مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت شهری و روستایی
شماره ۷۷ . زمستان ۱۴۰۳

Urban managment
No.77 Winter 2025

۱۰۹-۱۲۳

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۰/۰۶ تاریخ پذیرش نهایی : ۱۴۰۳/۱۲/۱۸

طراحی الگوهای خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها به روش دلفی

عباس کرکه‌آبادی: دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
حسن گیوریان*: استادیار گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
محمدرضا ربیعی مندجین: استادیار گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
سید محمود اسلامی: استادیار گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
ماندانا مومنی: استادیار گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگویی از خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی غیردولتی در حوزه مدیریت شهری است که از نظر خبرگان آن حوزه با اتفاق‌نظر بیشتری قابل تحقق در کشور ایران است. خط‌مشی موردنظر در این پژوهش به الگویی اشاره دارد که در آن نظام ترتیبات سه فرایند متداخل فرایند به‌کارگیری، فرایند خدمت‌گیری و فرایند پایان‌دهی به خدمت نیروی انسانی منجر به وضعیت مطلوب و متناسب با بسترها و ملاحظات قانونی، فرهنگی، جمعیتی و جغرافیایی کشور گردد. روش مورداستفاده از نوع دلفی کیفی در سه راند بود که طی آن مهم‌ترین ابعاد و مؤلفه‌های مطلوب خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی و همچنین عوامل مدیریتی نقش‌آفرین در خط‌مشی‌گذاری مذکور بر مبنای توافق خبرگان متخصص شناسایی شد. طبق یافته‌های این پژوهش، دست‌کم چهار الگوی کمابیش مورد مطالبه از دیدگاه متخصصان، دست‌اندرکاران و صاحب‌نظران حوزه مدیریت شهری استخراج شد. از دیدگاه خبرگان، الگوی خط‌مشی‌گذاری مطلوب در مدیریت منابع انسانی آن الگویی است که در آن فرایندهای جذب، به‌کارگیری و خروج منابع انسانی نهایتاً به کسب درآمد پایدار، حکمرانی مقتدر، سرمایه‌آفرینی اجتماعی و مبتنی بر علم و فرهنگ جامعه ایرانی بیانجامد. تحقق الگوهای مذکور به درجات مختلف با عوامل سلبی و ایجابی نظیر انتصابات رانتی، سرمایه انسانی برون‌سازمانی، سرمایه انسانی درون‌سازمانی، ناکارآمدی اجرایی درون‌سازمانی، اختلال ادراکی در مدیریت منابع انسانی، فقدان مرجعیت خط‌مشی‌گذاری تخصصی، ناکارآمدی و تأخر تقنینی، نگرش توسعه‌ای غیرمتناسب، فقدان توسعه حرفه‌ای در شهرداری‌ها، انزوای نهادی شهرداری‌ها، ناکارآمدی نظام حقوقی سازمانی-ملی، عدم‌وابستگی منابع مالی شهرداری‌ها و استقرار تاریخی فرهنگ مسئولیت‌پذیری در شخصیت ملی ایرانی تضعیف یا تقویت می‌شود.

واژگان کلیدی: مدیریت عمومی، توسعه پایدار شهری، سرمایه اجتماعی، رانتیریسم، ناکارآمدی نهادی.

* نویسنده مسؤول: Has.Givarian@iauctb.ac.ir

Designing Human Resource Management Policy Patterns in Municipalities Using the Delphi Method

Abstract

This study aims to present a model of human resource management policy in public non-governmental organizations in the field of urban management that, according to experts in that field, can be realized with greater consensus in Iran. The policy in question in this study refers to a model in which the system of arrangements for three overlapping processes of the recruitment process, the hiring process, and the termination process of human resource service leads to a desirable situation that is appropriate to the legal, cultural, demographic, and geographical contexts and considerations of the country. The method used was a qualitative Delphi in three rounds, during which the most important dimensions and desirable components of the human resource management policy, as well as the managerial factors playing a role in the aforementioned policy, were identified based on the agreement of the experts. According to the findings of this study, at least four more or less demanded models were extracted from the perspectives of specialists, practitioners, and experts in the field of urban management. From the experts' point of view, the ideal policy-making model in human resource management is one in which the processes of attracting, employing, and withdrawing human resources ultimately lead to sustainable income, strong governance, social capital creation, and science-based culture in Iranian society. The realization of the aforementioned models is weakened or strengthened to varying degrees by negative and positive factors such as rentier appointments, extra-organizational human capital, intra-organizational human capital, intra-organizational executive inefficiency, cognitive disorder in human resource management, lack of specialized policy-making authority, legislative inefficiency and delay, disproportionate development attitude, lack of professional development in municipalities, institutional isolation of municipalities, inefficiency of the national-organizational legal system, independence of municipalities' financial resources, and the historical establishment of a culture of responsibility in the Iranian national character

Keywords: Public management, sustainable urban development, social capital, rentierism, institutional inefficiency.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۷۷ . زمستان ۱۴۰۳
Urban managment
No.77 Winter 2025

مقدمه

از دیرباز، «منابع انسانی» مهم‌ترین منبع در تابع توسعه هر جامعه محسوب می‌شود و مدیریت نظام‌مند و هوشمندانه منابع انسانی، از طریق تبدیل منبع انسانی به «سرمایه انسانی»، فرصت بیشتری برای پایدار ساختن ابعاد مختلف توسعه شهری فراهم می‌آورد (بابایی راینی، دانش‌فرد و میرسپاسی، ۱۴۰۰؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). با این وجود، امروزه انتظار بیشتری می‌رود که خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات حوزه مدیریت شهری علاوه بر تضمین تحقق اهداف سنتی توسعه شهری نظیر افزایش بهره‌وری و اثربخشی بر اهداف مهم دیگری نظیر توسعه سبز، توسعه اجتماعی و اقتصادی نیز تمرکز داشته باشد. این کار میسر نمی‌شود مگر آنکه نگاه تازه‌ای در نظام مدیریت منابع انسانی ایجاد شود که در آن، ضمن فراتر رفتن از خط‌مشی‌گذاری سنتی نوعی بینش خط‌مشی‌گذارانه متناسب با ماهیت حقوقی سازمان مرتبط با مدیریت شهری معرفی شود که ضمن تحقق سودآوری پایدار سازمان، آرمان‌های دیگر توسعه شهری پایدار (کاستن از فقر و بیکاری شهری، کاستن از مضرات تغییرات آب و هوایی، حمایت از تعلیم و تربیت شهروندان و...) نیز محقق شود. با وجود آن که گزاره مذکور قابلیت تعمیم به حوزه‌های بی‌شمار را دارد اما یکی از مهم‌ترین حوزه‌های خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی، حوزه سازمان‌های متولی توسعه پایدار شهری است.

در عرصه مدیریت شهری نیز سازمان‌هایی با ماهیت حقوقی چندگانه‌ای نقش‌آفرینی می‌کنند. در کشور ایران «سازمان‌های دولتی» یا «عمومی» در مقابل «سازمان‌های غیردولتی» یا «خصوصی» تعریف می‌شوند که همراه با یکدیگر در یک نظام اداری جامع مشغول فعالیت هستند. سازمان‌های نوع اول، در مالکیت «دولت» هستند و دومی‌ها در مالکیت «مردم» هستند. لذا، به لحاظ این ماهیت حقوقی متفاوت از اقتضائات مدیریتی متفاوت نیز برخوردار هستند. در نظام حقوقی کشور ایران نوع دیگری از سازمان‌ها با عنوان «سازمان یا موسسه عمومی غیردولتی» وجود دارد، سازهای مفهومی که از ترکیب دو نوع پیشین به وجود آمده است. طبق تعریف مندرج در ماده ۵ «قانون محاسبات عمومی» مصوب سال ۱۳۶۶ مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی «واحدهای سازمانی مشخصی هستند که با اجازه قانون به منظور انجام وظایف و خدماتی که جنبه عمومی دارد تشکیل شده و یا می‌شود». طبق تعریف «قانون مدیریت خدمات کشوری» که در سال ۱۳۸۶ به تصویب رسیده است یک موسسه یا نهاد عمومی غیردولتی «واحد سازمانی مشخصی است که دارای استقلال حقوقی است و با تصویب مجلس شورای اسلامی ایجاد شده یا می‌شود و بیش از ۵۰ درصد بودجه سالانه آن از محل منابع غیردولتی تأمین می‌گردد و عهده‌دار وظایف و خدماتی است که جنبه عمومی دارد».

یکی از سازمان‌هایی که در حال حاضر طبق ماده ۳ قانون مدیریت خدمات کشوری به عنوان یک سازمان عمومی غیردولتی مکلف به تحقق بخشی از اهداف توسعه پایدار شهری است «شهرداری‌ها» هستند که به منظور تحقق آن اهداف مکلف به تعیین «خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی» و «ساماندهی تشکیلات و نیروی انسانی شاغل» در شهرداری‌ها در سراسر کشور است (قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶).

نظام مدیریت منابع انسانی به لحاظ هستی‌شناسانه مشمول سه فرایند متعامل است که برای کلیت آن باید خط‌مشی مشخصی تدوین گردد: فرایند به‌کارگیری، فرایند خدمت‌گیری و فرایند پایان‌دهی به خدمت نیروی انسانی. به منظور طرح مسأله پژوهش به صورت تفکیکی، شکل زیر مدل تعدیل‌شده‌ای از مدل‌هایی را نشان می‌دهد که نظام مدیریت منابع انسانی را تصویرسازی می‌کنند.



شکل ۱. نظام مدیریت منابع انسانی: فرایندها و ریزفرایندها

اما شواهد و قرائن آشکار نشان از آن دارد که نظام مدیریت منابع انسانی مستقر و جاری در سازمان‌های

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

عمومی غیردولتی از جمله در شهرداری‌ها، به سهم خود، در دستیابی به «اهداف توسعه پایدار شهری» به‌طور مطلوب عمل نکرده است. نظام مدیریت منابع انسانی جاری در این حوزه، با چالش‌های بسیاری در سه فرایند مذکور مواجه است. شواهد کافی بر این امور وجود دارد که در فرایند جذب «استخدام نیروهای غیرعملکردگرا»، «جذب نیروهای غیرتخصصی همسو با سیاست سازمان شهرداری‌ها»، «جذب نیروهای مازاد به دلیل ملاحظات سیاسی» و... قابلیت شهرداری‌های کشور برای ایجاد درآمد پایدار را کاهش داده است.

در فرایند «خدمت‌گیری» چالش‌های بسیار مهمی از نگاه مدیریتی در شهرداری‌های کشور قابل مشاهده هست. «نظام پرداخت مساوات‌طلبانه غیرعمل‌گرایانه»، «انتصابات رابطه‌گرایانه و رانتی»، «ارزیابی عملکرد براساس شاخص‌های غیربهره‌ورانه»، «ارتقاء براساس ملاک‌های غیرشایسته‌گرایانه» و... از جمله این چالش‌ها است که امکان تحقق هدف ایجاد درآمد پایدار شهری را غیرممکن ساخته است.

در فرایند «پایان‌دهی به خدمت» در عمل به «سن مناسب بازنشستگی»، «نحوه بازخرید» و «مأموریت و انتقال» نیروهای انسانی خود برابر قوانین استخدامی کشور با چالش مواجه شده است. برآیند این چالش‌ها باعث می‌شود که امکان به‌کارگیری و خدمت‌گیری اثربخش از منبع انسانی به عنوان «سرمایه انسانی» (نیرویی که بتواند در ترکیب با سایر منابع سازمان مدیریت شهری درآمد ایجاد کند) وجود نداشته باشد. بدیهی است که هیچ سازمانی بدون «سرمایه انسانی» قادر به ایجاد درآمد پایدار به‌منظور تحقق تمام یا بخشی از اهداف توسعه پایدار شهری نخواهد بود. با وجود این چالش‌ها می‌توان چنین استدلال کرد که «فقدان الگوی خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی متناسب با ماهیت حقوقی» سازمان‌های عمومی غیردولتی یک معضل مدیریتی است که نیاز به پژوهش دارد.

علاوه بر آن، در مقام تبیین وضعیت چالش‌دار مذکور از منظر علم مدیریت شهری باید اذعان کرد که دلایل مواجهه سازمان‌های عمومی غیردولتی به‌طور اعم و شهرداری‌ها به‌طور اخص، با چالش «فقدان خط‌مشی مدیریت منابع انسانی متناسب» تا حدود زیادی نامشخص است. اگر چه پژوهش‌های متعددی سعی در تبیین وضعیت موجود داشته و به دلایلی نظیر «ابهام در وضعیت حقوقی سازمان‌های عمومی غیردولتی» (تنگستانی، ۱۳۹۹)، «تناقض در مأموریت‌های عمومی: از اجرایی تا اداری» (مولایی و بنده‌علی، ۱۳۹۹)، فقدان نگاه حاکمیتی کلاننگر به نحوه ارایه خدمات عمومی (رزاقی و لطفی خاچکی، ۱۳۹۷) و حتی «عوامل محیطی» نظیر حوادث غیرمترقبه (رنگریز و موذنی، ۱۳۹۶) اشاره کرده‌اند اما اینکه چه عواملی دقیقاً در خط‌مشی‌گذاری مطلوب مدیریت منابع انسانی در سازمان عمومی غیردولتی شهرداری‌های کشور ایران مؤثر است خود محل بحث و چالش در علم مدیریت شهری کنونی است.

از حیث بعد اداری، الگوهای اثربخش و غیراثربخش متعددی در سطح جهانی نظیر آنلسنیا و ساسومریث[1] (۲۰۲۰)، چامز و گارسیا-بلاندن[2] (۲۰۱۹)، ویخامن[3] (۲۰۱۹) و جارلستروم و همکاران[4] (۲۰۱۸) شناخته شده‌اند که مضمون محوری همه آن الگوها دلالت بر آن دارد که «توسعه پایدار شهری» جز از طریق نگاه تازه به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های متولی امور شهری با محوریت شهرداری‌ها میسر نمی‌شود. با این وجود هنوز در بین متخصصان امر در خصوص اینکه چه الگویی برای خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در شهرداری‌های کشور با عنایت به شرایط و آرمان‌های کشور ایران مناسب هست وجود ندارد. لذا، یک خلأ پژوهشی واضح در فقدان الگوی خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی متناسب با شخصیت عمومی غیردولتی شهرداری‌های کشور به‌واقع احساس می‌شود. با توجه به مسائل فوق، پرسش اصلی این رساله به این صورت قابل طرح است که از دیدگاه متخصصان چه نوع الگویی برای خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی شهرداری‌ها مطلوب است؟ برای طراحی الگوی متناسب، نیاز به تبیین عواملی احساس می‌شود که در به وجود آوردن چالش‌های مدیریت منابع انسانی جاری در سازمان شهرداری‌ها دخیل هستند. لذا سؤال مهم بعدی این است که از دیدگاه متخصصان کدام عوامل در تحقق الگوی خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی سازمان مذکور (به‌طور سلبی یا ایجابی) دخیل هستند؟ با عنایت به این خلأ پژوهشی، اهداف این مقاله به شناسایی مؤلفه‌ها و ترکیب مؤلفه‌ها در الگوی مطلوب خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی شهرداری‌ها و شناسایی عوامل مؤثر در تحقق آن الگو با توجه به بسترها و ملاحظات قانونی، فرهنگی، جمعیتی و جغرافیایی کشور «از منظر متخصصان» محدود می‌شود.

1. Anlesinya and Susomrith
2. Chams & Garcia- Blandon
3. Wikhamn
4. Jarlstrom

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

تجربیات جهانی

تجربه کشورهای مختلف جهان در زمینه تدوین مطلوب‌ترین الگوی خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی سازمان‌های عمومی غیردولتی نظیر شهرداری‌ها حاکی از تأکید برخی از آن‌ها بر مؤلفه «اثربخشی» است به‌طوری که در تمام موارد موردمطالعه، معیار «اثربخشی» به عنوان دال مرکزی گفتمان مدیریت منابع انسانی آن شهرداری‌ها قرار دارد. به عنوان نمونه شهرداری‌های کشور هلند با الهام از برنامه‌های معطوف به اثربخشی کشور آفریقای جنوبی به عنوان یک از نمونه‌های موفق درصدد مدیریت منابع انسانی برآمده‌اند (کولته[1]، ۲۰۲۰). مهم‌ترین مؤلفه‌های اثربخشی نظام مدیریت شهری هلند «راه‌اندازی فضای مخصوص شهرداری‌ها در نظام بازار کار» است به‌طوری که در آن فقط «صلاحیت‌های لازم برای انجام تخصصی امور شهرداری‌ها» معرفی شده و به‌کارگیری کارکنان از آن طریق بیشتر اثربخش خواهد بود تا از طرق دیگر. مؤلفه دیگر «راه‌اندازی شیوه‌های نوآورانه مشارکت مؤثر کارکنان در حین انجام وظایف» است به‌طوری که در آن کارکنان با «ایده‌های خلاقانه با کمترین هزینه فرصتی-مادی» به انجام امور تخصصی بپردازند. در سند راهبردی توسعه منابع انسانی کشور افریقای جنوبی، مورد اجماع‌ترین الگوی مدیریت منابع انسانی تحت عنوان «ایجاد ظرفیت در کارکنان شهرداری‌ها» معرفی شده است به‌طوری که براساس آن ظرفیت، کارکنان قادر به «انجام مسئولیت‌های خود به‌طور کارآمد، اثربخش، مقتصدانه و حسابگرانه» باشند.

به عنوان نمونه سوم، شهرداری‌های ایالت‌های کلرادو و کارولینای شمالی در کشور آمریکا الگویی از مدیریت منابع انسانی را هدف گرفتند که قادر به انجام خدمات شهرداری‌ها در شرایط بحران سرمایه‌داری در دهه ۲۰۰۰ باشد (یاکوبسن و سوآ[2]، ۲۰۱۶). طبق دستورالعمل محوری آن الگو، کارکنان «با انگیزه» باید جذب و حفظ شوند تا با هم‌افزایی و خلاقیت خود قادر به تأمین مالی خدمات موظف شهرداری‌ها باشند. به عنوان نمونه‌ای دیگر، در کشور برزیل برای افزایش حضور اثربخش سازمان‌ها در بازارهای بین‌المللی بر نقشی که نیروی کار ماهر ایفا می‌کند، تأکید زیادی می‌شود. در عرصه جهانی خطرات و فرصت‌های زیادی برای کشور درحال‌توسعه‌ای مانند برزیل با در نظر گرفتن کم و کیف منابع انسانی وجود دارد. راهبرد اول برای دفع آن خطرات و استفاده از فرصت‌های جهانی ایجاد فرصت‌های شغلی و افزایش دستمزدها است. برای مثال، شرکت‌های صادرکننده در برزیل حقوق بیشتری می‌پردازند (۷۰ درصد بیشتر) و کارگران بیشتری (به‌طور متوسط ۱۴۱ درصد بیشتر) نسبت به شرکت‌هایی با مأموریت غیرصادراتی استخدام می‌کنند. دومین راهبرد این است که به دلیل فقدان نسبی نیروی کار ماهر ترجیح داده می‌شود صادرات متمایز و با ارزش‌افزوده بالا در دستور کار قرار گیرد. این حال، تولید کالاهای صادراتی با ارزش‌افزوده بالا نیازمند نیروی کار ماهر، ماشین‌آلات پیچیده و سیستم جذب نیروی انسانی با کیفیت بالا است.

در کشور روسیه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در زمینه اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، تاریخی و اجتماعی خاص آن کشور تابعی از فشارهای خارجی ناشی از تغییرات بنیادی نهادی دوران پساکمونیستی، بحران جمعیتی جاری، همه‌گیری کووید-۱۹، مسائل زیست‌محیطی، تغییر به ناسیونالیسم اقتصادی و اصطکاک‌های بین‌فرهنگی است. دستور کار اصلی در طراحی خط‌مشی مدیریت منابع انسانی ایده «انسان‌محوری» است به‌طوری که بهترین اقدام لازم در استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه، «سازماندهی کار و افزایش انگیزه در سیستم‌های سازمانی» است. در روسیه استفاده از فرصت‌ها و رفع تهدیدهای ایجاد شده توسط مگاترندها به عنوان الگو برای مدیریت منابع انسانی اکثر کسب‌وکارها در دستور کار قرار گرفته است.

در کشور هندوستان در دهه ۱۹۸۰ الگوی مطلوب خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی از نوع «آزادسازی» مورد اجماع قرار گرفت تا با اجرای آن الگو استانداردهای زندگی فقرای شهری ارتقا یابد. با توجه به انتقال جمعیتی مطلوب و تحقق نرخ‌های رشد ضرورت داشت تا کارگران این کشور به مهارت‌ها و فرصت‌های شغلی مجهز شوند تا بهره‌وری افزایش یابد. با این حال، در حال حاضر وضعیت متناقضی در هند وجود دارد که در آن به نظر می‌رسد تعداد بیکاران تحصیل‌کرده همچنان در حال افزایش است در حالی که تعداد زیادی کارگر فاقد سطح تحصیلات و مهارت موردنیاز کارفرمایان هستند. برای غلبه بر این وضعیت، سازمان‌ها در حال آموزش مجدد کارکنان فعلی جهت ارتقای مهارت‌های لازم و اتخاذ راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی برای حفظ کارکنان تازه استخدام شده هستند.

در کشور چین دولت در آموزش و توسعه منابع انسانی نقش دارد به‌طوری که از طریق یک رویکرد شبکه‌ای مبتنی بر هوش مصنوعی، تجزیه‌وتحلیل داده‌ها و فناوری

1. Cloete, Harlan C A
2. Jacobson, W. S., & Sowa, J. E.

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۷۷ . زمستان ۱۴۰۳
Urban managment
No.77 Winter 2025

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

دیجیتال اعمال نقش می‌کند. برخی از جنبه‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور فزاینده‌ای در حال تبدیل شدن به بخشی جدایی‌ناپذیر از حاکمیت شهری هستند. این کار منجر به بهبود نتایج حاصله از مدیریت منابع انسانی مبتنی بر رویکرد «انسان‌محور» در چین شده است. در این رویکرد ایجاد تعادل بین انگیزه‌های ذاتی با انگیزه‌های مالی نقش محوری دارد.

پیشینه تحقیق

با توجه به ماهیت پژوهش لازم است به برخی از سوابق پژوهشی در ادامه پرداخته شود تا زمینه برای درک عدم اجماع پیش‌گفته در الگوی مطلوب خط‌مشی‌گذاری در میان متخصصان مورد تأکید قرار گیرد.

جانعلی‌زاده؛ مهدی، کفاش‌پور؛ آذر، رحیم‌پور؛ امیر و سامانیان؛ مصیب در سال ۱۳۹۹ پژوهشی با عنوان طراحی مدل پارادیمی مدیریت منابع انسانی سبز با استفاده از روش داده بنیاد (مطالعه موردی شهرداری مشهد) انجام داده‌اند. در این پژوهش چنین تصور شده است که اتخاذ الگوی «نظام مدیریت منابع انسانی سبز» در راستای دستیابی به رسالت توسعه پایدار و حفظ محیط‌زیست شهرها مؤثر است. جامعه آماری این را کلیه مدیران و سرپرستان شهرداری مشهد به تعداد ۱۵۰ نفر تشکیل دادند. برای رسیدن به این هدف در ابتدا، مصاحبه‌ای نیمه ساختاریافته با خبرگان منابع انسانی شامل اساتید رشته مدیریت و محیط‌زیست و متخصصان منابع انسانی در شهرداری مشهد به شیوه گلوله برفی انجام شد که بعد از انجام ۱۵ مصاحبه محقق به اشباع نظری رسید. مؤلفه‌های این الگو عبارتند از: انگیزه سبز، دانش سبز، شخصیت سبز، رفتار سبز، استخدام سبز، آموزش سبز، ارزیابی سبز، سازماندهی سبز، مشارکت سبز، نگهداری سبز، پاداش و جبران خدمت سبز، ارتقاء و انتصاب سبز، فرهنگ‌سازمانی سبز، شهر سبز، شورای شهر، قوانین و مقررات، دولت، سازمان‌های بین‌المللی، تأمین‌کنندگان، رسانه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد سبز.

محمدنقی ایمانی و سکینه رضایی در سال ۱۳۹۹ پژوهشی با عنوان ارائه مدل بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی (موردمطالعه: شهرداری تهران) انجام داده‌اند. جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش، مدیران و خبرگان شهرداری تهران بودند که به صورت گلوله برفی و هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل، مدیران شهرداری شهر تهران بود که با استفاده از فرمول کوکران و نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۳۱۵ نفر انتخاب شدند. نتایج نشان داد که «بازگشت سرمایه» به عنوان الگویی مهم در فرایند ارزیابی اثربخشی آموزش و بهسازی کارکنان شهرداری دارای مطلوبیت بالایی است. طبق این الگو مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی، رهبری، صلاحیت حرفه‌ای، به عنوان عوامل اثرگذار و رضایت شغلی، بالندگی سازمانی و عملکرد شغلی، به عنوان عوامل اثرپذیر در تحقق الگوی مذکور شناسایی شدند.

یکی از متفاوت‌ترین پژوهش‌ها در خصوص ارایه الگوی مطلوب خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در پژوهشی با عنوان ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز برمبنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی انجام شده است که در آن مطلوب‌ترین خط‌مشی از سرایت ویژگی «سبز بودن» در فرایندهای جذب، نگهداشت و جبران خدمت منابع انسانی هر سازمان شکل می‌گیرد. طبق این ویژگی، نقش‌های سازمانی باید با رعایت ملاحظات محیط‌زیستی تعریف شده و کارکنانی با قابلیت رعایت آن ملاحظات، خلاق و پویا در مسیر حفظ محیط‌زیست جذب شده و مأموریت‌های سازمان در راستای رعایت اخلاق سبز تعریف شوند. با استفاده از روش پیمایش مقطعی، گزاره اصلی پژوهش مبنی بر تأثیر رعایت ملاحظات محیط سبز در بهبود مدیریت منابع انسانی مورد تأیید قرار گرفت (توکلی و همکاران، ۱۳۹۷).

الگوهای مطلوب خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی در اثر پژوهشی با عنوان طراحی مدل بومی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر عوامل زمینه‌ای مورد بررسی قرار گرفته و در آن به الگوی «بومی» توجه بیشتری شده است. در این پژوهش چند سنخ از عوامل زمینه‌ای در تدوین الگوی بومی مطلوب در مدیریت منابع انسانی مورد معرفی قرار می‌گیرد. در سنخ اول چهار عامل زمینه‌ای نهادی، فرهنگی، محیط تجاری و منطقه‌ای معرفی می‌شود. در سنخ دوم استراتژی‌های رقابتی، محیط تجاری، تکنولوژی تولید و مدیریت منابع انسانی عوامل درهم‌تنیده‌ای معرفی می‌شوند که باید در خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی موردنظر قرار گیرند. با استفاده از روش دلفی در این روش، علاوه بر عوامل فوق، عوامل «قانونی» نیز به عنوان یکی از زمینه‌های بومی اثرگذار در مدیریت منابع انسانی در ایران به حساب آمده است (جاجرمی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

«شایستگی‌محور بودن» نظام مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از عناصر الگوی مطلوب خط‌مشی‌گذاری در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. این ادعا در پژوهشی با عنوان طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

بیان شده است. طبق نتایج این پژوهش که با استفاده از روش نظریه داده بنیاد حاصل شده است عناصر اصلی الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی شامل شایسته‌گرایی (در جذب، نگهداری و پایان کار)، مدیریت اخلاق، نظام کنترل و نظارت هوشمند و توسعه حرفه‌ای کارکنان است که قادر است شرایطی برای تحقق حکمرانی خوب در کشور باشد (قلیپور، ۱۴۰۰).

یکی از پژوهش‌های مرتبط با خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در حوزه نگهداشت در اثری با عنوان تدوین راهبرد فرآیند نگهداشت منابع انسانی تدوین شده است. در این پژوهش که با روش پیمایشی مقطعی و تحلیل سوات انجام شده است مطلوب‌ترین الگوی مدیریت منابع انسانی در حوزه نگهداشت، اتخاذ «راهبرد تهاجمی جهت تبدیل به سازمان پیشرو، یادگیرنده، هوشمند و خدمت‌محور» معرفی شده است (شهامت و حسن شریعتی، ۱۳۹۷).

امینی‌شاد؛ علی، منوریان؛ عباس، امیری؛ مجتبی در سال ۱۳۹۸ پژوهشی با عنوان طراحی الگوی حکمرانی خوب در شهرداری تهران انجام داده‌اند. جهت گردآوری داده‌های کیفی از ابزار مصاحبه استفاده شده است. جامعه آماری موردنظر در این پژوهش، مدیران و مسئولین شهرداری‌های شهر تهران بودند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش نیز، به صورت گلوله برفی و هدفمند بود. جهت طراحی الگوی حکمرانی خوب در شهرداری تهران از استراتژی گراندد تئوری با رویکرد استراوس و کوربین استفاده شده است. براساس نتایج کدگذاری باز و محوری، عوامل علی مؤثر بر حکمرانی خوب در شهرداری‌ها نشان داده که عوامل جامعه مدنی، ذینفعان سیاسی و دستورالعمل‌های نهادهای بالادستی، تغییر و تحولات محیطی، عوامل استراتژیک، عوامل مدیریتی و عوامل نهادی از جمله عوامل علی مؤثر بر الگوی حکمرانی خوب در شهرداری‌ها می‌باشند. همچنین انعطاف‌پذیری سازمانی، ظرفیت‌های منابع سازمانی، حمایت‌های قانونی از حکمرانی خوب و مدیریت مؤثر منابع انسانی از جمله زیرساخت‌های لازم برای حکمرانی خوب در شهرداری‌ها می‌باشند. موانع حقوقی و قانونی، موانع فرآیندی در سازمان و ضعف‌های مدیریتی از جمله عوامل مداخله‌گر در حکمرانی خوب در شهرداری‌ها می‌باشند. راهبردهای حکمرانی خوب شامل توسعه ظرفیت‌های آموزشی، افزایش ظرفیت‌های اقتصادی، تقویت ارتباطات مؤثر با جامعه مدنی و افزایش چابکی سازمانی دسته‌بندی می‌شوند. توسعه مشارکت، بهبود عملکرد شهرداری و توسعه پایدار شهری از جمله پیامدهای پیاده‌سازی الگوی خط‌مشی‌گذاری از نوع «حکمرانی خوب در شهرداری‌ها» می‌باشند.

غلامحسین مظفری، محمدحسین پاپلی یزدی، فاطمه وثوقی، حسین حاتمی‌نژاد در سال ۱۳۹۵ پژوهشی با عنوان ارائه الگوی پایدار سازی نظام درآمدی و تأمین منابع مالی شهرداری‌ها (مطالعه موردی: شهرداری تهران) انجام داده‌اند. در این پژوهش ادعا شده است که در کشورهای درحال‌توسعه از جمله ایران که دارای سیستم اقتصادی ناکارآمد، نظام‌های مالیاتی ضعیف و فاقد مکانیزم‌های مشارکت شهروندان در تأمین هزینه‌های شهرها هستند، سیستم تأمین درآمد شهرداری‌ها عمدتاً به سمت منابع درآمدی ناپایدار و ناسالم کشیده می‌شود. طبق ادعای پژوهشگر این مسأله در ایران بعد از اجرای سیاست خودکفایی شهرداری‌ها در دهه ۱۳۶۰ بیشتر نمود پیدا کرد و به‌ویژه در شهر تهران شدیدتر از سایر شهرها اتفاق افتاد. هم‌اکنون، دو چالش عمده سیستم تأمین درآمد شهرداری تهران عبارت است از: ناپایدار و ناسالم بودن این نظام و عدم توفیق شهرداری در دستیابی به بازارهای مالی و پولی برای تأمین هزینه‌های سنگین احداث زیرساخت‌های شهری. از این‌رو این پژوهش اصلاح ساختار درآمدهای شهرداری‌ها را امری ضروری قلمداد می‌کند. جمع‌آوری داده‌های پژوهش برای دوره ۱۳۸۷-۱۳۹۲ صورت گرفت. همچنین از یک مصاحبه ساختاریافته و یک مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۳۰ نفر از خبرگان متخصص در زمینه موضوع تحقیق استفاده گردید. ادعا می‌شود. بدین منظور در پژوهش حاضر دو الگوی پیشنهادی برای برون‌رفت از این دو چالش ارائه شده است. الگوی اول در دو محور با عنوان «کنترل، کاهش و حذف تدریجی منابع درآمدی ناپایدار و ناسالم» و «مدیریت، بهبود و افزایش نقش منابع درآمدی پایدار» موجب پایدارسازی نظام درآمدی در دو بازه میان‌مدت و بلندمدت خواهد شد. الگوی دوم مستخرج از داده‌های این پژوهش بر ارائه روش‌های جدید جهت «ورود شهرداری‌ها به بازارهای مالی و پولی» تأکید دارد.

به عنوان جمع‌بندی، مطالعه سوابق پژوهش در خصوص الگوی موجود یا مطلوب خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در شهرداری‌های کشور که در عین «مطابقت با اسناد بالادستی» معطوف به مأموریت‌های ذاتیِ شهرداری‌های کشور باشد از این نکته حکایت دارد که اولاً، اغلب معطوف به تحقق الگوهای حکمرانی مطلوب شهری، تأمین درآمد پایدار شهری، بومی-محلی، شایسته‌محور، هوشمند، تأمین‌کننده رضایت مشتریان یا حفظ محیط‌زیست هستند. چنانکه ملاحظه شد این الگوها پراکنده، متعدد، ناهمسو و گاهی نافی یکدیگر هستند. دوم اینکه، در حالی که اکثر

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۷۷ . زمستان ۱۴۰۳
Urban managment
No.77 Winter 2025

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

پژوهش‌های پیشین صرفاً در یک سطح محدود مانده‌اند محدوده دربرگیرندگی الگوی خط‌مشی‌گذاری موردنظر این مقاله مشمول سطوح مختلف کلان‌شهرها، شهرهای متوسط و کوچک کشور است. سوم اینکه، پژوهش حاضر علاوه بر توصیف وضعیت جاری در خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی سازمان عمومی غیردولتی (شهرداری‌ها) و ارایه الگوی متناسب با ماهیت و اهداف حقوقی آن، سعی می‌کند عوامل مدیریتی مسبب در وضعیت جاری را نیز شناسایی کند؛ کاری که سابقه انجام آن پیش‌تر بسیار محدود است.

۲-۳. روش پژوهش

روش این مقاله از نوع روش دلفی کیفی با هدف کشف الگوی نهایی برای مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌های کشور است. مهم‌ترین مختصات روش‌شناسی این پژوهش در قالب جدول زیر ارایه شده است:

جدول شماره ۱. مختصات روش‌شناختی

محور	روش دلفی کیفی
داده‌ها	کلامی (مکتوب یا شفاهی) و عددی
روش گردآوری داده‌ها	پرسشنامه محقق ساخته به روش دلفی در ۳ راند
نمونه‌ها	خبرگان خط‌مشی‌گذاری و اجرایی در حوزه منابع انسانی، صاحب‌نظران در تحلیل و تبیین چالش‌های مدیریت منابع انسانی
حجم نمونه	۱۶ خبره
روش نمونه‌گیری	غیر احتمالی از نوع نظری-هدفمند براساس ملاک خبرگی در موضوع خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی و تنوع در دیدگاه‌های تحلیلی-تبیینی
روش تحلیل داده‌ها	تحلیل مضمونی و تحلیل توافق خبرگان در ابعاد و مؤلفه‌ها و عوامل نقش‌آفرین در الگوی خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌های کشور
خروجی مورد انتظار	الگو (ابعاد و مؤلفه‌های مطلوب در خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی شهرداری‌ها و عوامل مدیریتی تعین‌بخش به آن‌ها)

روش لازم برای پاسخگویی به سؤالات مطروحه در مقاله از نوع دلفی کیفی (طی ۳ راند) است. بدین ترتیب چنین برنامه‌ریزی شد که با طی سه راند، مهم‌ترین ابعاد و مؤلفه‌های مطلوب خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی (در هر سه فرایند پیش‌گفته) و همچنین عوامل مدیریتی نقش‌آفرین در خط‌مشی‌گذاری مذکور بر مبنای توافق خبرگان متخصص شناسایی و احراز شود.

جامعه آماری شامل کلیه دست‌اندرکاران سطح عالی و ارشد مدیریت منابع انسانی مربوط به حوزه شهرداری‌های کشور هستند که به دلیل تنوع از حیث نوع نقش‌آفرینی (مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، سازمان اداری و استخدامی، صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی و...)، گستردگی در محور جغرافیایی و امتداد نسلی (در دولت‌های مختلف قبل و بعد از انقلاب اسلامی ایران) شامل تعداد شمارش‌پذیر نمی‌شود.

حجم نمونه در روش دلفی کیفی به دلیل فقدان امکان شمارش جامعه آماری با استفاده از روش اشباع تعیین شد. در اینجا، حجم نمونه آماری لازم برای انتخاب پنل خبرگان شرکت‌کننده در دلفی کیفی حسب منطق استفاده از این روش (جهت رسیدن به حداکثر اجماع در خصوص متمایزترین الگوهای مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌های کشور) به تعداد ۱۶ خبره محدود شد.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

جدول شماره ۲. حجم نمونه پنل خبرگان

حوزه	ملاک	خبرگی	تعداد
خبره حوزه مدیریت (علمی/اجرایی) امور استخدامی	سابقه مدیریت در حوزه استخدامی (حداقل ۱۰ سال)	فرایند جذب	۴
خبره حوزه مدیریت (علمی/اجرایی) امور منابع انسانی شهرداری‌ها	سابقه مدیریت در منابع انسانی (حداقل ۱۰ سال)	فرایند به‌کارگیری	۴
خبره حوزه مدیریت (علمی/اجرایی) بازنشستگی	سابقه مدیریت در امور بازنشستگی (حداقل ۱۰ سال)	فرایند خروج	۴
خبره حوزه مدیریت (علمی/اجرایی) امور کلان اداری	سابقه مدیریت در امور مالی شهرداری‌ها (حداقل ۱۰ سال)	نظام اداری-علمی کشور	۴
مجموع			**۱۶**

روش انتخاب تعداد ۱۶ نمونه فوق، از نوع هدفمند-نظری بود. تعداد ۱۶ خبره برحسب طبقات نظری فوق (حوزه، ملاک و نوع خبرگی) انتخاب شدند به‌طوری که نمونه‌های غنی از دانش، تجربه فنی و زیسته در حوزه‌های مختلف منابع انسانی مرتبط با شهرداری‌های کشور انتخاب شدند. ابتدا فهرستی از تمام افرادی که واجد ملاک‌های فوق در کل کشور محسوب می‌شدند تهیه شد. بعد براساس طیف «خبرگی مقبول» تا «حداکثر خبرگی» در فرایندهای جذب، به‌کارگیری و خروج منابع انسانی رتبه‌بندی شدند. سپس، با افراد حائز رتبه‌های برتر جهت شرکت در پنل خبرگان تماس و درخواست همکاری شد. در هر چهار حوزه با ۴ خبره برتری که موافق همکاری در دلفی با حداکثر ۳ راند بودند، به‌طور مرتب تماس حاصل شد. لازم به ذکر است تمامی خبرگان از آغاز تا پایان همکاری در راندهای سه‌گانه به‌طور جداگانه و بدون اطلاع رسمی از حضور یکدیگر در پنل خبرگان دعوت به همکاری شدند.

در راستای پاسخ به هدف/پرسش مقاله در خصوص شناسایی الگوهای بدیل مدیریت منابع انسانی شهرداری‌های کشور، طبق عرف روش دلفی کیفی از «پرسشنامه محقق ساخته» به عنوان ابزاری برای گردآوری و احصای مؤلفه‌ها و ترکیب بهینه عناصر الگوهای مذکور و عوامل دخیل در آن‌ها از منظر خبرگان استفاده شد. پرسشنامه موردنظر برحسب راندهای (دوره‌های) دلفی از حیث مواد، پرسش‌ها و طیف‌ها متفاوت بود.

پرسشنامه راند یک مشتمل بر پرسش‌های باز در محورهای شیوه‌های جذب، به‌کارگیری، خروج و نحوه ایجاد درآمد پایدار از طریق منابع انسانی شهرداری‌های کشور بود. محورهای این پرسشنامه از ادبیات نظری، تحلیل اسناد مدیریتی و ذهن‌انگیزی خبرگان استخراج شد. پرسشنامه‌های راندهای بعدی حاوی سؤالات باز جدید یا پیگیرانه و بسته بود که از بیانات خبرگان در خصوص پرسش‌های راند اول استخراج شده است. این پرسشنامه‌ها در راندهای دو و سه ادامه یافت تا دو هدف از گردآوری داده‌ها به این شکل حاصل شود: اول، الگوهایی نوین و در عین حال متمایز از یکدیگر برای خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی شهرداری‌های کشور آشکار شود و دوم، احیاناً اجماعی میان خبرگان از نظر جامعیت الگوهای مذکور (به‌رغم تمایز آن‌ها از یکدیگر) شکل گیرد.

در راستای پاسخ به هدف/پرسش مقاله داده‌های پرسشنامه راند یک مشتمل بر پرسش‌های باز به شیوه تحلیل مضمونی مورد پردازش قرار گرفتند. پرسشنامه‌های راندهای دوم و سوم که حاوی سؤالات باز جدید یا پیگیرانه و بسته بودند زمینه را برای استخراج مضامین بدیع در الگوهای موردنظر خبرگان و توزیع فراوانی آن‌ها فراهم کردند. بدین ترتیب، کم و کیف «اجماع یا تفرق» آرای خبرگان در خصوص هر الگوی مکشوف گزارش شود.

یافته‌ها

در این بخش از مقاله ابتدا به معرفی ترکیب تخصصی پنل خبرگان پرداخته می‌شود. بعد، مضامین مستخرج از

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۷۷ . زمستان ۱۴۰۳
Urban managment
No.77 Winter 2025

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

اظهار نظرات و کارزار نظریه‌پردازی غیرمستقیم خبرگان در خصوص دو محور (الف) الگوی مطلوب یا کمال مطلوب خط‌مشی‌گذاری در سازمان عمومی غیردولتی شهرداری‌ها و (ب) عوامل و موانع تحقق آن الگوی مطلوب پس از پایان راند سوم ارایه می‌شود. درنهایت، الگوهای خط‌مشی‌گذاری مطلوب از منظر خبرگان در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان شهرداری‌های کشور تدوین و گزارش می‌شود.

سیمای خبرگان

حسب نیاز به نظریه‌پردازی از جانب اکثریت خبرگانی که حسب رویکرد نظری و تجربی متصل به وضعیت کشور ایران خواستار تحقق الگوی مشخصی برای خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی هستند تلاش شد تا در هر سه فرایند متداخل مدیریت منابع انسانی از خبرگانی با حداکثر توانمندی علمی-اجرایی- تقنینی دعوت به عمل آید. جدول زیر مشخصات مهم خبرگان همکار را به تصویر می‌کشد.

جدول شماره ۳. مشخصات اعضای پنل خبرگان

ردیف	خبرگی	تحصیلات	سابقه (به سال)	جنسیت	ارتباط با شهرداری‌ها
۱	فرایند جذب	دکتری	۱۶	مرد	مدیر ارشد درون سازمان
۲		دکتری	۱۱	زن	مشاور ارشد وزارت کشور
۳		ارشد	۲۲	زن	دولت
۴		ارشد	۱۵	مرد	مجلس
۵	فرایند به‌کارگیری	ارشد	۱۸	زن	درون سازمان
۶		دکتری	۱۰	مرد	دانشگاه
۷		ارشد	۲۵	زن	درون سازمان
۸		کارشناسی	۱۲	مرد	دولت
۹	فرایند خروج	دکتری	۳۰	مرد	دولت
۱۰		ارشد	۱۹	مرد	درون سازمان
۱۱		ارشد	۱۰	زن	مجلس
۱۲		کارشناسی	۲۳	زن	تأمین اجتماعی
۱۳	نظام اداری-علمی کشور	دکتری	۲۴	مرد	دانشگاه
۱۴		دکتری	۲۲	زن	دولت
۱۵		دکتری	۱۰	مرد	مجلس
۱۶		دکتری	۱۴	مرد	دیوان عدالت اداری

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

محور یک: الگوی مطلوب خط‌مشی‌گذاری

طبق مفاد جدول زیر، خبرگان همکار در پژوهش به مناسبت یک الگوی واحد در خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی سازمان‌های عمومی غیردولتی در حوزه مدیریت شهری توافق ندارند. با این وجود اکثریت خبرگان (۸۷ درصد) با شدت توافق بالا (حدود ۲/۸۹ از ۴) و تشتت آراء کمتر (۰/۴۸) بر مناسبت الگوی محقق‌ساز «توسعه همه‌جانبه پایدار شهری» در کشور ایران تأکید دارند. این الگو با توجه به کسب اکثریت آراء، شدت توافق بالاتر و تشتت آراء کمتر در قیاس با سایر الگوهای پیشنهادی مطلوب برای خط‌مشی‌گذاری در مدیریت منابع انسانی شهرداری‌ها در اولویت اول قرار می‌گیرد.

این الگو به‌طور هم‌زمان مرکب از ارکان محیط‌زیست، دانش، هوشمندسازی و ایمنی و امنیت است. طبق این الگو، سازمان مدیریت شهری در ایران قابلیت، توان و عزم مناسبی برای جذب، نگهداری و جبران خدمت منابع انسانی با قابلیت ایجاد و حفظ محیط سبز پایدار، قدردان منابع موجود و تلاش برای پیشگیری از هدر رفت منابع کمیاب موجود، آگاهی‌بخش به گروه هدف تخصصی و عمومی و درنهایت دارای قابلیت ایجاد ایمنی و امنیت در عرصه فعالیت‌های شهری است. از دیدگاه اکثریت خبرگان، بیش از هر الگویی، تحقق این الگو در خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی در حوزه مدیریت شهری ممکن و مطلوب است.

در اولویت دوم، شایسته و امکان‌پذیر است که خط‌مشی مدیریت منابع انسانی معطوف به تحقق «بهینه‌سازی لجستیکی خدمت‌رسانی به شهروندان» باشد. اگر چه این الگوی خط‌مشی‌گذاری توافق نیمی از خبرگان (۸۰ درصد) با شدت توافق متوسط رو به بالا (حدود ۲/۵۰ از ۴) و تشتت آراء متوسط (۱/۰۲) را جلب کرده است اما دست‌کم به عنوان نقطه عطف میانی از نظر توافق یا انشقاق خبرگان در خصوص الگوی مطلوب خط‌مشی‌گذاری موضوع این پژوهش قابل تمرکز است. طبق این الگو، منابع انسانی سازمان‌های مدیریت شهری باید در درجه اول درصدد به‌کارگیری، نگهداری و خروج منابع انسانی باشد که قادر به تجهیز خدمات شهرداری‌ها در امر خطیر مقابله با بحران باشد و در عین حال باورمند و توانمند در توسعه حمل‌ونقل عمومی بوده، اقدام به هوشمندسازی الکترونیکی خدمات شهری نموده و این کار را از طریق ایجاد زیرساخت‌های شهری مناسب به پیش براند. به نظر می‌رسد از دیدگاه خبرگان، الگوی خط‌مشی‌گذاری معطوف به «کسب سرمایه اجتماعی» به همان اندازه مناسب باشد که الگوی «بهینه‌سازی لجستیکی خدمت‌رسانی به شهروندان» مناسب است. با این حساب، اگر قرار باشد منابع انسانی سازمان‌های مدیریت شهری به شکلی مدیریت شوند که در هر سه مرحله متداخل به‌کارگیری، نگهداری و خروج قادر به تجهیز فیزیکی-سایبری خدمت‌رسانی به شهروندان باشند آنگاه، باید قادر به جلب مشارکت شهروندان از طریق تکریم ارباب‌رجوع، کسب رضایت و اعتماد مردم و پاسخگویی به مسایل اقتضایی مردم نیز باشند.

الگوی دیگری که با فاصله کمی از دو الگوی فوق در خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مدیریت شهری کشور مناسب قلمداد شده است درصدد «کسب درآمد پایدار شهری» است. این الگوی خط‌مشی‌گذاری توافق حدود نیمی از خبرگان (۴۴ درصد) با شدت توافق متوسط رو به پایین (حدود ۱/۸۰ از ۴) و تشتت آراء کم (۰/۴۸) را جلب کرده است. اقتضای خط‌مشی‌گذاری در این الگو عدم‌وابستگی مالی به نهادهای حاکمیتی و ارزش‌آفرینی توسط منابع انسانی متخصص است که قادر به تاب‌آوری در برابر شوک‌های سیاسی و اقتصادی نیز باشد.

چهار الگوی پیش‌گفته در قیاس با سایر الگوهای مندرج در جدول شماره ۴ قابلیت و مطلوبیت تحقق بیشتری در بستر کشور ایران دارند.

محور دو: پیشران‌ها و پسران‌های الگوی مطلوب خط‌مشی‌گذاری

تحقق هر یک از الگوهای خط‌مشی‌گذاری فوق به درجات مختلف تابعی از تقویت و تعدیل برخی از عوامل و اجتناب از موانع متعددی است که در بستر کشور ایران وجود دارند. طبق مفاد جدول زیر، خبرگان همکار در پژوهش مهم‌ترین مانع تحقق هر نوع الگوی خط‌مشی‌گذاری را در وجود پدیده «انتصابات رانتی» در کشور می‌دانند. این مانع به عنوان چتری مفهومی برای خرده موانعی نظیر عدم انتصاب افراد متخصص و انتصاب افراد فاقد صلاحیت و تجربه مدیریت شهری، انتصاب سلیقه‌ای حتی در امور تخصصی، اعمال‌نفوذ مقتدران غیرمتخصص در فرایندهای جذب و به‌کارگیری، ایجاد مشاغل فله‌ای، به‌کارگیری افراد غیرمتخصص فرصت‌طلب، دخالت در عزل و نسب‌های ناکارآمد و بله قربان‌گوی شهرداری‌ها توسط شوراها و مجریان دولتی از دیدگاه اکثریت خبرگان (۶۲ درصد) با توافق نظر بالا (حدود ۳/۳۷ از ۴) و تشتت آراء کمتر (۰/۳۵) مورد تأکید قرار گرفته است.

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۷۷ . زمستان ۱۴۰۳
Urban managment
No.77 Winter 2025

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

جدول شماره ۴. نتایج تحلیل مضمون و شاخص‌های توافق و تشتت نظرات خبرگان در خصوص الگوی مطلوب

محور	کمال مطلوبی (هدف غائی) که سازمان‌های عمومی غیردولتی با تأکید بر شهرداری‌ها باید به آن برسند را در چه میدانید؟					
رتبه	مضمون اولیه (براساس نظرات خبرگان)	مضمون مستخرج	تعداد خبرگان هم‌نظر (تعداد کل ۱۶)	درصد	میانگین رتبه (رتبه بالا=۴)	انحراف معیار
۱	- تحقق محیط سبز پایدار - جلوگیری از هدر رفت منابع - افزایش آگاهی/دانش عمومی - هوشمندسازی محیط - ایمنی و امنیت محیطی	تحقق توسعه همه‌جانبه پایدار شهری	۱۴	۸۷	۲/۸۹	۰/۴۸
۲	- تجهیز خدمات مقابله با بحران - توسعه حمل‌ونقل عمومی - هوشمندسازی الکترونیکی - زیرساخت‌سازی شهری	بهینه‌سازی لجستیکی خدمت‌رسانی به شهروندان	۸	۵۰	۲/۵۰	۱/۰۲
۳	- تکریم ارباب‌رجوع - رضایت مردم - پاسخگویی و رفع نیازها و مشکلات شهروندان - جلب اعتماد عمومی - ارتقا کیفیت زندگی مردم	کسب سرمایه اجتماعی	۸	۵۰	۲/۵۵	۰/۹۵
۴	- ارایه خدمات بدون وابستگی مالی به نهادها - ارزش‌آفرینی پایدار توسط منابع انسانی متخصص - تاب‌آوری اقتصادی در برابر شوک‌های سیاسی و اقتصادی	کسب درآمد پایدار	۷	۴۴	۱/۸۰	۰/۵۸
۵	- استقلال از سیاست - شایسته‌سالاری	حکمرانی مستقل مدیریت شهری	۴	۲۵	۱/۵۲	۱/۲۲
۶	- مشارکت مردم در مدیریت امور شهری - مطالبه‌گری و پیگیری حقوق شهروندی - ظرفیت‌مندی شهروندان - خلاقیت‌گرایی و ارزش‌آفرینی شهروندان	توانمندسازی جامعه هدف	۲	۱۳	۱/۴۲	۰/۸۸

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

در همان زمان که مانع فوق نقش پسران در تحقق الگوی مطلوب خط‌مشی‌گذاری ایفاء می‌کند وجود نیروهای پیشران «سرمایه انسانی برون‌سازمانی» و «سرمایه انسانی درون‌سازمانی» با تفاوت کمی نسبت به یکدیگر امید خبرگان به تحقق الگوی مطلوب را زنده نگه می‌دارند. از یک‌سوی «ظرفیت‌های مردمی در مشارکت همفکری صاحب‌نظران در طراحی و اجرای خط‌مشی مطلوب منابع انسانی در شهرداری‌ها» و از سوی دیگر «وجود نیروهای متخصص و مجرب در درون خود شهرداری‌ها» نیروهای بانفوذ در موفقیت سازمان‌های عمومی غیردولتی فعال در حوزه مدیریت شهری کشور به حساب آمده‌اند. هرچند، این دو نیروی پیشران، تحت محاصره نیروهای پسران دیگر نظیر ناکارآمدی اجرایی درون‌سازمانی، اختلال ادراکی در مدیریت منابع انسانی، فقدان مرجعیت خط‌مشی‌گذاری تخصصی، ناکارآمدی و تأخر تقنینی، نگرش توسعه‌ای غیرمتناسب، فقدان توسعه حرفه‌ای در شهرداری‌ها، انزوای نهادی شهرداری‌ها و ناکارآمدی نظام حقوقی سازمانی-ملی قرار گرفته‌اند اما با وجود دو عامل تقویت‌کننده دیگر همانند عدم‌وابستگی منابع مالی شهرداری‌ها (دریافت اعتبارات شهرداری‌ها به‌طور مستقیم از مردم) و استقرار تاریخی فرهنگ مسئولیت‌پذیری در شخصیت ملی ایرانی (تعهد، انگیزه و مدیریت جهادی، تلاش مخلصانه و مسئولیت‌پذیری عموم کارکنان شهرداری‌ها) قادر به تحقق بخش‌های مهمی از الگوی خط‌مشی‌گذاری مطلوب مدیریت منابع انسانی در کشور هستند.

جدول شماره ۵. نتایج تحلیل مضمون و شاخص‌های توافق و تشتت نظرات خبرگان در خصوص پیشران‌ها و پسران‌های تحقق الگوی مطلوب

محور	از آن زاویه‌ای که شما الگوی مطلوب موردنظرتان را در مورد شهرداری‌ها ترسیم کردید لطفاً بفرمایید که در حال حاضر در کشور ما چه عوامل یا موانعی می‌شناسید که می‌توانند کاربرد الگوی مدنظر شما در شهرداری‌های کشور را تسهیل یا تحدید می‌کنند؟					
رتبه	مضمون اولیه (براساس نظرات خبرگان)	رتبه	تعدادخبرگان هم‌نظر (تعداد کل ۱۶)	درصد	میانگین رتبه (رتبه بالا=۴)	انحراف معیار
۱	- عدم انتصاب افراد متخصص و انتصاب افراد فاقد صلاحیت و تجربه مدیریت شهری، انتصاب سلیقه‌ای حتی در امور تخصصی - اعمال‌نفوذ، ایجاد مشاغل فله‌ای - به‌کارگیری افراد غیرمتخصص فرصت‌طلب - دخالت در عزل و نسب‌های ناکارآمد و بله قربان‌گوی شهرداری‌ها توسط شوراها و مجریان دولتی - وجود ارتباطات غیررسمی (مانع تحقق الگوی مطلوب)	انتصابات رانتی	۱۰	۶۲	۳/۳۷	۰/۳۵
۲	- ظرفیت‌های مردمی در مشارکت در طراحی و اجرا - همفکری صاحب‌نظران (عامل تحقق الگوی مطلوب)	وجود سرمایه انسانی برون‌سازمانی	۷	۴۴	۳/۲۶	۰/۶۲
۳	- وجود نیروهای متخصص و مجرب در درون خود شهرداری‌ها (عامل تحقق الگوی مطلوب)	وجود سرمایه انسانی درون‌سازمانی	۶	۳۷	۳/۲۹	۰/۲۲
۴	- عدم ثبات مدیریت، ضعف در اجرا، عدم اجرای درست قوانین استخدامی - عافیت‌طلبی و ناکارآمدی - ناکارآمدی شوراها و شهرداران (مانع تحقق الگوی مطلوب)	ناکارآمدی اجرایی درون‌سازمانی	۶	۳۷	۳/۲۰	۰/۸۳

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۷۷ . زمستان ۱۴۰۳
Urban managment
No.77 Winter 2025

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

محور	از آن زاویه‌ای که شما الگوی مطلوب موردنظرتان را در مورد شهرداری‌ها ترسیم کردید لطفاً بفرمایید که در حال حاضر در کشور ما چه عوامل یا موانعی می‌شناسید که می‌توانند کاربرد الگوی مدنظر شما در شهرداری‌های کشور را تسهیل یا تحدید می‌کنند؟					
رتبه	مضمون اولیه (براساس نظرات خبرگان)	رتبه	تعدادخبرگان هم‌نظر (تعداد کل ۱۶)	درصد	میانگین رتبه (رتبه بالا=۴)	انحراف معیار
۵	- نبود درک مشترک میان برنامه‌ریزان، سیاست‌گذاران و مجریان از مفاهیم و راه‌حل‌ها - وجود متولیان متعدد - عدم برداشت واحد از قوانین استخدامی (مانع تحقق الگوی مطلوب)	اختلال ادراکی در مدیریت منابع انسانی	۶	۳۷	۳/۱۱	۱/۰۲
۶	- فقدان رویکرد منابع انسانی مرجع برای تحقق الگوی واحد - خط‌مشی‌های متعدد، فقدان مرجعیت شهرداری در تدوین خط‌مشی - تفویض اختیارات رییس جمهور به سازمان اداری استخدامی به جای وزارت کشور (مانع تحقق الگوی مطلوب)	فقدان مرجعیت خط‌مشی‌گذاری تخصصی	۵	۳۱	۳/۰۹	۰/۹۴
۷	- چندگانگی و توازی قوانین - وجود قوانین تاخیرانداز از رفع چالش‌های آنی و فوری شهرداری‌ها (مانع تحقق الگوی مطلوب)	ناکارآمدی و تأخر تقنینی	۴	۲۵	۲/۸۶	۰/۷۶
۸	- وجود جهت‌گیری‌های منطقه‌ای و بخشی - کم‌توجهی به آمایش سرزمین (مانع تحقق الگوی مطلوب)	نگرش توسعه‌ای غیرمتناسب	۴	۲۵	۲/۵۸	۱/۰۱
۹	- عدم آموزش‌های لازم - ضعف انگیزش و جذابیت برای عاملین اجرایی (مانع تحقق الگوی مطلوب)	فقدان توسعه حرفه‌ای در شهرداری‌ها	۴	۲۵	۲/۵۷	۰/۹۸
۱۰	- عدم‌حمایت مدیران ارشد از خط‌مشی‌ها، ملاحظات سیاسی مانع اجرای قوانین موجود (مانع تحقق الگوی مطلوب)	انزوای نهادی شهرداری‌ها	۳	۱۸	۲/۴۱	۰/۵۶
۱۱	- نبود ضمانت اجرا - عدم نظارت سازمان‌های درونی و کشوری و نظارت‌های دوره‌ای بی‌اثر (مانع تحقق الگوی مطلوب)	ناکارآمدی نظام حقوقی سازمانی-ملی	۳	۱۸	۲/۴۰	۰/۷۴
۱۲	- دریافت اعتبارات شهرداری‌ها به‌طور مستقیم از مردم (عامل تحقق الگوی مطلوب)	عدم‌وابستگی منابع مالی شهرداری‌ها	۳	۱۸	۲/۳۵	۱/۱۶
۱۳	- تعهد، انگیزه و مدیریت جهادی، تلاش مخلصانه - مسئولیت‌پذیری عموم کارکنان شهرداری‌ها (عامل تحقق الگوی مطلوب)	فرهنگ مسئولیت‌پذیری در شخصیت ملی ایرانی	۲	۱۳	۲/۳۰	۰/۸۴

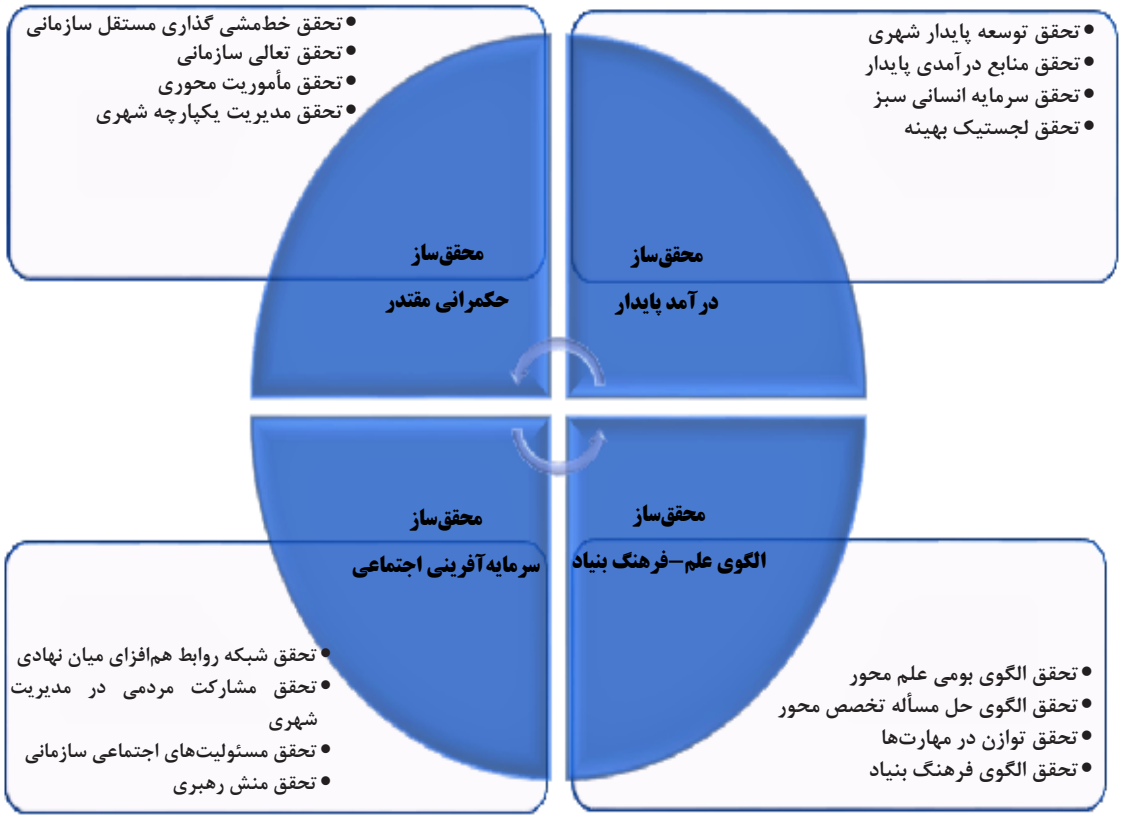
[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

نتیجه‌گیری

این مقاله از یکی از مهم‌ترین معضلات خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی در حوزه مدیریت شهری پرده‌برداری کرد که طبق آن، از دیدگاه خبرگان خط‌مشی واحد مورد اجماعی که با شرایط روز کشور متناسب باشد وجود ندارد. با این وجود، دست‌کم چهار الگوی کمابیش مورد مطالبه از دیدگاه متخصصان، دست‌اندرکاران و صاحب‌نظران حوزه مدیریت شهری استخراج شد. در یک سطح انتزاعی بالاتر، براساس نتایج چنین استنباط می‌شود که از دیدگاه خبرگان، الگوی خط‌مشی‌گذاری مطلوب در مدیریت منابع انسانی آن الگویی است که در آن فرایندهای جذب، به‌کارگیری و خروج منابع انسانی نهایتاً به «کسب درآمد پایدار»، «حکمرانی مقتدر»، «سرمایه‌آفرینی اجتماعی» و «مبتنی بر علم و فرهنگ جامعه ایرانی» بیانجامد.

مقایسه این دستاورد پژوهشی با آثار پیشین مؤید تأکید جانعلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۹) و توکلی (۱۳۹۸) بر الگوی «منابع انسانی سبز»، مظفری و همکاران (۱۳۹۵) بر الگوی «مدیریت، بهبود و افزایش نقش منابع درآمدی پایدار»، امینی (۱۳۹۸) بر الگوی «حکمرانی خوب»، ایمانی (۱۳۹۹) بر الگوی «تخصص‌محوری»، جاجرمی (۱۳۹۵) بر الگوی «بومی»، قلی‌پور (۱۴۰۰) بر الگوی «شایسته‌سالاری» و درنهایت تأییدکننده اثر علمی شهامت و شریعتی (۱۳۹۷) بر الگوی «یادگیرنده و هوشمند» می‌باشد. نکته متمایز در این پژوهش، علاوه بر موارد قبلی، تأکید بر مطلوبیت الگوی موجد «سرمایه اجتماعی» است که طبق آن خط‌مشی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی غیردولتی مرتبط با مدیریت شهری از طریق جذب، به‌کارگیری و مدیریت خروج منابع انسانی موجود در درون و بیرون سازمان درنهایت قادر به ایجاد و تقویت رضایت اجتماعی شهروندان می‌گردد. چنین الگویی بر نقش رهبری و مشارکت مردمی در تدوین و نظارت بر دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و عملکردهای سازمان نیز دلالت دارد.

یافته‌های پژوهش از وجود پیشران‌ها و پسران‌هایی در جامعه ایرانی پرده‌برداری می‌کنند که در یک اثر دیالکتیکی قادر به تضعیف و تقویت امکان تحقق الگوهای چهارگانه فوق هستند. طبق آن، مهم‌ترین مانع وجود پدیده «انتصابات رانتی» در سازمان اداری کل کشور به‌طور اعم و در سازمان‌های مرتبط با مدیریت امور شهری به‌طور اخص



مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۷۷ . زمستان ۱۴۰۳
Urban managment
No.77 Winter 2025

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

است. این یافته دلالتی بر صحت برخی از دعاوی نظریه‌های «رانتیریسم» است که طبق آن، برخی از نهادهای حکومتی به دلیل استقلال نسبی از مردم قادر به تحمیل نفرات و نظرات خود در امور تخصصی نیز بوده و با این کار، خود را تثبیت نیز می‌نمایند. در تقابل با آن نیرو، وجود «سرمایه‌های برون و درون‌سازمانی حوزه مدیریت شهری» اهرم مثبت قوی در تحقق الگوهای پیش‌گفته محسوب شده‌اند. پس از این دو نیروی متضاد شمار زیادی از نیروهای پسران دیگر قرار گرفته‌اند که در یک تحلیل نهادی، مؤید نظریه‌های «ناکارآمدی نهادی» در کلیت نظام اجتماعی ایران هستند که در تحقق الگوهای خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی کشور اختلال مزمن ایجاد می‌کنند. در مقابل این نیروهای پسران، وجود دو عامل تقویت‌کننده دیگر همانند عدم‌وابستگی نسبی منابع مالی شهرداری‌ها به نهادهای برخوردار از ناکارآمدی مزمن و همچنین، استقرار تاریخی فرهنگ مسئولیت‌پذیری در شخصیت ملی ایرانی دارای پتانسیل تحقق بخش‌های مهمی از الگوی خط‌مشی‌گذاری مطلوب مدیریت منابع انسانی در کشور هستند. با استناد به وجود پیشران‌ها و پسران‌های پیش‌گفته، می‌توان ادعا کرد هرکدام از چهار الگوی مذکور آبستن قوت و ضعف مخصوص به خود در بستر زیست جامعه ایرانی هستند. لذا، پیشنهاد می‌شود قوت و ضعف هر یک از آن‌ها در یک پژوهش دیگر مورد وارسی علمی قرار گیرد.

منابع

- امینی‌شاد؛ علی، منوریان؛ عباس، امیری؛ مجتبی در سال (۱۳۹۸)، طراحی الگوی حکمرانی خوب در شهرداری تهران، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، سال سی‌ام، شماره ۱۱۸، پاییز ۱۳۹۸.
- ایمانی؛ محمدنقی، سکینه رضایی؛ سکینه (۱۳۹۹) «ارائه مدل بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی (موردمطالعه: شهرداری تهران)، نشریه مشاوره شغلی و سازمانی» بهار ۱۳۹۹ شماره ۴۲.
- بابایی راینی، علی، دانش‌فرد، کرم‌اله، میرسپاسی، ناصر. (۱۴۰۰). طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقا اثربخشی سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استانداری کرمان). فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹(شماره ۳ (پیاپی ۳۵))، ۴۵-۶۰.
- تنگستانی، محمدقاسم. (۱۳۹۹). ابهام در ماهیت حقوقی مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی و پیامدهای آن. مجلس و راهبرد، ۲۷(۱۰۳)، ۵-۳۰.
- توکلی، (۱۳۹۷). ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز برمبنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱(۱۰)، ۷۷-۱۰۴.
- جاجرمی‌زاده، (۱۳۹۳). طراحی مدل بومی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر عوامل زمینه‌ای. پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۷(۲۶)، ۶۲-۴۵.
- جانعلی‌زاده؛ مهدی، کفاش‌پور؛ آذر، رحیم‌پور؛ امیر و سامانیان؛ مصیب (۱۳۹۹)، طراحی مدل پارادیمی مدیریت منابع انسانی سبز با استفاده از روش داده بنیاد (مطالعه موردی شهرداری مشهد)، نشریه پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست و ششم، شماره ۷۹، زمستان ۹.
- رازقی، نادر و لطفی خاچکی، بهنام (۱۳۹۷). تحلیل جامعه‌شناختی چالش‌های بقا و پایداری سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه آسیب‌های اجتماعی با تأکید بر رابطه آن‌ها با دولت. جامعه‌شناسی نهادهای اجتماعی، ۱۲۲ -۹۳، (۱۱)۵.
- رنگریز، حسن، & مودنی، بهرام. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره. خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۸(۴ پیاپی ۲۸ زمستان ۱۳۹۶)، ۲۷-۴۳.
- قلی پور سوته رحمه الله، حمداللهی هاتف، سیدجوادین سیدرضا، قربانی زاده وجه الله. طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب. حقوق اداری. ۱۳۹۹; ۸ (۲۴):۱۶۰-۱۳۵
- مولائی، آیت و بنده علی، فرشید. (۱۳۹۹). ماهیت پژوهی و جایگاه نهادهای عمومی غیردولتی چالش‌ها و بایسته‌ها. مجلس و راهبرد، ۲۷(۱۰۲)، ۲۶۷-۲۹۴.

- Anlesinya, A., & Susomrith, P. (2020). Sustainable human resource management: A systematic review of a developing field. Journal of Global Responsibility, 11(3), 295-324.
- Chams, Nour Josep García-Blandón(2019) . On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals, Resources, Conservation and Recycling, 141,109-122
- Cloete, Harlan C A (2020). Collaborative HRD Governance and Sustainable inclusive municipalities: A case study of Dutch Municipalities and lessons for South Africa.
- Jacobson, W. S., & Sowa, J. E. (2016). Municipal Human Resource Management: Challenges and Innovative Practices in Turbulent Times. State and Local Government Review, 48(2), 121–131.
- Järlström, M., & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. Journal of Business Ethics, 152(3), pp.703–724.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. International Journal of Hospitality Management, 76, pp.102-110.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]