مدیریت شهری

فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۸ . پاییز ۱۴۰۱

Urban managment
No.68 Autumn 2022

۱۲۹-۱۴۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۲۸ تاریخ پذیرش نهایی : ۱۴۰۱/۱۰/۰۱

ارائه مدل مدیریت منابع انسانی تحول‌محور (موردمطالعه: شهرداری اصفهان)

فروزان سلطانی دهکردی: دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
محسن فرهادی نژاد*: استادیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
حسین دامغانیان: دانشیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
سید عباس ابراهیمی: استادیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

چکیده

افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و توسعه روزافزون آن‌ها، مستلزم رشد و بهره‌وری کارکنان و نیز تقویت نیروی انگیزش آنان است؛ بنابراین، هدف از این پژوهش ارائه مدل مدیریت منابع انسانی تحول‌محور می‌باشد و به منظور دستیابی به این هدف، از روش کیفی نظریه داده بنیاد، رویکرد اشتراوس و کوربین استفاده شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و برای رسیدن به مشارکت‌کنندگان از نمونه‌گیری هدفمند با رویکرد گلوله برفی بهره برده شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل خبرگان، کارشناسان منابع انسانی و مدیران منابع انسانی شهرداری اصفهان به تعداد ۱۴۲ نفر می‌باشد. برای رسیدن به مفاهیم، مقوله‌ها و طبقات، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها بر اساس کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفته و با کمک نرم‌افزار مکس کیو دا[1] سازماندهی شده‌اند. فرایند نمونه‌گیری نظری تا زمانی ادامه داشت که هیچ ویژگی جدیدی ظهور نیافت و مفهوم جدیدی در هنگام گردآوری داده‌ها ایجاد نشد و درنهایت با ۲۵ مصاحبه محقق به اشباع نظری دست‌یافت. شرایط علی شامل علل برنامه‌ای، علل فرآیندی، علل مدیریتی و وجود نیروی متخصص، شرایط مداخله‌گر شامل عوامل درون فردی و ظرفیت تغییر، شرایط زمینه‌ای شامل تغییرات سیاسی، شفافیت قانونی و فرهنگ سازمان، راهبردها شامل برنامه‌ریزی جامع، رهبری اثربخش، اصلاح فرآیندها، مدیریت دانش و تحول ساختاری و پیامدهای حاصل شامل بهره‌وری سازمانی و ارتقا سرمایه اجتماعی به دست آمد.

واژگان کلیدی: مدیریت، منابع انسانی، تحول، داده بنیاد.

Proposing Transformation Based Human Resource Management Model (Case: Isfahan Municipality)

Abstract

Increasing the productivity of organizations and their ever-increasing development requires the growth and productivity of employees as well as strengthening their motivation. Therefore, the purpose of this research is to present a transformation-oriented human resource management model, and in order to achieve this goal, the qualitative method of Grounded Theory(GT), Strauss and Corbin's approach was used. In order to collect data, semi-structured interviews were used, and to reach the participants, targeted sampling with a snowball approach was used. The statistical population of this research includes 142 experts, human resource managers of Isfahan municipality To achieve the concepts, categories and classes, the data obtained from the interviews were analyzed based on open, central and selective coding and were organized with the help of Maxqda18 software. The theoretical sampling process continued until no new features emerged and no new concepts were created during data collection, and finally theoretical saturation was achieved with 25 researcher interviews. Causal conditions include program causes, process causes, managerial causes and the existence of expert staff, intervening conditions including intra-individual factors and capacity for change, contextual conditions including political changes, legal transparency and organizational culture, strategies including comprehensive planning, Effective leadership. Improvement of processes, knowledge management and structural transformation and the resulting consequences including organizational Efficiency and social capital improvement were obtained.

Keyword: Management, human resource, Transformation, Grounded Theory Method.

* نویسنده مسؤول farhadi@semnan.ac.ir

1- Maxqda

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2025-08-22]

۱- مقدمه

امروزه سرمایه‌ی انسانی یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان‌ها است. در هزاره‌ی سوم، سازمان‌ها مزیت رقابتی خود را علاوه بر مسائل مالی و بازاریابی براساس منابع انسانی و استفاده‌ی بهینه از این منبع راهبردی قرار داده و در تمامی برنامه‌ریزی‌های راهبردی خود نقش منابع انسانی را بسیار پررنگ می‌دانند؛ بنابراین، به دلیل اهمیت منابع انسانی، سازمان‌ها همواره به دنبال ایجاد نظام‌های مدیریت منابع انسانی درست، دقیق و هماهنگ با سایر نظام‌ها و اجزای سازمان بوده تا علاوه برداشتن و رعایت دیدگاه نظام‌مند در سازمان، همسو بودن با سایر اجزای سازمانی را رعایت کنند (دومینگوئز[1]،۲۰۱۱:۲۸۰). اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها غیرقابل انکار است، نیروی انسانی کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است و عدم توجه به فراهم کردن محیط مناسب برای آنان می‌تواند مسائل زیادی را برای سازمان‌ها در برداشته باشد. در محیط آشفته امروزی سازمان‌ها با یک تغییر تدریجی در روابط سنتی اشتغال و استخدام روبرو هستند. میزان ماندگاری سازمان و میانگین مدت تصدی یک شغل کاهش یافته و از طرف دیگر نرخ ترک سازمان افزایش یافته است (خرده‌گیر و همکاران، ۲۳۶:۲۰۱۷). موفقیت هر سازمان بستگی به کیفیت نیروی انسانی دارد و این امر جز از طریق اجرای نظام‌مند و مناسب برنامه‌های آموزش و بهسازی کارکنان امکان‌پذیر نیست. وقتی یک سازمان در جهت دستیابی به سطوح بالای بهره‌وری حرکت کند، بدین معناست که تلاش برای رسیدن به مرحله بالندگی را آغاز کرده است (قیصری و همکاران، ۵۹:۱۴۰۰).

تاکنون تعاریف مختلفی از مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. ایوانسویچ[2] مدیریت منابع انسانی را دربردارنده‌ی برنامه‌هایی می‌داند که به‌طور خاص مربوط به انسان‌ها در سازمان و ایجاد تسهیلاتی برای به‌کارگیری مؤثر آن‌ها برای دست‌یابی به اهداف فردی و سازمانی است (ایوانسویچ ۲۰:۲۰۱۰). مدیریت منابع انسانی، عبارت است از: علم و عملی که به ماهیت رابطه‌ی استخدامی و تمامی تصمیمات، اقدامات و موضوعات مربوط به این رابطه می‌پردازد (علی پور درویشی و همکاران، ۱۱۷:۱۳۹۰؛ آرمسترانگ[3]،۱۰:۲۰۰۶). از تعاریف دسلر[4] (۱۳:۲۰۰۸)، کاسیو[5] (۱۸:۲۰۱۰)، برناردین[6] (۹:۲۰۱۰) می‌توان دریافت که مدیریت منابع انسانی، در مجموع به معنای مدیریت یک منبع راهبردی سازمان به نام انسان‌های سازمانی است که سازمان از طریق مدیریت صحیح این منبع راهبردی، می‌تواند کسب مزیت رقابتی نموده و ارزش‌افزوده‌ی بیشتری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق کند.

1.Dominguez
2.Ivancevich
3.Armstrong
4.Dessler
5.Casio
6.Bernardin

در عصر اطلاعات، دنیا با تغییرات بی‌پایانی مواجه خواهد بود که چالش این عصر برنامه‌ریزی برای تغییر نیست، بلکه یادگیری این امر است که انسان‌ها و سازمان‌ها چگونه می‌توانند با تغییرات پرشتاب دنیای امروزی به زندگی خود ادامه دهند (استراچان[7]، ۲۰۰۹). چون سازمان‌ها به‌منظور بقا بایستی عملکرد خود را به‌طور بی‌سابقه‌ای بهبود بخشند، لذا مدیران بایستی علاوه برافزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها، توانایی مدیریت تحول در سازمان‌ها را در خود ایجاد کنند (چارلز و همکاران، ۲۰۱۶). سازمان تحول‌گرا را سازمانی می‌توان در نظر گرفت که با حرکت از یک وضعیت ثابت به یک وضعیت دیگر، از طریق یک سری اقدامات و مراحل پیش‌بینی‌شده و با برنامه قبلی، مداوم و پیوسته، به‌منظور همسو کردن نیروهای سازمان در جهت تغییرات محیطی با ارائه چهره‌های جدید سازمانی از خود در راستای حفظ ارزش‌ها و نیل به اهداف سازمانی می‌کوشد. از سویی تحول و دگرگونی، نوع جدید تغییر است که پدیدار شده و امروزه در گونه‌ای متداول‌تر و پیچیده‌تر در هر سازمانی روی می‌دهد. هم‌چنین شرط بقای هر سازمانی درگرو عکس‌العمل سریع در برابر تغییرات است (اندام[8] و همکاران، ۲۰۱۵).

تغییر و تحول بخش جدائی‌ناپذیر زندگی انسان‌ها و سازمان‌ها است. خواه انسان و خواه سازمان در هر گوشه‌ای از دنیا وابسته به هر جامعه و نسل و عصری که باشد، از تحول و تغییر در امان نیست. تنها تفاوت در سرعت تحولات نهفته است وگرنه، استمرار و تداوم تغییر به‌صورت یک اصل انکارناپذیر همواره پابرجاست. انسان‌ها و سازمان‌های موفق آن‌هایی خواهند بود که مسیر تغییر را به‌درستی تشخیص داده و در سریع‌ترین زمان ممکن قادر به تطابق با آن شوند. سازمان شهرداری نیز از این قاعده مستثنی نیست. اگر سازمانی بخواهد در محیط پیچیده و ناپایداری باقی بماند و همچنین علاوه بر بقا در محیط رقابتی رشد و توسعه در جنبه‌های مختلف داشته باشد، ضرورت دارد که نسبت به تغییر و تحول حساسیت بیشتری نشان دهد (رشیدی، جلیلوند، ۱۳۹۴).

ایجاد تغییر و تحول امری سخت و پیچیده و نیازمند زمینه‌سازی است. جذب نیروی انسانی توانمند و متعهد و متخصص، پرورش و توسعه افراد متناسب با تغییرات، پیش‌بینی مزایای مناسب همراه با محیط سالم برای افراد از آن جمله است. در غیر این صورت، در اثر فشارهای مختلف، ممکن است در ظاهر از تغییرات استقبال شود ولی در باطن در مقابل آن مقاومت می‌کنند. همان‌طور که مدیریت و نیروی انسانی دارای اهمیت بالا و نقش قابل‌توجهی در سازمان می‌باشد ایجاد تحولات در نیروها نیز دارای ضرورت و ظرافت خاصی است. اگر قرار باشد یک سازمان در صحنه باقی بماند ضروری است که همواره اعضای خود را در جهت تحقق استراتژی و سیاست‌های خود متحول سازد.

پژوهشگری در تحقیق خود بیان داشته است که اگرچه منابع انسانی از ابزارها و تکنیک‌های بسیاری برخوردار است، اما

7.Strachan
8.Andam

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۸ . پاییز ۱۴۰۱
Urban managment
No.68 Autumn 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2025-08-22]

همچنان از فقدان یک علم تصمیم‌گیری مافوق که چگونگی نیل به موفقیت استراتژیک توسط سازمان‌ها به‌موجب منابع انسانی‌شان را تعریف کند رنج می‌برد (وربرگگی و بیوانس[1]، ۲۰۱۵). از این‌رو مدیریت منابع انسانی می‌بایستی متناسب با تغییرات محیطی و در مسیر بهبود سازمانی گام بردارند؛ اما نبود تحقیقات جامع در این حوزه سبب گردیده است که نیاز به مدل مدیریت منابع انسانی تحول‌محور در سازمان‌ها بیش‌ازپیش احساس شود. به تبع این نیاز، تحقیق حاضر سعی در پاسخ به این سؤال دارد که مدل مدیریت منابع انسانی تحول‌محور دارای چه مختصاتی است و فرایند کارکردهای آن با رویکرد تحول‌محور چگونه است.

کمبود تحقیقات در زمینه توجه ویژه به منابع انسانی سازمان، به عنوان رکن اصلی در ایجاد و اجرای نظام تحول اداری، محسوس است. از طرف دیگر تحقق چشم‌انداز بیست‌ساله و پیاده‌سازی سیاست‌های کلان نظام اداری، مستلزم یک نظام اداری مناسب و مطلوب است. یکی از مهم‌ترین گام‌های تحول، تشخیص و شناخت مسائل و مشکلات حوزه منابع انسانی است، زیرا اگر مشکلات به درستی شناسایی نشوند، به احتمال قوی تحول و اثربخشی مطلوبی صورت نخواهد گرفت (فرهمند و همکاران،۱۴۰۰:۴۳۸).

اگر بپذیریم پایه و بنیان تحول سازمانی ناشی از بینش و آگاهی‌های حاصل از پویایی گروهی طرح عملی مرتبط با تغییر برنامه‌ریزی شده است، آنگاه می‌طلبد در جهت ایجاد این پویایی، هم‌راستا با تغییرات برنامه‌ای راهکاری اندیشید؛ اما این راهکار چیست و چه خصوصیاتی دارد؟ به زعم برخی صاحب‌نظران، اقداماتی که برای یک مساله در زمان رشد لازم است با اقداماتی که برای همان مسئله در دوران افول ضروری است، تفاوت دارد (عابدی و همکاران، ۲۰۱۶). اکنون که مدیریت منابع انسانی و مدیریت تحول سازمانی هر دو روزگار رشد خود را سپری می‌کنند شیوهای نوین را می‌طلبد و در این پژوهش آن شیوه، ارائه مدل مدیریت منابع انسانی تحول‌محور است. با توجه به مطالب گفته شده، ما در نظر داریم در این پژوهش به این سؤال پاسخ دهیم که مدل مدیریت منابع انسانی تحول‌محور دارای چه مختصاتی می‌باشد؟

پیشینه پژوهش

نویسندگان	خلاصه‌ای از مقاله	سال
کیانفر و همکاران	تحقیقی تحت عنوان "چشم‌اندازی از موضوع تغییر سازمانی مطالعه موردی بر روی کاربرد دو مدل تحول" اظهار می‌نماید که سازمان یک سیستم اجتماعی است که در آن افراد برای رسیدن به اهدافی متداول با هم در تعامل‌اند. ما شتابی را برای تغییر و تحول در سیستم‌های ارزشی گسترده جهانی، انطباق با نگرش‌ها و اهداف جدید و وضعیت‌هایی را که به تغییر سریع جوامع منجر می‌شود، مشاهده می‌نماییم. تحقیق و عمل به مدل‌های مدیریت تحول یک مبنا را برای فهم فرایندهای تغییر و مکانیزم‌هایی در سطح فردی و در سطح سازمانی خلاصه کرده است.	۱۴۰۰
صحت و سجادیان	در تحقیقی با عنوان "ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهد محور"بیان نمود که مهم‌ترین رکن هر نظامی را نیروی انسانی تشکیل می‌دهد که می‌تواند کشور را به سوی اهداف توسعه هدایت کند. استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگ‌ترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله‌ای حائز اهمیت همواره موردتوجه دولت‌ها بوده است و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل‌توجهی به نحوه اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی یافته است.	۱۳۹۸
قاسمی و همکاران	در تحقیقی با عنوان "بررسی میزان تحول‌پذیری سازمانی و تأثیر آن بر تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی بیمارستان شهدای تبریز" نتایج این پژوهش نشان داد که میانگین تحول‌پذیری سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز در حد بالاتر از متوسط است و تغییرات در تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی، توسط تغییرات در تحول‌پذیری سازمانی تبیین می‌گردد	۲۰۱۹
دانایی و همکاران	در تحقیقی با عنوان " شناسایی مؤلفه‌های جامع منابع انسانی بر اساس استاندارد ISO۳۴۰۰۰ " به بررسی شناسایی مؤلفه‌های جامع منابع انسانی پرداختند. نتایج حاصل عبارتند از: ۴ مؤلفه اصلی و ۱۷ مؤلفه فرعی شامل مؤلفه‌های مدیریت (آموزش و توسعه، ایمنی و بهداشت، روابط کار و کارکنان، مدیریت عملکرد)، شفافیت (فرهنگ مشارکتی، کار تیمی، توسعه شایستگی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، توسعه کار راهه شغلی)، قابلیت پیش‌بینی (مدیریت استعدادها، جانشین پروری، مربی‌گری، توانمندسازی) و بهینه (پیشنهادات و نوآوری مستمر، اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ‌سازمانی، بهبود مستمر قابلیت‌ها، همسویی عملکرد سازمان).	۲۰۱۹
بیگدلی و همکاران	در تحقیق تحت عنوان "شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش‌وپرورش به منظور ارائه یک مدل مفهومی" محقق نشان داد که وضعیت موجود برنامه‌های بهسازی منابع انسانی در ابعاد بهسازی "اخلاقی"، "اجتماعی ـ فرهنگی" و بعد "فردی" از میزان رضایت نسبی برخوردار است ولی ابعاد "سازمانی"، "حرفه‌ای" و "آموزشی" پایین‌تر از حد متوسط بودند. مدل نهایی در چهار بخش: فلسفه و اهداف، ابعاد و مؤلفه‌ها، فرایند اجرایی و برون‌داد مدل طراحی شد.	۱۳۹۷

1.Verbrigghe, Buyens

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2025-08-22]

حقدادی و همکاران	در تحقیقی تحت عنوان "رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ و نگهداری داوطلبانه هیأت‌های ورزشی استان مرکزی" نشان دادند که بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ و نگهداری داوطلبانه هیأت‌های ورزشی استان مرکزی، ارتباط آماری معناداری وجود دارد در این خصوص واگذاری کار، آشناسازی و آموزش و جذب و قدردانی و ایجاد انگیزش برای حفظ و نگهداری داوطلبان می‌تواند مؤثر باشد.	۱۳۹۶
قیومی و همکاران	پژوهشی تحت عنوان"شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی مؤثر بر تحول سازمانی (موردمطالعه: معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران)" بیان می‌دارد که مؤلفه‌های مشارکتی، فرهنگ انطباق‌پذیری، فرهنگ مأموریتی و فرهنگ قابلیت سازگاری بر تحول سازمانی در معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران اثرگذار است	۱۳۹۳
آویسو[1] و همکاران	در تحقیق با عنوان "اختصاص منابع انسانی در سازمان‌های تحت شرایط بحران: چارچوب مدل‌سازی بهینه فازی" نشان داده شد که این مدل از چارچوب ورودی-خروجی استفاده می‌کند تا با توجه به وابستگی‌های سازمانی که در میان کارکنان یا واحدهای اداری وجود دارد، به حداقل رساندن ضرر و زیان خدمات حیاتی که به مشتریان خارجی داده می‌شود، توجه شود.	۲۰۱۸
کریچتون و شریواستاوا[2]	در تحقیق خود به بهبود مدیریت منابع انسانی پرداختند. آنان پس از بررسی‌های خود پی بردند که تمرینات در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌تواند به بهبود عملکرد منابع انسانی در سازمان‌ها کمک نماید و سبب گردد تا آنان مطابق با تغییرات جامعه دچار تغییر و تحول گردند.	۲۰۱۷
چلادوری و کروین[3]	در تحقیق خود به مدیریت منابع انسانی پرداختند. آنان اشاره داشتند که منابع انسانی می‌بایستی با تغییرات جدید خود را وفق دهند. این مساله، اهمیت آموزش و توسعه در زمینه منابع انسانی را نشان می‌دهد.	۲۰۱۷
پاندی و کومار[4]	در تحقیق خود که با هدف بررسی منابع انسانی انجام گرفت، پس از بررسی‌های خود پی بردند که نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک در توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها به خوبی درک می‌گردد.	۲۰۱۶
روگرز[5] و همکاران	در تحقیق خود که با هدف بررسی استراتژی مدیریت منابع انسانی در جذب نیروهای متخصص و داوطلب در سازمان‌های درمانی انجام گرفت، پس از بررسی ۱۰۷ نفر از متخصصین این حوزه، پی بردند که شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی می‌تواند سبب توسعه خدمات و رضایت‌مندی مشتریان در بیمارستان‌ها و سازمان‌های درمانی گردد.	۲۰۱۵

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۸ . پاییز ۱۴۰۱
Urban managment
No.68 Autumn 2022

۲- سؤالات تحقیق:

به تبع پرسش اصلی تحقیق " مدل مدیریت منابع انسانی تحول‌محور دارای چه مؤلفه‌هایی می‌باشد؟" در این پژوهش به دنبال یافتن پاسخ سؤالات ذیل هستیم:

- ✓ شرایط علی مدیریت منابع انسانی تحول‌محور چیست؟
- ✓ بستر و زمینه‌های مدیریت منابع انسانی تحول‌محور چیست؟
- ✓ عوامل مداخله‌گر در مدیریت منابع انسانی تحول‌محور چیست؟
- ✓ راهبردهای مدیریتی منابع انسانی تحول‌محور چیست؟
- ✓ پیامدهای مدیریتی منابع انسانی تحول‌محور چیست؟

۳- روش پژوهش

این تحقیق، کیفی و از نوع داده بنیاد[6] می‌باشد و از حیث هدف، یک پژوهش کاربردی است. تحقیقات داده بنیاد جهت ارائه یا بسط نظریه به کار می‌رود. در این تحقیق جامعه مورد پژوهش شامل کلیه متخصصان، خبرگان، کارشناسان و مدیران حوزه منابع انسانی شهرداری اصفهان بود. نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری غیراحتمالی به شیوه هدفمند و با توجه به شاخص اشباع نظری انجام شده است. به عبارتی افرادی به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند که در رابطه با موضوع و اهداف پژوهش نمونه‌های بارزی به شمار می‌آیند و از اطلاعات ارزشمندی برخوردار باشند (گال و همکاران، ۱۳۸۳). با توجه به اهمیت آگاهی و درک جامعه آماری از حوزه منابع

1.Aviso
2.Crichton and Shirvastava
3.Chelladurai and Kerwin
4.Pandey and Kumar
5.Rogers
6.Grounded Theory Method (GTM)

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2025-08-22]

انسانی، شرکت‌کنندگان از بخش‌های مختلف ساختار سازمانی شهرداری، شامل مدیران سازمان‌های شهرداری در سه سطح مدیران عالی، میانی و اجرایی با حداقل ۳ سال سابقه مدیریتی در حوزه منابع انسانی در صف و ستاد، کارشناسان خبره شاغل در این حوزه باسابقه فعالیت بیش از ۳ سال انتخاب شدند. تعداد واجدین شرایط مصاحبه ۱۴۲ نفر می‌باشد که البته پس از انجام ۲۵ مصاحبه، محقق به داده‌های تکراری رسید.

نمونه‌گیری در بعد اول به‌صورت هدفمند سهمیه‌ای صورت گرفت و تلاش شد ۵۰ درصد مصاحبه‌ها با کارکنان در حوزه ستاد و ۵۰ درصد مصاحبه‌ها با کارکنان در حوزه صف صورت گیرد. ابتدا برای احاطه بر جنبه‌های بیشتر مسئله موردبررسی، با چند نفر از مدیران مصاحبه عمیق به‌صورت نیمه ساختارمند و باز صورت گرفت که مدت مصاحبه به‌طور میانگین ۴۵ دقیقه بود و گاهی برخی مصاحبه‌ها بیش از یک ساعت به طول انجامید. با توجه به گستردگی حوزه‌های عملکردی شهرداری و تعاریف این حوزه‌ها به معاونت‌ها (۶ معاونت)، مناطق (۱۵ منطقه)، سازمان‌ها (۱۶ سازمان) و شرکت‌های تابعه که این ساختار بر اساس قوانین سازمان شهرداری‌های کل کشور تعریف و تصویب شده است، به‌منظور کنترل متغیرهای اضافی، در این مطالعه، تلاش شد حوزه‌هایی انتخاب شوند که بهترین اطلاعات در اندازه، نوع، حوزه اجرایی (صف و ستاد) و فعالیت سازمان‌ها را ارائه دهند. در بخش مصاحبه، تمام مصاحبه‌شوندگان قبل از مصاحبه با اهداف تحقیق آشنا شدند و موارد لازم که در ادامه به آن پرداخته می‌شود در ابتدای مصاحبه توضیح داده شد.

ادبیات پژوهش و پیشینه تحقیق با روش کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده است و در اجرای پژوهش، روش گردآوری اطلاعات میدانی است. با استفاده از مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته، مشاهدات میدانی و بررسی مستندات، اطلاعات لازم برای این پژوهش جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دا ۱۸ به تشخیص مقوله‌ها، مضمون‌ها و برقراری رابطه میان آن‌ها پرداخته شده است. در این تحقیق روش تجزیه تحلیل داده‌ها بر اساس کدگذاری باز، محوری و انتخابی می‌باشد.

در تحلیل داده‌ها در روش گراندد تئوری سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی توسط اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸) تکامل و ارتقا یافته‌اند. مرحله اول کدگذاری باز؛ " فرآیندی تحلیلی است که با آن مفهوم‌ها شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود". هدف از کدگذاری محوری تلفیق داده‌هایی است که در مرحله‌ی کدگذاری باز خرد شده‌اند. کدگذاری انتخابی؛ با ادامه‌ی مصاحبه‌ها و مشاهدات، مقولات مختلف در قالب‌هایی دسته‌بندی می‌شوند. به‌طوری که برخی از مقولات به عنوان موجبات علّی برای تحقق مقولهٔ اصلی مشخص، برخی به عنوان عوامل زمینه‌ای و محیطی و برخی نیز به عنوان راهبرد و عواقب و پیامدها مشخص می‌شوند. بدین طریق، مدل کلی اولیهٔ نظریهٔ برخاسته از داده‌ها برای محقق آشکار می‌شود. تلاش می‌گردد تا مقوله‌ها بر اساس الگوی پارادایمی ایجاد و کشف شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰: ۱۱۴)

پژوهش کیفی در صورتی روا و دارای اعتبار می‌باشد که از سه نوع خطا مراقبت نماید؛ قائل شدن به یک رابطه یا اصل در جایی که چنین رابطه یا اصلی وجود ندارد (خطای نوع اول)، رد وجود یک رابطه یا اصل در جایی که در حقیقت وجود دارد (خطای نوع دوم) و طرح پرسش‌های نادرست (خطای نوع سوم) (کرس ول و همکاران، ۱۳۹۴). برای سنجش روایی مطالعه کیفی روش‌های مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد که در حین آن فرآیند صورت می‌پذیرد و نتیجه‌ی آن افزایش اعتبار یافته‌ها و نتایج به دست آمده است. روش‌هایی چون مثلثی کردن، بررسی زوجی، روش‌های بررسی‌های اعضا و ممیزی کردن از سوی یک داور و روش نسبی روایی محتوایی[1] برای سنجش روایی مورد استفاده قرار می‌گیرد (عباس زاده، ۱۳۹۱). جهت حصول اطمینان از درستی و صحت داده‌ها محقق متن گفته‌ها را به رؤیت افراد رسانید تا صحت فهم و درک محقق را تأیید نمایند. البته محقق قبل از ورود به میدان مصاحبه جهت اخذ تجربه در این خصوص مطالعه نموده و چند مصاحبه آزمایشی انجام داده است.

جدول ۱ - اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

		تعداد	جمع کل
جنسیت	مرد	۱۸	۲۵
	زن	۷	
تحصیلات	لیسانس	۴	۲۵
	فوق‌لیسانس	۱۴	
	دکتری	۷	
سابقه خدمت در شهرداری	کمتر از ۴۵ سال	۵	۲۵
	بین ۴۶ تا ۵۵ سال	۷	
	بیشتر از ۵۵	۱۳	

٤- یافته‌ها

در گام اول، بخشی از عبارات مصاحبه‌ها از متن مصاحبه‌ها استخراج و در مرحله بعد ساده‌سازی گردید. بدین ترتیب ۳۰۵ کد اولیه استخراج گردید که در مراحل بعد مورد تحلیل قرار گرفت. این ۳۰۵ کد اولیه، به ۱۶ مؤلفه اصلی و ۵۵ مؤلفه فرعی تقسیم شد.

در ادامه در جدول ۲، تحلیل انجام شده در سه سطح کدگذاری باز، محوری و گزینشی آورده شده است.

1.Content Validity Ratio (CRV)

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2025-08-22]

جدول ۲- نتایج تحلیل داده‌های کیفی

مؤلفه‌های فرعی	مؤلفه‌های اصلی	ابعاد
آمار و اطلاعات دقیق	علل برنامه‌ای	**شرایط علی**
استراتژی **مناسب**		
هماهنگی و یکپارچگی		
نگاه سیستمی		
عدم ابهام در خروج		
وحدت فرماندهی	علل مدیریتی	
وجود دانش و تخصص		
اجرای برنامه‌ها		
تعیین حدود اختیار		
مسیر توسعه شغلی	علل فرآیندی	
فرآیند آموزش		
سیستم صحیح ارزشیابی		
فرایند جذب مناسب		
نیروی متخصص کافی	وجود نیروی متخصص	
عدم انباشت نیرو		
وجود انگیزه	فرهنگ سازمان (جو سازمان)	**بستر و زمینه**
رهایی از سندرم‌های سازمانی		
عدالت		
نظارت مناسب	شفافیت قانونی	
فرآیند قانونی		
عدم جذب سیاسی	تغییرات سیاسی	
حل تعارضات سیاسی		
خلاقیت و تفکر	عوامل درون فردی	**مداخله‌گر**
تعهد و تعلق		
انرژی و فعالیت		
مشارکت همه‌جانبه	ظرفیت تغییر	
بلوغ کارکنان		
باور به تغییر		

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۸ . پاییز ۱۴۰۱
Urban managment
No.68 Autumn 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2025-08-22]

مؤلفه‌های فرعی	مؤلفه‌های اصلی	ابعاد
نیازسنجی آموزشی	مدیریت دانش	راهبردها (استراتژی)
توسعه مهارت‌های ارتباطی		
به‌کارگیری دانش		
توسعه آموزش		
انتقال دانش		
عملکرد فراجناحی	رهبری اثربخش	
حمایت روانی (تأمین امنیت روانی)		
جانشین پروری		
تیم‌سازی		
تحکیم ضوابط (قانونمندی)		
الهام بخشی و مربی‌گری		
یکپارچگی و مشارکت‌پذیری سامانه‌ها	تحول ساختاری	
مدیریت داده – خدمت– باز		
متناسب‌سازی ساختار و مأموریت‌ها		
توسعه خدمات الکترونیک		
تدوین و اجرای راهبرد	برنامه‌ریزی جامع	
استقرار نظام اطلاعاتی جامع		
نظام‌مندی ارزیابی عملکرد	اصلاح فرآیندها	
نظام‌مندی ارتقای شغلی		
اصلاح فرآیند جذب نیرو		
کاهش هزینه‌ها	بهره‌وری سازمانی	پیامدها
ساماندهی منابع		
چابکی سازمان		
افزایش کیفیت خدمات		
مشارکت اجتماعی	ارتقا سرمایه اجتماعی	
افزایش رضایتمندی		
افزایش اعتماد اجتماعی		

۵- بحث

یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی تحول‌محور از شرایط علی شامل علل مدیریتی و علل فرآیندی ایجاد می‌گردد که برنامه‌ریزی و نیروی متخصص کافی نیز زمینه‌ساز آن است، همچنین شرایط مداخله‌گر شامل عوامل درون فردی و ظرفیت تغییر، به ایجاد راهبردهایی چون خلاقیت و تفکر، تعهد و تعلق، انرژی و فعالیت، مشارکت همه‌جانبه کمک می‌کند که نهایتاً منجر به پیامدهایی چون بلوغ کارکنان و باور به تغییر می‌گردد که در ادامه همه مؤلفه‌های اصلی تشریح می‌گردد:

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2025-08-22]

۱- شرایط علی

۱-۱- علل برنامه‌ای

این مؤلفه شامل پنج زیر مؤلفه «آمار و اطلاعات دقیق»،«استراتژی مناسب»، «هماهنگی و یکپارچگی»، «نگاه سیستمی» و «عدم ابهام در خروج» است که در این خصوص می‌توان به گفته‌ی شرکت‌کننده شماره ۱ اشاره کرد که ابراز داشت: «نقص بزرگی در فقدان برنامه‌ریزی است: نمی‌توانیم برنامه‌ریزی استراتژیک داشته باشیم. نمی‌توانیم چشم‌انداز داشته باشیم. بگوییم این چشم‌انداز برای کجاست.» و یا شرکت‌کننده شماره ۳ که عنوان کرد: «فرایندهای سرمایه انسانی فقط یک ارتباط یک طرفه و حوزه‌ای با سرمایه انسانی نباشد بلکه ارتباطش با سایر فرایندها هم دیده شود. باید ارتباط با سایر فرایندها دیده شود. ورودی و خروجی فرایندها مشخص شود. تعاملات مشخص شود.» نیز اشاره نمود.

۱-۲- علل مدیریتی

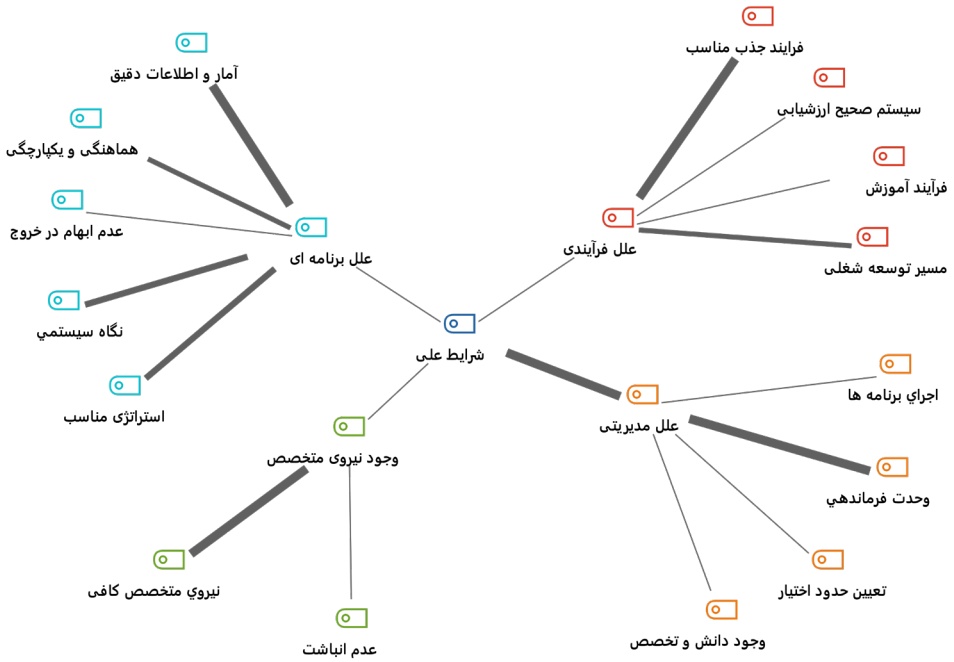
این مؤلفه شامل چهار زیر مؤلفه "وحدت فرماندهی"،"وجود دانش و تخصص"، "اجرای برنامه‌ها" و "تعیین حدود اختیار" است که در این خصوص می‌توان به گفته‌ی شرکت‌کننده شماره ۵ اشاره کرد که ابراز داشت: "شما گاهی اوقات یک نیرو را نمی‌توانید تغییرش بدهید. اگه دیگر زورت برسد، اگر نیرویی را بخواهی برداری یا نیرو به شما نمی‌دهند یا یک نیروی بدتر می‌دهند که به همان نیروی بد راضی می‌شوی." و یا شرکت‌کننده شماره ۲ که عنوان کرد: "ما تعریفمان از مدیریت در شهرداری اشتباه است. ما به جای اینکه مدیریت کنیم دخالت می‌کنیم، دخالت نابجا." نیز اشاره نمود.

۱-۳- علل فرآیندی

این مؤلفه شامل چهار زیر مؤلفه "مسیر توسعه شغلی"،"سیستم صحیح ارزشیابی"، "فرآیند آموزش" و "فرایند جذب مناسب" است که در این خصوص می‌توان به گفته‌ی شرکت‌کننده شماره ۴ اشاره کرد که ابراز داشت: "مسیر رشد در شهرداری مشخص نیست. چطور یک نفر از بیرون از شهرداری می‌آید و مدیر می‌شود!" و یا شرکت‌کننده شماره ۷ که عنوان کرد: "چرا با توصیه قرارداد یک نفر درست بشود؟ چون فرایند دیگری نیست. ملاک و فاکتور دیگری نداریم. فرایند نداریم. ملاک و معیار مشخصی در جذب وجود ندارد." نیز اشاره نمود.

۱-٤- وجود نیروی متخصص

این مؤلفه شامل دو زیر مؤلفه "نیروی متخصص کافی" و "عدم انباشت نیرو" است که در این خصوص می‌توان به گفته‌ی شرکت‌کننده شماره ۸ اشاره کرد که ابراز داشت: "نیروهای ناکارآمد در حوزه سرمایه انسانی و شهرداری، علیرغم اینکه اکثر جاها از کمبود نیرو می‌نالند ولی کمبود نیروهای تخصصی درست است". و یا شرکت‌کننده شماره ۶ که عنوان کرد: "چون شهرداری ارگانی سیاسی است در هر دوره بر اساس انتخابات و انتصابات جدید، در بدنه شهرداری یک سری نیرو اضافه می‌شود متخصص آن حوزه نیستند و تکرار این موضوع طی سالیان متمادی باعث تجمع نیروی مازاد ناکارآمد در شهرداری شده است." نیز اشاره نمود.



شکل ۱- مدل شماتیک مؤلفه‌های شرایط علی

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۸ . پاییز ۱۴۰۱
Urban managment
No.68 Autumn 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2025-08-22]

۱- بستر و زمینه

۱-۱- فرهنگ سازمان (جو سازمان)

این مؤلفه شامل سه زیر مؤلفه "وجود انگیزه"،"رهایی از سندرم‌های سازمانی" و "عدالت" است که در این خصوص می‌توان به گفته‌ی شرکت‌کننده شماره ۹ اشاره کرد که ابراز داشت: "کسانی هم که تخصص دارند حاضر نیستند به خیلی از حوزه‌ها وارد بشوند چون انگیزه نیست." و یا شرکت‌کننده شماره ۱۰ که عنوان کرد: "ما افرادی را داریم که با پاداش‌های بسیار خوب بازنشسته می‌شوند و افرادی را نیز داریم که با قراردادهای کشوری با پاداش‌های خیلی پائین و حقوق‌های بازنشستگی خیلی پائین بازنشسته می‌شوند و حقوقشان به واقع کفایت نمی‌کند و حقوقشان نسبت به زمان اشتغال خیلی کاهش پیدا می‌کند." نیز اشاره نمود.

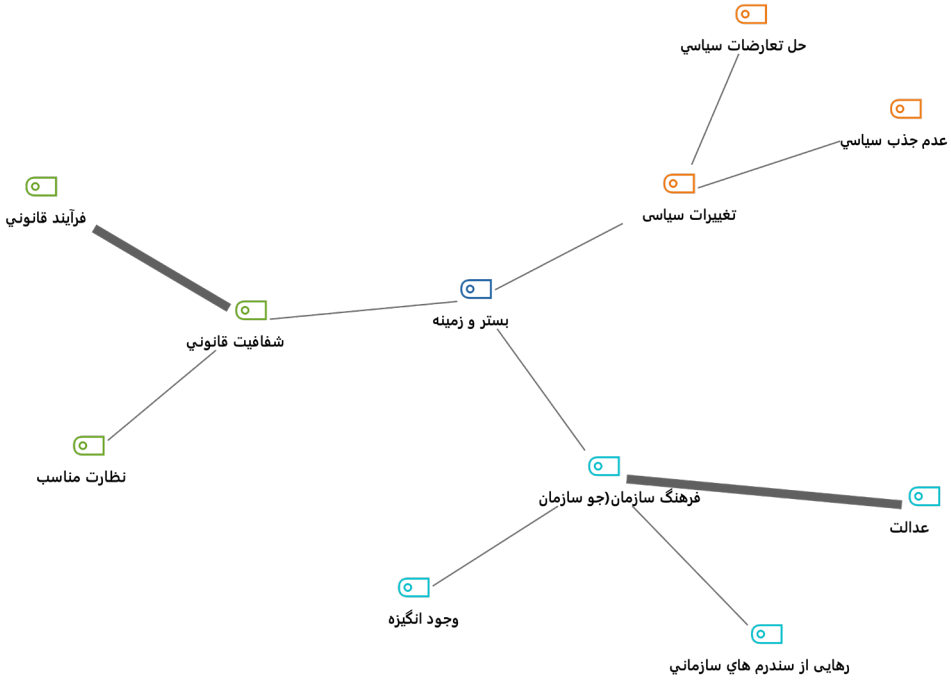
۱-۲- شفافیت قانونی

این مؤلفه شامل دو زیر مؤلفه "نظارت مناسب" و "فرآیند قانونی" است که در این خصوص می‌توان به گفته‌ی شرکت‌کننده شماره ۱۳ اشاره کرد که ابراز داشت: "خیلی از پروژه‌هایمان بالاخص در حوزه‌های ستاد و معاونت برنامه‌ریزی به خاطر محدودیت قیمت مجبوریم پیمانکار ارزان‌تری انتخاب کنیم که خروجی مطلوب را نمی‌دهد". و یا شرکت‌کننده شماره ۱۶ که عنوان کرد: "هیچ پلان و چارچوبی برای اینکه نحوه جابجایی پرسنل چگونه باشد، آیین‌نامه جابجایی نداریم." نیز اشاره نمود.

۱-۳- تغییرات سیاسی

این مؤلفه شامل دو زیر مؤلفه "عدم جذب سیاسی" و "حل تعارضات سیاسی" است که در این خصوص می‌توان به گفته‌ی شرکت‌کننده شماره ۱۱ اشاره کرد که ابراز داشت: "مشکل دیگر در بحث جذب این است که شهرداری‌ها یک نهاد غیردولتی هستند و با وجود شوراها جو سیاسی بر آن حاکم است". و یا شرکت‌کننده شماره ۱۲ که عنوان کرد: "با توجه به ساختار شهرداری‌ها که ساختار شورایی است و با تغییر طیف سیاسی، دایره مدیریت ارشد به هم می‌ریزد و دچار تغییر و تحول می‌شود و این موضوع کل سیستم را دچار عقب‌گرد می‌کند و کاملاً در حوزه منابع انسانی کل سیستم دچار تغییر در رویکردها و در عملکردها می‌شود." نیز اشاره نمود.

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۸ . پاییز ۱۴۰۱
Urban managment
No.68 Autumn 2022



شکل ۲- مدل شماتیک مؤلفه‌های بستر و زمینه

۲- مداخله‌گر

۲-۱- عوامل درون فردی

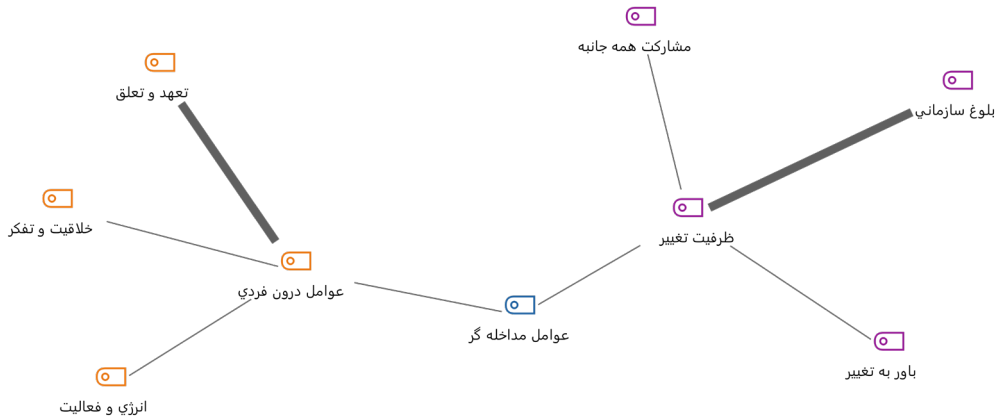
این مؤلفه شامل سه زیر مؤلفه "خلاقیت و تفکر"،"تعهد و تعلق"و "انرژی و فعالیت" است که در این خصوص می‌توان به گفته‌ی شرکت‌کننده شماره ۵ اشاره کرد که ابراز داشت: "یعنی نیرویی که در حوزه سرمایه انسانی کار می‌کند نباید فسیل باشد، قانون را

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2025-08-22]

همه یاد می‌گیرند. قدرت خلاقیت و تفکر است که در حوزه سرمایه انسانی راهگشاست." و یا شرکت‌کننده شماره ۸ که عنوان کرد: "اینکه بخش عمده‌ای از پرسنل همگام و هم‌صدا با سیستم نیستند. ما باید عاشق کارمان باشیم. پرسنل این‌طور نیستند. باید ببینیم چرا؟ عصر جمعه دیده‌اید چقدر دلگیر است. برای من در شهرداری دلگیر نیست. شوق این را دارم که سرکار بیایم." نیز اشاره نمود.

۲-۲- ظرفیت تغییر

این مؤلفه شامل سه زیر مؤلفه "مشارکت همه‌جانبه"،"بلوغ کارکنان"و "باور به تغییر" است که در این خصوص می‌توان به گفته‌ی شرکت‌کننده شماره ۱۰ اشاره کرد که ابراز داشت: "اگر تک‌تک افراد متحول شوند ولی ریشه مشترک نداشته باشیم، تحول به وجود نمی‌آید. وقتی ریشه مشترک باشد با نبود یک نفر هم تحول ایجاد می‌شود." و یا شرکت‌کننده شماره ۴ که عنوان کرد: "یکی از عوامل مهم این است که فرد ظرفیت تغییر را داشته باشد تا بپذیرد و تغییر کند. اگر ظرفیت تغییر نداشته باشد اصلاً اجازه تغییر نمی‌دهد شاید به زبان همراهی کند اما در عمل کاری انجام نمی‌دهد." نیز اشاره نمود.



شکل ۳- مدل شماتیک مؤلفه‌های مداخله‌گر

۳- راهبردها (استراتژی)

۳-۱- مدیریت دانش

این مؤلفه شامل پنج زیر مؤلفه "نیازسنجی آموزشی"،"توسعه مهارت‌های ارتباطی"، "به‌کارگیری دانش"،"توسعه آموزش" و "انتقال دانش" است که در این خصوص می‌توان به گفته‌ی شرکت‌کننده شماره ۱۱ اشاره کرد که ابراز داشت: "پرسنل ما مشکل ارتباطی با مردم دارند" و یا شرکت‌کننده شماره ۱۵ که عنوان کرد: "وقتی نیرو جدا می‌شود، دیگر پشت سرش را نگاه نمی‌کند. در حالی که این رابطه می‌تواند تا چند مدت به عنوان کار مشاوره در چارچوب بحث مشاوره ادامه پیدا کند؛ در قالب چارچوب ساختارهای غیررسمی، ساختارهای غیردولتی، این افراد گروه‌هایی بشوند که بشود استفاده کنیم." نیز اشاره نمود.

۳-۲- رهبری اثربخش

این مؤلفه شامل شش زیر مؤلفه "عملکرد فراجناحی"،"حمایت روانی (تأمین امنیت روانی)"، "جانشین‌پروری"،"تیم‌سازی"، "تحکیم ضوابط (قانونمندی)" و "الهام بخشی و مربی‌گری" است که در این خصوص می‌توان به گفته‌ی شرکت‌کننده شماره ۲۴ اشاره کرد که ابراز داشت: "ما اگر به پرسنلمان آسایش و امنیت روانی دادیم که یعنی پرسنل من حواسم بهت هست، می‌بینم که تو بیشتر کار می‌کنی من می‌بینم ولو با یک تشکر زبانی. پرسنل می‌فهمد." و یا شرکت‌کننده شماره ۱۸ که عنوان کرد: "معاونت برنامه‌ریزی باید هنرش این باشد که به آن‌ها یاد بدهد که آن تیم را کنار دست خودشان داشته باشند تا بتواند آن‌ها را کنار هم با هم همگرا و هماهنگ کند؛ یعنی وظیفه‌اش این است که این‌ها را با فرمت‌های مختلف کنار همدیگر نگه دارد و همسویی ایجاد کند." نیز اشاره نمود.

۳-۳- تحول ساختاری

این مؤلفه شامل چهار زیر مؤلفه "یکپارچگی و مشارکت‌پذیری سامانه‌ها"،"مدیریت داده – خدمت– باز"، "متناسب‌سازی ساختار و مأموریت‌ها" و "توسعه خدمات الکترونیک" است که در این خصوص می‌توان به گفته‌ی شرکت‌کننده شماره ۱۵ اشاره کرد که ابراز داشت: "یکی از موارد دیگر اگر قرار است سازمان و منابع انسانی‌اش متحول شود بحث ساختار است. نگاه ساختاری در کشور ما، نگاه ساختاری بوروکراتیک، سلسله مراتبی و وظیفه‌ای است؛ که در دنیا کمتر می‌توانید سازمانی را به این شکل اداره کنید." و یا

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۸ . پاییز ۱۴۰۱
Urban managment
No.68 Autumn 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2025-08-22]

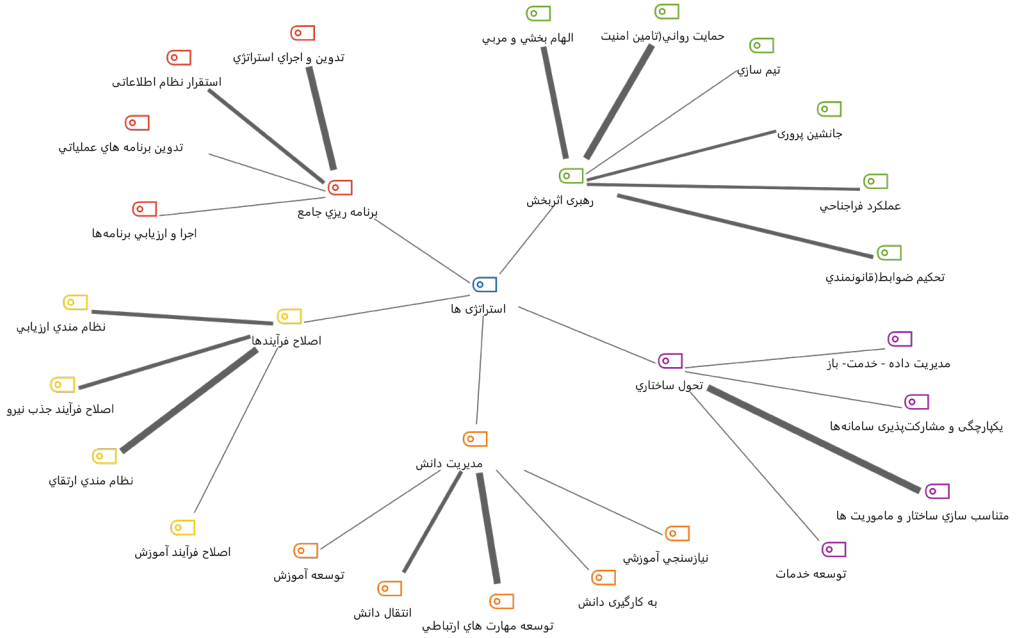
شرکت‌کننده شماره ۲۳ که عنوان کرد: "شما به جای اینکه کارمند به تعداد زیاد داشته باشید کارمند شهروند دارید. همه ما بدون اینکه بخواهیم یا نخواهیم کارمند بانک هستیم. سرمایه انسانی کاهش پیدا کرده ولی سود بانک سر جای خودش هست. کارمند شهروند دارند." نیز اشاره نمود.

۳-٤- برنامه‌ریزی جامع

این مؤلفه شامل دو زیر مؤلفه "تدوین و اجرای استراتژی" و "استقرار نظام اطلاعاتی جامع" است که در این خصوص می‌توان به گفته‌ی شرکت‌کننده شماره ۲۵ اشاره کرد که ابراز داشت: "یک سری مسائل کلیدی و بنیادی و استراتژیک داریم. استراتژی یعنی اینکه مدیر واقعاً با یک شناخت عمیق و با آگاهی کاملی تعریف کرده باشد" و یا شرکت‌کننده شماره ۱۷ که عنوان کرد: "ما در شهرداری یک سیستم کسرا داریم، یک ارزشیابی داریم، مدیریت دانش داریم، ۴-۵ تا سیستم داریم ولی همه مجزا از یکدیگرند. ولی سازمان‌های موفق همه این سامانه‌ها را یکپارچه کرده‌اند." نیز اشاره نمود.

۳-۵- اصلاح فرآیندها

این مؤلفه شامل سه زیر مؤلفه "نظام‌مندی ارزیابی عملکرد"،"نظام‌مندی ارتقای شغلی" و "اصلاح فرآیند جذب نیرو" است که در این خصوص می‌توان به گفته‌ی شرکت‌کننده شماره ۲۰ اشاره کرد که ابراز داشت: "یک فرمول خیلی ساده دارد حوزه منابع انسانی اینکه ابتدا اگر قرار است نیروی انسانی را جایی استفاده کنیم یا دانش دارد یا ندارد. قبل از اینکه بخواهد وارد کار بشود باید او را سنجش کنیم. دانش تخصصی و دانش عمومی فرد را نسبت به حوزه شغلی بسنجیم." و یا شرکت‌کننده شماره ۲۲ که عنوان کرد: "من فکر می‌کنم سازمان‌های موفق بخصوص در بخش‌های خصوصی و حتی غیرخصوصی آن‌هایی هستند که جذب نیروی خیلی عالی دارند؛ یعنی همیشه سعی می‌کنند بهترین‌ها را گلچین کنند، از کل کشور جذب کنند." نیز اشاره نمود.



شکل ٤- مدل شماتیک مؤلفه راهبردها

٤- پیامدها

٤-۱- بهره‌وری سازمانی

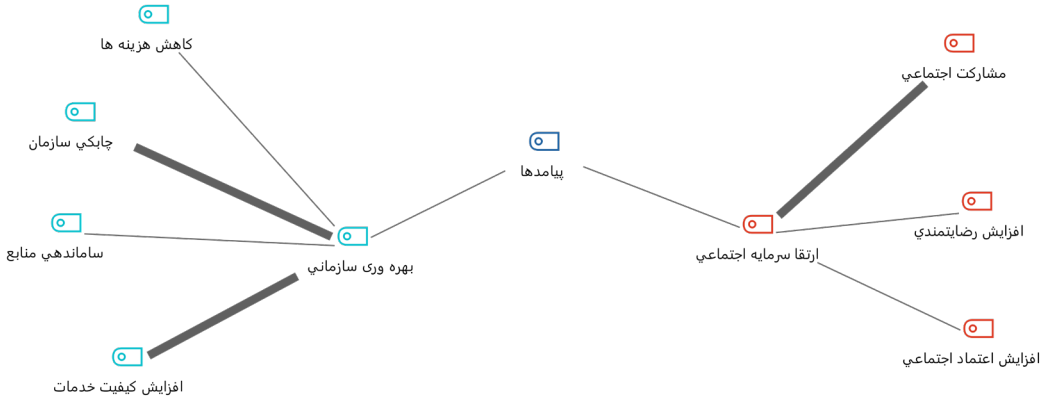
این مؤلفه شامل چهار زیر مؤلفه "کاهش هزینه‌ها"،"ساماندهی منابع"، "ساماندهی منابع"و "افزایش کیفیت خدمات" است که در این خصوص می‌توان به گفته‌ی شرکت‌کننده شماره ۶ اشاره کرد که ابراز داشت: "سازمان دیگر هوشمند است سریع می‌تواند تصمیم بگیرد." و یا شرکت‌کننده شماره ۲۱ که عنوان کرد: "اگر نیروی انسانی را درست کردی، پیمانکاری که دارد دزدی می‌کند در آسفالتش همان‌جا مچش را می‌گیری." نیز اشاره نمود.

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۸ . پاییز ۱۴۰۱
Urban managment
No.68 Autumn 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2025-08-22]

٤-٢- ارتقا سرمایه اجتماعی

این مؤلفه شامل چهار زیر مؤلفه "مشارکت اجتماعی"، "افزایش رضایتمندی"و "افزایش اعتماد اجتماعی" است که در این خصوص می‌توان به گفته‌ی شرکت‌کننده شماره ۱۹ اشاره کرد که ابراز داشت: "مردم وقتی خودشان شهروند کارمند بشوند یعنی مشارکت." و یا شرکت‌کننده شماره ۱ که عنوان کرد: " کاری کنیم تا رضایت مردم را بالا ببریم." نیز اشاره نمود.



شکل ۵- مدل شماتیک مؤلفه پیامدها

۵- نتیجه‌گیری

واضح است عامل عمده تغییر در سازمان‌های پیشرفته نیروی انسانی است. بنابراین توسعه و بهسازی نیروی انسانی در بهبود عملکرد سازمانی بسیار مهم تلقی می‌شود و کیفی سازی منابع انسانی به یکی از مهم‌ترین وظایف نظام آموزش کارکنان تبدیل شده است. در تبیین نتایج فوق در بخش شرایط علی می‌توان گفت با توجه به مؤلفه‌های به دست آمده نظیر عوامل برنامه‌ای، عوامل مدیریتی، عوامل فرآیندی و وجود نیروی متخصص بایستی شرایط تحول‌محوری در مدیریت منابع انسانی شهرداری اصفهان را در این بخش‌ها جستجو و حل نمود که البته پژوهش بیگدلی و همکاران (۲۰۱۹) تا حدودی شاهدی بر این ادعاست. در تبیین نتایج در قسمت بستر و زمینه‌ها با توجه به اینکه فرهنگ سازمان، شفافیت قانونی و تغییرات سیاسی مقوله‌های به دست آمده بود، مدیریت منابع انسانی در شهرداری اصفهان برای رفع این مانع نیز باید تلاش کند تا زمینه را برای تحول‌محوری و مانع زدایی مساعد سازد. یافته‌های مطالعه دانایی و همکاران (۲۰۱۹) و بیگدلی و همکاران (۲۰۱۹) تا حدودی با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. درخصوص عوامل مداخله‌گری می‌توان اذعان داشت که ظرفیت تغییر و عوامل درون فردی می‌تواند بر راهکارهای برون‌رفت از موانع مدیریت تحول‌محور تأثیرگذار باشد. بنابراین مدیریت منابع انسانی شهرداری اصفهان اگر خواهان تحول‌محوری است باید جهت تقویت و بهبود این دو مهم گام اساسی بردارد. این موضوع را نتایج تحقیق بیگدلی[1] و همکاران (۱۳۹۷) و خرده‌گیر و همکاران (۲۰۱۷) نیز تأیید می‌کند. در تبیین استراتژی‌ها (راهبردهای) بدست آمده برای تحول در مدیریت منابع انسانی باید مدیریت دانش، رهبری اثربخش، برنامه‌ریزی جامع، تحول ساختاری و اصلاح فرآیندها را مدنظر قرار داد. این نتایج با یافته‌های تحقیق حقدادی و همکاران (۱۳۹۶) و دانایی و همکاران (۲۰۱۹) نزدیک است. در فرایند تطبیق با تحول سازمانی، افراد خیلی مهم هستند. پرسنل تغییر کرده، دانش جدید کسب می‌کنند، وظایف جدیدی را به عهده می‌گیرند، شایستگی‌هایشان را ارتقاء می‌دهند، گاهی اوقات ارزش‌ها و نگرش‌هایی را که در کارشان عادت شده است تغییر می‌دهند، تغییر می‌تواند به‌طور واقعی مؤثر باشد فقط اگر یک تغییر نگرش وجود داشته باشد. مسئولیت اجتماعی شرکت به سرعت به یک وظیفه اجتناب‌ناپذیر در انجام تجارت تبدیل شده است (مظلومی و همکاران،۱۳۹۲). سیستم‌های منابع انسانی را به‌گونه‌ای می‌توان طرح‌ریزی کرد که در اثر آن نیروهای کارآمد را جذب نمود و پرورش داد. مدیریت دانش و آموزش یکی از راه‌های شناخته شده و روش مهمی است که سازمان‌ها به وسیله آن موجب رشد و توسعه افراد می‌شوند. راه مهم دیگر، تحول ساختاری است که به وسیله آن می‌توان نگرش‌ها، مهارت‌های روابط انسانی و حتی فرهنگ حاکم بر سازمان را تحول داد و اصلاح نمود. هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر یعنی افزایش کارایی در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از راهکارهای اساسی و مؤثر در امر نگهداری و بهره‌وری نیروی انسانی محسوب می‌گردد (زندی و همکاران، ۷۱:۲۰۱۳) و به این ترتیب می‌توان تحول‌محور بود. یکی از جلوه‌های توانمندسازی کارکنان، آموزش است. برنامه توسعه فردی شده (IDP) مدلی برای برنامه‌ریزی برای بهسازی نیروی انسانی است. نتایج مطالعه عزیزی و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که این مدل از برنامه‌ریزی

1.Bigdeli

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۸ . پاییز ۱۴۰۱
Urban managment
No.68 Autumn 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2025-08-22]

می‌تواند در قالب یک فرایند مداوم و پویا در جهت تعالی کارکنان و دستیابی به اهداف سازمانی موردتوجه قرار گیرد.

نتایج این پژوهش پیامدهای حاصل از تحول‌محوری در مدیریت منابع انسانی را بهره‌وری سازمانی و ارتقا سرمایه اجتماعی به دست آورده است که با نتایج تحقیق رضایی و میرحسینی (۲۰۱۶) که نشان دادند مؤلفه‌های عدالت محوری و رضایت محوری بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری نیروی انسانی دارند، نزدیک است. منظور از ایجاد دگرگونی افراد در محیط کار، اصلاح مهارت‌ها، ادراک‌ها، برداشت‌ها و رفتار مورد لزوم برای انجام وظایف کاری است. به منظور افزایش میزان تأثیر دگرگونی‌های صورت گرفته در دیگر عناصر سازمانی، از قبیل ساختار سازمانی و فناوری، دگرگونی در بخش نیروی انسانی لازم است (طاهری لاری، ۱۰۴:۱۳۹۷).

با توجه به اینکه مدیریت منابع انسانی یک سازمان در مسیر رشد و تعالی خود نیازمند تطبیق با مدیریت کلان بوده و به‌واسطه پنج کارکرد اصلی شامل جذب و کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و ایمنی و سلامت کارکنان نقش محوری در شکل‌دهی و آماده‌سازی زمینه‌های تحول‌محوری از طریق مهم‌ترین عامل در سازمان یعنی کارکنان خود دارد، ارائه یک مدل مدیریت منابع انسانی بر محور برنامه‌های تحول و با نگرش تعیین‌کننده به ساختار و استراتژی و نیازهای سازمان اهمیت و ضرورت می‌یابد تا ضمن جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها، اجرای طرح‌های ناموفق یا نیمه موفق و صرف هزینه‌های غیرکاربردی، نسبت به اجرای برنامه تحول سازمان از طریق همسوسازی همه توانمندی‌ها و امکانات تحت لوای منبع قدرت بی‌نظیر سازمان یعنی" نیروی انسانی" اقدام نماید. تحول یکی از پرچالش‌ترین بحث‌های مدیریت امروز می‌باشد. بخصوص در سال‌های اخیر و در فضای تجارت تحول معنی دیگری مترادف با عدم اطمینان و بی‌نظمی به خود گرفته است و درنتیجه مدیریت تحول‌محور برای سازمان‌ها به یک امر حیاتی تبدیل شده است (الوانی،۱۳۹۸:۱۳۳). تحول‌محوری در منابع انسانی به معنای استقبال همیشگی از تغییراتی است که در شیوه نگرش، مهارت، انتظارات، توانایی‌ها و رفتار کارکنان در جهت رشد و تعالی مداوم رخ می‌دهد. امکان دارد یک سازمان درصدد برآید تا بهترین افراد را استخدام نماید تا توانایی رهبری مدیران کلیدی را افزایش دهد. این‌ها تغییراتی است که می‌تواند در کارکنان و اعضای سازمان رخ دهد. برخی از تغییرات دیگری که در این زمینه اتفاق میافتد شامل تحول ارتباطات، شیوه حل مسئله و شیوه برنامه‌ریزی کارمندان می‌باشد. به‌طورکلی، مقصود از متحول ساختن کارکنان، ایجاد تحول در ارزش‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های کارکنان و اعضای سازمان است؛ اما این‌ها پیش‌فرض‌هایی است که همواره باید باشد تا تحول، محوریت مدیریت قرار گیرد. در دنیایی که سازمان‌ها می‌توانند تکنولوژی جدید بخرند، انگیزش، مهارت و تعهد کارکنان می‌تواند مرز رقابت‌ها را تعیین کند.

منابع

- الوانی، سیدمهدی .(۱۳۹۸)، مدیریت عمومی، نشر نی، چاپ چهل و سوم.
- برنامه کلان فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری کلان‌شهر اصفهان، ۱۳۸۵.
- بیگدلی، محمد، داودی، رسول، کمالی، نقی، انتصار فرمنی، غلامحسین (۱۳۹۷)، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش‌وپرورش به منظور ارائه یک مدل مفهومی .پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۲):۷۳-۱۰۰.
- حقدادی، عابد. شاه منصوری، عزت‌الله. خسروی‌زاده، اسفندیار. (۱۳۹۶). رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ و نگهداری داوطلبانه هیئت‌های ورزشی استان مرکزی. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش. سال چهارم (۲). ص ۲۶۵-۲۷۶
- دانایی، شیرین. قرونه ء، داود. چرابین، مسلم. اکبری، اکبر. (۲۰۱۹). شناسایی مؤلفه‌های جامع منابع انسانی بر اساس استاندارد .ISO34000 رهبری و مدیریت آموزشی.
- صحت، سعید. سجادیان، فاطمه. (۱۳۹۸). ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهد محور .مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)،۲۱(۹): ۳۱-۶۳.
- طاهری لاری، مسعود، (۱۳۹۷)، مدیریت تغییر و تحول سازمانی، انتشارات درخشش.
- عباس‌زاده، م. (۱۳۹۱). تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی. جامعه‌شناسی کاربردی (مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان)، ۲۳(۴۵)، ۱۹-۳۴.
- علی پور درویشی، زهرا؛ سردار دونیقی، سهیلا و دهخوارقانی، لیلا (۱۳۹۰). بررسی میانجی سرمایه‌ی فکری بر ارتباط میان وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، دو فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۳، ش ۱۲، صص ۱۱۱-۱۳۱.
- فرهمند، رضا، سلاجقه، سنجر، پورکیانی، مسعود، صیادی، سعید. (۱۴۰۰). پیش‌بینی تحول نظام اداری در حوزه منابع انسانی بر اساس عوامل بازدارنده (موردمطالعه: دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان .(فصلنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۴(۲):۴۳۴-۴۵۵.
- قیصری بهنام، معظمی مجتبی، سبحانی عبدالرضا، (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار بهسازی منابع انسانی با توجه به رویکرد رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش‌وپرورش استان تهران، دوماهنامه علمی -پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۱): ۵۴-۷۳.
- قیومی، عباسعلی. مظفر، حسین. محمدپناه، محمدرضا. (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی مؤثر بر تحول سازمانی (موردمطالعه: معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران). نشریه مدیریت فرهنگی. دوره

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2025-08-22]

۸ (۲۵). ص ۳۵-۴۷
- کرس ول، جان و ویکی پالنوکالرک (۱۳۹۴)، روش‌های تحقیق تلفیقی (جلد اول)، ترجمه عباس زارعی و محسن نیازی، چاپ اول، تهران :ثامن‌الحجج.
- کیانفر ف. عیدی‌زاده س؛ و جابرزاده ر. (۱۴۰۰). چشم‌اندازی از موضوع تغییر سازمانی (مطالعه موردی بر روی کاربرد دو مدل تغییر .(فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری۵ (۵۲)، ۲۱۷-۲۳۰.
- گال مردیت، والتر بورگ و جویس گال، روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی، ترجمهٔ احمدرضا نصر و همکاران، تهران، سمت با همکاری دانشگاه شهید بهشتی،۱۳۸۲
- مظلومی، نادر، ناصحی فر، وحید، احسان فر، گلشن. (۱۳۹۲). رابطه رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه در ایران .فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهشنامه بیمه،)۲۸ شماره ۱), ۳۳-.۵۶

- Abedi R, Zeynalzadeh H.2016(). The Coordination Model of Financial Strategy and Organizational Life Cycle with Financial Performance. J Account Adv. 7(2):85-116.
- Andam, R. et al. (2015). Factors Influencing Change Management in Physical Education Faculties. Quarterly Journal of Governmental Organizations Management, 2nd Year, No. 10. (in persin)
- Armstrong, M. (2006). Human Resource Management Practice, 10th ed. United Kingdom
- Aviso, K. B. Mayol, A. P. Promentilla, M. A. B. Santos, J. R. Tan, R. R. Ubando, A. T. & Yu, K. D. S. (2018). Allocating human resources in organizations operating under crisis conditions: A fuzzy input-output optimization modeling framework. Resources, Conservation and Recycling, 128, 250-258.
- Azizi A, Fathi Vajjargah K, Arefi M, Abolghasemi M. Explaining the Human Resources Training and Improvement Paradigm: Focusing on the Individual Development Model (IDP). RME. 2020; 12 (4): 59-69.
- Bernardin, H.J. (2010). Human Resource Management: An Experiential Approach, 5th ed, New Cambridge University Press.
- Cassio, F.W. (2010). Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life, Profit, 8th
- Charles, E. & Daniel, E.C. (2016). The Impact of Procedural Justice on Organizational International. Journal of Computer Applications. 133.
- Chelladurai, P. &Kerwin, S. (2017). Human resource management in sport and recreation. Human Kinetics.
- Crichton, R. &Shrivastava, P. (2017). Sustaining human resource via aesthetic practices. Journal of Cleaner Production, 153, 718-726
- Dessler, G. (2008). Human Resource Management, New York: Printic ± Hall
- Dominguez, A.A. (2011). The Impact of Human Resource Disclosure on Corporate Image, Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 15, No.4, pp.279 ± 298.ed, New York McGraw-Hill.
- *Glaser*,B,G. Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies forqualitative research. Chicago: Aldine Publishing.
- Human Resource Development]. Jms 2013; 1 (2):70-76. [Persian]
- Ivancevich, M.J. (2010). Human Resource Management, New York: McGraw-Hill.
- Khordehghir, S. Askari, A. Ranjbar, M. (2017). Investigation of Human Resource Improvement Indicators and their Impact on Staff Performance Effectiveness, New Approach in Educational Management. Summer, No. 30, 235-225. (in persin)
- Pandey, A. & Kumar, A. (2016). Commentary on "Evaluating the criteria for human resource for science and technology (HRST) based on an integrated fuzzy AHP and fuzzy DEMATEL approach". Applied Soft Computing.pp. 119-127.
- Rezaei, H. & A. Mir Hosseini (2016). Investigating the Relationship between Transformational Leadership and Human Resource Productivity with regard to the Mediating Role of Organizational Entrepreneurship in the Education Department of Azadshahr County, 2nd National Conference on New Issues in Accounting, Management and Entrepreneurship, Minoodasht, Islamic Azad University of Minoodasht Branch, https://www.civilica.com/Paper-MINOOSEMINAR02MINOOSEMINAR02_008.html(in persin)
- Rogers, S. E. Jiang, K. Rogers, C. M. &Intindola, M. (2015). Strategic Human Resource Management of Volunteers and the Link to Hospital Patient Satisfaction. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 0899764015596434.
- Shiraz Medical Sciences University Staff: A need for a Suitable Educational Model and
- Strachan, P. (2008). Managing transformational change: the learning organization and teamworking. Team Performance Management: An International Journal, 2(2), 32-40.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park, CA: Sage, 3(1),100-125.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2008). Basics of qualitative research. Translated by Mohammadi, Biok, Tehran: Human Science & Cultural.
- Verbrigghe, J. & Buyens, D. (2015). Adding value and HRM practice: evidence-based HR. In Human resource management practices: assessing added value (pp. 15-30). Springer.York: McGraw-Hill.
- Zandi B, Mosavinezhad R, Ahmadi GH A, Jamalzade M. [Studying the Educational Needs of

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۸ . پاییز ۱۴۰۱
Urban managment
No.68 Autumn 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2025-08-22]