربوط به میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان را پیش بینی می‌کند.

جدول ۵: نتایج معادلات رگرسیون چندگانه تاثیر مدیریت زمان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در میزان مسئولیت

### پذیری کارکنان

P	T	ضرایب	ضرایب غیر	دوربین	ضریب تعیین	ضریب	ضریب	متغیر پیش‌بین	
		استاندارد	استاندارد	واتسون	تعدیل شده	تعیین	همبستگی		
		Beta	SE	B					
۰/۱۱۲	۱/۶۰۶	-	۰/۱۹۳	۰/۳۰۹				مقدار ثابت	
۰/۰۰۰	۵/۲۸۰	۰/۳۷۵	۰/۰۶۹	۰/۳۶۲				مدیریت زمان	
۰/۰۰۰	۸/۳۴۵	۰/۵۹۳	۰/۰۶۹	۰/۵۷۵	۱/۷۶۶	۰/۸۲۳	۰/۸۲۷	۰/۹۱۰	مدیریت استراتژیک منابع انسانی

### آزمون فرضیات فرعی پژوهش

#### فرضیات فرعی مربوط به فرضیه اول پژوهش

در قالب جدول ۶ نتایج معادلات رگرسیون چندگانه تاثیر ابعاد مدیریت زمان در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان آورده شده است. طبق نتایج بدست آمده ضریب همبستگی بین ابعاد مدیریت زمان با میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان برابر ۰/۸۴ و ضریب تعیین برابر ۰/۷۱ است؛ به عبارتی ابعاد مدیریت زمان ۰/۷۱ تغییرات میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان را تعیین می‌کند و ۰/۲۹ باقیمانده توسط متغیرهای دیگر تعیین می‌گردد. با مراجعه به جدول دوربین واتسون و با توجه به اینکه مقدار دوربین واتسون بدست آمده یعنی ۱/۶۶ در ناحیه عدم وجود همبستگی (۱/۵ تا ۲/۵) قرار گرفت، لذا همبستگی بین خطاها وجود ندارد. با توجه به سطح معنی‌داری خطای آزمون برای سطح اطمینان ۰/۹۵، می‌توان گفت که فرضیه‌های ۱، ۲، ۴، ۵، ۶ تایید می‌شود و از بین ابعاد مدیریت زمان، هدف‌گذاری، اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر مثبت و معنی‌داری دارند. همچنین ضریب بتا نشان می‌دهد که هدف‌گذاری ۰/۳۴، اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها ۰/۴۱، تفویض اختیار ۰/۲۹، مدیریت ارتباطات ۰/۳۸ و مدیریت جلسات ۰/۳۳ تغییرات میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. این در حالی است که فرضیه ۳ تایید نمی‌شود و برنامه ریزی عملیات در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر معنی‌داری ندارد و در این مورد فرض صفر مورد تایید قرار می‌گیرد.

#### جدول ۶: نتایج معادلات رگرسیون چندگانه تاثیر ابعاد مدیریت زمان در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان

T	P	ضرایب	ضرایب غیر	دوربین	ضریب	ضریب	ضریب	متغیر پیش-بین
		استاندارد	ضرایب غیر استاندارد	واتسون	تعیین	تعیین	همبستگی	
		BETA	SE	B	تعدیل شده			
۰/۱۳۷	۱/۵۰۴	-	۰/۱۴۵	۰/۲۱۸				مقدار ثابت

۰/۰۰۰	۷/۲۸۱	۰/۳۴۷	۰/۰۲۵	۰/۱۸۰					هدف‌گذاری
۰/۰۰۰	۸/۲۸۸	۰/۴۱۸	۰/۰۲۵	۰/۲۰۸					اولویت‌بندی اهداف
۰/۱۲۵	۱/۵۵۱	۰/۰۶۰	۰/۰۱۶	۰/۰۲۶					برنامه‌ریزی
					۱/۶۶	۰/۷۰۸	۰/۷۱۵	۰/۸۴۶	عملیات
۰/۰۰۰	۷/۸۹۱	۰/۲۹۸	۰/۰۲۱	۰/۱۶۳					تفویض اختیار
۰/۰۰۰	۹/۵۰۸	۰/۳۸۲	۰/۰۲۲	۰/۲۱۰					مدیریت ارتباطات
۰/۰۰۰	۸/۵۹۰	۰/۳۳۹	۰/۰۱۸	۰/۱۵۵					مدیریت جلسات

### آزمون فرضیه‌های فرعی مربوط به فرضیه اصلی دوم

جهت بررسی و آزمون فرضیات فرعی مربوط به فرضیه اصلی دوم پژوهش تحت عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان شهرداری اردبیل تاثیر معنی‌داری دارد، نتایج معادلات رگرسیون چندگانه تاثیر ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان در قالب جدول شماره ۷ آورده شده است. طبق نتایج تحقیق ضریب همبستگی بین ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی با میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان برابر ۰/۶۷ و ضریب تعیین برابر ۰/۴۵ است؛ به عبارتی ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۰/۴۵ تغییرات میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان را تعیین می‌کند و ۰/۵۵ باقیمانده توسط متغیرهای دیگر تعیین می‌شود. با مراجعه به جدول دوربین واتسون و با توجه به اینکه مقدار دوربین واتسون بدست آمده یعنی ضریب ۱/۹۰ در ناحیه عدم وجود همبستگی (۱/۵ - ۲/۵) قرار گرفت، لذا همبستگی بین خطاها وجود ندارد. با توجه به سطح معنی‌داری خطای آزمون با سطح اطمینان ۰/۹۵، می‌توان گفت که فرضیه‌های ۱، ۲، ۴، ۶ و ۷ تایید می‌شود و از بین ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فرصت‌های شغلی برابر، برنامه‌های کاری منعطف، آموزش و توسعه نیروی انسانی، استخدام با دقت و توسعه مدیریت در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین ضریب بتا نشان می‌دهد که فرصت‌های شغلی برابر ۰/۴۱، برنامه‌های کاری منعطف ۰/۲۹، آموزش و توسعه نیروی انسانی ۰/۴۴، استخدام با دقت ۰/۴۵ و توسعه مدیریت ۰/۴۸ تغییرات میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان را پیش‌بینی می‌کند؛ این درحالی است که فرضیه ۳ و ۵ تایید نمی‌شود و ارتباطات موثر کارکنان و جبران خدمات در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر معنی‌داری نداشته و در این مورد فرضیه صفر پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرد.

جدول ۷: نتایج معادلات رگرسیون چندگانه تاثیر ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان

T	P	ضرایب غیراستاندارد			ضریب تعیین شده	ضریب تعیین	ضریب همستگی	متغیر پیش‌بین	
		ضرایب استاندارد	BETA	SE					B
۰/۰۰۰	۵/۷۴۸	-	۰/۳۰۴	۱/۷۴۵				مقدار ثابت	
۰/۰۰۴	۲/۹۵۵	۰/۴۱۲	۰/۱۰۸	۰/۳۱۶				فرصت‌های شغلی برابر	
۰/۰۴۷	۲/۰۱۹	۰/۲۹۹	۰/۰۷۳	۰/۱۴۷				برنامه‌های کاری منعطف	
۰/۶۱۰	۰/۵۱۲	۰/۰۸۰	۰/۰۶۵	۰/۰۳۳				ارتباطات موثر کارکنان	
۰/۰۰۰	۳/۵۱۲	۰/۴۴۷	۰/۲۴۴	۰/۳۲۵	۱/۹۰۴	۰/۴۰۶	۰/۴۵۷	۰/۶۷۶	آموزش و توسعه نیروی انسانی
۰/۶۶۳	-۰/۴۳۷	-۰/۰۴۰	۰/۰۳۹	-۰/۰۱۷					جبران خدمات
۰/۰۰۷	۲/۷۹۴	۰/۴۵۷	۰/۰۸۶	۰/۲۴۰					استخدام بادقت
۰/۰۰۰	۳/۰۲۴	۰/۴۸۱	۰/۰۷۶	۰/۲۷۸					توسعه مدیریت

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

هدف از تحقیق حاضر بررسی و تحلیل مسئولیت‌پذیری کارکنان شهرداری اردبیل با تاکید بر مدیریت زمان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌باشد. مسئولیت‌پذیری در سازمان‌ها در ابعاد اجتماعی موجب بهبود کیفیت زندگی اجتماعی کارکنان می‌شود. همچنین مسئولیت‌پذیری اجتماعی تلاش سازمان برای حداکثرسازی سود را افزایش خواهد داد که در این حالت به‌طور همزمان توجه به منافع کارکنان و مصالح جامعه نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. کارکنانی که مسئولیت‌پذیری دارند در انجام وظایف محوله، بهتر می‌توانند عمل کنند. بنابراین ممکن است عدم مسئولیت‌پذیری در کارکنان، به آنها و دیگر افراد سازمان آسیب‌هایی وارد کند. در مورد وضعیت متغیرهای مورد مطالعه، نتایج نشان می‌دهد که از بین ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی توسعه مدیریت بیشترین و برنامه‌های کاری منعطف کمترین میانگین را به خود اختصاص داده است. همچنین با توجه به انحراف معیار بدست آمده برای متغیرها، می‌توان گفت که بیشترین پراکندگی نمرات مربوط به ارتباطات موثر کارکنان و کمترین پراکندگی مربوط به آموزش و توسعه نیروی انسانی است. نتایج پژوهش در مورد ابعاد مدیریت زمان نیز گویای این است که از بین ابعاد مدیریت زمان، مدیریت جلسات بیشترین و تفویض اختیار کمترین میانگین را به خود اختصاص داده است. همچنین با توجه به انحراف معیار بدست آمده برای متغیرها می‌توان گفت که بیشترین پراکندگی نمرات مربوط به مدیریت جلسات و کمترین پراکندگی مربوط به برنامه‌ریزی عملیات است.

طبق نتایج تحقیق فرضیه اول تحقیق تحت این عنوان که مدیریت زمان در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر مثبت و معنی داری دارد، مورد تایید قرار می‌گیرد. همچنین ضریب بتا نشان می‌دهد که مدیریت زمان ۰/۳۷ از تغییرات مربوط به میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. به عبارتی دیگر می‌توان گفت که به ازای یک واحد افزایش مدیریت زمان، میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان شهرداری اردبیل ۰/۳۷ افزایش می‌یابد که این امر نشان‌دهنده تاثیر مستقیم و البته کمتر از حد متوسط مدیریت زمان در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌باشد. در تبیین فرضیه اول می‌توان گفت که اگر کارکنان هدف‌گذاری صحیح داشته باشند و برای هر ساعت از وقت اداری هدف مشخصی تعیین کنند، همچنین اگر اهدافشان را با توجه به اهمیتی که دارند، اولویت‌بندی کنند و به تبع آن امور کم‌اهمیت را در ساعات آخر انجام دهند و نیز اموری همچون یاری رساندن به مدیران جهت حل مشکلات مربوط به سازمان، جلوگیری از اتلاف وقت، برنامه ریزی جهت پاسخگویی به مراجعین، سازماندهی و کنترل روابط بین مدیران با کارکنان و نیز زمان‌بندی دقیق جلسات توسط را انجام دهند، در آن صورت مدیریت زمان شکل گرفته و با بهبود مدیریت زمان، میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان نیز افزایش می‌یابد. بنابراین با تاکید بر یافته های پژوهش در مورد فرضیه اول پژوهش، می‌توان گفت نتایج تحقیق با یافته‌های تحقیق رضایی دولت‌آبادی و همکاران (۱۳۹۲)، صلواتی و همکاران (۱۳۹۲)، ایگیو آبتو و همکاران (۲۰۱۲) و گلدلس (۲۰۰۸) همخوانی دارد. بر طبق نتایج تحقیق فرضیه دوم تایید می‌شود و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان تاثیر مثبت معنی‌داری دارد. همچنین ضریب بتا نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۰/۵۹ از تغییرات مربوط به میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. به عبارتی می‌توان گفت که به ازای یک واحد افزایش مدیریت استراتژیک منابع انسانی، میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان شهرداری اردبیل ۰/۵۹ افزایش می‌یابد و این امر نشان‌دهنده تاثیر مستقیم و البته بیشتر از حد متوسط مدیریت استراتژیک منابع انسانی در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌باشد. در تبیین فرضیه دوم می‌توان گفت که اگر کارکنان طرح‌ها و سیاست‌های جامع آموزشی موجود در سازمان را جدی بگیرند، استخدام کارکنان بر مبنای تخصص باشد، سازمان دارای خط‌مشی منابع انسانی در زمینه تعامل و ارتباط موثر با کارکنان باشد، سازمان دارای سیاست‌ها یا خط‌مشی منابع انسانی در زمینه برنامه‌ها و زمان‌بندی منعطف کاری برای کارکنان باشد و اگر ارتقای شغلی در سازمان براساس فرآیندهای شفاف صورت گیرد، در آن صورت میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان نیز افزایش می‌یابد. بنابراین نتایج تحقیق با یافته‌های تحقیق رنگریز (۱۳۹۴)، اکبری (۱۳۹۲)، افجه (۱۳۸۸) و توماس و همکاران (۲۰۰۶) همخوانی دارد.

طبق نتایج حاصل از تحقیق مدیریت زمان در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان شهرداری اردبیل تاثیر معنی‌داری دارد؛ بنابراین موارد زیر جهت بهبود میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان در سازمان مربوطه با تاکید بر شاخص‌های مدیریت زمان پیشنهاد می‌گردد. ۱- مدیران بایستی برای خود و کارکنانشان اهداف مشخص و دقیقی معین کنند و برای هرکدام از اهداف زمانی اختصاص دهند تا در زمان مقرر امور محوله انجام گردد. ۲- مدیران برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام دهند تا اهداف تعیین شده برای کارکنان بازده فوری داشته باشند نه درازمدت، تا با این روش و

صرفه‌جویی در زمان میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان نیز افزایش یابد. ۳- برای تسریع در امور پیشنهاد می‌گردد تا مدیران زمینه‌های لازم جهت تبادل افکار و ارائه راه‌حل از سوی کارکنان برای حل مشکلات سازمان فراهم گردد. ۴- طبق نتایج حاصل از تحقیق مدیریت استراتژیک منابع انسانی در میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان شهرداری اردبیل تاثیر معنی‌داری دارد؛ بنابراین موارد زیر جهت بهبود میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان در سازمان مربوطه با تاکید بر شاخص‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی پیشنهاد می‌گردد. ۵- شهرداری کل و شهرداران منطقه طرح‌ها و سیاست‌های جامع آموزشی برای کارکنان در نظر بگیرند تا با استعانت از این امر، توانایی حل مسائل در بین کارکنان در سازمان متبوع افزایش یابد. ۶- مدیران بایستی تمام تلاش خود را به کار گیرند تا اینکه تقسیم پاداش و پرداخت‌های تشویقی بر مبنای کیفیت انجام کار و میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان صورت پذیرد. ۷- مدیران در موقع استخدام و گزینش‌های مربوط به آن در کنار تخصص و مهارت، میزان تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان را نیز در نظر بگیرند. ۸- مدیران لازم است تا برنامه‌ریزی‌های لازم را برای بهبود کیفیت زندگی کاری و ارتقای شغلی کارکنان انجام دهند.

## منابع

- افجه، اکبر (۱۳۸۸)، اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان، فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، سال ششم، شماره ۱۵، صص ۹۱-۸۷.
- اکبریان، مجتبی (۱۳۹۲)، همراستاسازی مدل تعالی کیفیت اروپایی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به بهبود عملکرد، مقاله ۲، دوره اول، شماره ۲.
- بهرامی، سوسن؛ رجایی‌پور، سعید؛ آقاحسینی، تقی و بختیار نصرآبادی، حسنعلی (۱۳۹۰)، تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶، صص ۹۶-۱۱۵.
- پورولی، بهروز (۱۳۸۷)، بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- حیبی، نوید؛ وظیفه دوست، حسین و جعفری، پریش (۱۳۹۵)، مولفه‌های ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۲، شماره ۲، صص ۱۴۵-۱۲۵.
- رضایی دولت‌آبادی، حسین؛ جوشیار نجف‌آبادی، لیلا؛ خزائی‌پور، جواد و وریج کاظمی، رضا (۱۳۹۲)، تحلیل تاثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی بر تصویر نمادین تصویر عملکردی و وفاداری برند، نشریه مدیریت بازرگانی، شماره ۲.



رنگریز، حسن (۱۳۹۴)، بومی‌سازی مدل مفهومی و رفتاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فصلنامه علوم رفتاری، سال دوم، شماره ۱۳.

صالحی کردآبادی، سجاد و ثابت، سمیه (۱۳۹۲)، رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و سرمایه فکری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۱.

صلواتی، عادل؛ رستمی نوروزآباد، مجتبی و رحمانی نوروزآباد، سامان (۱۳۹۲)، اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری، مجله مطالعات مدیریت گردشگری، سال سوم، شماره ۱۱، صص ۱۱۳-۱۰۱.

قلی‌پور، آرین (۱۳۹۰)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، تهران.

کوهی، کمال (۱۳۹۵)، بررسی تاثیر سلامت سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تبریز)، فصلنامه توسعه اجتماعی، دوره ۱۰، شماره ۴، صص ۵۸-۳۳.

نصیری‌پور، امیراشکان؛ طیبی، سیدجمال‌الدین و حب، منصوره (۱۳۹۱)، رابطه ارائه تسهیلات رفاهی با مسئولیت‌پذیری کارکنان در مراکز بهداشتی و درمانی شهرستان نور، مجله مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۱، صص ۲۵-۱۲.

*Aluchna, M. (2010). Corporate social responsibility of the top ten; examples taken from the Warsaw Stock Exchange. Social Responsibility Journal, 6 (4), 611-626.*  
*Bonn, Ingrid (2012), IMPROVING STRATEGIC THINKING :A MULTILEVEL APPROCH ,Emerald ,vol.26,5,No.336-354*

*Cladellas, Ramon. (2008). Lack of time management as a psychosocial work risk. Intangible Capital. Vol 4, No. 4.p 255-280.*

*IGBOKWE-IBETO, Uchechi, Igbon & Justine, Chinyeaka. (2012). Enhancing employee performance in Nigeria through efficient time management frameworks. Asian Economic and Financial Review.*

*Vander, H., & Angela. (۲۰۱۰). Making sense of corporate social responsibility: Exploring organizational processes and strategies. Journal of Cleaner Production, (۱۸), ۱۷۸۷-۱۷۹۶.*

*Ubius, U., & Alas, R. (۲۰۰۹). Ruth alas organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. Engineering Economics, (۶۱), ۹۰-۹۹.*

*Apaydin & Bascan structural Ercan (2010). "Equation Model Analysis of Turkish School Managers Views on Social Responsibility". Procedia Social and Behavioral Science, 2: 5590-5598.*

Bamel, N , Bamel, U, Sahay, V., Thite, M., (2014), *Usage, benefits and barriers of human resource information system in universities. journal of information and knowledge management systems*, Vol. 44, No. 4, pp. 519-536, [www.emeraldinsight.com/0305-5728.htm](http://www.emeraldinsight.com/0305-5728.htm)

Barraclough simon & Martha Morrow (2012). "A Grin Contradiction: The Practice and Consequences of Corporate Social Responsibility by British American Tobacco in Malaysia" *Social Science & Medicine*, 66: 1784-1796.

Chen CJ, Huang JW. *Strategic human resource practices and innovation performance -The mediating role of knowledge management capacity. Journal of Business Research* 2009; 62(1): 104-14.

Collins CJ , Clark KD. *Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. Academy of Management Journal* 2003; 46(6): 740-51.

Ferris GR, Buckley MR, Allen GM. *Promotion systems in organizations. Human Resource Planning* 1992; 15(3): 47-68.

Golob, Ursa & Jenifer L. Bartlett (2007). "Communicating about Corporate Social Responsibility: A Comparative Study of CSR Reporting in Australia and Slovenia". *Public Relations Review*, 33: 1-9.

Saleem I., (2012), *Impact of adopting HRIS on three tries of HRM Evidence from Developing Economy, Business Review*, 7(2): 96-105.

Shiri, Shammy, (2012), *Effectiveness of Human Resource Information System on HR Functions of the Organization-A Cross Sectional Study. US-China Education Review A* 9, 830-839.

Vasilescu, Ruxandra; Cristina Bama, Manuela Epure & Claudia Baicu (2010). "Developing University Social Responsibility: A Model for the Challenges of the New Civil Society". *Procedia Social and Behavioral Science*, 2: 4177-4188.