



## طراحی الگوی توسعه منابع انسانی کارکنان شهرداری های استان تهران (بارویکرد آمیخته)

امین اسدی	دانشجوی گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، تهران-ایران
عباس خورشیدی <sup>۱</sup>	استاد تمام دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، تهران، ایران
نادر برزگر	استاد یار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، تهران، ایران.
سعید مرادی	استاد یار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۶

**چکیده:** پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی توسعه منابع انسانی کارکنان شهرداری انجام شده است. روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر نظر داده ها، آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) و از نظر ماهیت در بعد کیفی، داده بنیاد نوظهور است و در بعد کمی، پیمایشی مقطعی است. جامعه آماری بخش کیفی شامل اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی که دارای تحصیلات دکتری تخصصی و در بخش کمی کلیه کارکنان شهرداری شهرستانهای استان تهران که دارای مدرک کارشناسی ارشد به بالا به تعداد ۱۰۰۰ نفر (۲۳۶ زن و ۷۶۴ مرد) تشکیل داد. روش نمونه گیری در بخش کیفی آگاهانه هدفمند از نوع نظری بوده و تعداد ۱۵ نفر خبره انتخاب شدند که به اشباع نظری رسیدیم، در بخش کمی حجم نمونه بر اساس فرمول تعیین حجم مورگان تعداد ۲۷۸ نفر (۶۶ زن و ۲۱۲ مرد) تشکیل داد. در پژوهش حاضر پس از کدگذاری باز و محوری ابزار سنجش حاصل شده، در قالب یک فرم تنظیم و برای خبرگان جهت کدگذاری انتخابی ارسال و مورد اعتبارسنجی قرار گرفت و بر این اساس پرسشنامه محقق ساخته طراحی و میان نمونه آماری بصورت تصادفی انتخاب شده توزیع گردید. سپس داده های جمع آوری شده با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد و در پایان ۴ بعد، ۱۹ مؤلفه و ۱۳۵ شاخص برای الگوی توسعه منابع انسانی کارکنان شهرداری نهایی شد. پس از تأیید نهایی و اولویت بندی خبرگان، ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های سازنده الگو ترسیم شده، و مجدداً الگوی یاد شده توسط خبرگان اعتباریابی شد.

**واژگان کلیدی:** توسعه منابع انسانی، شهرداری، فردی، سازمانی، مدیریتی، محیطی

## مقدمه:

مهمترین عنصر هر شکل از سازمانی که می‌تواند کشور را به سمت توسعه ببرد، منابع انسانی است. استفاده صحیح از منابع انسانی، به عنوان مهمترین و بزرگترین ثروت هر جامعه، همیشه یک مسئله مهم برای دولت‌ها تلقی می‌شود. (بهاری و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲)

به بیان دیگر، هر سازمانی به افراد آموزش دیده و متخصص که یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به شمار می‌رود نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. اگر توانایی‌های کارکنان موجود سازمان پاسخگوی این نیاز باشد آموزش ضرورت چندانی ندارد اما اگر کارکنان سازمان دارای دانش، اطلاعات، مهارت‌های لازم و مناسب نباشند سازمان را دچار مشکلات و ضایعات عدیده مالی و اداری و غیره خواهند کرد (بهروان و ایروانی، ۱۳۹۹).

بنابراین، توسعه منابع انسانی همواره یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها محسوب می‌شود، زیرا در زمینه نوآوری، کیفیت، رشد مستمر و سایر داده‌های مهمی که برای بقا در دنیای رقابتی و نوین کسب و کار، نیروی انسانی سازمان است، که خلق ایده می‌کند. آخرین فناوری فرآیند تولید را می‌توان خرید و به کار گرفت اما دانش و مهارت‌های انسان پیچیده تر بوده و کسب آن نیاز به زمان و هزینه بسیاری دارد. (غفار شجاع و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲)

سازمان‌های دولتی و غیردولتی ایران افزون بر تحولات و روندهای جهانی، ناگزیرند با برخی چالش‌های موجود در کشور نیز روبرو شوند. از یک سوی، ساختارهای سازمانی سلسله مراتبی، کندی جریان امور، بهره‌وری اندک، کم‌کاری، ارزیابی‌های غیرواقعی از منابع انسانی و بعضاً نارضایتی کارکنان و ارباب رجوع، و از سوی دیگر تدوین سند چشم‌انداز بیست ساله کشور و ابلاغ آن از سوی عالی‌ترین مقام کشور، که مسئولان امر را موظف کرده تا در یک برنامه بیست ساله که از سال ۱۳۸۴ آغاز

شده است شرایطی را فراهم نمایند که کشور ایران به شکل قدرت اول اقتصادی، فنی و علمی منطقه درآید. مسلماً رسیدن به این هدف مستلزم برنامه ریزی‌های گسترده در ابعاد مختلف است که یکی از این ابعاد بررسی وضعیت نظام اداری کشور و بهبود شاخص‌های توسعه آن از جمله بهبود و رشد منابع انسانی آن می‌باشد.

شهرداری‌ها نیز یکی از سازمان‌های بسیار مهم خدماتی در کشور و جهان محسوب می‌گردند. در حقیقت، در تعریف شهرداری می‌توان آن را سازمانی غیردولتی و غیرانتفاعی و مردمی دانست که اداره و مسؤولیت و مدیریت امور شهری را با مجوز دولت و با امکانات مردمی به دست آورده تا به منظور ایجاد و اداره کردن تأسیسات عمومی و وضع و اجرای نظامات شهری و تأمین نیازمندی‌های مشترک محلی فعالیت کند و هزینه خدماتی را که به آن واگذار گردیده با اسلوبی منطقی و عادلانه بین سکنه شهر و استفاده‌کنندگان از خدمات تقسیم نماید. (تبیانینان و زهرانی، ۱۴۰۰)

تعریف کلی و اساسی شهرداری در ایران اینگونه می‌باشد: شهرداری مؤسسه‌ای عمومی، غیردولتی و مستقل است که به موجب قانون در شهرها تشکیل می‌شود و عهده دار امور محلی و اداره خدمات به شهروندان و سکنه شهری می‌باشد. به موجب ماده ۳ قانون شهرداری، شهرداری شخصیت حقوقی مستقلی دارد (هادوی نژاد و احمدی، ۱۳۹۶).

با توجه به ضرورت‌های مطرح شده در سطور پیشین و برخوردار بودن موضوع از اهمیت خاص در سازمان‌های شهرداری‌های کنونی ایران، اما هنوز چالش‌های متعددی مربوط به کیفیت توسعه کارکنان، موجود است به نظر می‌رسد روش‌های کنونی ارزیابی کیفیت از توانمندی لازم برخوردار نبوده و مشکلاتی دارند که نیاز به پژوهش‌های جامع این روش‌ها وجود دارد. لذا، در این پژوهش، محقق با درک اهمیت نظام توسعه کارکنان در سازمان‌های شهرداری به دنبال یافتن پاسخ

<sup>2</sup> . Ghaffarshoja & Et al

<sup>1</sup> . Bahari & Et al

شامل نیازسنجی سازمانی، نیازسنجی منابع انسانی، آموزش منابع انسانی می‌باشند. مقوله‌های سازمان‌دهنده مربوط به رشد و بالندگی نیز شامل توسعه حرفه‌ای کارکنان و توسعه ادراکی کارکنان و بهسازی منابع انسانی می‌باشند.

حاجیلو و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان الگوی توسعه منابع انسانی آموزش محور انجام دادند. نتایج: مدل توسعه منابع انسانی آموزش محور مبتنی بر حکمرانی خوب شامل ۱۰ عامل در شش طبقه: عوامل علی (پاسخگویی-شفاف‌سازی)، مقوله محوری (ظرفیت‌سازی حکمرانی-توسعه)، عوامل زمینه‌ای (نگرش-هویت‌بخشی)، عوامل مداخله‌گر (هماهنگ‌سازی)، راهبردها (نتیجه‌گرایی-اثربخشی نقش‌ها-وظایف) و پیامدها (توسعه فرهنگی-اجتماعی، توسعه فردی، توسعه آموزشی) بود و ارتباط بین عوامل یاد شده در دیاگرام نظریه داده بنیاد ارائه گردید. نتیجه‌گیری: پاسخگویی، شفافیت، نگرش و هویت‌بخشی، هماهنگ‌سازی، نتیجه‌گرایی، اثربخشی نقشها و وظایف در مسیر توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی خوب منجر به توسعه فرهنگی-اجتماعی، توسعه فردی و توسعه آموزشی می‌گردد.

بابایی راینی، دانش فرد و میرسپاسی (۱۴۰۰) پژوهشی تحت عنوان طراحی الگوی توسعه منابع انسانی انجام دادند. نتایج نشان داد که مدل نهایی تحقیق مشتمل بر سه بُعد اصلی: فردی (توسعه شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد، اعتماد متقابل)، سازمانی (آموزش کارکنان، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته-سالاری، مدیریت استعداد) و محیطی (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی-اجتماعی) می‌باشد.

محمد خانی، شیرینی و نصیری (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان، طراحی الگوی جامع توسعه منابع انسانی مبتنی بر تعالی و بالندگی سازمانی انجام دادند. در این قسمت با نظر خبرگان مدل به دو شکل طراحی شده است مدل اول نوع سازمان در تعامل بالندگی و تعالی است که چهار نوع

این سوال است که الگوی توسعه منابع انسانی کارکنان شهرداری کدام است؟ با عنایت به مطالب بیان شده پژوهشگر در پاسخ به این سوال ها :

۱. الگوی مناسب توسعه منابع انسانی کارکنان شهرداری کدام است؟

۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگوی توسعه منابع انسانی کارکنان شهرداری کدامند؟

۳. برآزش الگو، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مذکور (از دیدگاه کاربران) چگونه است؟

در زمینه توسعه منابع انسانی مطالعات ملی و جهانی انجام گرفته است که در ادامه، برخی از آن‌ها بیان شده است.

غلامی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان طراحی الگوی توسعه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان انجام دادند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و در چارچوب رویکرد کیفی انجام شده است و به منظور دستیابی به مقوله‌های اصلی کدهای مشابه در یک طبقه قرار گرفتند. یافته‌های تحقیق نشان داد که مهم‌ترین عوامل توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان شامل عوامل سازمانی، عوامل شغلی، عوامل فردی و در نهایت راهبردهای توسعه منابع انسانی می‌باشند. پیاده‌سازی این مدل می‌تواند ساختاری نظام‌مند در چارچوب ضوابط برای توسعه کارکنان وزارت ورزش و جوانان بوجود آورد.

پایداری (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز با استفاده از طرح آمیخته اکتشافی انجام داد. نتایج نشان داده است مقوله‌های فراگیر در قالب عوامل راهبردی، آموزشی و رشد و بالندگی دسته‌بندی شده‌اند. عوامل بازاریابی استراتژیک عواملی سازمانی هستند که عناصر زیربنایی الگو را تشکیل می‌دهند. مقوله‌های سازمان‌دهنده عوامل راهبردی شامل راهبرد مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد کارکنان می‌باشند. مقوله‌های سازمان‌دهنده عوامل آموزشی نیز

تولید و سایر عملیات‌های مرتبط با آن بر رقابت‌پذیری تمرکز کرده‌اند. نتایج نشان داد مؤلفه‌های سبک رهبری بخصوص رهبری دانش‌محور می‌تواند بر رقابت سازمانی تأثیرگذار باشد. همچنین عواملی مانند: آموزش نیروی انسانی، توجه به شایستگی نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی موجود عدالت سازمانی توجه به رفاه مالی نیروی انسانی در سازمان جبران خدمات نیروی انسانی می‌توانند بر رقابت سازمانی تأثیر مثبتی داشته باشد.

کارتازینا<sup>۳</sup> (۲۰۲۰). پژوهشی با عنوان طرح توسعه پتانسیل منابع انسانی در یک سازمان انجام داد. نتایج نشان داد عوامل مانند: انگیزه، مشارکت کارکنان، شفاف بودن آیین‌نامه‌ها و قوانین.

وجود سیاست‌های راهبردی در سازمان، عدالت سازمانی، تخصیص منابع لازم و مدیریت از مؤلفه‌های مهم جهت توسعه منابع انسانی باید به آنها توجه کرد. این نتایج منجر به پیامدهای خاصی برای مدیران منابع انسانی و موسسات آموزشی می‌شود.

داش و پاتی<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان تأثیر اقدامات توسعه منابع انسانی برای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا: یک مطالعه تجربی در صنعت فناوری اطلاعات در هند انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که، سه پارامتر از اقدامات توسعه منابع انسانی (جو سازمان، ساختار سازمان منابع انسانی، اقدامات آموزشی کارکنان و ارزیابی آنها و اقدامات مرخصی دادن و تأمین رفاه مالی، فناوری سازمان) بر عملکرد سیستم کاری ارتباط مثبتی دارد و دو پارامتر دیگر (برنامه‌ریزی مسیر حرفه‌ای و دیگر اقدامات شرکت) ارتباط منفی با عملکرد سیستم کاری دارد.

هارل و زافریر<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی با نام تأثیر مدیریت توسعه منابع انسانی بر ادراکات عملکرد سازمانی و بازار شرکت آنها دریافتند که علاوه بر شیوه‌های آموزش کارکنان، اقدامات انتخاب کارکنان و توجه به شایستگی آنها و توانایی حرفه‌ای مدیران، ساختار

سازمان شناسایی گردید، ۱- مکانیکی، ۲- نتیجه‌گرا، ۳- تعاملی و ۴- ارگانیک، که هر کدام دارای ویژگی‌های خاص خود است. در نهایت، مدل نهایی با چهار جنبه ۱- فلسفه و اهداف با میانگین (۳،۷۸) ۲- مبانی تئوریک (۳،۵۲) ۳- سازوکار اجرایی (۳،۸۹) ۴- ارزشیابی و مهندسی مجدد (۳،۷۴) مورد ارزیابی قرار گرفت و با توجه به میانگین بالای ۳ نشان می‌دهد که مدل مورد تأیید است.

آندری<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان الگوی توسعه منابع انسانی انجام داد. پژوهش حاضر به منظور آرایه‌ی الگوی توسعه‌ی منابع انسانی یکی از سازمان‌های شهرداری، صورت پذیرفته است. روش تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ ماهیت، توصیفی پیمایشی است. برای دستیابی به متغیرهای اثرگذار، ضمن مطالعه‌ی مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق، مؤلفه‌ها و متغیرهای مدل تحقیق طراحی و اعتبارسنجی گردید و با استفاده از نظرات خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شهرداری مورد مطالعه، متغیرهای مدل پژوهش با اعتبار بالایی (۹۰٪) به تأیید رسید. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که متغیرهای مؤثر بر توسعه‌ی منابع انسانی سازمان مورد مطالعه، عبارتند از عوامل سازمانی، شامل: فرهنگ سازمان، مدیریت سازمان، نظام آموزش، نظام ارزشیابی عملکرد، نظام ارتقا، نظام حقوق، بازنشستگی؛ عوامل فردی، شامل: انگیزه‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی و عوامل زمینه‌ای شامل: محیط درون سازمان و محیط بیرون سازمان می‌باشد.

ادوار<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری دانش‌محور و توسعه منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار از طریق فاکتورهای مؤلفه نوآوری سازمانی انجام داد. نوآوری و تکنولوژی یکی از عوامل چالش برانگیز بوده که موجب ایجاد شرایط نامطمئن در کسب و کارها می‌شوند. در حال حاضر بسیاری از کسب و کارها با بهبود فرآیند

4 . DASH,, & PATI

5 . Harel,, & Tzafir

1 . Andrey

2 . Edward

3 . Katarzyna

سازمانی و فرهنگ سازمان، نیز به طور قابل توجهی بر منابع انسانی تا به حال الگوهای تدوین شده است که در عملکرد بازار درک شده تاثیر می گذارد. در خصوص توسعه جدول ۱ به برخی از آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۱- الگوهای توسعه منابع انسانی

عنوان الگو و پژوهشگر	نتایج
الگوی برای مدیریت منابع انسانی موثر مارتین (۲۰۲۰)	ذینفعان، عوامل مدیتی، عوامل موقعیتی، سیاست‌های سازمان، آموزش و توانمندسازی افراد سازمان
الگوی مفهومی توسعه عملکرد منابع انسانی (حدادی، سلیمی و جهانیان، ۱۳۹۹)	عناصر آینده پژوهی، ساختاری، عملکردی و پیامدها مهمترین ابعاد چهارگانه الگوی مذکور می باشد.
الگوی توسعه منابع انسانی سید نقوی و همکاران (۱۳۹۸)	مشتمل بر چهار مؤلفه کلیدی مشارکت نیروی انسانی در تصمیمات سازمانی، توسعه شایستگی‌های نیروی انسانی، مدیریت نیروی انسانی، آموزش نیروی انسانی و توانمندسازی نیروی انسانی است.
الگوی توسعه منابع انسانی بابایی و همکاران (۱۴۰۰)	الگوی نهایی تحقیق مشتمل بر سه بُعد اصلی: فردی (توسعه شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد، اعتماد متقابل)، سازمانی (آموزش کارکنان، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته‌سالاری، مدیریت استعداد) و محیطی (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی-اجتماعی) می باشد
الگوی جامع توسعه منابع انسانی مبتنی بر تعالی و بالندگی سازمانی محمدخانی و همکاران (۱۳۹۹)	الگوی نهایی با چهار جنبه ۱- فلسفه و اهداف با میانگین (۳.۷۸) ۲- مبانی تئوریک (۳.۵۲) ۳- سازوکار اجرایی (۳.۸۹) ۴- ارزشیابی و مهندسی مجدد (۳.۷۴) مورد ارزیابی قرار گرفت و با توجه به میانگین بالای ۳ نشان می دهد که الگو مورد تأیید است.

### الگوی مفهومی:

الگوی مفهومی پژوهش حاضر از بررسی و مطالعه الگوها، تئوری، نظریه‌های گوناگون حاصل شد که این الگو دارای شش عامل مهم می‌باشد که عبارتند از: آموزش و بهسازی در الگوی (سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۸، بابایی و همکاران، ۱۴۰۰ و مارتین، ۲۰۲۰) - عوامل مدیریتی در الگوی (سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۸، بابایی و همکاران، ۱۴۰۰ و مارتین، ۲۰۲۰) ساختار - فناوری در الگوی (محمدخانی ۱۳۹۹) عوامل فردی و شرایط مالی سازمان (بابایی و همکاران، ۱۴۰۰) می‌باشد.



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش حاضر

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، آمیخته (کیفی-کمی) است. روش اجرا در مرحله کیفی، داده بنیاد است. اطلاعات اولیه از طریق مطالعه عمیق نظریه‌ها، مدل‌ها، یافته‌ها، الگوها و پژوهش‌های موجود اعم از داخلی و خارجی در مورد توسعه منابع انسانی به دست آمد. جامعه و نمونه آماری در بخش کیفی، شامل اساتید دانشگاه و خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیریت آموزشی می‌باشد. با روش نمونه‌گیری هدفمند گلوله برفی و رعایت اصل اشباع نظری، تعداد ۱۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جامعه آماری بخش کمی کارکنان شهرداری شهرستان‌های استان تهران که دارای مدرک کارشناسی ارشد به بالا به تعداد ۱۰۰۰ نفر (۲۳۶ زن و ۷۶۴ مرد) تشکیل داد، که با روش تصادفی طبقه‌ای براساس فرمول مورگان تعداد ۲۷۸ نفر (۶۶ زن و ۲۱۲ مرد) انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه

نیمه ساختار یافته گردآوری شد. یافته‌های حاصل از مصاحبه طی سه مرحله کدگذاری؛ باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شد و بر این اساس، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران مشخص شد. اعتبار و روایی ابزار سنجش در بخش کیفی به مدد اجماع سه سویه (اجماع داده‌ها، اجماع پژوهشگران و اجتماع تئوری‌ها و روش‌شناسی) به دست آمده است، در بخش کمی اعتبار با آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار کل آن برابر با ۰/۹۳ می‌باشد. یافته‌های به دست آمده، ۴ بعد، ۱۹ مؤلفه و ۱۳۵ شاخص نهایی گردید و مبنای طراحی پرسشنامه پژوهش برای مرحله کمی قرار گرفت. پاسخ‌های پرسش نامه در چهارچوب طیف هفت گزینه‌ای لیکرت طراحی شد. داده‌ها جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر در دو بخش انجام شد:

#### ۱- بخش کیفی

تحلیل داده‌ها در بخش کیفی چهارطی مرحله انجام گرفت:

الف) کدگذاری باز: در این مرحله ۱۵۰ شاخص از طریق مطالعات ملی و جهانی و مصاحبه با خبرگان احصا شد.

ب) کدگذاری محوری: در این مرحله ۴ بعد، ۲۰ مؤلفه و ۱۵۰ شاخص از طریق مصاحبه با خبرگان احصا شد. شایان ذکر است به منظور جلوگیری از طولانی شدن متن مقاله از بیان جدول کدگذاری‌های باز و محوری خودداری شد.

ج) کدگذاری انتخابی: در این مرحله که توسط خبرگان انجام گرفت. در مجموع، جهت ارائه الگوی توسعه منابع انسانی کارکنان شهرداری ترتیب اولویت ۴ بعد، ۱۹ مؤلفه و ۱۳۵ شاخص که در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های سازنده

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد شاخص‌ها
فردی	اعتقادات	۶
	کارایی	۴
	انگیزه	۵
	ویژگی‌های رفتاری	۸
سازمانی	ساختار	۶
	سیاست‌های راهبردی	۷
	فرهنگ	۱۰
	هوشمندی سازمانی	۵
	عدالت سازمانی	۸
	توانمندی	۱۰
مدیریتی	ارزیابی	۵
	مهارت‌های مدیریتی	۱۴
	تأمین و تخصیص منابع	۱۲
	توسعه زیرساخت‌ها	۵
محیطی	توسعه فن‌آوری	۶
	فرهنگی	۱۱
	اجتماعی	۷
	زیست محیطی	۳
	سیاسی	۳

د: اعتباریابی نظری الگو: در این مرحله ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی توسعه منابع انسانی کارکنان شهرداری در قالب یک الگو تنظیم و توسط خبرگان اعتباریابی شد.

۲-بخش کمی: این بخش خود به دو مرحله تقسیم می‌شود: الف:توصیف داده‌ها و ب:تحلیل داده.

الف:توصیف داده‌ها: توصیف داده‌ها برای نمونه آماری و برای عامل‌ها در جداول زیر مشاهده می‌شود: توصیف داده‌ها: ویژگی‌های جمعیت‌شناسی در مرحله کیفی به شرح جدول (۳) و در مرحله کمی به شرح جدول (۴) می‌باشد:

جدول ۳. توصیف جمعیت‌شناسی نمونه کیفی

ویژگی	فراوانی	درصد
دکترای تخصصی	۱۵	۰/۱۰۰
سابقه پژوهش در مدیریت حیطه منابع انسانی	۱۵	۰/۱۰۰

جدول ۴. توصیف جمعیت‌شناسی نمونه کمی

توزیع گروه نمونه بر حسب جنسیت

درجه علمی	تعداد	درصد
مرد	۲۰۸	۷۴/۸۲
زن	۷۰	۲۵/۱۸
جمع	۲۷۸	۱۰۰

توزیع گروه نمونه بر حسب سابقه کار

سابقه کار	تعداد	درصد
۱ تا ۱۰ سال	۵۵	۱۹/۷۸
۱۱ تا ۲۰ سال	۱۱۸	۴۲/۴۵
۲۱ تا ۳۰ سال	۱۰۵	۳۷/۷۷
جمع	۲۷۸	۱۰۰

توزیع گروه نمونه بر اساس مقطع تحصیلی

مقطع تحصیلی	تعداد	درصد
کارشناسی ارشد	۲۱۹	۷۸/۷۸
دکتری	۵۹	۲۱/۲۲
جمع	۲۷۸	۱۰۰

عامل‌ها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
تخصیص منابع	۵/۲۳۴	۱/۲۱۴۶۳	-۱/۱۹۵	۱/۷۰۷
توسعه زیر ساخت‌ها	۵/۸۷۰	۰/۸۰۷۳۷	-۱/۳۶۷	۱/۸۶۱
توسعه فناوری	۵/۷۲۹	۰/۸۸۰۶۵	-۱/۲۰۱	۲/۵۱۶
فرهنگی	۵/۹۶۰	۰/۸۳۱۸۸	-۱/۳۴۷	۱/۵۳۷
اجتماعی	۴/۰۹۹	۱/۱۳۲۲	۱/۳۴۲	۱/۴۵۳
زیست محیطی	۴/۸۹	۱/۲۳۲	۱/۴۲۳	۱/۵۴۰
سیاسی	۵/۷۸	۱/۳۲۳	۱/۲۰۲	۱/۳۴۳

با توجه به جدول فوق بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه هوشمند سازمانی با میانگین ۶/۱۱ و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه اثرات اجتماعی با میانگین ۴/۰۹ می‌باشد. همچنین توزیع نمرات همه مؤلفه‌ها دارای کجی منفی هستند. به عبارتی دیگر مجموع مجذور نمرات آن از میانگین، عددی منفی است و نمرات اکثر افراد در این مقیاس از میانگین بیشتر است. توزیع نمرات مؤلفه عدالت سازمانی (۱/۷۰۰-) بیشترین و توزیع نمرات ارزیابی (۰/۷۶۰) کمترین کجی را دارد. توزیع نمرات همه مؤلفه‌ها دارای کشیدگی مثبت هستند. بدین معنی که نمره اکثر افراد در این مقیاس‌ها نزدیک به میانگین قرار دارد. بنابراین با توجه به نتایج بدست آمده توزیع نمونه مورد نظر نرمال است و می‌توان گفت که نمونه کاملاً معرف جامعه مورد نظر می‌باشد.

جدول ۶. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

سطح معنی‌داری	درجه آزادی	K-S
۰/۴۲۱	۲۷۷	۴/۹۱

مقطع تحصیلی	تعداد	درصد
کارشناسی ارشد	۲۱۹	۷۸/۷۸
دکتری	۵۹	۲۱/۲۲
جمع	۲۷۸	۱۰۰

همچنین، به منظور تلخیص مطالب از روش‌های آماری توصیفی ( میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) استفاده شده است.

جدول ۵. مشخص‌های آماری نمرات مؤلفه‌ها (n= ۲۷۸)

عامل‌ها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
اعتقادات	۵/۱۴۹۶	۱/۱۵۹۷۱	-۱/۲۱۸	۱/۸۷۴
کارایی	۵/۰۶۹۳	۱/۲۹۸۶۹	-۱/۲۲۰	-۰/۲۵۴
انگیزه	۵/۰۶۱۴	۱/۴۳۳۵۰	-۰/۷۹۱	۰/۱۴۸
ویژگی‌های رفتاری	۶/۰۰۲۸	۱/۲۸۷۷۸	-۱/۴۳۹	۲/۳۷۳
ساختار	۵/۰۲۳	۱/۵۴۵۹۴	-۰/۸۲۷	-۰/۰۴۸
سیاست‌های راهبردی	۵/۲۰۱۲	۱/۲۵۴۱۳	-۱/۰۷۸	۱/۲۲۵
فرهنگ	۵/۰۹۸	۱/۲۶۸۷۱	-۱/۱۱۵	۱/۴۹۹
هوشمندی سازمانی	۶/۱۱۲	۰/۹۱۱۴۳	-۰/۹۷۹	۲/۳۵۳
عدالت سازمانی	۵/۱۱۰	۰/۸۵۳۷۴	-۱/۷۰۰	۵/۳۵۰
توانمندی	۵/۹۰۵۴	۱/۱۲۴۵۳	-۱/۱۲۵	۱/۳۷۷
ارزیابی	۵/۷۶۵۴	۱/۲۳۳۶۸	-۰/۷۶۰	۰/۱۳۳
مهارت‌های مدیریتی	۶/۰۰۲۳	۱/۳۳۴۹۳	-۱/۰۹۳	۰/۹۴۳



نمودار ۱ معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده  $t$ -value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر  $t$  برای تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند. بطور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر اعتقادات با بعد فردی برابر  $(\lambda = 0/80$  و  $t = 12/50)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر کارایی با بعد فردی برابر  $(\lambda = 0/89$  و  $t = 18/52)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر انگیزه با بعد فردی برابر  $(\lambda = 0/95$  و  $t = 19/03)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ویژگی‌های فردی با بعد فردی برابر  $(\lambda = 0/84$  و  $t = 13/86)$ ؛

در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی ۲/۵۶ و کوچکتر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۳۱ و کوچکتر از ۰/۰۸ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۲ و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) ۰/۹۱ بدست آمد که بعد فردی را تأیید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از ۰/۹ قرار گرفته‌اند.

### تحلیل عاملی تأییدی بعد سازمانی

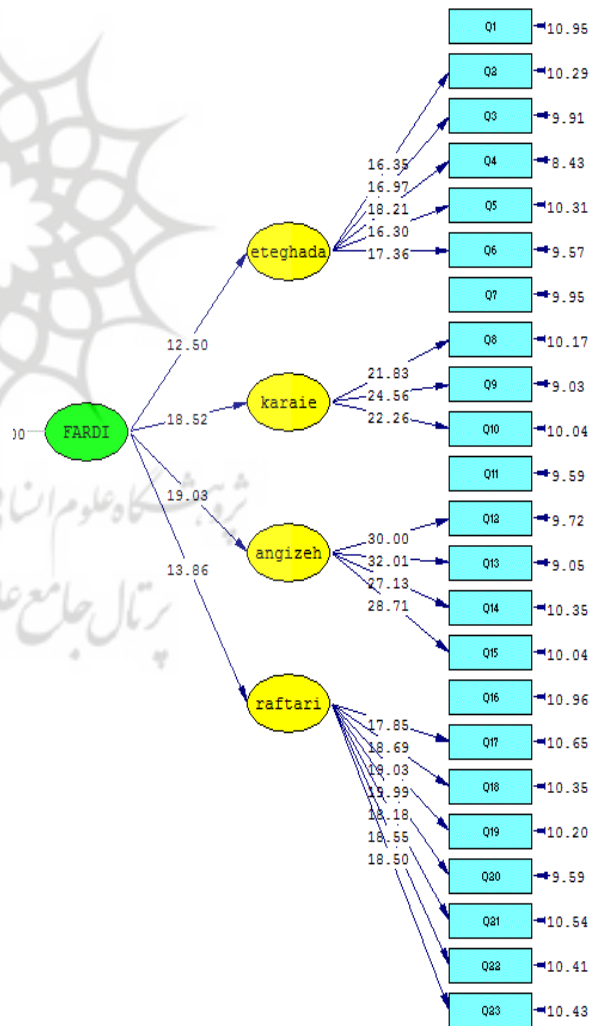
خروجی آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای بعد سازمانی نمودار حالت معنی داری می‌باشد که محاسبه و بدین شرح ارائه شده است:

نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد سطح معنی داری به دست آمده برای متغیر توسعه منابع انسانی کارکنان شهرداری (۰/۴۲۱) بزرگتر از ۰/۰۵ و مقدار K-S برابر ۴/۹۱ است لذا توزیع داده‌های متغیر توسعه منابع انسانی کارکنان شهرداری نرمال می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت شرایط استفاده از آزمون‌های پارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها فراهم است.

ب: تحلیل داده‌ها: در این بخش به بررسی نتایج تحلیل عاملی ابعاد می‌پردازیم

### تحلیل عاملی تأییدی بعد فردی

خروجی آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای بعد فردی حالت معنی داری می‌باشد که محاسبه و بدین شرح ارائه شده است:



-Square=578.88, df=226, P-value=0.00000, RMSEA=0.031

نمودار ۱:: مقادیر معناداری (ضرایب  $t$ -value) بعد فردی

معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی دار می باشند. بطور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ساختار با بعد سازمانی برابر  $(\lambda = 0/85$  و  $t = 14/80$ )؛

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر سیاست‌های راهبردی با بعد سازمانی برابر  $(\lambda = 0/87$  و  $t = 20/12$ )؛

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر فرهنگ با بعد سازمانی برابر  $(\lambda = 0/87$  و  $t = 19/76$ )؛

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر هوشمندی‌سازی با بعد سازمانی برابر  $(\lambda = 0/86$  و  $t = 17/17$ )؛

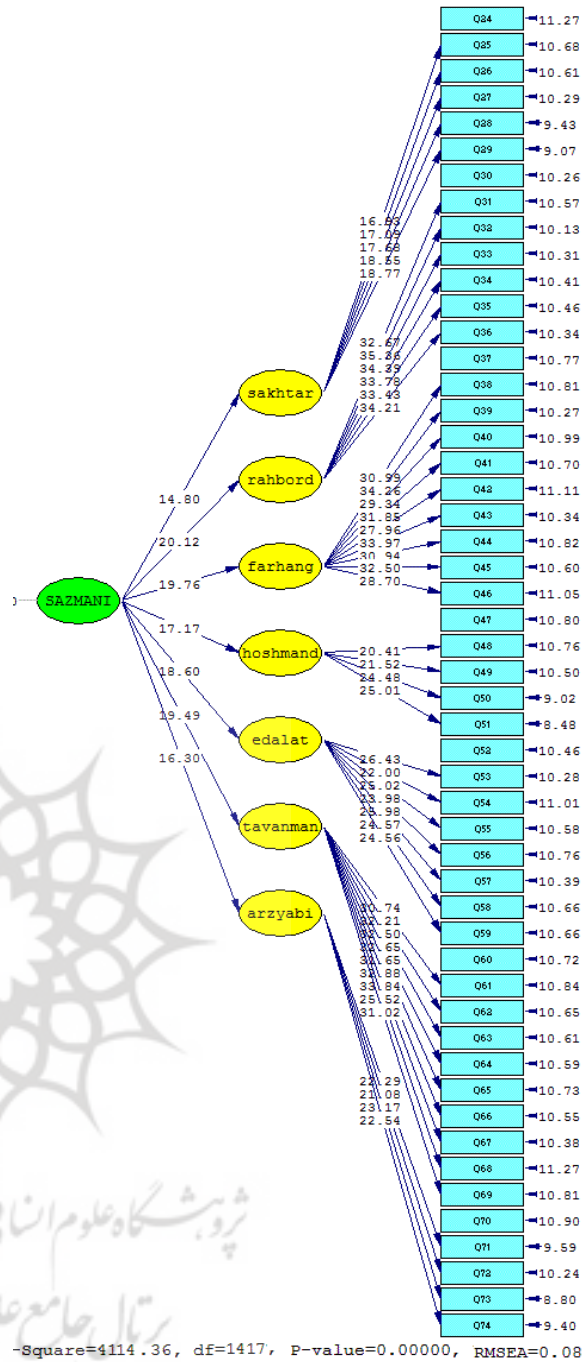
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر عدالت سازمانی با بعد سازمانی برابر  $(\lambda = 0/85$  و  $t = 18/60$ )؛

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر توانمندی با بعد سازمانی برابر  $(\lambda = 0/86$  و  $t = 19/49$ )؛

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ارزیابی با بعد سازمانی برابر  $(\lambda = 0/94$  و  $t = 16/30$ )؛

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر توانمندی با بعد سازمانی برابر  $(\lambda = 0/86$  و  $t = 19/49$ )؛

در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است.



**تحلیل عاملی تاییدی بعد مدیریتی**

خروجی آزمون تحلیل عاملی تاییدی برای بعد مدیریتی نمودار حالت معنی‌داری می‌باشد که محاسبه و بدین شرح ارائه شده است:

**نمودار ۲: مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد**

**سازمانی**

نمودار ۲ معنی‌داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی‌داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t-value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه

بطور خلاصه می‌توان گفت:

بار عاملی و ضریب معناداری مسیر مهارت‌های

مدیریتی با بعد مدیریتی برابر  $(\lambda = 0/۸۹$  و  $t = ۱۶/۲۶$ ؛

بار عاملی و ضریب معناداری مسیر تأمین و

تخصیص منابع با بعد مدیریتی برابر  $(\lambda = 0/۹۴$  و  $t = ۱۴/۲۷$

؛

بار عاملی و ضریب معناداری مسیر توسعه‌ی

زیرساخت‌ها با بعد مدیریتی برابر  $(\lambda = 0/۹۲$  و  $t = ۱۹/۲۱$ ؛

بار عاملی و ضریب معناداری مسیر توسعه‌ی

فن‌آوری با بعد مدیریتی برابر  $(\lambda = 0/۹۳$  و  $t = ۱۸/۶۵$ ؛

در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج

بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس،

بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از

برازش خوبی برخوردار است. نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی

۲/۷۶ و کوچکتر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات

خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۴۲ و کوچکتر از

۰/۰۸ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص

نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۳ و شاخص نیکویی

برازش تعدیل یافته (AGFI) برابر با ۰/۹۲ بدست آمد که بعد

مدیریتی را تأیید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز

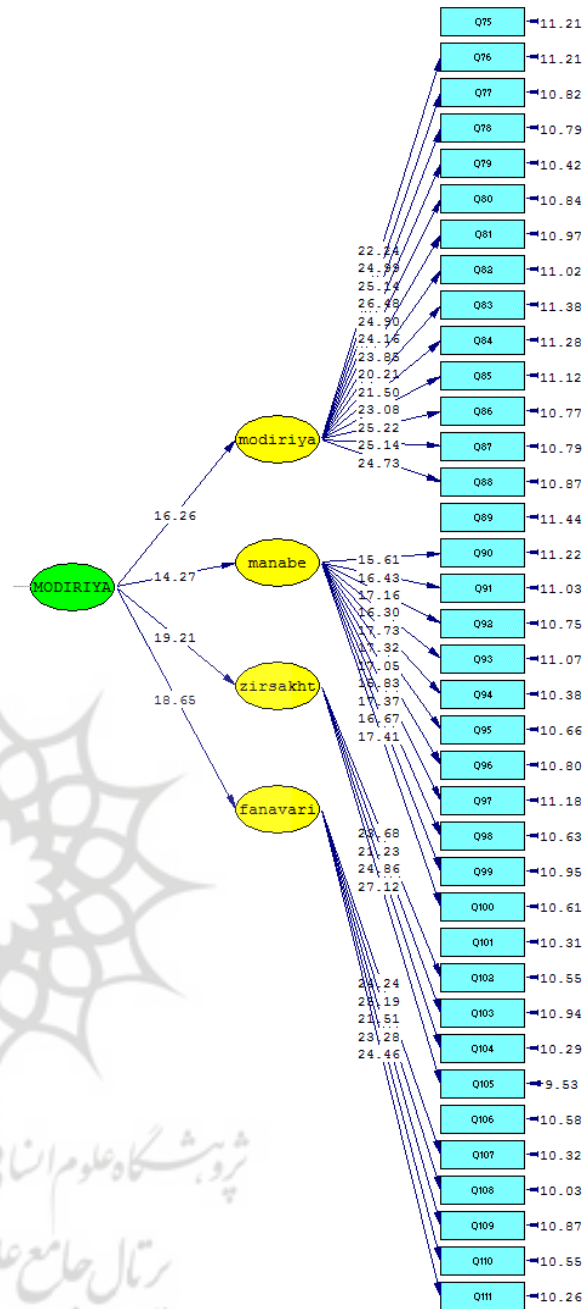
بالاتر از ۰/۹ قرار گرفته‌اند.

### تحلیل عاملی تأییدی بعد محیطی

خروجی آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای بعد

محیطی نمودار حالت معنی‌داری می‌باشد که محاسبه و

بدین شرح ارائه شده است:



Square=2278.51, df=825, P-value=0.00000, RMSEA=0.042

### نمودار ۳: مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد

#### مدیریتی

نمودار ۳ معنی‌داری ضرایب بین متغیرهای

آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی‌داری در

سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب

بدست آمده t-value خارج از بازه  $\pm 1/۹۶$  باشند، رابطه

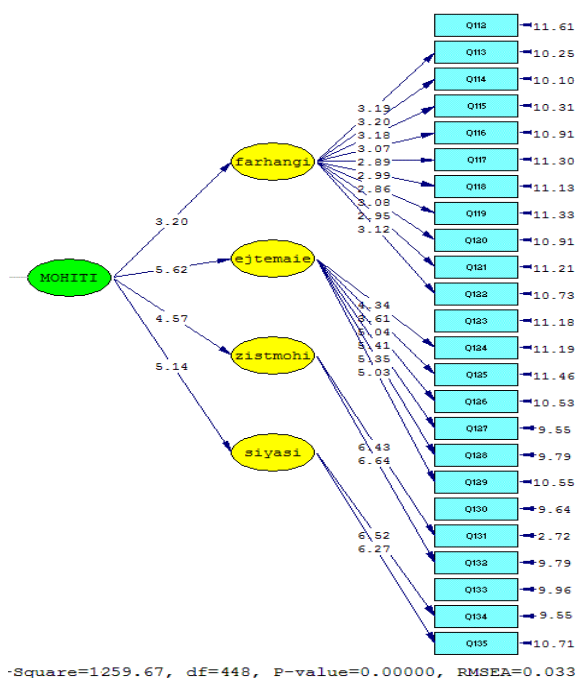
معنی‌دار است.

بار عاملی و ضریب معناداری مسیر زیست‌محیطی با بعد محیطی برابر  $(\lambda = 0/72)$  و  $(t = 4/57)$ ؛  
بار عاملی و ضریب معناداری مسیر سیاسی با بعد محیطی برابر  $(\lambda = 0/72)$  و  $(t = 5/14)$ ؛

در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی  $2/81$  و کوچکتر از  $3$  است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با  $0/033$  و کوچکتر از  $0/08$  است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با  $0/91$  و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)  $0/90$  بدست آمد که بعد محیطی را تأیید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از  $0/9$  قرار گرفته‌اند.

شاخص‌های تولیدی الگوی معادلات ساختاری فقط محدود به شاخص‌های برازش کلی الگو نیست، بلکه پارامترهای استاندارد بتا و گاما (ضرایب مسیر) و مقادیر تی متناظر با آن برای هر یک از مسیرهای علی از متغیر برونزای توسعه منابع انسانی به متغیرهای درونزای ابعاد فردی، سازمانی، مدیریتی و محیطی (ضرایب گاما) نیز وجود دارد که باید تفسیر شود. مدل ساختاری نشان می‌دهد چگونه متغیرهای پنهان در پیوند با یکدیگر قرار گرفته‌اند.

این ضرایب و شاخص‌ها، قدرت نسبی هر مسیر را نشان می‌دهند. در زیر میزان استاندارد و آزمون  $t$  جهت تحلیل مسیرها ارائه شده است.



#### نمودار ۴: مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد

##### محیطی

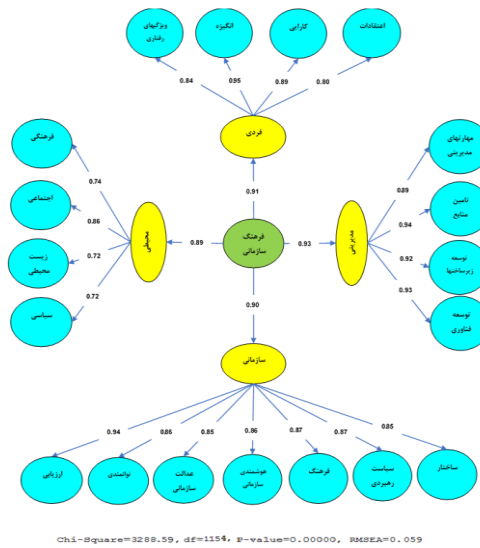
نمودار ۴ معنی‌داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی‌داری در سطح  $0/05$  بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده  $t$ -value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی‌دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر  $t$  برای تمامی ارتباطات معنی‌دار می‌باشند.

بطور خلاصه می‌توان گفت:

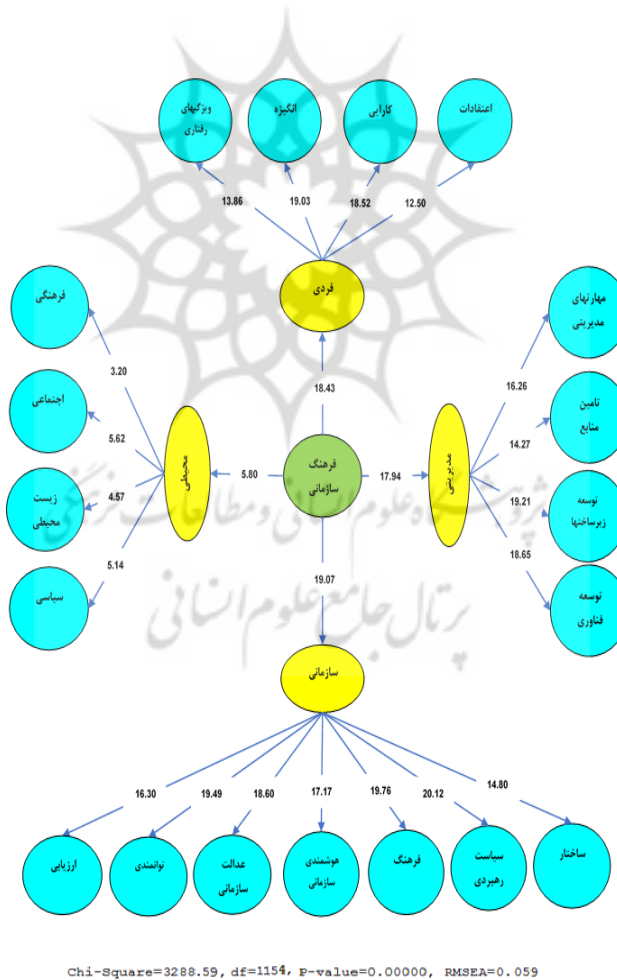
بار عاملی و ضریب معناداری مسیر فرهنگی با بعد محیطی برابر  $(\lambda = 0/74)$  و  $(t = 3/20)$ ؛

بار عاملی و ضریب معناداری مسیر اجتماعی با

بعد محیطی برابر  $(\lambda = 0/86)$  و  $(t = 5/62)$ ؛



نمودار ۵: مدل عمومی پژوهش (تحلیل مسیر) در حالت ضرایب استاندارد



نمودار ۶: مدل عمومی پژوهش (تحلیل مسیر) در حالت ضرایب معناداری (ضرایب t)

## نتیجه پژوهش

در نتیجه پژوهش الگوی الگوی توسعه منابع انسانی کارکنان شهرداری به شرح شکل زیر می باشد:

بر اساس شکل ۲، الگوی یادشده از ۴ بعد، ۱۹ مؤلفه و ۱۳۵ شاخص تشکیل شده است که عبارت‌اند از: ۱- فردی ۲- سازمانی ۳- مدیریتی ۴- محیطی می باشد.

همچنین ۱۹ مؤلفه الگوی ابعاد مذکور به ترتیب اولویت عبارتند از: ۱- اعتقادات ۲- کارایی ۳- انگیزه ۴- ویژگی‌های رفتاری ۵- ساختار ۶- سیاست‌های راهبردی ۷- فرهنگ ۸- هوشمندی سازمانی ۹- عدالت سازمانی ۱۰- توانمندی ۱۱- ارزیابی ۱۲- مهارت‌های مدیریتی ۱۳- تأمین و تخصیص منابع ۱۴- توسعه زیرساخت‌ها ۱۵- توسعه فن‌آوری ۱۶- فرهنگی ۱۷- اجتماعی ۱۸- زیست‌محیطی ۱۹- سیاسی می باشد.

یافته بعدی پژوهش حاضر؛ مبنی بر اینکه برآزش الگوی توسعه منابع انسانی کارکنان شهرداری از دیدگاه کاربران چگونه است؟ بیانگر آن است که یافته‌های بدست آمده در بخش کیفی شامل از ۴ بعد، ۱۹ مؤلفه و ۱۳۵ شاخص شناسایی شد که اولویت قرار گرفتن آنها بر اساس اولویت هر مؤلفه تنظیم شده است و بار عاملی هر شاخص بالاتر بوده، آن شاخص اولویت بالاتری را به خود اختصاص داده است. بنابراین بر اساس ضرایب بدست آمده، می‌توان عنوان کرد که تمامی شاخص‌ها نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری ابعاد و مؤلفه‌های الگوی توسعه منابع انسانی کارکنان شهرداری را دارا می‌باشند که مجموعاً یک عامل زیربنایی را در قالب الگوی توسعه منابع انسانی کارکنان شهرداری ارائه داده‌اند.

نتایج پژوهش حاضر با نتایج برخی پژوهشگران مانند: غلامی و همکاران (۱۴۰۲) از حیث ابعاد عوامل فردی و سازمانی همسو بوده. پایداری (۱۴۰۱) از حیث مؤلفه‌های آموزش، ارزیابی، مدیریت نیروی انسانی همسو بوده. بابایی راینی و همکاران (۱۴۰۰) از حیث بعد فردی، محیطی و سازمانی و مؤلفه‌های محیط فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، عدالت سازمانی و توانمندی (آموزش) همسو

همچنین برای مشخص کردن میزان برآزش مدل عمومی پژوهش از شاخص‌های قابل ارائه در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که این شاخص‌ها در جدول شماره ۷ ارائه شده است.

## جدول ۷: شاخصهای برآزش مدل عمومی

## پژوهش

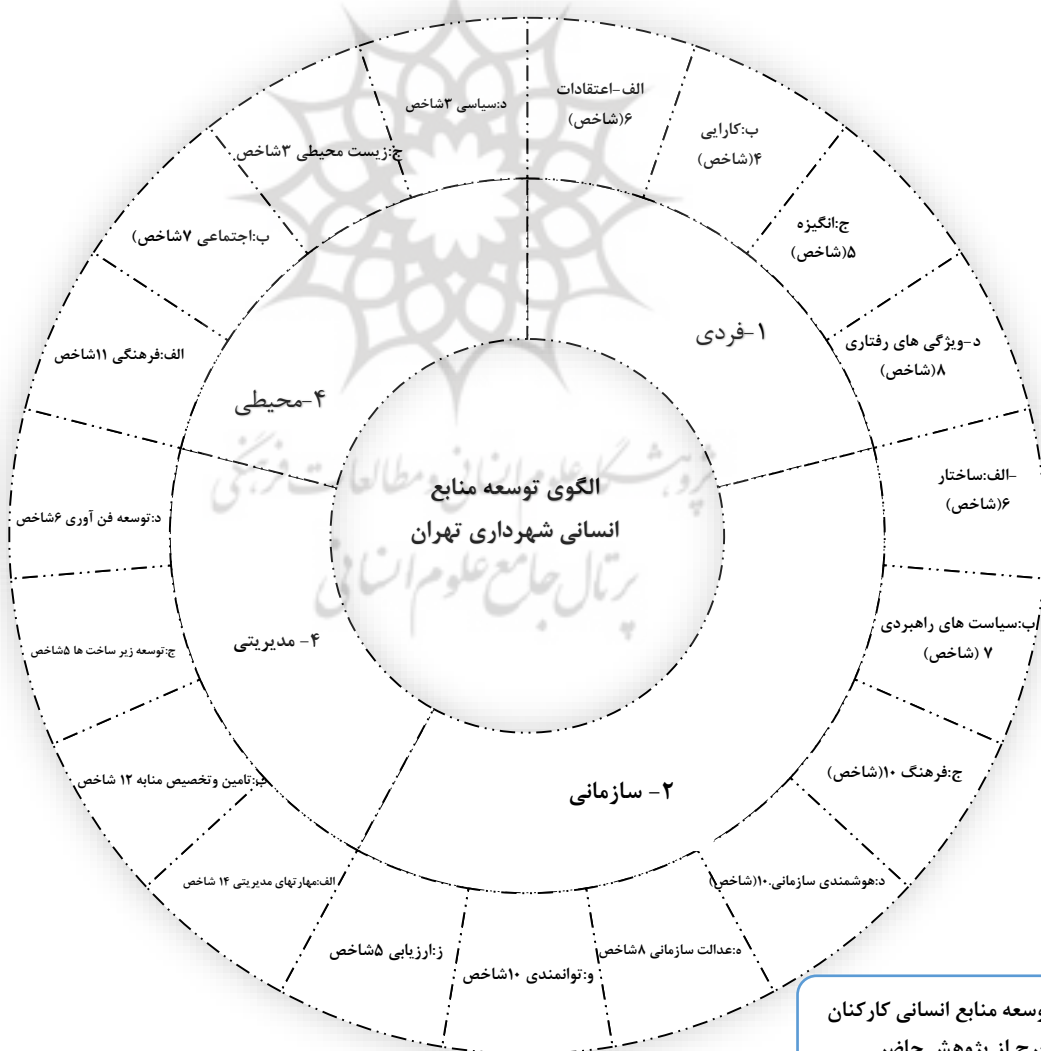
شاخص	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
$X^2$	-	۳۲۸۸/۵۹
Df	-	۱۱۵۴
$X^2/df$	کمتر از ۳	۲/۸۵
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۹
CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۴
IFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳
RFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳
GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲
AGFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰

بر اساس نتایج جدول شماره ۷ نسبت خردی دو به درجه آزادی ۲/۸۵ است. مقدار ریشه دوم واریانس خطای تقریب برابر با ۰/۰۵۹ است که میزان قابل قبولی در برآزش مدل تلقی می‌شود. سایر شاخص‌های برآزش مانند نیکویی برآزش (GFI) و تعدیل یافته نیکویی برآزش (IFGA) و سایر مشخصه‌ها نیز مقادیر بالای ۰/۹ به عنوان شاخص‌های مطلوب برآزش الگوی تلقی می‌شوند. همان‌طور که در نمودارهای شماره ۵ و ۶ مشاهده می‌شود، بر اساس نتایج مدل‌یابی می‌توان گفت مدل از برآزش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار است.

فرهنگ سازمان همسو بوده. هینزین و هوفلین گر (۲۰۱۷) از حیث فرهنگ سازمان، محیط سازمان، منابع مالی همسو بوده.

بدیهی است به مدد این الگو می‌توان به عوامل و ابعاد مهم توسعه منابع انسانی در سازمان پی برد. امروزه سازمانها در راستای رسیدن به اهداف خود دارای استراتژی‌های مختلف می‌باشند، استراتژی‌های تجاری، استراتژی‌های مالی و... اما مهمترین استراتژی سازمانها استراتژی منابع انسانی می‌باشد زیرا منابع انسانی مهمترین دارایی سازمانها هستند. مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک و پایدار با ارزشترین دارایی‌های سازمان یعنی کارکنان جهت وصول به اهداف سازمان می‌باشد.

بوده. غفاری زنوری و همکاران (۱۴۰۰) از حیث مؤلفه های آموزش، مدیریت، توانمندی و توسعه همسو بوده. سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۸) از حیث مؤلفه های توسعه و آموزش نیروی انسانی، ساختار، مدیریت همسو بوده. آندری (۲۰۲۳) از حیث مؤلفه های فرهنگ سازمان، مدیریت، محیط، انگیزه همسو بوده. لورنس (۲۰۲۱) از حیث مؤلفه های انگیزه، آموزش، ارزیابی، محیط، مدیران، فناوری همسو بوده. کارتاژینا<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) از حیث توجه به مؤلفه های انگیزه کارکنان، منابع سازمان، عدالت سازمانی همسو بوده. داش و پاتی (۲۰۱۸) از حیث مؤلفه های آموزش کارکنان، ارزیابی کارکنان، تأمین مالی، فناوری سازمان، ساختار سازمان همسو بوده. هارل و زافریر (۲۰۱۷) از حیث مؤلفه های مدیریت، ساختار سازمان،



شکل ۲. الگوی توسعه منابع انسانی کارکنان شهرداری (مستخرج از پژوهش حاضر)

Katarzyna.<sup>۱</sup>

نیروی انسانی با قابلیت‌ها و توانایی‌های بالقوه خود چنانچه به خوبی مورد توجه قرار گیرد می‌تواند نقش مهم و اساسی را در راستای رسیدن به رشد و توسعه اقتصادی ایفا کند. بنابراین باید در سازمانها زمینه‌ای فراهم شود که بتوان علاوه بر جذب و نگهداری نیروی انسانی، حداکثر استفاده را از توانایی‌ها و استعدادهای افراد نمود. در مجموع، پژوهش محدودیت‌های در اجرا داشت که به شرح زیر هستند:

پژوهش حاضر برای طراحی الگوی توسعه منابع انسانی کارکنان شهرداری‌های استان تهران انجام شد. بنابراین، می‌توانست در سطح وسیع‌تری شامل شهرداری‌های استان‌های دیگر اجرا شود، که در این صورت قابلیت تعمیم‌پذیری بیشتری داشت.

در پایان، بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادها زیر ارائه می‌شود:

تغییر در شرایط جذب و پذیرش نیروی انسانی در شهرداری‌ها و دیگر سازمان‌ها.

برگزاری دوره‌های ضمن خدمت برای به روزرسانی توانایی‌های نیروی انسانی مستمر با استفاده از کارشناسان مجرب.

ارزیابی نتایج دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بر اساس اهداف سازمان.

الگو قراردادن سازمان‌های موفق در زمینه توسعه منابع انسانی جهت پیشبرد اهداف سازمان.

همچنین بر اساس پیشنهادهای پژوهشی به ذی‌نفعان توصیه می‌شود که نتایج حاصل از این پژوهش در موقعیت‌های عملی و برای حل مسائل و مشکلات موجود به کار گرفته شوند.

#### سپاسگزاری

از معاونت محترم پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر به خاطر همکاری در اجرای پژوهش حاضر سپاسگزاری می‌شود.

از آقای دکتر عباس خورشیدی به خاطر بازبینی متن مقاله و ارائه نظرهای ساختاری تشکر و قدردانی می‌شود.

از داوران محترم به خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری می‌شود.

#### منابع:

بابایی رایینی، علی، دانش فرد، کرم اله و میرسپاسی، ناصر. (۱۴۰۰). طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقا اثربخشی سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استانداری کرمان)، مجله اقتصاد و حسابداری، (۹)، ۳، ۶۰-۴۵.

بهبوان، ژاله وایروانی، هوشنگ. (۱۳۹۹). مدیریت توسعه منابع انسانی رویکردهای نوین آموزشی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

تبیانیان، حسین و زهانی، اسماعیل، ۱۴۰۰، بررسی اهمیت توسعه منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری مشهد)، سومین کنفرانس بین المللی توسعه و ترویج علوم انسانی و مدیریت در جامعه، تهران، <https://civilica.com/doc/1370942>

پایداری، مسعود. (۱۴۰۱). ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز با استفاده از طرح آمیخته اکتشافی، آموزش و توسعه منابع انسانی (۹)، ۳۲۰-۳۰۱، ۳۲.

حاجیلو، محمد؛ درودی، هما؛ منصوری، علی و محمدی، نبی اله. (۱۴۰۰). تدوین الگوی توسعه منابع انسانی آموزش محور مبتنی بر حکمرانی خوب در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور (مطالعه کیفی)، راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، (راهبردهای آموزشی) (۴)، ۱۴: ۱۶۲ - ۱۷۱.

حدادی، طاهره، سلیمی، مهتاب و جهانیان، رمضان. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مفهومی توسعه عملکرد منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهی (مطالعه بنیاد مستضعفان). نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۶(۱): ۱-۲۱



- DASH, S., & PATI, U. C. (2018). The Effect of HRD Practices for High-Performance Work Systems: An Empirical Study on IT Industries in India. *Revista ESPACIOS*, 39(41)
- Edward, S. (2021). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries, *Asia Pacific Management Review*, PP: 34-45.
- Ghaffarshoja, Nahida, Vahdat Borashan, Roghayeh, Hassani Mohammad. (2022). Structural Modeling of the Impact of Entrepreneurial Thinking and Professional Commitment on Professors' Effectiveness with the Mediating Role of Satisfaction from Organizational Climate among Professors of Islamic Azad University of Urmia Branch, *Curriculum Research*, 2021, 2(4): 39-49
- Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (2017). The effect of human resource development practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human resource management*, 38(3), 185-199
- Heinzen, M., & Höflinger, N. (2017). People in lean product development: the impact of human resource practices on development performance. *International Journal of Product Development*, 22(1): 38-64.
- Katarzyna Piwowar-Sulej. (2020). Human Resources Development as an
- غفاری زنوزی، مهرداد، محبی، سراج الدین، و دانشفر، کرم‌اله. (۱۴۰۰). طراحی الگوی اثربخشی منابع انسانی در دانشگاه با رویکرد نوآورانه داده بنیاد (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی). *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۱۰(۴): ۱۴۳-۱۷۸.
- غلامی، علی نقی، خطیبی، امین و حیدری نژاد، صدیقه. (۱۴۰۲). طراحی الگوی توسعه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان. *مطالعات مدیریت ورزش*.
- سیدنقوی، میرعلی، الوانی، سید مهدی، قربانی زاده، وجه اله، و حسینی، سیدسعید. (۱۳۹۸). الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران با رویکرد خدمات عمومی نوین (مورد مطالعه: وزارت نیرو). *مدیریت فردا*، ۱۸(۵۸): ۳۴-۱۹.
- محمدخانی، کامران، شیرینی یاجی، هاجر و قرقانی نصیری، بابک. (۱۳۹۹). فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، طراحی الگوی جامع توسعه منابع انسانی مبتنی بر تعالی و بالندگی سازمانی (مورد مطالعاتی: سازمان هواشناسی کشور) ۱۱(۳): ۱۴۷-۱۵۸.
- هادوی نژاد، مصطفی و احمدی، صفورا (۱۳۹۶)، آسیب شناسی تعاملات شوراهای اسلامی شهر و شهرداری ها (مورد مطالعه: شهرهای استان لرستان). *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری*، ۶(۲۱)
- Andrey M. Pavlov. (2023). an Output Model for Human Resource Development Analytics. *Human Resource Management Review*, 32(1):13-35.
- Bahari, Aazam, Hanifi Fariba, & Sharifi, Asghar. (2022). Identifying the effective factors education policy based on the characteristics of the third millennium, *Curriculum Research*, 2020, 1(2): 121-131.

element of Sustainable HRM -  
with the focus on production  
engineers September 2020 Journal  
of Cleaner Production  
278(12):124008

Martin,G(2020). Designing an effective  
manager's model. Human  
Resource Management Journal,  
30(1):54-69.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی