

## Developing a Smart Strategic Human Resources Management Model: Considering the Role of Human Resource Value Accounting in Municipalities

**Masoud Ghorbani**

Ph.D. in business management, faculty member of Islamic Azad University, Yazd branch, Yazd, Iran.

**Gholam Reza Nouroozi**

Accounting expert and responsible for accounting affairs of Sadeh Municipality, Sadeh, Iran.

### Abstract

The main challenge that necessitated this research was the inefficiency of some traditional approaches to human resource management in large organizations - especially municipalities - which generally led to insufficient attention to the real value of human capital and reliance on traditional methods of attracting, retaining, and developing personnel. In response to this shortcoming, the aim of the present study is to examine the role of smart strategic human resource management and its relationship with human resource value accounting in municipalities. To achieve this goal, the researchers systematically coded data collected from semi-structured interviews with experts and organizational documents using a qualitative approach and content analysis method. Finally, 5 main themes and 125 sub-codes were identified, with three key areas of "supporting technologies", "organizational interactions" and "strategic processes of human resource development" being particularly important in strengthening human resource value accounting. The final analyses indicate that intelligent human resource management provides the basis for a deeper understanding of the competencies and needs of municipal employees and, on the other hand, by providing accurate data on the value of human capital, it provides the basis for evidence-based financial and organizational decisions. It also became clear that in order to successfully implement this model, municipalities must have efficient digital infrastructure, collaboration between different units (human resources, finance, information technology) and a data-driven organizational culture. Comparing the present findings with previous research shows that the existence of an integrated approach between strategic human resource management and human resource value accounting plays a key role in promoting the efficiency and transparency of decision-making in municipalities. As a result, this study offers innovations such as providing an integrated framework for combining technological, managerial and cultural aspects that can be very helpful for executives in the municipal sector.

**Keywords:** Smart strategic human resource management, Human resource value accounting, Municipalities, Human capital, Digital infrastructure.

**How to Cite:** Ghorbani, M. , & Nouroozi, G. (2023). Developing a Smart Strategic Human Resources Management Model: Considering the Role of Human Resource Value Accounting in Municipalities. Journal of Intelligent Strategic Management, 2(3),35 -70.

doi: bumara.3.2.15564.3588.2527879



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

## تدوین مدل مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی: با در نظر گرفتن نقش حسابداری ارزش منابع انسانی در شهرداری‌ها

دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد  
مسعود قربانی دولت آبادی \*

اسلامی، واحد یزد، یزد، ایران.

کارشناس حسابداری و مسئول امور ذیحسابی شهرداری سده، سده،  
ایران.

غلامرضا نوروزی

### چکیده

چالش اصلی که این پژوهش را ضروری ساخت، ناکارآمدی برخی رویکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ - به ویژه شهرداری‌ها - بود که عموماً به عدم توجه کافی به ارزش واقعی سرمایه انسانی و اتکا به شیوه‌های سنتی جذب، نگهداشت و توسعه نیروها منجر می‌شد. در واکنش به این کاستی، هدف تحقیق حاضر، بررسی نقش مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی و ارتباط آن با حسابداری ارزش منابع انسانی در شهرداری‌ها است. برای دستیابی به این هدف، پژوهشگران با به کارگیری رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون، داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و نیز اسناد سازمانی را به صورت نظام‌مند کدگذاری کردند. در نهایت، ۵ مضمون اصلی و ۱۲۵ کد فرعی شناسایی شد که سه حوزه کلیدی «فناوری‌های پشتیبان»، «تعاملات سازمانی» و «فرآیندهای راهبردی توسعه نیروی انسانی»، به ویژه در تقویت حسابداری ارزش منابع انسانی، اهمیت ویژه‌ای داشت. تحلیل‌های نهایی حاکی از آن است که مدیریت هوشمند منابع انسانی، زمینه را برای درک عمیق‌تر شایستگی‌ها و نیازهای کارکنان شهرداری فراهم می‌آورد و از سوی دیگر، با تأمین داده‌های دقیق درباره ارزش سرمایه انسانی، زمینه را برای تصمیم‌گیری‌های مالی و سازمانی مبتنی بر شواهد فراهم می‌کند. همچنین روشن شد که شهرداری‌ها برای پیاده‌سازی موفق این مدل، باید از زیرساخت‌های دیجیتال کارآمد، همکاری بین واحدهای مختلف (منابع انسانی، مالی، فناوری اطلاعات) و فرهنگ سازمانی داده‌محور برخوردار باشند. مقایسه یافته‌های حاضر با تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که وجود رویکرد تلفیقی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و حسابداری ارزش منابع انسانی در ارتقای کارآمدی و شفافیت تصمیم‌گیری در شهرداری‌ها نقشی کلیدی ایفا می‌کند. در نتیجه، این مطالعه نوآوری‌هایی از قبیل ارائه چارچوبی یکپارچه برای ترکیب جنبه‌های فناورانه، مدیریتی و فرهنگی ارائه می‌دهد که می‌تواند برای مدیران اجرایی در بخش شهرداری‌ها بسیار راهگشا باشد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی، حسابداری ارزش منابع انسانی، شهرداری‌ها، سرمایه انسانی، زیرساخت دیجیتال.

**استناد به این مقاله:** قربانی دولت آبادی، مسعود و نوروزی، غلامرضا. (۱۴۰۲). تدوین مدل مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی: با در نظر گرفتن نقش حسابداری ارزش منابع انسانی در شهرداری‌ها. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۲(۳)، ۷۰-۳۵.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کپی‌رایت کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴.۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

## مقدمه

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و عمومی، به‌ویژه در نهادهایی مثل شهرداری‌ها، همواره با پیچیدگی‌های منحصربه‌فردی روبه‌رو بوده است. چرخه بلندمدت استخدام، ساختارهای اداری متکثر و لایه‌های متعدد تصمیم‌گیری موجب شده که شناسایی، پرورش و حفظ نیروهای کارآمد، چالشی اساسی برای مدیران به‌شمار رود. در چنین فضایی، روش‌های سنتی مدیریت و ارزیابی سرمایه انسانی ممکن است پاسخ‌گوی تحولات سریع جامعه شهری نباشد؛ چراکه تغییرات ساختار جمعیتی، نیاز شهروندان و حتی رویکردهای نوآورانه خدمات شهری، اقتضا می‌کند که سرمایه انسانی به‌شکل پویا و هوشمند مدیریت شود و سازمان بتواند ارزش واقعی این سرمایه را در تصمیمات مالی و راهبردی لحاظ کند.

«حسابداری ارزش منابع انسانی»، مفهومی که در دهه‌های گذشته بیشتر در قالب نظریه‌ها مطرح بود، امروزه با پیشرفت فناوری و ابزارهای هوشمند، قابلیت پیاده‌سازی جدی در نهادهای عمومی دارد. این حسابداری تلاشی است برای محاسبه دقیق ارزش اقتصادی که نیروی انسانی برای سازمان خلق می‌کند؛ به عبارت دیگر، به جای آنکه صرفاً هزینه دستمزد و آموزش پرسنل را در نظر بگیریم، به تحلیل منافع بلندمدت و اثرات مثبت آن‌ها در کارآمدی، کاهش هزینه‌های پنهان و ارتقای خدمات شهری می‌پردازیم. از سوی دیگر، «مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی» یک رویکرد جامع است که نه تنها به استخدام و آموزش می‌پردازد، بلکه در ابعاد گسترده‌تری همچون جانشین‌پروری، تحول دیجیتال و مهندسی مجدد فرایندهای کاری نیز دخیل می‌شود.

با وجود ضرورت این رویکرد، در اغلب شهرداری‌ها، داده‌های پراکنده درباره عملکرد کارکنان، عدم یکپارچگی سیستم‌های مالی و منابع انسانی، مقاومت فرهنگی در برابر تحول دیجیتال و نبود ساختار سازمانی واضح برای رهبری پروژه‌های راهبردی، مانع از تحقق مدیریت هوشمند منابع انسانی است. مشتریان (شهروندان) نیز در چنین بستری نقش غیرمستقیمی دارند؛ چراکه کیفیت خدمات شهری در گرو کارآمدی نیروی انسانی است. همچنین، عدم شفافیت در تبیین ارزش اقتصادی سرمایه انسانی می‌تواند موجب فشار بر بودجه و اخلال در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی درباره سیاست‌های استخدامی، جبران خدمت یا توسعه شغلی شود.

بر این اساس، هدف تحقیق حاضر آن است که با تمرکز بر دو مفهوم «مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی» و «نقش حسابداری ارزش منابع انسانی»، چارچوبی کاربردی برای شهرداری‌ها ارائه دهد تا از رهگذر آن، ضمن شناخت دقیق ظرفیت‌ها و اولویت‌های سرمایه انسانی، تصمیمات راهبردی مالی و اداری را بر پایه داده‌های واقعی اتخاذ کنند. این رویکرد به ویژه در فضای کنونی که شهرداری‌ها با بودجه و منابع محدود مواجه‌اند، راهگشا خواهد بود.

در ادبیات مدیریت، تحقیقات متعددی درباره لزوم تحول راهبردی در حوزه منابع انسانی انجام گرفته است؛ اما کمتر مطالعه‌ای به صورت یکپارچه به حسابداری ارزش منابع انسانی و تأثیر آن بر سیاست‌های کلان شهرداری‌ها پرداخته است. در پژوهش‌های پیشین، بیشتر تمرکز بر بهبود فرایندهای اداری (مانند استخدام الکترونیک یا اتوماسیون اداری) بوده و جنبه‌های تحلیلی-ارزشی که کارکنان در فرایند تحول شهری وارد می‌کنند، نادیده گرفته شده است. از سوی دیگر، برخی مطالعات صرفاً از زاویه حسابداری مدیریتی یا بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به موضوع سرمایه انسانی نگرسته‌اند و کمتر به تعامل فرهنگی و سازمانی برای پیاده‌سازی موفق مدل توجه کرده‌اند.

با نگاهی جامع به این خلأها، در این پژوهش تلاش می‌شود مدلی تدوین گردد که در آن، «زیرساخت‌های دیجیتال» و «فرهنگ داده‌محور» بستر اصلی را تشکیل می‌دهند؛ سپس، «فرایندهای هوشمند مدیریت منابع انسانی» به عنوان لایه عملیاتی مطرح می‌شود؛ نهایتاً، «حسابداری ارزش منابع انسانی» در سطح راهبردی نقش ابزاری را ایفا می‌کند که پلی بین واحد منابع انسانی، واحد مالی و مدیریت ارشد شهرداری برقرار می‌سازد. چنین رویکردی، امکان محاسبه ارزش سهام پنهان سازمان در سرمایه انسانی را می‌دهد و کمک می‌کند تصمیماتی نظیر تخصیص بودجه آموزش، تنوع‌بخشی به سیستم‌های پاداش، انتخاب فناوری‌های جدید و حتی برون‌سپاری برخی واحدهای سازمانی با پشتوانه ارقام واقعی صورت پذیرد.

انتظار می‌رود دستاوردهای این تحقیق به ویژه برای سازمان‌های بزرگ دولتی که چرخه استخدام طولانی و سیستم مالی گسترده دارند، مؤثر باشد. از یک سو، «مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی» می‌تواند چرخه سنتی استخدام-گزینش-آموزش را با تلفیق تحلیل داده‌های فردی (توانمندی‌ها، سوابق شغلی، عملکرد واقعی در موقعیت‌های حساس) و

فرایندهای دیجیتال تسهیل کند. از سوی دیگر، «حسابداری ارزش منابع انسانی» با ارائه گزارش‌های کمی درباره بازگشت سرمایه در آموزش، جانشین‌پروری یا حتی پاداش‌دهی، مدیران را در قانع‌سازی مراجع بالادستی و ذی‌نفعان برای سیاست‌های خلاقانه یاری می‌رساند.

به‌طور خاص، پژوهش حاضر به دو پرسش اصلی پاسخ می‌دهد:

۱. چگونه می‌توان فرایندهای مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها را به گونه‌ای طراحی کرد که با داده‌های کلان (Big Data) و ابزارهای هوشمند (AI) و (Analytics) همسو شده و ابعاد استراتژیک آن را تقویت کند؟
۲. نقش حسابداری ارزش منابع انسانی در بهبود شفافیت مالی و تصمیم‌گیری‌های بلندمدت درباره نیروی انسانی در شهرداری‌ها چیست و چگونه می‌توان آن را در مدل کلی مدیریت منابع انسانی جای داد؟

از آنجا که شهرداری‌ها در سراسر جهان با مسائل مالی، اجتماعی و سیاسی پیچیده‌ای درگیرند، انتظار می‌رود تمرکز بر انسانی‌ترین سرمایه سازمان - یعنی نیروهای شاغل و استعدادهای بالقوه - دریچه تازه‌ای برای دسترسی به موفقیت‌های پایدار بگشاید. چشم‌انداز کلی این پژوهش، آن است که نشان دهد ترکیب مدیریت هوشمند و حسابداری ارزش منابع انسانی، نه تنها منجر به بهره‌وری سازمانی بیشتر می‌شود بلکه به شهروندان نیز خدمات مطلوب‌تر و به‌صرفه‌تری ارائه می‌دهد و در نهایت، رضایت عمومی از عملکرد شهرداری را ارتقا می‌بخشد.

### مبانی نظری تحقیق

ادبیات موجود پیرامون مدیریت منابع انسانی در نهادهای دولتی، بر یکپارچگی، شایسته‌سالاری و انطباق با معیارهای قانونی تأکید دارد. با این حال، مطالعات جدیدتر، به‌ویژه در حوزه «منابع انسانی هوشمند» یا «Human Resource Analytics»، رویکرد دیجیتال‌محور را برای تحلیل و مدیریت منابع انسانی مطرح می‌کنند. در این رویکرد، ابزارهایی نظیر سیستم‌های یکپارچه HRM، پردازش کلان‌داده درباره عملکرد کارکنان و روش‌های الگوریتمی برای بهینه‌سازی جانشین‌پروری یا ارزیابی عملکرد به کار گرفته می‌شود.

از سوی دیگر، «حسابداری ارزش منابع انسانی» عمدتاً در ادبیات مدیریت مالی ریشه دارد و می‌کوشد به این پرسش پاسخ دهد که چگونه می‌توان ارزش اقتصادی نیروی انسانی را در ترازنامه سازمان منعکس کرد یا دست کم برای تدوین سیاست‌های جبران خدمت و توسعه سرمایه انسانی، از شاخص‌های مالی مرتبط استفاده نمود. پژوهش‌هایی در دهه‌های اخیر اشاره کرده‌اند که عدم شفافیت در ارزش‌گذاری سرمایه انسانی، منجر به تصمیم‌گیری‌های کوتاه‌نگر در حوزه HR می‌شود. سازمان‌ها در شرایط بحرانی غالباً کاهش نیروی انسانی را ساده‌ترین راه‌حل می‌دانند؛ حال آنکه اگر ارزش پنهان کارکنان معرب در مدل حسابداری داخلی منعکس شده باشد، ممکن است نشان دهد که این رویکرد هزینه‌های بلندمدت سنگین‌تری بر سازمان تحمیل می‌کند.

این تحقیق، پیوندی بین دو بخش یادشده برقرار می‌کند: «مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی» و «حسابداری ارزش منابع انسانی» در چارچوبی واحد برای شهرداری‌ها. بدین معنا که ابتدا سازمان باید توانایی گردآوری و تحلیل داده‌های انسانی به صورت بلادرنگ و هوشمند را داشته باشد؛ سپس، این داده‌ها با شاخص‌های مالی ترکیب گردد تا بتوان تصویر روشنی از ارزش اقتصادی و شایستگی‌های کلیدی پرسنل به دست آورد. چنین مدلی می‌تواند مرزبندی بین واحدهای منابع انسانی و مالی را تا حد زیادی کاهش دهد و سیاست‌گذاری منابع انسانی را بر پایه منطق اقتصادی و استراتژیک صورت‌بندی کند.

در شهرداری‌ها، با توجه به گستره وظایف (مدیریت پسماند، حمل‌ونقل عمومی، خدمات اجتماعی، صدور مجوزهای ساختمانی و ...)، نیروی انسانی متنوعی به کار گرفته می‌شود که هر کدام تخصص‌ها و نیازهای آموزشی متفاوت دارند. مدیران این نهادهای عمومی برای تضمین کیفیت خدمات، ناگزیر از روش‌های ارزیابی و توسعه مداوم کارکنان هستند؛ اما چنانچه هزینه‌های پنهان مرتبط با گردش شغلی بالا، دوباره کاری و ضعف انگیزشی کارکنان محاسبه نشود، طرح‌های بهبود نیز غالباً مورد اقبال قرار نمی‌گیرد.

تکمیل این زنجیره زمانی محقق می‌شود که «زیرساخت دیجیتال» در شهرداری‌ها امکان ثبت خودکار داده‌های عملکردی و محاسبه ارزش منابع انسانی در هر بخش را فراهم آورد. به این ترتیب، رهبران سازمان می‌توانند سیاست‌های مختلف (از جمله ارتقای داخلی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، آموزش‌های مهارتی یا حتی تعدیل نیرو) را با دورنمای بلندمدت و بر پایه ارقام واقعی بسنجند. پژوهش حاضر با تأکید بر این ابعاد، تبیین می‌کند که چگونه تعامل بین

رویکرد هوشمند HR و حسابداری ارزش منابع انسانی، شهرداری‌ها را در مسیر توسعه پایدار و پاسخ‌گویی بهتر به شهروندان هدایت می‌کند.

مبانی نظری مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی با تأکید بر حسابداری ارزش منابع انسانی در شهرداری‌ها، ابعاد گوناگونی را در بر می‌گیرد که از مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی گرفته تا رویکردهای نوین مرتبط با داده‌محوری و نظام‌های حسابداری پیشرفته را شامل می‌شود. در واقع، آنچه امروزه شهرداری‌ها را به‌عنوان نهادهای عمومی پیچیده متمایز می‌کند، ترکیب گسترده‌ای از وظایف و خدمات عمومی است که تنوع قابل‌توجهی در نیازهای شغلی، مهارت‌ها و ساختار سازمانی می‌آفریند (مجبی و حسینی، ۱۴۰۱، ص. ۲۲). از سوی دیگر، محدودیت منابع مالی و هم‌زمان انتظارات فزاینده شهروندان از کیفیت خدمات، شهرداری‌ها را ملزم ساخته است که در مدیریت نیروی انسانی خود، نگاهی نوآورانه و کارآمد داشته باشند. (Roberts, 2021, p. 35) در این میان، حسابداری ارزش منابع انسانی رویکردی است که به‌طور مستقیم به جایگاه سرمایه انسانی در فرایندهای مالی و تصمیم‌گیری استراتژیک می‌پردازد و می‌تواند بستر لازم برای شکل‌گیری یک مدیریت هوشمند در حوزه منابع انسانی را فراهم کند (نروزی و همکاران، ۱۴۰۰، ص. ۴۷).

حسابداری ارزش منابع انسانی، مفهومی است که می‌کوشد ارزش اقتصادی و هزینه‌های فرصت نیروی انسانی را در ترازنامه سازمان لحاظ کند و بدین ترتیب، نگرش سرمایه‌ای نسبت به کارکنان را جایگزین رویکرد سنتی «هزینه‌های حقوق و دستمزد» نماید (Anderson et al., 2020, p. 88). این تغییر نگرش از آن‌جا اهمیت می‌یابد که در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در شهرداری‌ها، نیروی انسانی اغلب بخش اعظمی از بودجه را به خود اختصاص می‌دهد؛ درحالی‌که بسیاری از مدیران ارشد، تصویری دقیق از بازگشت این سرمایه‌گذاری یا آثار بلندمدت آن ندارند (مجبی و حسینی، ۱۴۰۱، ص. ۲۹). از سوی دیگر، ساختارهای متصلب اداری و قوانین استخدامی گاه موجب می‌شود که جذب و نگهداشت پرسنل به‌گونه‌ای شکل گیرد که بهره‌وری به‌شدت تحت تأثیر قرار بگیرد و عملاً مدیریت هوشمند در حوزه منابع انسانی مجال بروز نیابد. (Gilmore, 2022, p. 13) از این‌رو، یکی از ملزومات اساسی برای گذار از این شرایط، تعریف و استقرار نظامی است که به‌صورت مستمر داده‌های کمی و کیفی درباره کارکنان را پایش کرده، ارزش آنان را

محاسبه نماید و همزمان، بستری برای تصمیم‌گیری مشارکتی میان واحدهای مالی، اداری و فنی ایجاد کند (نوروزی و همکاران، ۱۴۰۰، ص. ۵۱).

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، وقتی از مدیریت استراتژیک هوشمند سخن به میان می‌آید، مراد آن است که فرایندهای جذب، توسعه، نگهداشت و ارتقای کارکنان نه تنها بر اساس دستورالعمل‌های ثابت و سنتی صورت نمی‌گیرد، بلکه داده‌های عملکردی و تحلیلی در سطوح مختلف سازمان به صورت بلادرنگ و پویا جمع‌آوری می‌شود (محسنی و سلطانی، ۱۴۰۱، ص. ۱۲). در این رویکرد، زیرساخت فناوری اطلاعات نقشی محوری دارد؛ چراکه اغلب داده‌های مربوط به حضور و غیاب، عملکرد شغلی، سوابق آموزشی، و حتی رضایت شهروندان از خدمات ارائه شده توسط هر واحد، در سامانه‌هایی ثبت می‌شود که قابلیت تحلیل داده‌های حجیم و ارائه گزارش‌های تحلیلی را داشته باشد (Anderson et al., 2020, p. 90). همچنین در مدیریت استراتژیک هوشمند، بحث هم‌راستایی بین اهداف کلان سازمان (شهرداری) و سیاست‌های منابع انسانی مطرح است؛ یعنی همه فرایندهای مرتبط با نیروی انسانی باید در چارچوب ارزش‌ها و مأموریت کلی سازمان طراحی شود (محسنی و سلطانی، ۱۴۰۱، ص. ۱۳). برای مثال، اگر شهرداری در پی ارتقای خدمات الکترونیک باشد، طبیعی است که نیازمند جذب و پرورش متخصصان حوزه فناوری و داده باشد و همزمان، فرهنگ سازمانی را به سمت پذیرش نوآوری‌های دیجیتال سوق دهد (رستمی و کریمی، ۱۴۰۰، ص. ۳۳).

اما چگونه می‌توان این سازوکار داده‌محور را در کنار محاسبه ارزش سرمایه انسانی قرار داد؟ نقطه اتصال این دو، حسابداری ارزش منابع انسانی است که تلاش می‌کند با تعریف مجموعه‌ای از شاخص‌های کمی، هزینه‌های مرتبط با هر کارکنان را در کنار منافع یا بازدهی که حضور و عملکرد آنها در ایجاد ارزش افزوده دارد، نشان دهد (Wilson & Mark, 2021, p. 77). کارشناسان شهرداری برگزار شود، حسابداری ارزش منابع انسانی ارزیابی می‌کند که این گروه پس از آموزش، تا چه حد در کاهش خطاهای اداری، تسریع فرایندهای صدور مجوز یا جلب رضایت شهروندان موفق بوده‌اند و آیا بهبود عملکرد آنها ارزش ریالی فراتر از هزینه‌های آموزش خلق کرده است یا نه (رستمی و کریمی، ۱۴۰۰، ص. ۳۶). در واقع، با اندازه‌گیری چنین شاخص‌هایی، توجیه اقتصادی برای تداوم یا گسترش این گونه آموزش‌ها



پیدا می‌شود و مدیران ارشد با اطمینان بیشتری به تخصیص بودجه می‌پردازند (Wilson & Mark, 2021, p. 78).

افزون بر این، یکی از مواردی که در شهرداری‌ها به‌عنوان یک نقطه حساس مطرح است، جابجایی نیروی انسانی در بخش‌های مختلف و احتمال هدررفت دانش ضمنی (Tacit Knowledge) در صورت خروج یا بازنشستگی کارکنان مجرب است (کاشانی و همکاران، ۱۴۰۱، ص. ۴۱). مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی در این مواقع، با تکیه بر داده‌های پیش‌بینی‌کننده، الگوی فرسایش نیروی انسانی را رصد می‌کند و حسابداری ارزش منابع انسانی نیز نشان می‌دهد خروج نیروهایی با ارزش دانشی بالا چه هزینه‌های جایگزینی یا آثار منفی بر خدمات شهری در پی دارد. بر این اساس، شهرداری می‌تواند سیاست‌هایی مانند جانشین‌پروری نظام‌مند، طراحی انگیزه‌های مالی و معنوی برای ماندگاری کارکنان کلیدی یا برنامه‌های اشتراک دانش را به مرحله اجرا بگذارد (Lee et al., 2021, p. 25). در فضای سنتی، چنین مداخلاتی ممکن است به‌عنوان هزینه‌های اضافی و غیرضروری تلقی شود، اما با اجرای سیستم حسابداری ارزش منابع انسانی، می‌توان نشان داد که به‌عنوان سرمایه‌گذاری بلندمدت، این سیاست‌ها نه تنها هدررفت مالی ندارد بلکه باعث صرفه‌جویی‌های عمده در آینده می‌شود (کاشانی و همکاران، ۱۴۰۱، ص. ۴۵).

یکی از ابعاد مهم مبانی نظری، بحث «فرهنگ داده‌محور» در شهرداری‌هاست. اگرچه به لحاظ فنی ممکن است سامانه‌های اطلاعاتی موجود باشند، اما نگرش و باور مدیران و کارکنان بسیار تعیین‌کننده است (حسینی و احمدپور، ۱۴۰۰، ص. ۵۸). مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی مستلزم آن است که داده‌های عملکردی افراد، مبنای ارزیابی و تصمیم‌گیری باشد و در عین حال، شفافیت در گزارش نتایج مالی و سازمانی مرتبط با نیروی انسانی وجود داشته باشد (Zhao et al., 2022, p. 19). این شفافیت از یک سو مدیران منابع انسانی را ملزم به ارائه مستندات درباره تصمیم‌های خود می‌کند و از سوی دیگر، اعتماد کارکنان را در پی دارد که می‌دانند فرایندهای استخدام، ارتقا و پرداخت مزایا بر پایه شاخص‌های عینی صورت می‌گیرد. همچنین حسابداری ارزش منابع انسانی می‌تواند با ارائه آمار تفصیلی از سودمندی پروژه‌های منابع انسانی، مقاومت واحدهای مالی را کاهش دهد و همزمان، به واحدهای نظارتی و شهروندان اطمینان دهد که بودجه عمومی در حال مصرف اثربخش است (حسینی و احمدپور، ۱۴۰۰، ص. ۵۹).

در ادامه، باید اشاره کرد که رویکرد هوشمند در مدیریت منابع انسانی، تنها به به کارگیری ابزارهای فناوری محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم تغییر رویکرد در تحلیل روابط انسانی و طراحی ساختارهای سازمانی است. برای مثال، در نظریه‌های جدید مدیریت، تیم‌های چابک (Agile Teams) که در قالب پروژه‌های چندرشته‌ای و موقت شکل می‌گیرند، می‌توانند نوآوری و پاسخ‌گویی به تغییرات سریع محیط شهری را تضمین کنند (Garcia & Evans, 2020, p. 44). در این جا، حسابداری ارزش منابع انسانی می‌تواند نشان دهد که این تیم‌های چابک با وجود تحمیل هزینه‌های مدیریت پروژه، چگونه ارزش افزوده‌ای بیش از روش‌های سنتی ایجاد می‌کنند و از به کارگیری مجدد تیم‌های مشابه در پروژه‌های آتی دفاع نماید. متقابلاً، اگر تیمی عملکرد ضعیف داشته باشد، داده‌های حاصل از سامانه هوشمند HR و گزارش‌های مالی به‌روشنی بیانگر کاستی‌های مدیریتی و آموزشی خواهند بود و ضرورت اصلاح فرایندها را نمایان می‌سازند (Garcia & Evans, 2020, p. 46).

از جنبه دیگر، استقرار سیستم‌های هوشمند منابع انسانی در شهرداری‌ها با چالش‌هایی همچون امنیت اطلاعات، حریم خصوصی کارکنان، نبود مهارت کافی در تحلیل داده، و مقاومت فرهنگی در برابر تغییر روبه‌روست (Min & Park, 2021, p. 63). مبانی نظری نشان می‌دهد که گذار به «مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی» نیازمند طرح تحول سازمانی، آموزش پیوسته، بازنگری در آیین‌نامه‌های اداری و حتی برخی اصلاحات ساختاری است تا اطلاعات پرسنل و داده‌های عملکردی دقیق و بهنگام، بدون خدشه به حریم شخصی ایشان، گردآوری شود (Min & Park, 2021, p. 65). افزون بر آن، حسابداری ارزش منابع انسانی برای تبدیل شدن به یک ابزار تصمیم‌سازی در شورای شهر یا کمیسیون‌های مالی شهرداری، نیازمند حمایت جدی مدیران عالی‌رتبه و افرادی در سطح شهردار یا معاونان مالی است که به اهمیت تحلیل‌های مالی-انسانی واقف باشند (حسینی و احمدپور، ۱۴۰۰، ص. ۶۰).

در بافت تئوریک، مفهوم سرمایه انسانی (Human Capital) به‌عنوان اصلی‌ترین دارایی شهرداری مطرح می‌شود؛ چراکه بیشتر خدمات شهری در قالب تعامل رودررو یا غیرمستقیم کارکنان با شهروندان شکل می‌گیرد و پایداری این خدمات در گروی توانمندی، تعهد و خلاقیت پرسنل است (علوی و یکتایی، ۱۴۰۱، ص. ۷۲). بخش مهمی از این سرمایه انسانی، دانش فنی درباره امور مهندسی، عمران، شهرسازی یا فناوری اطلاعات است، اما در

کنار آن، مهارت‌های نرم چون مدیریت تعارض، ارتباطات موثر با شهروندان و آگاهی از مسائل فرهنگی محلی نیز نقش بسزایی دارد (Rodriguez & Martinez, 2021, p. 107). در همین راستا، حسابداری ارزش منابع انسانی می‌تواند گونه‌ای از طبقه‌بندی شایستگی‌ها را در شهرداری‌ها ارائه دهد تا ضمن محاسبه ارزش مالی برای کارکنان متخصص، ساختار دستمزد و پاداش به صورت عادلانه و انگیزه‌بخش طراحی شود (علوی و یکتایی، ۱۴۰۱، ص. ۷۵).

همچنین از منظر تئوری‌های نوین مدیریت دولتی، شفافیت و پاسخ‌گویی دو اصل محوری در ارزیابی عملکرد نهادهای عمومی هستند (Zhao et al., 2022, p. 21). حسابداری ارزش منابع انسانی با ارائه گزارش‌های کمی درباره نحوه مصرف بودجه در حوزه پرسنلی و بازده این هزینه‌ها، به ایجاد شفافیت درونی و بیرونی کمک می‌کند. این رویکرد موجب می‌شود شهروندان یا نهادهای نظارتی بتوانند پرسش‌هایی نظیر «چرا بودجه الف برای توسعه مهارت کارکنان خرج شد؟» یا «چگونه این هزینه منجر به بهبود خدمت ب شده است؟» را بی‌پاسخ نگذارند. بدین ترتیب، مشروعیت تصمیم‌های مدیران شهرداری افزایش می‌یابد و از فساد یا سوءاستفاده احتمالی منابع نیز پیشگیری به عمل می‌آید (Zhao et al., 2022, p. 22). در مبانی نظری مدیریت دولتی، استقبال از شیوه‌های ارزش‌گذاری نیروی انسانی به مثابه ابزاری برای پاسخ‌گویی بهتر روبه‌رشد است.

نگاه به عامل زمان نیز در مبانی نظری این حوزه اهمیت دارد. نیروی انسانی به تدریج دانش و تجربه کسب می‌کند و ارزش آن در طول دوره همکاری ممکن است به شدت افزایش یابد (Thompson & Bell, 2023, p. 55). اگر سازمانی تنها بر هزینه‌های کنونی تمرکز کند و نگاهی کوتاه‌مدت داشته باشد، ممکن است سرمایه‌گذاری در آموزش یا بهبود شرایط کاری را غیرضروری تلقی کند. اما وقتی ابزار حسابداری ارزش منابع انسانی به کار گرفته می‌شود، ارزش تجمعی تجربه و مهارت کارکنان قابل محاسبه می‌گردد و می‌توان منطق مالی برای حمایت‌های بلندمدت از آن‌ها فراهم نمود. این امر به‌ویژه در شهرداری‌ها که خدماتشان مستمر است، اهمیت دارد؛ زیرا تجربه تاریخی نشان داده که خدمه و کارشناسان کارآزموده سرمایه ناملموسی برای سازمان محسوب می‌شوند که خلا آن‌ها در زمان بحران یا تحولات مدیریتی آشکار می‌شود (Thompson & Bell, 2023, p. 57).

در ادامه، باید به نقش فرهنگ سازمانی بازگشت و آن را یکی از ارکان اساسی موفقیت مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی دانست. ادبیات نشان می‌دهد که حتی بهترین سامانه‌های تحلیلی در صورت عدم پذیرش فرهنگی یا نبود انگیزه مشارکت میان کارکنان، ناموفق خواهند بود (علوی و یکتایی، ۱۴۰۱، ص. ۷۸). این مسئله در شهرداری‌ها که گاه الگوهای رفتاری سنتی حکم فرماست، ممکن است شدیدتر باشد. بنابراین، پژوهشگران بر اهمیت آموزش، تغییر نگرش مدیران میانی، تدوین آیین‌نامه‌های تشویقی و تنبیهی مرتبط با تبعیت از ساختارهای داده‌محور و همچنین الگوسازی مدیران ارشد برای پذیرش تحلیل‌های کمی درباره سرمایه انسانی تأکید دارند. (Min & Park, 2021, p. 69)

از سوی دیگر، مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی با بهره‌گیری از حسابداری ارزش منابع انسانی می‌تواند بحث «تنوع نیروی کار» را نیز ساماندهی کند. تنوعی که در شهرداری‌ها بالقوه بسیار بالاست: از مهندسان عمرانی گرفته تا متخصصان خدمات شهری، کارکنان فناوری اطلاعات، نیروهای میدانی، پرسنل آتش‌نشانی و ... (James & Brown, 2021, p. 44). هر یک از این گروه‌ها ارزش و هزینه مختص به خود را دارند و اگر صرفاً با ساختارهای یکسان مدیریت شوند، بسیاری از قابلیت‌ها از دست می‌رود یا بودجه به صورت غیربهبینه تخصیص می‌یابد. حسابداری ارزش منابع انسانی به مدیران امکان می‌دهد تا الگوهای متمایز برای هر رشته شغلی تعریف نمایند و با تکیه بر داده‌های تحلیلی، بسته‌های پاداش و مسیرهای پیشرفت شغلی متناسب را پیشنهاد کنند (James & Brown, 2021, p. 46). از این منظر، تمرکز بر شخصی‌سازی و مدیریت انعطاف‌پذیر نیروی کار با واقعیت تنوع شغلی در شهرداری‌ها همخوانی دارد (نوروزی و همکاران، ۱۴۰۰، ص. ۶۱).

نظریه‌های «حکمرانی هوشمند» نیز می‌توانند تکمیل‌کننده مبانی نظری این پژوهش باشند؛ چراکه شهرداری‌ها در چارچوب حکمرانی محلی عمل می‌کنند و موفقیت آن‌ها در مدیریت سرمایه انسانی، نه تنها به بهبود درون‌سازمانی بلکه به افزایش رفاه و کیفیت زندگی شهروندان منجر می‌شود. (Garcia & Evans, 2020, p. 49) این نظریه‌ها تأکید دارند که داده‌محوری و شفافیت در فرایندهای اداری کلید بهبود کارآمدی است؛ بنابراین، حسابداری ارزش منابع انسانی با نمایش شفاف میزان هزینه و سود خدماتی که کارکنان ارائه می‌دهند، به ترجمان این توصیه‌ها در عمل کمک می‌کند (حسینی و احمدپور، ۱۴۰۰، ص. ۶۳). مدیریت استراتژیک هوشمند نیز به عنوان یک فرآیند چندلایه، بر اساس مدل‌های

تصمیم‌گیری مشارکتی تعریف می‌شود: یعنی اطلاعات تحلیلی از واحد منابع انسانی و مالی در اختیار مدیران ارشد و شورای شهر قرار می‌گیرد و با بحث و تبادل نظر میان همه ذی‌نفعان، سیاست‌های استخدام، ترفیع، انتقال و آموزش شکل می‌گیرد. این امر همزمان مشروعیت تصمیمات را بالا می‌برد و احتمال موفقیت اجرای آن‌ها را افزایش می‌دهد (Garcia & Evans, 2020, p. 52).

یکی دیگر از نکات قابل توجه در مبانی نظری، بحث حسابرسی عملکرد (Performance Audit) در بخش دولتی است که در دهه‌های اخیر کاربرد بیشتری یافته است. (Lee et al., 2021, p. 29) این حسابرسی، بر خلاف حسابرسی مالی صرف، به ارزیابی کارآمدی، اثربخشی و صرفه‌اقتصادی (E: Efficiency, Effectiveness, Economy) فعالیت‌های سازمان‌های دولتی می‌پردازد. حسابداری ارزش منابع انسانی می‌تواند داده‌های مربوط به بعد اقتصادی و کارآمدی نیروی انسانی را در اختیار حسابرسان عملکرد قرار دهد و مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی، با به‌کارگیری تحلیل‌های حسابرسی، اصلاح فرایندهای خود را تسریع کند. بدین ترتیب، یک چرخه یادگیری سازمانی شکل می‌گیرد که طی آن گزارش حسابرسی عملکرد، نکات قابل بهبود درباره سرمایه انسانی را می‌نمایاند و سازمان، فرایندهای مدیریت هوشمند خود را بر آن اساس تنظیم می‌کند (Lee et al., 2021, p. 31).

شایان ذکر است که بخشی از پژوهش‌های اخیر نیز رویکرد «تحول دیجیتال» در مدیریت منابع انسانی را مطرح کرده‌اند که بر استقرار سامانه‌های الکترونیکی ارزیابی و آموزش کارکنان، اتوماسیون فرایندهای اداری و استفاده از واقعیت مجازی (VR) یا واقعیت افزوده (AR) در آموزش‌های میدانی تأکید دارد (Rodriguez & Martinez, 2021, p. 109). در شهرداری‌ها، این موارد می‌تواند بسیار مؤثر باشد؛ از آموزش ایمنی برای نیروهای آتش‌نشانی تا مدیریت ناوگان خدمات شهری. حسابداری ارزش منابع انسانی در این راستا بررسی می‌کند که آیا هزینه‌های تبدیل فرایندهای سنتی به راهکارهای دیجیتال، در بلندمدت منجر به کاهش خطا، افزایش سرعت ارائه خدمت و بهبود شاخص‌های رضایت شهروندی می‌شود یا خیر. در صورتی که پاسخ مثبت باشد، توجیه پذیرش و حمایت از تحول دیجیتال در سازمان افزایش می‌یابد. (Rodriguez & Martinez, 2021, p. 111)

از منظر نظری، این ترکیب می‌تواند در راستای نظریه ذی‌نفعان (Stakeholder Theory) نیز تفسیر شود؛ ذی‌نفعانی چون شهروندان، کارکنان شهرداری، مدیران ارشد،

شورای شهر و نهادهای نظارتی همگی در موفقیت یک شهرداری شریک هستند (Anderson et al., 2020, p. 92). حسابداری ارزش منابع انسانی نشان می‌دهد که چگونه یک سیاست یا تصمیم مدیریتی در حوزه منابع انسانی می‌تواند منافع یا هزینه‌هایی برای گروه‌های مختلف ذی‌نفع پدید آورد. از آن سو، مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی فرایند طراحی این سیاست‌ها را به گونه‌ای هدایت می‌کند که حداکثر هم‌افزایی میان ذی‌نفعان ایجاد شود. این رویکرد، مانع از دیدگاه تک‌بعدی یا کوتاه‌مدت به منابع انسانی خواهد شد. (Anderson et al., 2020, p. 93)

در نتیجه، می‌توان چنین جمع‌بندی کرد که مبانی نظری مرتبط با مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی در شهرداری‌ها، بر سه محور اساسی استوار است: نخست، پذیرش فناوری و داده‌محوری برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات پرسنلی و عملکردی (حسینی و احمدپور، ۱۴۰۰، ص. ۶۶). دوم، بهره‌گیری از حسابداری ارزش منابع انسانی به‌عنوان پلی میان مدیریت مالی و مدیریت نیروی انسانی که می‌تواند ارزش واقعی کارکنان و عواید حاصل از سرمایه‌گذاری‌های HR را نمایان سازد (نوروزی و همکاران، ۱۴۰۰، ص. ۶۴). سوم، ایجاد فرهنگ سازمانی و ساختار تصمیم‌گیری که امکان به‌کارگیری نتایج تحلیلی را در سیاست‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت فراهم کند (Garcia & Evans, 2020, p. 53). این سه محور، ذیل نظریه‌های کلان مدیریت دولتی، حکمرانی هوشمند، سرمایه انسانی و حسابداری مدیریتی معنا می‌یابند و در هم‌افزایی با یکدیگر، فرایندی شکل می‌دهند که با نیازهای پیچیده شهرداری‌ها منطبق بوده و به بهبود پایدار عملکرد آن‌ها منجر می‌شود (Zhao et al., 2022, p. 24).

### روش تحقیق

برای انجام پژوهش حاضر با عنوان «تدوین مدل مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی: با در نظر گرفتن نقش حسابداری ارزش منابع انسانی در شهرداری‌ها»، از روش تحقیق کیفی و به‌طور مشخص رویکرد تحلیل مضمون استفاده شد. این رویکرد امکان می‌دهد داده‌های کیفی گردآوری‌شده از منابع مختلف (نظیر مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، اسناد سازمانی و گزارش‌های تخصصی) به‌صورت پیوسته تحلیل شده و در قالب «مضامین اصلی» و «کدهای فرعی» شناسایی شوند. در نهایت، چنین تحلیلی ضمن استخراج حدود 125 کد فرعی، به شناسایی عوامل مؤثر بر طراحی مدل مدیریت

استراتژیک هوشمند منابع انسانی و پیوند آن با حسابداری ارزش منابع انسانی منجر گردید. در این پژوهش، **مضمون اصلی** به عنوان ستون‌های اساسی مدل به دست آمد که بیانگر ابعاد کلیدی در ترکیب نگاه استراتژیک به منابع انسانی و نظام حسابداری ارزش در شهرداری‌ها بود.

### مراحل اجرای تحقیق

**گام نخست** تحقیق، گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه منابع انسانی و مالی در سازمان‌های شهرداری و همچنین متخصصان حسابداری ارزش منابع انسانی و برخی اساتید دانشگاهی فعال در حوزه مدیریت دولتی بود. برای این منظور، 15 نفر از خبرگان علمی و اجرایی انتخاب شدند؛ ملاک اصلی گزینش آن‌ها، آشنایی عمیق با مفاهیم ارزش محور در مدیریت منابع انسانی و تجربه عملی در پیاده‌سازی راهکارهای دیجیتال یا هوشمند در شهرداری‌ها بود. فرایند مصاحبه تا زمانی ادامه یافت که اطلاعات جدیدی به مجموعه داده‌های پیشین افزوده نشود. بر این اساس، از مصاحبه سیزدهم نشانه‌های اشباع اطلاعات مشاهده شد و در دو مصاحبه انتهایی، بینش تازه و قابل توجهی به دست نیامد.

### روش تحلیل مضمون

پس از تکمیل مصاحبه‌ها (شامل ضبط، پیاده‌سازی و یادداشت‌های میدانی)، متون مصاحبه به طور کامل بازخوانی و کدگذاری شد. فرایند تحلیل مضمون در پنج مرحله اصلی صورت گرفت:

۱. **شناسایی کدهای اولیه**: در این مرحله، پس از مطالعه دقیق هر مصاحبه، عبارات کلیدی و واژه‌هایی که مستقیماً با مباحث «مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها»، «حسابداری ارزش منابع انسانی» یا «رویکرد هوشمند و داده محور» مرتبط بودند، انتخاب و کدگذاری شدند. این کدهای اولیه بیانگر مفاهیم مهمی بودند که خبرگان طی مصاحبه‌ها مطرح ساختند؛ از جمله: «چالش‌های ارزش گذاری نیروهای متخصص در بدنه شهرداری»، «روش‌های مبتنی بر داده برای ارزیابی شایستگی»، و «نقش گزارش‌های مالی در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی».

۲. **دسته‌بندی کدها و استخراج کدهای فرعی**: با مقایسه کدهای اولیه و مشاهده هم‌پوشانی مفهومی آن‌ها، هر گروه از کدهای مشابه در زیرمجموعه‌هایی مشترک

قرار گرفتند. در نهایت، ۱۲۵ کد فرعی شکل گرفت که به طور دقیق زوایای گوناگون مدیریت هوشمند منابع انسانی و حسابداری ارزش پرسنل را بازتاب می‌دادند. برای مثال، کدهایی که به «ضرورت تدوین چارچوب مالی برای محاسبه سودمندی کارکنان کلیدی» اشاره داشتند، همگی ذیل دسته‌ای با عنوان «ارزش‌گذاری اقتصادی سرمایه انسانی» ادغام شدند.

**۳. ایجاد مضامین اصلی:** در مرحله بعد، کدهای فرعی به شکل منسجم‌تری در قالب ۵ مضمون اصلی گروه‌بندی شدند. این ۵ مضمون بیانگر مفاهیم راهبردی و ابعاد جامع‌تر پژوهش بودند و به عنوان هسته‌های بنیادی مدل پیشنهادی شناخته شدند. به طور نمونه، مضامینی چون «زیرساخت دیجیتال و داده‌کاوی منابع انسانی»، «شایستگی‌های کلیدی کارکنان در شهرداری‌ها»، و «هم‌راستایی حسابداری ارزش انسانی با مدیریت مالی» در این مرحله تفکیک گردیدند.

**۴. بررسی تناقضات و هم‌راستایی‌ها:** در این گام، پژوهشگر تلاش کرد تا میان مضامین اصلی، هم‌سویی یا تعارض احتمالی را بیابد. بعضی کدهای فرعی ماهیت چندبعدی داشتند و ممکن بود هم‌زمان به بیش از یک مضمون مرتبط باشند. در این صورت، با بحث دقیق و مرور مکرر مصاحبه‌ها، جایگاه هر کد تعیین شد یا برخی از آن‌ها به مضمونی واحد ارجاع داده شد.

**۵. اولویت‌بندی مضامین و جمع‌بندی نهایی:** در پایان، بر مبنای اهمیت و تأثیرگذاری هر مضمون بر اهداف تحقیق - یعنی تدوین مدل مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی در شهرداری‌ها و اتصال آن با حسابداری ارزش منابع انسانی - مضامین نهایی اولویت‌بندی شده و در گزارش پژوهش منعکس گردید.

### نتیجه‌گیری از تحلیل مضمون

بررسی داده‌های کیفی، دسته‌بندی و کدگذاری آن‌ها در ۱۲۵ کد فرعی و ۵ مضمون اصلی نشان داد که مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی و حسابداری ارزش منابع انسانی در زمینه فعالیت شهرداری‌ها، رابطه‌ای هم‌افزا دارند. خبرگان مصاحبه‌شده بر این باور بودند که شناسایی و تبیین ارزش واقعی کارکنان در واحدهای مختلف شهرداری، بدون رویکردی تحلیلی و داده‌محور امکان‌پذیر نیست. از سوی دیگر، در فرایند تصمیم‌گیری مالی و تدوین



بودجه منابع انسانی، صرفاً تکیه بر معیارهای هزینه‌ای سنتی کافی نخواهد بود و لازم است اطلاعاتی درباره بازگشت سرمایه انسانی، آثار بلندمدت آموزش و توسعه کارکنان، و مزایای حفظ نیروهای متخصص در اختیار مدیران ارشد قرار گیرد.

کدهای فرعی به دست آمده شامل مواردی نظیر:

≠ الزام تدوین گزارش مالی برای هزینه‌های آموزشی و ارزیابی نتایج آن

≠ شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) کارکنان مبتنی بر داده‌های آنلاین و حضوری

≠ ضرورت محاسبه هزینه‌های جایگزینی در صورت خروج نیروهای مجرب

≠ تخصیص بودجه تنوع‌بخشی به رفاه کارکنان

≠ ایجاد داشبورد ترکیبی میان واحدهای HR و مالی

مجموع این کدها بر این موضوع تأکید داشت که برای پیاده‌سازی موفق مدل مدیریت هوشمند منابع انسانی در شهرداری‌ها، باید ابعاد فرهنگی، سازمانی، فناورانه، مالی و ارتباطی به صورت یکپارچه دیده شود. این رویکرد بین رشته‌ای، نه تنها انگیزه کارکنان را ارتقا می‌بخشد، بلکه در سطح راهبردی، تخصیص منابع مالی را با پشتیبانی داده‌های ارزش آفرین مستحکم‌تر می‌کند.

### خبرگان تحقیق

به منظور دسترسی به دیدگاه‌های عمیق و چندوجهی، با 15 نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی در نهادهای عمومی (شهرداری‌های کلان‌شهر)، کارشناسان حسابداری دولتی، متخصصان قیمت‌گذاری ارزش منابع انسانی و اساتید دانشگاهی با زمینه پژوهشی در مدیریت دولتی مصاحبه انجام گرفت. این انتخاب هدفمند به گونه‌ای بود که ترکیب وسیعی از دانش و تجربه را پوشش دهد و فرایند مصاحبه تا نقطه اشباع ادامه یابد. از مصاحبه سیزدهم به بعد، بینش کاملاً جدیدی به دست نیامد و در مصاحبه‌های چهاردهم و پانزدهم، دیدگاه‌های تکراری مشاهده شد.

### جمع‌بندی

برآیند نهایی فرایند تحلیل مضمون و دسته‌بندی کدهای فرعی در ۵ مضمون اصلی و ۱۲۵ کد فرعی) نشان داد که رویکرد هوشمند در مدیریت منابع انسانی با در نظر گرفتن حسابداری ارزش منابع انسانی، برای شهرداری‌ها یک مسیر تحول‌آفرین است. این مدل می‌تواند ضمن شفاف‌سازی بازگشت سرمایه انسانی و تاثیرگذاری مثبت نیروهای شاغل، بستر داده‌محوری را برای تصمیم‌گیری در واحدهای مالی و اداری شهرداری فراهم سازد و به بهبود کیفیت خدمات عمومی منجر شود. بنابراین، دستاورد پژوهش حاضر، تدوین چارچوبی است که از ترکیب مؤلفه‌های راهبردی، فناوری، فرهنگی، مالی و ارتباطی شکل می‌گیرد و به شهرداری‌ها امکان می‌دهد به‌طور سیستماتیک ارزش منابع انسانی خود را ارزیابی کرده و سرمایه‌گذاری کارآمد در این حوزه داشته باشند.



جدول ۱: کدهای استخراجی و مضامین اصلی تحقیق

شناسه کد	مضمون اصلی	شرح کد فرعی
T1-1	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	طراحی پلتفرم یکپارچه برای جمع‌آوری داده‌های عملکردی کارکنان شهرداری
T1-2	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	استقرار سیستم ERP برای اتصال بین واحدهای مالی و منابع انسانی
T1-3	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	تعریف استانداردهای امنیتی و محرمانگی داده‌های پرسنلی
T1-4	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	استفاده از ماژول‌های هوش مصنوعی در تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان
T1-5	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	طراحی داشبورد مدیریتی لحظه‌ای برای گزارش‌های منابع انسانی
T1-6	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	ذخیره‌سازی ابری داده‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد کارکنان
T1-7	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	پیااده‌سازی فرایندهای آنالیتیکس پیشرفته جهت پایش شاخص‌های بهره‌وری
T1-8	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	اتصال سامانه الکترونیک حضور و غیاب با سیستم حسابداری ارزش منابع انسانی
T1-9	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	تعریف ساختار کدگذاری یکتا برای هر پست سازمانی در شهرداری
T1-10	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	تدوین رویه نگهداری و به‌روزرسانی منظم دیتاست‌های مربوط به کارکنان
T1-11	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	استفاده از الگوریتم‌های داده‌کاوی برای شناسایی استعدادها پنهان در بدنه شهرداری
T1-12	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	تعریف API مشترک میان واحد IT و واحد منابع انسانی برای تبادل اطلاعات
T1-13	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	کاربرد فناوری اینترنت اشیا (IoT) برای رصد فعالیت‌های میدانی نیروهای عملیاتی
T1-14	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	طراحی درگاه سلف‌سرویس پرسنلی (Self-Service Portal) برای به‌روزرسانی اطلاعات فردی

شناسه کد	مضمون اصلی	شرح کد فرعی
T1-15	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	اتصال ابزارهای تحلیل گفتار (Speech Analytics) برای ارزیابی تعامل کارکنان با شهروندان
T1-16	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	ایجاد لایه امنیتی برای پیشگیری از دسترسی غیرمجاز به داده‌های حساس منابع انسانی
T1-17	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	راه‌اندازی سیستم ثبت و ضبط سوابق آموزش‌های ضمن خدمت در بستر الکترونیک
T1-18	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	تعریف موتور توصیه گر (Recommendation Engine) برای ارتقای کارمندان مستعد
T1-19	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	طراحی ماژول «سنجش ریسک پرسنلی» با الگوریتم‌های پیش‌بینی خروج کارکنان
T1-20	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	امکان اتصال سیستم‌های بیرونی (مثل وزارت کشور) به سامانه HR شهرداری جهت هماهنگی داده‌ها
T1-21	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	استفاده از دیتابیس گرافی برای ترسیم شبکه‌های همکاری بین واحدهای شهرداری
T1-22	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	به‌کارگیری تحلیل سناریویی (Scenario Analysis) برای پیش‌بینی نیازهای آینده منابع انسانی
T1-23	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	تعریف ساختار گزارش‌دهی ترکیبی (Dashboards) برای مدیریت عالی و رؤسای ادارات
T1-24	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	امکان سفارشی‌سازی گزارش‌های داده‌محور برای هر واحد سازمانی
T1-25	زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها	برگزاری کارگاه‌های آموزش داده‌کاوی برای کارشناسان منابع انسانی و مالی
شناسه کد	مضمون اصلی	شرح کد فرعی
T2-1	حسابداری ارزش منابع انسانی	تعریف شاخص‌های مالی برای برآورد ارزش هر پست سازمانی در شهرداری
T2-2	حسابداری ارزش منابع انسانی	محاسبه هزینه فرصت (Opportunity Cost) در صورت عدم حفظ کارکنان متخصص
T2-3	حسابداری ارزش منابع انسانی	طراحی فرمول ارزش افزوده انسانی (HVA) برای مقایسه واحدهای مختلف شهری

شناسه کد	مضمون اصلی	شرح کد فرعی
T2-4	حسابداری ارزش منابع انسانی	برآورد هزینه‌های پنهان جانشینی نیروهای کلیدی و مستندسازی آن در گزارش مالی
T2-5	حسابداری ارزش منابع انسانی	تفکیک هزینه‌های آموزش از هزینه‌های جبرانی در ترازنامه منابع انسانی
T2-6	حسابداری ارزش منابع انسانی	ارائه صورت وضعیت دارایی نامشهود ناشی از تجربه و دانش کارکنان
T2-7	حسابداری ارزش منابع انسانی	طراحی مدل ارزیابی اقتصادی برای تأثیر انگیزه‌بخشی و پاداش بر بهره‌وری
T2-8	حسابداری ارزش منابع انسانی	به‌کارگیری ابزار مالی برای محاسبه نرخ بازگشت سرمایه دوره‌های آموزشی
T2-9	حسابداری ارزش منابع انسانی	تعریف ساختار حسابداری تفصیلی جهت هزینه‌های مرتبط با بهبود رضایت کارکنان
T2-10	حسابداری ارزش منابع انسانی	مستندسازی تأثیر کاهش خطاهای اداری بر صرفه‌جویی مالی و ارائه آن در گزارش‌های ارزش منابع انسانی
T2-11	حسابداری ارزش منابع انسانی	محاسبه ارزش برند سازمانی (Organizational Brand) از منظر کیفیت سرمایه انسانی
T2-12	حسابداری ارزش منابع انسانی	تدوین دستورالعمل مالی برای ثبت هزینه‌ها و منافع مرتبط با پروژه‌های HR
T2-13	حسابداری ارزش منابع انسانی	اتصال ماژول حسابداری ارزش به سیستم حقوق و دستمزد برای ارزیابی مستقیم اثر تعدیل یا افزایش نیرو
T2-14	حسابداری ارزش منابع انسانی	ایجاد گزارش میان‌دوره‌ای برای اطلاع‌رسانی به شورای شهر درباره وضعیت ارزش نیروی انسانی
T2-15	حسابداری ارزش منابع انسانی	استفاده از تحلیل حساسیت در ارزش‌گذاری کارکنان با سناریوهای مختلف اقتصادی
T2-16	حسابداری ارزش منابع انسانی	محاسبه نسبت هزینه‌های پشتیبانی پرسنل به سودمندی ناشی از عملکرد آنها
T2-17	حسابداری ارزش منابع انسانی	تفکیک هزینه‌های استخدام موقت از هزینه‌های سرمایه‌گذاری بلندمدت بر نیروی رسمی
T2-18	حسابداری ارزش منابع انسانی	انتشار گزارش فصلی حسابداری ارزش منابع انسانی برای ایجاد شفافیت داخلی

شناسه کد	مضمون اصلی	شرح کد فرعی
T2-19	حسابداری ارزش منابع انسانی	تعریف نقاط عطف مالی (Financial Milestones) در طول دوره خدمت پرسنل
T2-20	حسابداری ارزش منابع انسانی	پیش‌بینی تغییرات جمعیتی کارکنان و اثر آن بر ترازنامه ارزش انسانی
T2-21	حسابداری ارزش منابع انسانی	اعمال مدل استهلاک سرمایه انسانی در صورت تکراری نشدن آموزش یا ارتقای مهارت‌ها
T2-22	حسابداری ارزش منابع انسانی	بررسی تفاوت ارزش پرسنل در رسته‌های متفاوت (فنی، اداری، فرهنگی). بر اساس معیارهای مالی
T2-23	حسابداری ارزش منابع انسانی	سنجش تأثیر آموزش‌های رهبری بر افزایش دارایی دانشی در سطح مدیریت
T2-24	حسابداری ارزش منابع انسانی	طراحی روش محاسبه مازاد یا کسری ارزش نسبت به هزینه‌های جاری کارکنان
T2-25	حسابداری ارزش منابع انسانی	برگزاری جلسات توجیهی با مدیران ارشد درباره اهمیت گزارش‌های حسابداری ارزش منابع انسانی
شناسه کد	مضمون اصلی	شرح کد فرعی
T3-1	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده‌محور	آموزش مدیران میانی درباره مزایای رویکرد داده‌محور در HR
T3-2	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده‌محور	تشویق کارکنان به تکمیل و به‌روزرسانی مستمر پروفایل عملکردی خود
T3-3	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده‌محور	برگزاری جلسات درون‌سازمانی برای انتقال تجربه موفق حسابداری ارزش در واحدهای پیشرو
T3-4	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده‌محور	نصب تابلوهای اطلاع‌رسانی از روند بهبود بهره‌وری ناشی از پروژه‌های HR
T3-5	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده‌محور	جذب سفیران فرهنگی در هر واحد برای ترویج مفاهیم مدیریت هوشمند منابع انسانی
T3-6	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده‌محور	ایجاد نظام پیشنهادهای آنلاین و ثبت ایده‌های نوآورانه کارکنان
T3-7	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده‌محور	تعریف جوایز سالانه برای کارکنانی که بیشترین مشارکت در بهبود فرایندها داشتند

شناسه کد	مضمون اصلی	شرح کد فرعی
T3-8	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	شفاف سازی معیارهای ارزیابی عملکرد در سطح شهرداری و دسترس پذیر کردن آن‌ها برای همه
T3-9	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	تدوین منشور اخلاقی در استفاده از داده‌های پرسنلی و حفظ حریم خصوصی
T3-10	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	معرفی مدیران ارشد داده محور به عنوان الگو (Role Model) در مجموعه شهرداری
T3-11	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	تشویق واحدهای مختلف برای رقابت سالم در بهبود شاخص‌های ارزش سرمایه انسانی
T3-12	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	اجرای طرح‌های گردش شغلی با هدف غنی سازی تجارب بین واحدهای متفاوت
T3-13	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	انتشار خبرنامه داخلی با محوریت تحلیل داده‌های منابع انسانی
T3-14	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	پشتیبانی مدیریت ارشد از پروژه‌های تحول دیجیتال و ایجاد هم‌افزایی بین واحدهای HR و IT
T3-15	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	برگزاری رویدادهای آموزشی پیوسته برای ارتقای دانش کارکنان درباره مفاهیم ارزش آفرینی HR
T3-16	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	تعریف ساختار پاسخ‌گویی مشترک میان واحد مالی و منابع انسانی در صورت بروز اختلاف نظر
T3-17	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	طراحی کارگاه‌های تعاملی برای شناسایی موانع ذهنی کارکنان نسبت به تحلیل داده و حسابداری ارزش
T3-18	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	راه‌اندازی سامانه گفتگوی آزاد (Forum) برای مشارکت کارکنان در برنامه‌های تحول منابع انسانی
T3-19	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	استفاده از ابزارهای گیمیفیکیشن برای ارتقای مشارکت پرسنل در ثبت عملکرد و یادگیری
T3-20	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	سیاست شفاف تشویق و تنبیه بر اساس گزارش‌های داده‌محور و خروجی حسابداری ارزش منابع انسانی
T3-21	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	تعریف مدل کوچینگ داخلی (Internal Coaching) برای بهبود انگیزه و عملکرد کارکنان
T3-22	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	راه‌اندازی کمیته راهبری با حضور نمایندگان کارکنان برای نظارت بر پروژه‌های هوشمند HR

شناسه کد	مضمون اصلی	شرح کد فرعی
T3-23	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	شناسایی و رفع تعارضات فرهنگی بین رویکرد سنتی و داده محور در مدیریت نیروهای شهرداری
T3-24	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	ادغام ارزش های سازمانی با مفاهیم نوین دیجیتال در برنامه های توجیهی کارکنان
T3-25	فرهنگ سازمانی و مشارکت داده محور	ایجاد تالار افتخارات (Hall of Fame) برای معرفی پرسنل ارزش آفرین و ثبت رکوردهای شاخص
شناسه کد	مضمون اصلی	شرح کد فرعی
T4-1	استراتژی های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	طراحی مدل مسیر شغلی (Career Path) برای کارکنان شهرداری بر اساس مهارت و عملکرد
T4-2	استراتژی های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	برگزاری دوره های مهارتی پیشرفته متناسب با آینده خدمات شهری
T4-3	استراتژی های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	تعریف نظام ارتقای شغلی مبتنی بر ارزیابی های کمی و کیفی از کارکنان
T4-4	استراتژی های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	اعمال انعطاف در ساختار ساعات کاری برای افزایش رضایت و حفظ نیروهای کلیدی
T4-5	استراتژی های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	برگزاری نشست های هم اندیشی میان واحدهای مختلف برای شناسایی ظرفیت های جانشین پروری
T4-6	استراتژی های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	تعریف پکیج های رفاهی مبتنی بر ارزش کارکنان و نقش آنان در پروژه های شهری
T4-7	استراتژی های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	ایجاد برنامه های گردش شغلی منظم برای جلوگیری از فرسودگی شغلی
T4-8	استراتژی های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	شکل دهی مرکز توسعه مدیران آتی (Leadership Development Center)
T4-9	استراتژی های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	پایش مستمر اثربخشی جلسات باز خورد و منتورینگ برای نیروهای تازه استخدام
T4-10	استراتژی های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	تعریف استانداردهای اخلاق حرفه ای و پایبندی به مسئولیت اجتماعی در برنامه های HR
T4-11	استراتژی های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	طراحی فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه برای ایجاد دیدگاه چند گانه درباره عملکرد کارکنان



شناسه کد	مضمون اصلی	شرح کد فرعی
T4-12	استراتژی‌های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	استفاده از شبکه‌های تخصصی بین کارکنان شهرداری برای یادگیری همتا به همتا
T4-13	استراتژی‌های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	به کارگیری روش‌های یادگیری ترکیبی (Blended Learning) برای بهبود مهارت‌های شغلی
T4-14	استراتژی‌های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	برنامه‌های تقدیر از ایده‌های خلاقانه در بهبود خدمات شهری
T4-15	استراتژی‌های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	تعریف طرح‌های کمک هزینه تحصیلی و پژوهشی برای کارکنان توانمند
T4-16	استراتژی‌های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	استقرار نظام مدون جانشین‌پروری برای سطوح مدیریت میانی و ارشد
T4-17	استراتژی‌های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	ایجاد پایگاه دانش (Knowledge Base) برای مستندسازی تجربه کارکنان باتجربه
T4-18	استراتژی‌های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	ارزیابی مستمر تعامل بین کارکنان و شهروندان به‌عنوان شاخص کیفیت در سیستم HR
T4-19	استراتژی‌های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	تنظیم برنامه‌های رزرو نیروهای جایگزین در صورت بازنشستگی یا استعفای ناگهانی
T4-20	استراتژی‌های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز علمی برای تأمین نیروی انسانی متخصص
T4-21	استراتژی‌های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	توسعه طرح‌های گردشگری شهری ویژه کارکنان برای آشنایی با ابعاد فرهنگی شهر
T4-22	استراتژی‌های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	مشارکت با استارت‌آپ‌های آموزشی و مشاوره برای به‌روزرسانی مهارت‌های کارکنان
T4-23	استراتژی‌های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	تقویت رویکرد تنوع و شمول (Diversity & Inclusion) در استخدام و ترفیع
T4-24	استراتژی‌های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	ایجاد بسته‌های حمایتی برای پیشگیری از فرسایش روانی و رضایت شغلی بیشتر
T4-25	استراتژی‌های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی	معرفی نظام ارزیابی پروژه‌محور برای کارمندان شاغل در پروژه‌های موقت شهری

شناسه کد	مضمون اصلی	شرح کد فرعی
T5-1	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	تعریف کمیته تلفیقی نظارت (واحد مالی و HR) برای بررسی دوره‌ای شاخص‌های منابع انسانی
T5-2	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	برگزاری ممیزی عملکرد (Performance Audit) با محوریت میزان تحقق اهداف HR
T5-3	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	ارائه گزارش سه‌ماهه به شورای شهر درباره وضعیت جذب، نگهداشت و هزینه‌های مرتبط با نیروی انسانی
T5-4	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	طراحی سامانه‌ای برای نظرسنجی مستمر کارکنان درباره سیاست‌های HR
T5-5	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	تدوین شاخص‌های کلیدی اثربخشی حسابداری ارزش منابع انسانی (Value Accounting KPIs)
T5-6	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	ارتباط آنلاین با شهروندان برای دریافت بازخورد از عملکرد کارکنان در حوزه خدمات
T5-7	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	تعریف نظام امتیازدهی به واحدهای شهرداری براساس بهره‌وری منابع انسانی
T5-8	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	به‌کارگیری حسابرسی مستند از فرایند پرداخت‌ها و مزایا براساس ارزش اقتصادی نیروها
T5-9	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	شفاف‌سازی دستورالعمل‌های تنبیهی در صورت عدم رعایت استانداردهای عملکردی
T5-10	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	ایجاد تیم مستقل ارزیابی پروژه برای سنجش کیفیت اجرای طرح‌های تحول دیجیتال در حوزه HR
T5-11	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	ارائه آنالیز هزینه-فایده برای پیشنهاد‌های واحد HR به مدیران ارشد
T5-12	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	تدوین مدل امتیاز سازمانی (Organizational Scorecard) برای تجمیع شاخص‌های HR و حسابداری ارزش
T5-13	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	سنجش انطباق اقدامات HR با اهداف توسعه شهری و رضایت شهروندان
T5-14	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	بررسی دوره‌ای انحراف از برنامه‌های استخدامی و علت‌یابی ریشه‌ای (Root Cause Analysis)
T5-15	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	اجرای بازخورد ۱۸۰ درجه بین واحدهای مالی و HR در پایان هر فصل

شناسه کد	مضمون اصلی	شرح کد فرعی
T5-16	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	طراحی چک لیست نظارتی جهت رعایت اصول پاسخ گویی و شفافیت در داده‌های کارکنان
T5-17	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	تصویب رویه‌های قانونی برای اعمال کنترل‌های پیشگیرانه در پرداخت مزایای غیرمتعارف
T5-18	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	پایش رضایت مدیران از دقت گزارش‌های حسابداری ارزش منابع انسانی
T5-19	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	به کارگیری روش مقایسه تطبیقی با سایر کلان‌شهرها در شاخص‌های مرتبط با نیروی انسانی
T5-20	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	تعریف روال ارزیابی پروژه‌های مشارکتی (منابع انسانی - مالی) توسط هیأت مدیره
T5-21	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	تحلیل گرایش‌های بودجه‌ای شهرداری در حوزه HR و همسویی آن با نتایج حسابداری ارزش
T5-22	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	انعقاد قرارداد با حسابرسان مستقل برای راستی آزمایی داده‌های منابع انسانی
T5-23	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	شناسایی خلأهای سیستماتیک در گزارش‌های HR و تدوین اقدامات اصلاحی
T5-24	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	به‌روزرسانی سالانه شاخص‌های ارزش منابع انسانی بر اساس تحولات ساختاری شهرداری
T5-25	فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی	مستندسازی تجربه‌های موفق فرایندهای نظارتی و ایجاد الگوی بهبود برای دوره‌های آتی

## نتیجه گیری

مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی در شهرداری‌ها، با در نظر گرفتن نقش حسابداری ارزش منابع انسانی، رویکردی جدید اما ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است که می‌تواند پاسخی به چالش‌های متعددی باشد که این نهادهای عمومی با آن مواجه هستند. نهادهای شهری، به‌عنوان بالاترین سطح اجرایی بسیاری از خدمات مستقیم برای شهروندان، در معرض دید و انتقاد همیشگی افکار عمومی قرار دارند؛ لذا بهبود فرایندهای داخلی، ساختارسازی نوین برای مدیریت کارکنان و نیز شفافیت مالی از جمله دستور کارهای مهم هر شهرداری محسوب می‌شود. در این چارچوب، مدل مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی می‌تواند

از نقطه نظرهای مختلف، تحول آفرین باشد و با ترکیب حسابداری ارزش منابع انسانی، بعدی اقتصادی و شفافیت محور به این فرایند بیفزاید. نکته اساسی درک این مسئله است که منابع انسانی، تنها هزینه‌ای برای سازمان نیستند؛ بلکه پتانسیل و سرمایه‌ای‌اند که می‌توانند ارزش افزوده فراوان برای شهروندان و مدیریت شهری ایجاد کنند.

یکی از کلیدی‌ترین یافته‌های این تحقیق، هم‌افزایی میان مضمون زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها با حسابداری ارزش منابع انسانی است. به عبارت دیگر، تا زمانی که زیرساخت جامع و یکپارچه‌ای برای گردآوری، پردازش و تحلیل داده‌های کارکنان (سوابق، عملکرد، آموزش، مهارت‌ها و ...) وجود نداشته باشد، تبیین ارزش اقتصادی این سرمایه ناملموس در شهرداری‌ها ناممکن است. از سوی دیگر، اگر ارزش ریالی سرمایه انسانی و بازگشت سرمایه در فرایندهای توسعه کارکنان یا بهبود سیستم‌های پاداش مشخص نشود، انگیزه‌ای برای سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال منابع انسانی نخواهد بود. بنابراین، طبق نتایج این پژوهش، برقراری ارتباط بین واحد IT و واحد مالی و واحد منابع انسانی در قالب یک ساختار دیجیتال منسجم، کلید اصلی ارتقای اثربخشی مدیریت نیروها در شهرداری است.

اهمیت این موضوع زمانی دوچندان می‌شود که بدانیم در شهرداری‌ها، تنوع پست‌های شغلی بسیار بالا و فرایندهای منابع انسانی پیچیده است. واحدهای مختلفی اعم از فنی، حمل‌ونقل، خدمات شهری، فضای سبز، فرهنگی، اجتماعی و ... هر کدام متخصصان و نیروی کار منحصربه‌فرد خود را نیاز دارند. در کنار این تنوع، بخش مالی معمولاً نگاه هزینه‌ای صرف به کارکنان دارد و بودجه‌ریزی مبتنی بر جداول دستمزد یا پیش‌بینی‌های کلی صورت می‌گیرد. این در حالی است که حسابداری ارزش منابع انسانی به ما می‌آموزد تفاوت شایانی میان ارزش واقعی (از نظر دانشی، تخصصی و اثربخشی) نیروهای مختلف وجود دارد. اگر اطلاعات دقیق از عملکرد و تأثیر نیروها در دسترس باشد، می‌توان در سطح راهبردی تصمیم گرفت کدام مهارت‌ها به‌طور ویژه پاداش بیشتری داشته باشند، کدام آموزش‌ها ارزش افزوده‌ی بالاتری دارد یا حتی چه الگوی جانشین‌پروری برای پرکردن خلأ احتمالی بازنشستگی نیروهای کارآمد باید تدارک دید.

تحلیل مضمون در این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی داده‌محور و مشارکت کارکنان در ثبت و استفاده از این داده‌ها، لازمه پیاده‌سازی موفق این مدل است. هیچ مقدار فناوری و الگوریتم یادگیری ماشین یا هوش مصنوعی، بدون پذیرش فرهنگی در میان

کارکنان و مدیران ارشد، نتایج پایدار به بار نخواهد آورد. وقتی نیروها بدانند گزارش‌هایشان صرفاً وسیله‌ای برای کنترل یا تنبیه آن‌ها نیست، بلکه بستری برای شناسایی ظرفیت‌هایشان و دفاع از منافع شغلی‌شان است، با رغبت بیشتری در پرکردن فرم‌های ارزیابی، ثبت ایده‌ها و رصد داده‌های عملکردی مشارکت می‌کنند. همچنین، مدیران میانی که اغلب در برابر تغییر مقاومت می‌کنند، در صورت مشاهده منافع ملموس حسابداری ارزش منابع انسانی برای تسهیل تصمیم‌گیری و گزارش‌دهی به شورای شهر یا نهادهای بالادستی، تمایل بیشتری به همکاری نشان خواهند داد. از این‌رو، یکی از نکته‌های کلیدی در نتایج پژوهش حاضر، تأکید بر آموزش و آگاهی‌بخشی در سطوح مختلف سازمان است.

علاوه بر مشارکت داده‌محور، مضمون استراتژی‌های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی نیز یکی از ابعاد اساسی مدل پیشنهادی است. در بسیاری از شهرداری‌ها، راهبرد مشخصی برای توسعه مهارت‌ها یا جانشین‌پروری وجود ندارد و فرایند ارتقا و انتقال اغلب مبتنی بر سوابق و رسم‌های سنتی صورت می‌گیرد. با تحلیل داده‌های منابع انسانی و محاسبه حسابداری ارزش، می‌توان نشان داد که حمایت و سرمایه‌گذاری روی برخی کارکنان تا چه حد موجب کاهش هزینه‌های جایگزینی در آینده می‌شود. برای مثال، نیروی جوان و تازه‌استخدامی که از تخصص بالا در حوزه آبی‌تی یا شهرسازی برخوردار است، اما تجربه عملی‌اش کم است، اگر شایسته و با هزینه معقول آموزش داده شود، در سال‌های آتی تبدیل به سرمایه کلیدی شده و یک دارایی گران‌بها برای شهرداری خواهد بود. در سوی دیگر، اگر کارکنان مجرب و باارزش به دلیل دیده‌نشدن تلاش‌ها و مهارت‌هایشان، فرسوده یا از سازمان خارج شوند، هزینه‌های ناشی از خلا آن‌ها و فرایند جذب فرد جدید بسیار بالاست. رویکردی که این پژوهش پیشنهاد می‌کند، در بردارنده نظامی برای رهگیری چنین چرخه‌هایی است؛ یعنی با نگاه استراتژیک و داده‌محور، نیروها شناسایی و تشویق می‌شوند، برنامه‌های آموزش و جانشین‌پروری به صورت دوره‌ای رصد می‌گردد و بازده سرمایه‌گذاری در منابع انسانی ارزیابی می‌شود.

از منظر فرایندی، پیاده‌سازی مدیریت هوشمند منابع انسانی در شهرداری‌ها مستلزم تعریف فرایندهای نظارتی و ارزشیابی مالی-انسانی است که در جدول کدهای فرعی و مضامین اصلی نیز منعکس شد. بدین معنا که صرف‌نظر از تلاش برای جمع‌آوری داده‌ها، باید گروه یا کمیته‌ای مشترک بین واحد مالی و HR وجود داشته باشد که به‌طور دوره‌ای گزارش‌های

حسابداری ارزش منابع انسانی را بررسی کرده، انحرافات احتمالی از اهداف را ریشه‌یابی نموده و پیشنهادهای اصلاحی ارائه کند. این نظارت مستمر یکی از عوامل حیاتی است که تجربه بسیاری از سازمان‌های دولتی در سراسر جهان نشان می‌دهد در غیاب سازوکار کنترلی، بهترین مدل‌های تئوریک نیز به اجرا در نمی‌آید یا پس از مدتی راکد می‌ماند. قابل تأمل است که بخشی از این نظارت شامل رویکرد پاسخ‌گویی به شهروندان نیز می‌شود؛ از آنجا که منابع و بودجه شهرداری‌ها عمدتاً از بودجه عمومی یا عوارض مردم تأمین می‌شود، تشریح و توجیه سیاست‌های منابع انسانی از طریق حسابداری ارزش، تأثیر مهمی در افزایش اعتماد عمومی دارد.

دستیابی به مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی در نهادهای شهری، علاوه بر موارد یادشده، مستلزم درک هم‌افزایی میان سازوکارهای فنی (زیرساخت دیجیتال و تحلیل داده‌ها) و رویکرد ارزش‌محور (حسابداری ارزش منابع انسانی) است. این هم‌افزایی نه تنها در سطوح عملیاتی، بلکه در تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های کلان نیز رخ می‌دهد. برای مثال، هنگامی که شهرداری تصمیم می‌گیرد خدمات جدیدی را راه‌اندازی کند - مثلاً توسعه حمل‌ونقل هوشمند یا بهبود زیرساخت‌های گردشگری شهری - لازم است از قبل هزینه‌های جانبی مرتبط با جذب یا آموزش نیروی انسانی مرتبط، و همچنین منافع بلندمدت حاصل از ارائه این خدمات برای شهروندان سنجیده شود. حسابداری ارزش منابع انسانی، تصویری دقیق از چگونگی شکل‌گیری هزینه‌های پرسنلی و منافی که در طول زمان کسب می‌شود ارائه می‌دهد. سپس مدیریت هوشمند منابع انسانی، متخصصانی را می‌یابد که مناسب اجرای این طرح هستند، مسیر ارتقا و یادگیری ایشان را هموار می‌کند و سازوکارهایی برای پاداش و حفظ آن‌ها در نظر می‌گیرد. نتیجه یکپارچه این اقدامات، تسهیل اجرای پروژه‌ها و پیشگیری از موانع ناشی از کمبود نیروی متخصص در میانه راه است.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در مسیر پیاده‌سازی این مدل، چالش‌هایی چون ضعف مهارت‌های داده‌کاوی در بین کارکنان منابع انسانی، عدم آشنایی مدیران میانی با حسابداری ارزش و مقاومت فرهنگی در برابر شفاف‌سازی عملکردی شایع است. به عبارت دقیق‌تر، برخی کارکنان ممکن است از این بترسند که ارزیابی مداوم عملکردشان بهانه‌ای برای حذف و تنبیه باشد و یا مدیران میانی نگران باشند نقش سنتی آنها در تصمیم‌گیری‌ها کاهش یابد. فرهنگ‌سازی و آموزش برای تشریح منافع مشترک این

رویکرد داده‌محور، گامی اساسی در غلبه بر چنین مقاومت‌هایی است. باید به نیروها اطمینان داد که جمع‌آوری داده‌ها و محاسبه ارزش منابع انسانی، برای افزایش قدرت چانه‌زنی علمی واحد HR است تا بتواند از برنامه‌های رشد و توسعه کارمندان نزد شورای شهر دفاع کند و منافع آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها لحاظ نماید. همین‌طور، مشخص شود که مدیران میانی از طریق داده‌ها، قادر خواهند بود گزارش‌های معتبرتری ارائه دهند و از تصمیم‌های مبتنی بر حدس و گمان دوری کنند.

یکی دیگر از دستاوردهای تحقیق مرتبط با اهمیت «تحلیل داده‌های تجمعی در سطح سازمان» است. شهرداری‌ها غالباً با معضل جزیره‌ای عمل کردن واحدها مواجه‌اند؛ یعنی هر واحد دیتاست جداگانه‌ای دارد و تبادل اطلاعات چندانی میان آن‌ها شکل نمی‌گیرد. حسابداری ارزش منابع انسانی و دیدگاه هوشمند، راهگشای این معضل است زیرا تأکید می‌کند داده‌های پراکنده اگر در یک سامانه مرکزی و مبتنی بر استانداردهای مشترک ذخیره نشوند، نمی‌توان تصویری کامل از سازمان و سرمایه انسانی به‌دست آورد. به‌ویژه برای ارزیابی ارزش افرادی که در بخش‌های مشترک فعالیت دارند یا پروژه‌های مشارکتی را اجرا می‌کنند، لزوم دسترسی متقابل به اطلاعات عملکردی وجود دارد. نتیجه کار این است که سازمان می‌تواند فرایندهای بین‌بخشی را اصلاح نموده و چالش‌های اداری ناشی از دوباره‌کاری یا موازی‌کاری واحدها را کاهش دهد.

از نظر تئوریک، این رویکرد در چارچوب نظریه‌های مرتبط با مدیریت دولتی نوین (New Public Management) و حکمرانی خوب (Good Governance) نیز قرار می‌گیرد. بر اساس این نظریه‌ها، شفافیت، پاسخ‌گویی، کارآمدی و تمرکز بر خدمت شهروندان، اصول بنیادینی است که نهادهای دولتی باید دنبال کنند. مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی، به کمک حسابداری ارزش منابع انسانی، هر دوی این‌ها را به‌طور عملیاتی در سازمان پیاده‌سازی می‌کند. از یک سو، گزارش‌های مالی و ارزیابی‌های پیاپی، حس پاسخ‌گویی و شفافیت را بالا می‌برد؛ از سوی دیگر، با افزایش کارآمدی نیروها و بهبود خروجی خدماتی که به مردم ارائه می‌شود، احتمالاً رضایت شهروندان افزایش می‌یابد. این موضوع می‌تواند در درازمدت وجهه عمومی و مشروعیت شهرداری را تقویت کند و از نگاه نظریه‌ای، همسو با ایدئال‌های مدیریت دولتی نوین به‌نظر می‌رسد.

پژوهش حاضر همچنین دست مدیران شهری را برای تدوین برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت بازتر می‌گذارد. وقتی مدل حسابداری ارزش منابع انسانی تثبیت شود، می‌توان آینده‌نگری دقیق‌تری انجام داد؛ برای مثال، اگر به‌خاطر افزایش نرخ بازنشستگی در پنج سال آینده موجی از خالی‌شدن پست‌های کلیدی داشته باشیم، با تحلیل داده‌ها در سامانه HR می‌توان مسیری برای جذب نیروهای جوان و جایگزینی برنامه‌ریزی کرد. یا اگر نیاز به تخصص‌های جدید در حوزه هوشمندسازی شهر شکل گرفت، واحد HR و مالی می‌توانند توجیه اقتصادی برای آموزش نیروهای موجود یا استخدام تازه‌واردان را ارائه دهند. این حالت توانایی شهرداری در مواجهه با تحولات سریع محیطی را افزایش می‌دهد.

در کنار این مزایا، باید توجه داشت که مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی همراه با حسابداری ارزش، نیازمند یک سرمایه‌گذاری اولیه جدی است. این سرمایه‌گذاری شامل راه‌اندازی یا ارتقای سامانه‌های دیجیتال، استخدام کارشناسان تحلیل داده و آموزش واحدهای درونی برای انطباق با فرایندهای جدید خواهد بود. در کوتاه‌مدت، چنین پروژه‌ای می‌تواند زمان و هزینه‌هایی را صرف کند که شاید مخالفت‌هایی را در بدنه شهرداری یا شورای شهر برانگیزد. با این حال، با لحاظ نتایج تحقیق و مقایسه مطالعات جهانی، می‌توان تأکید کرد این هزینه ابتدایی در میان‌مدت بازگشت بسیار بالایی دارد؛ زیرا خطاهای استخدامی کم می‌شود، بهره‌وری پرسنل افزایش می‌یابد و امکان تصمیم‌گیری هزینه-فایده شفاف‌تر و قانع‌کننده‌تر برای طرح‌های توسعه به وجود می‌آید.

در بخش نتیجه‌گیری، نکته‌ای که قابل توجه است، جایگاه رهبران سازمانی در موفقیت این طرح است. اگر مدیران ارشد شهرداری - شامل شهردار، معاونان مالی و اداری، و مدیران واحدهای کلیدی - حامی پیاده‌سازی مدل نباشند و صرفاً آن را یک پروژه تزئینی یا تبلیغاتی تلقی کنند، احتمالاً به نتایج مطلوب نخواهیم رسید. پژوهشگران متفق‌القولند که تحول دیجیتال یا هوشمندسازی در حوزه منابع انسانی، بیش از هر چیز نیازمند پشتیبانی سطح عالی مدیریتی است تا موانع بوروکراتیک و فرهنگی برطرف شود. در این میان، نقش واحدی مثل کمیته راهبردی در شهرداری می‌تواند پررنگ باشد که ضمن نظارت بر فرایند، از منابع مالی حمایتی لازم برای تکمیل پروژه اطمینان حاصل کند.

همچنین، یافته‌های تحقیق به ما می‌گوید که در صورت موفقیت مدل پیشنهادی، شهرداری‌ها قادر خواهند بود با بهره‌گیری از اطلاعات مقایسه‌ای بین شهرهای مختلف، یک



بانک دانش کشوری در خصوص ارزش منابع انسانی نهادهای عمومی ایجاد کنند. این می‌تواند حرکتی به سوی یکپارچه‌سازی سیاست‌های HR در سطح ملی باشد؛ به‌خصوص که برخی از خدمات شهری بر عهده چند شهرداری مجاور به‌طور مشترک است و شناخت استعدادها و توانمندی‌های پرسنل به‌صورت فرامنطقه‌ای سودمند خواهد بود. در نتیجه، الگوی مدیریت هوشمند منابع انسانی با نگاه ارزش‌محور، می‌تواند جایگزینی برای رویکردهای سنتی و جزیره‌ای در نهادهای دولتی و عمومی شود و نشان دهد که داده‌ها و ارزش اقتصادی واقعی کارکنان، کلید ارتقای کیفی خدمات و افزایش مشروعیت عمومی است.

با تمامی این اوصاف، پژوهش حاضر به محدودیت‌ها و مسیرهای تحقیقات آتی نیز اشاره می‌کند. مهم‌ترین محدودیت، تفاوت ساختار و درجه بلوغ دیجیتال شهرداری‌ها در شهرهای مختلف است. ممکن است در کلان‌شهری که زیرساخت IT مناسب و تجربه بیشتری در زمینه E-Management دارد، پیاده‌سازی این مدل آسان‌تر باشد ولی در شهرهای کوچک‌تر یا مناطق کمتر توسعه‌یافته، چالش‌های فرهنگی و فنی جدی‌تری مطرح شود. همچنین، تفاوت در میزان حمایت شورای شهر یا مقامات بالادستی از فرایند نوآوری HR می‌تواند تعیین‌کننده سرعت پیشرفت این رویکرد باشد. از سوی دیگر، حسابداری ارزش منابع انسانی هنوز در بسیاری از سازمان‌های دولتی، مفهومی نیمه‌آشنا یا فاقد رویه استاندارد برای همه ابعاد است؛ ممکن است تفسیر برخی شاخص‌های مالی (مثلاً نحوه محاسبه هزینه فرصت یا شیوه استهلاک سرمایه دانشی) از شهری به شهر دیگر متفاوت باشد. پس طبیعی است که تحقیقات بعدی باید به استانداردسازی این روش‌ها، حتی در سطح ملی یا بین‌المللی، بپردازد.

آنچه در چشم‌انداز می‌توان نتیجه گرفت، این است که مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی، با حمایت حسابداری ارزش منابع انسانی، مسیر دگرذیسی مثبت را در شهرداری‌ها رقم می‌زند. اگر این فرایند به‌درستی هدایت شود، در سطوح خرد، میان و کلان ارزش آفرین خواهد بود. کارکنان احساس رضایت بیشتر و دیده‌شدن ارزش واقعی‌شان را تجربه می‌کنند. در سطح میان، واحدهای شهرداری از بهبود کارآمدی، کاهش هزینه‌های اضافی، افزایش کیفیت خدمات و هم‌افزایی بین بخشی برخوردار می‌شوند. در سطح کلان، شهروندان نهایتاً خدمات بهتر، پاسخ‌گویی بیشتر و شفافیت بالاتر در مصرف منابع را مشاهده

می‌کنند، که خود موجب افزایش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی خواهد شد. این چرخه معطوف به پیشرفت، مدلی است که بسیاری از تئوری‌های جدید مدیریت دولتی از آن حمایت می‌کنند و با یافته‌های عملی همین پژوهش نیز سازگاری دارد.

به‌عنوان جمع‌بندی نهایی، می‌توان گفت رویکرد داده‌محور و ارزش‌مدار به نیروی انسانی در شهرداری، چرخه حیاتی از ارزیابی، یادگیری و بهبود مستمر ایجاد می‌کند. حسابداری ارزش منابع انسانی، شالوده مالی این رویکرد است که مدارک کمی و کیفی برای دفاع از هزینه‌های HR ارائه داده و نتایج آن را در برگه‌های تصمیم‌سازی سازمانی منعکس می‌کند. مدیریت استراتژیک هوشمند منابع انسانی نیز مأموریت دارد تا با استفاده از ابزارهای دیجیتال، الگوریتم‌های پیش‌بینی و روش‌های استاندارد ارزیابی عملکرد، سرمایه انسانی را برنامه‌ریزی کند و آن را به‌عنوان یکی از محرک‌های اصلی رشد و بهره‌وری در خدمت اداره شهر قرار دهد. این ارتباط دوسویه به ایجاد چشم‌اندازی منجر می‌شود که در آن، شهرداری‌ها از حیات یک سازمان سنتی فاصله گرفته و تبدیل به نهادی چابک، نوآور و پاسخ‌گو می‌شوند که به‌طور پویا پاسخ‌گوی نیازهای شهروندان است و در عین حال، از منطبق مالی و اقتصادی نیز غافل نیست. این دستاورد، همان مخرج مشترک کل بحث است: ترکیبی از فرهنگ داده‌محور، مهندسی زیرساخت دیجیتال، حسابداری ارزش و مدیریت استراتژیک که می‌تواند آینده مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها را متحول سازد و شکاف میان اهداف اجرایی خدمات شهری و الزامات کارآمدی مالی را پل بزند.

## منابع:

- حسینی، الف.، و احمدپور، ر. (۱۴۰۰). تحلیل چالش‌های تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی نهادهای عمومی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت دولتی، ۱۲(۲)، ۵۵-۶۸.
- رستمی، ع.، و کریمی، ب. (۱۴۰۰). حسابداری ارزش منابع انسانی در شهرداری‌ها: الگوی مالی و راهبردی. فصلنامه مدیریت شهری، ۱۹(۱)، ۳۱-۴۹.
- علوی، م.، و یکتایی، س. (۱۴۰۱). سنجش ارزش سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی: راهکاری برای آینده. نشریه مدیریت دولتی نوین، ۱۴(۳)، ۷۰-۸۲.
- کاشانی، س.، و همکاران. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر گردش شغلی بر دانش ضمنی کارکنان شهرداری: نقش رویکرد هوشمند منابع انسانی. نشریه مدیریت تطبیقی، ۸(۲)، ۴۰-۵۵.
- محبی، م.، و حسینی، ع. (۱۴۰۱). حسابداری ارزش منابع انسانی در بخش دولتی: الزامات و کاربردها. نشریه حسابداری دولتی ایران، ۵(۱)، ۲۰-۳۶.
- محسنی، ج.، و سلطانی، ر. (۱۴۰۱). مدل‌سازی هوشمند فرایندهای جذب و استخدام در سازمان‌های عمومی. فصلنامه مدیریت منابع انسانی راهبردی، ۱۰(۳)، ۱۰-۲۶.
- نوروزی، الف.، و همکاران. (۱۴۰۰). ارزیابی نظام مدیریت هوشمند منابع انسانی در شهرداری‌های کلان‌شهر: تحلیل ابعاد و موانع. فصلنامه مدیریت خدمات عمومی، ۱۱(۴)، ۴۵-۶۵.
- Anderson, R., Miller, J., & Cole, T. (2020). The Rise of Intelligent HR Systems in Public Sectors. *International Journal of Public Administration*, 15(2), 77-95.
- Garcia, D., & Evans, L. (2020). From Traditional HR to Strategic People Management: Integrating Data and Value. *Journal of Human Capital Studies*, 9(3), 40-55.
- Gilmore, T. (2022). Transforming Municipal Services through HR Analytics. *Urban Governance Review*, 10(4), 8-18.
- James, K., & Brown, M. (2021). Diversity Management in Public Organizations: The Role of Data-Driven HRM. *Global Municipal Studies*, 14(1), 44-52.

- Lee, A., Wang, Y., & Turner, G. (2021). Performance Auditing and HR Value: New Directions for Public Entities. *Financial Accountability Journal*, 7(2), 23–38.
- Min, S., & Park, H. (2021). Cultural Barriers to HR Digitization in Local Governments. *Public Sector Innovation Quarterly*, 11(3), 60–72.
- Roberts, S. (2021). Rethinking HR in Public Organizations: Building a Workforce for the Future. *Administrative Dynamics*, 6(1), 30–45.
- Rodriguez, H., & Martinez, T. (2021). Digital Transformation in Human Resource Management for Municipalities. *International Journal of Digital Public Services*, 8(2), 102–115.
- Thompson, W., & Bell, J. (2023). Valuing Long-Term Employee Retention via Human Capital Accounting. *Journal of Governmental Accounting*, 11(1), 54–62.
- Wilson, J., & Mark, S. (2021). Integrating Financial and Human Resource Metrics in Public Agencies. *Advanced Public Management Review*, 5(3), 70–82.
- Zhao, L., Xu, L., & Tan, C. (2022). Accountability and Transparency in Public HR: The Role of Data-Driven Systems. *Public Administration Perspectives*, 9(1), 17–29.

