

## ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز با استفاده از طرح آمیخته اکتشافی

مسعود پایداری\*

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۱)

### چکیده

این مقاله با هدف ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز انجام گرفته است. پژوهش حاضر از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است و از منظر روش گردآوری داده‌ها، یک پژوهش‌های پیمایشی-مقطعی قرار می‌گیرد. برای دستیابی به هدف پژوهش از طرح آمیخته اکتشافی استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل اساتید منابع انسانی و مدیران با سابقه شهرداری شیراز است. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد و ۱۵ نفر به اشباع نظری دست پیدا شد. جامعه آماری بخش کمی نیز شامل ۳۴۰۰ نفر از کارکنان شهرداری شیراز است که با فرمول کوکران حجم نمونه ۳۴۵ نفر برآورد گردید. با روش نمونه‌گیری چینه‌ای در چهار منطقه از شیراز حجم نمونه مورد نیاز تامین شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. مقوله‌های زیربنایی توسعه منابع انسانی با روش تحلیل مضمون شناسایی شد و الگوی نهایی با روش حداقل مربعات جزئی اعتبارسنجی گردید. تحلیل داده‌های کیفی با نرم‌افزار Maxqda و بخش کمی با Smart PLS انجام شد. نتایج نشان داده است مقوله‌های فراگیر در قالب عوامل راهبردی، آموزشی و رشد و بالندگی دسته‌بندی شده‌اند. عوامل بازاریابی استراتژیک عواملی سازمانی هستند که عناصر زیربنایی الگو را تشکیل می‌دهند. مقوله‌های سازمان‌دهنده عوامل راهبردی شامل راهبرد مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد کارکنان می‌باشند. مقوله‌های سازمان‌دهنده عوامل آموزشی نیز شامل نیازسنجی سازمانی، نیازسنجی منابع انسانی، آموزش منابع انسانی می‌باشند. مقوله‌های سازمان‌دهنده مربوط به رشد و بالندگی نیز شامل توسعه حرفه‌ای کارکنان و توسعه ادراکی کارکنان و بهسازی منابع انسانی می‌باشند.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه منابع انسانی، رشد و تعالی، بهسازی منابع انسانی، طرح آمیخته اکتشافی

## مقدمه

مفهوم توسعه منابع انسانی یکی از مهمترین فرصت‌هایی است که به شرکت‌ها جهت تعالی منابع انسانی کمک می‌کند. با تشویق کارکنان جهت توانمندسازی، کارکنان را در موقعیت خود حفظ و در آنها انگیزه شغلی ایجاد کند. تشویق، توان‌بخشی و تلاش برای بهبود نیروی انسانی، به حفظ و انگیزه‌بخشی به کارمندان کمک خواهد کرد (۱۴). توسعه منابع انسانی یک رویکرد فراگیر است که مواردی مانند یادگیری، آموزش، توسعه حرفه‌ای و سازمانی را شامل می‌شود. در دهه اخیر این مفهوم در کانون مطالعات منابع انسانی قرار گرفته است (۸). توسعه منابع انسانی یک ابزار توانمند برای تحول و تعالی سازمان است و بدون تردید هر گونه فرایند تحول‌آفرین در سازمان نتیجه توسعه نیروی انسانی می‌باشد. توسعه فرایندی جامع است که طی آن کارکنان رشد یافته و مطابق با هدف‌های متعالی سازمان بهبود پیدا می‌کنند (۷). با افزایش پیچیدگی‌های محیط سازمانی، سرعت تغییرات، تشدید رقابت و افزایش اهمیت دارایی‌های نامشهود، نقش منابع انسانی در کلیه اقدامات سازمانی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. در این راستا مفهوم توسعه نیروی انسانی به شدت مورد توجه سازمان‌های موفق قرار گرفته است (۲۷). در چنین شرایطی، سرمایه انسانی توانمند با تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، یادگیری بهتر و تشریح دانش در به‌روز نگه داشتن سازمان‌ها کمک می‌کند (۶). این امر تأکیدی است بر اهمیت روزافزون «سرمایه‌های انسانی» به‌عنوان ارزشمندترین دارایی یک سازمان. بی‌شک در محیط رقابتی شایستگی‌های محوری مایه سرآمدی سازمان هستند و در طول زمان نیز تکامل می‌یابند و سرمایه فکری، بخش مهم شایستگی محوری هر سازمان را تشکیل می‌دهد (۵).

هر سازمان از طریق افرادی که در آن کار می‌کنند، شناخته می‌شود. بنابراین سازمانی که نیروی انسانی شایسته یا بالقوه و با صلاحیت را جذب می‌کند و آنها را در جهت عملکرد عالی برمی‌انگیزد و مهارت‌های آنها را بهبود می‌بخشد، همه چیز را برای اثربخش بودن مهیا ساخته است (۱۳). از این رو رشد و تعالی نیروی انسانی می‌تواند به تعالی کسب و کار ترجمه شود و به همین دلیل است که در حوزه مدیریت منابع انسانی به تعالی نیروی انسانی توجه می‌شود (۲۴). در واقع توسعه نیروی انسانی محور رشد و بالندگی سازمانی است. سازمان‌ها با برنامه‌ریزی، اختصاص منابع سازمانی لازم و ارائه امکانات آموزشی، می‌توانند فرآیند توسعه را تسهیل و تسریع بخشند (۲).

توسعه منابع انسانی برای تمامی سازمان‌هایی که می‌خواهند پویا و رشدمحور باشند بسیار بااهمیت است. تمرکز بر همه جوانب توسعه منابع انسانی به ایجاد محیط کاری مستعدی کمک می‌کند بطوریکه سازمان و کارکنان به تمامی اهداف شغلی و سازمانی دست پیدا می‌کنند (۲۶). توسعه منابع انسانی یکی از سازوکارهایی است که از طریق آن، منافع افراد و سازمان همسو می‌گردد. توجه به رشد و تعالی منابع انسانی بعنوان یکی از ارکان کلیدی مدیریت استراتژیک منابع انسانی محسوب می‌شود؛ چرا که این نیروی

انسانی سازمان است که در پیاده‌سازی اهداف راهبردی سازمان نقش اصلی را ایفا می‌کنند (۲۸). شواهد بدست آمده از مطالعات مختلف حاکی از آن است که برنامه‌ریزی در راستای تعالی و رشد منابع انسانی به شکل معنی‌داری بر اثربخشی برنامه‌های مختلف سازمانی تاثیر می‌گذارد؛ لذا برنامه‌ریزی سازمانی بدون تعالی یافتن نیروی انسانی چندان موثر نخواهد بود (۱۹).

مطالعه پیرامون توسعه منابع انسانی بویژه در سازمان‌های دولتی بزرگ که تعداد کارکنان بالایی دارند از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. شهرداری نیز به عنوان یک سازمان دولتی که تعامل مستقیم با شهروندان دارد جهت نیل به اهداف خود نیازمند نیروی انسانی توانمند، متعالی و بالنگیزه است. تجربه چند دهه مدیریت علمی در سازمان‌های مختلف به وضوح حاکی از آن است که موفقیت سازمان اساساً به عملکرد نیروی انسانی وابسته است. از این رو توجه به تعالی، توانمندی و رشد منابع انسانی را باید بعنوان هسته مرکزی در موفقیت مدیریت شهرداری‌ها در نظر گرفت. با این حال بررسی منابع و ادبیات پژوهش حاکی از آن است که تاکنون -به خصوص در مطالعات داخل کشور- مبحث توسعه نیروی انسانی در شهرداری چندان مورد توجه قرار نگرفته است. این امر، ضرورت توجه بیش از پیش به رشد و تعالی منابع انسانی در نهاد شهرداری را خاطر نشان می‌سازد. با این توضیحات، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز انجام شده است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

توسعه منابع انسانی از دو مفهوم مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی نشات گرفته است. توسعه منابع انسانی استفاده یکپارچه از آموزش و تلاش‌های شغلی برای بهبود عملکرد فرد یا گروه و همچنین اثربخشی کلی سازمان است. این رویکرد مدیریتی، شایستگی‌هایی را که کارکنان برای انجام مشاغل فعلی نیاز دارند، توسعه می‌دهد و از طریق برنامه ریزی‌های یادگیری، آنها را برای فعالیت‌های آینده آماده می‌کند (۲۲). توسعه منابع انسانی بر تطبیق نیازهای فرد و سازمان متمرکز است. در حالی که انتخاب فرد مناسب برای شغل و سپس حفظ آنها همیشه مورد توجه بخش منابع انسانی بوده است، تأکید توسعه منابع انسانی بر ایجاد انگیزه و توسعه کارکنان است. این امر مستلزم آن است که دپارتمان منابع انسانی، سیاست‌ها و برنامه‌هایی را ایجاد کنند که منجر به توسعه نیروی کار شود و به توسعه سازمان کمک کند (۲۲). دستیابی به تعالی سازمانی بدین معنا است که مدیران نیاز به تغییر در نگرش و فرهنگ سازمانی دارند. هر گونه تغییری در فرایندها و برنامه‌های سازمان دارای سطحی از ریسک است؛ مدیران باید این ریسک را بپذیرند و از طریق بهبود توانایی‌ها و بالندگی سازمانی میزان ریسک را به حداقل برسانند (۲۸).

آمار و ارقام موجود نیز حکایت از اهمیت توسعه منابع انسانی دارد. شاخص رشد بهره‌وری نیروی انسانی ایران در بازه زمانی ده‌ساله اخیر برابر ۰/۳- گزارش شده است و جایگاه ایران در میان ۳۰ کشور عضو

سازمان بهره‌وری آسیایی ۲۷ می‌باشد. از سوی دیگر مطابق برنامه ششم اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران و سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، تحقق ۲/۷ درصد از ۸ درصد رشد اقتصادی از طریق بهره‌وری نیروی انسانی پیش‌بینی شده است که با وضعیت موجود تفاوت فاحشی دارد (۴). در سیزدهمین گزارش پیاپی شاخص رفاه لگاتوم ۱، رتبه ایران با نزول دوپله‌ای نسبت به سال گذشته به ۱۲۰ در میان ۱۶۷ کشور مورد ارزیابی رسیده است. این شاخص کشورها را براساس نه معیار مورد ارزیابی قرار می‌دهد که علی‌رغم وضعیت مطلوب کشور در برخی از شاخص‌ها در حوزه سرمایه انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی وضعیت نامناسبی دارد (۲۵). مطالعات پیشین از لحاظ نظری (علمی) بر اهمیت موضوع دلالت دارد و این آمار و ارقام از لحاظ کاربردی (عملی) بر ضرورت مطالعه حاضر تاکید دارد.

توسعه منابع انسانی مجموعه فرایندهایی است که مشخصاً بر برآورده ساختن نیازهای کارکنان و نیروی انسانی متمرکز شده‌اند. این سیستم همسو با اهداف استراتژیک سازمان است. این سیستم بیان‌کننده اهداف، خط‌مشی، فرایندها، مستندات و منابع مورد نیاز برای پیاده‌سازی و نگهداری آن است (۱۴). از منظر تعالی منابع انسانی، ارتقا و بهسازی کارکنان فرایندی است که پایان ندارد. ارتقای کارکنان جریانی است که آغاز دارد ولی پایان ندارد. از یک طرف سازمان‌ها باید به نیازها و انتظارات در حال تغییر کارکنان پاسخ بگویند. از طرف دیگر اجرای فرایندها و سیستم‌ها در تعامل دائمی و پویا هستند، بنابراین همواره می‌توان فرصت‌هایی را برای ارتقای فرایندها و سیستم‌ها پیدا کرد (۱۰). سیستم تعالی منابع انسانی در کسب و کارهای تجاری، به دنبال بهبود مستمر برای افزایش رضایت کارکنان از محصول یا خدمت می‌باشد (۱۱).

آموزش کارکنان یک عامل مهم در دستیابی به توسعه نیروی انسانی در هر سازمانی است. دلیل اصلی تاکید سازمانها بر رشد و تعالی کارکنان این است که از این طریق، دانش و مهارت کارکنان بر اساس الزامات شغلی توسعه یافته و مشکلات مربوط به عملکرد از بین می‌رود. بنابراین، از طریق تعالی نیروی انسانی، کارکنان قادر خواهند بود شرایط شغلی و خواسته‌های سازمان محل کار خود را درک کنند (۱۶). برنامه‌های آموزشی معمولاً توسط شرکت‌ها برای توسعه عملکرد کارکنان انجام می‌شود و کارکنان جدید پس از استخدام نیز در این برنامه‌ها شرکت می‌کنند تا به قوانین، سیاست‌ها و رویه‌های شرکت عادت کنند. این برنامه‌های آموزشی با هدف بهبود رفتار کارکنان نسبت به مقامات برتر، زیردستان و همکاران خود انجام می‌شود و آنها را برای مشاغل آینده خود آماده می‌کند. به عبارت دیگر، کارکنان شایسته ممکن است به سازمان در کسب یک جایگاه برتر در صنعت کمک کنند. از طریق تعالی کارکنان، اعضا ممکن است بتوانند مهارت‌های لازم را برای هماهنگی با خواسته‌های شغلی به دست آورند که این امر در نهایت به تعالی سازمانی ترجمه خواهد شد (۷).

یکی از اهداف اصلی مدیریت منابع انسانی دستیابی به تعالی سازمانی است. مشخص شده است که بالندگی و تعالی سازمانی به اشکال مختلف در موفقیت سازمانی نقش ایفا می‌کند. منابع انسانی از مهمترین عوامل تعیین کننده موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی سازمان است (۱۸). استراتژی‌ها زمانی به درستی اجرا می‌شوند که رهبران سازمان، هم در تدوین و هم در اجرا نقش ایفا کنند، بر موانع شناختی اجرا فائق آیند و به اعضای سازمان هم فرصت بدهند که در طراحی و تدوین استراتژی نقش ایفا کنند. از سوی دیگر، مهارت کارکنان و شایستگی‌های آنان بستر لازم برای موفقیت طرح‌های سازمانی را فراهم می‌نماید. این امر ضرورت تعالی نیروی انسانی بعنوان نیروی محرکه و هسته اصلی پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدل‌های کسب و کار را نشان می‌دهد (۱۷).

توسعه منابع انسانی مهم‌ترین و جدیدترین رویکرد به ارزیابی حوزه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی یک سازمان است. این رویکرد از معیارها و شاخص‌های برتر در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان استفاده می‌کند، به گونه‌ای که مدیران منابع انسانی از طریق آنها می‌توانند با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود را شناسایی کرده و برای تعالی آنها، برنامه‌ریزی نمایند (۱۶). از جمله کاربردهای رویکرد توسعه منابع انسانی می‌توان به شناخت و تمرکز آگاهانه بر نقاط قوت و قابل بهبود منابع انسانی، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت بهبود نیروی انسانی، بهینه‌سازی و بازمهندسی ساختار، فرآیندها، فعالیت‌ها و سیستم‌های منابع انسانی اشاره کرد (۳).

### روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر یک مطالعه کاربردی-توسعه‌ای است که با هدف ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز انجام شده است. این پژوهش با از منظر شیوه و بازه زمانی گردآوری داده‌ها در دسته پژوهش‌های پیمایشی-مقطعی قرار دارد. برای دستیابی به هدف پژوهش از طرح آمیخته اکتشافی استفاده شده است.

جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان نظری (اساتید مدیریت منابع انسانی) و خبرگان تجربی (مدیران شهرداری شیراز) است. ملاک انتخاب خبرگان نظری، حداقل بیست سال تدریس در حوزه مدیریت منابع انسانی بوده یا اینکه در این زمینه دارای تألیفات علمی در قالب کتاب و مقاله باشند. در بخش کیفی این مطالعه به صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی به انتخاب نمونه پرداخته شد. فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. براین اساس ۱۵ نفر از افراد واجد شرایط در این مطالعه شرکت کرده‌اند. جامعه آماری بخش کمی شامل کارکنان شهرداری شیراز است که طبق آمار حدود ۳۴۰۰ نفر می‌باشند. با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۳۴۵ نفر برآورد شد و برای نمونه‌گیری از روش دومرحله‌ای

استفاده شد. ابتدا با روش چینه‌ای از میان ۱۱ منطقه شیراز، ۴ منطقه یک، سه، هفت و ده انتخاب گردید. پس از آن با روش تصادفی ساده به نمونه‌گیری پرداخته شد و تا دستیابی به ۳۴۵ پرسشنامه صحیح ادامه یافت.

برای گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه استفاده شده است. از آنجا که برای مطالعات کیفی که با هدف اکتشافی و طراحی الگو انجام می‌شوند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مناسب‌تر هستند (۳). در این پژوهش نیز از مصاحبه نیمه‌ساختارمند با خبرگان استفاده شده است. سپس از پرسشنامه‌ای برای طراحی الگوی پژوهش استفاده شده است.

برای ارزیابی پایایی بخش کیفی از ضریب هولستی ۱ استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده‌شده (PAO) محاسبه گردید:

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{236}{298 + 365} = 0.712$$

در فرمول فوق  $M$  تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد.  $N1$  و  $N2$  به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از  $0/6$  بزرگتر باشد مطلوب می‌باشد. مقدار PAO در این مطالعه  $0/712$  بدست آمده است که از  $0/6$  بزرگتر است، بنابراین پایایی بخش کیفی مطلوب می‌باشد (هولستی، ۱۹۶۹).

برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا استفاده شد که نتایج آن در جدول ۶ ارائه شده است. همچنین آلفای کرونباخ کلی پرسشنامه در یک مطالعه مقدماتی  $0/912$  بدست آمد. مقدار AVE برای تمامی متغیرهای باید بزرگتر از  $0/5$  باشد. برای محاسبه پایایی نیز پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از عوامل محاسبه شده است. میزان پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی ابعاد باید بزرگتر از  $0/7$  باشد (۱). نتایج حاصل از اعتبارسنجی پرسشنامه در بخش اعتبارسنجی مدل ارائه شده است.

روش تحلیل داده‌ها

روش اصلی مورد استفاده در بخش کیفی، روش تحلیل تم (مضمون) است و با استفاده از این روش به شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز پرداخته شده است. در بخش کمی نیز از روش حداقل مربعات جزئی جهت اعتبارسنجی مدل استفاده شده است. برای انجام تحلیل مضمون از نرم‌افزار ۲۰ MaxQDA استفاده شده است و محاسبات حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزار ۲ Smart PLS انجام گرفته است.

<sup>۱</sup> Holsti

<sup>۲</sup> Percentage of Agreement Observation

## یافته‌های پژوهش

جامعه آماری این تحقیق به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود. بخش کیفی این مطالعه براساس دیدگاه ۱۰ نفر از خبرگان حوزه مورد مطالعه انجام شده است. از نظر جنسیت ۱۱ نفر مرد هستند و ۴ نفر نیز زن می‌باشند. از نظر سنی ۱ نفر کمتر از ۳۵ سال دارد، ۴ نفر بین ۳۵ تا ۴۵ سال سن دارند و ۱۰ نفر نیز بالای ۴۵ سال هستند. از نظر تحصیلات ۳ نفر از خبرگان تحصیلات کارشناسی ارشد داشته و ۱۲ نفر دکتری دارند. در نهایت ۶ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه کاری داشته و ۹ نفر نیز بالای ۲۰ سال تجربه کاری دارند.

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۱
	زن	۴
سن	کمتر از ۳۵ سال	۱
	۳۵ تا ۴۵ سال	۴
	۴۵ سال و بیشتر	۱۰
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۳
	دکتری	۱۲
سابقه کاری	۱۰ تا ۲۰ سال	۶
	بالای ۲۰ سال	۹
	کل	۱۵
		٪۷۳
		٪۲۷
		٪۷
		٪۲۷
		٪۶۷
		٪۲۰
		٪۸۰
		٪۴۰
		٪۶۰
		٪۱۰۰

در بخش کمی نیز از دیدگاه ۳۴۵ نفر از کارکنان استفاده شده است. از منظر جنسیت ۲۴۸ نفر (۷۲٪) مرد و ۱۶۶ نفر (۲۸٪) از کارکنان را زنان تشکیل می‌دهند. از منظر تحصیلات ۶۰ نفر (۱۷٪) مدرک کاردانی و پایین‌تر دارند، ۱۸۹ نفر (۵۵٪) نیز تحصیلات کارشناسی دارند و ۹۶ نفر (۲۸٪) تحصیلات تکمیلی دارند. از منظر سن ۱۰۱ نفر (۲۹٪) از کارکنان کمتر از ۳۵ سال، ۹۱ نفر (۴۵٪) بین ۳۵ تا ۴۵ سال، ۷۲ نفر (۲۱٪) بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۸۱ نفر (۲۳٪) نیز ۴۵ سال و بیشتر سن دارند.

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۴۸
		٪۷۲

٪۲۸	۹۷	زن	
٪۳۵	۱۲۲	کمتر از ۳۵ سال	سن
٪۳۱	۱۰۷	۳۵ تا ۴۵ سال	
٪۳۴	۱۱۶	۴۵ سال و بیشتر	
٪۱۷	۶۰	کاردانی و کمتر	تحصیلات
٪۵۵	۱۸۹	کارشناسی	
٪۲۸	۹۶	تحصیلات تکمیلی	
٪۲۹	۱۰۱	کمتر از ۱۰ سال	سابقه کاری
٪۲۶	۹۱	۱۰ تا ۱۵ سال	
٪۲۱	۷۲	۱۵ تا ۲۰ سال	
٪۲۳	۸۱	بیش از ۲۰ سال	
٪۱۰۰	۳۴۵	کل	

برای ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز، مصاحبه‌های تخصصی نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صورت گرفته است. در این مرحله پیش از شروع مصاحبه چهار سوال باز در نظر گرفته شده است و در طول فرایند مصاحبه این پیش‌بینی در نظر گرفته شده است که سوالات جدیدی نیز مطرح شود. برای اینکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) گردیده است. سوالات مصاحبه طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز در جدول ۳ ارائه شده است.

### جدول ۳- سوالات مصاحبه تحلیل مضمون

ردیف	سوالات
۱	به نظر شما، مولفه‌های اصلی تاثیرگذار در توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز کدامند؟
۲	به نظر شما مولفه‌های فرعی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز در شهرداری شیراز کدامند؟
۳	به نظر شما، چگونه می‌توان موجبات توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز را فراهم آورد؟
۴	روابط میان مولفه‌های توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای این منظور متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد. سپس داده‌ها به واحدهای معنایی در قالب جملات و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی شکسته شد. واحدهای معنایی نیز چندین بار مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها براساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شد. جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر

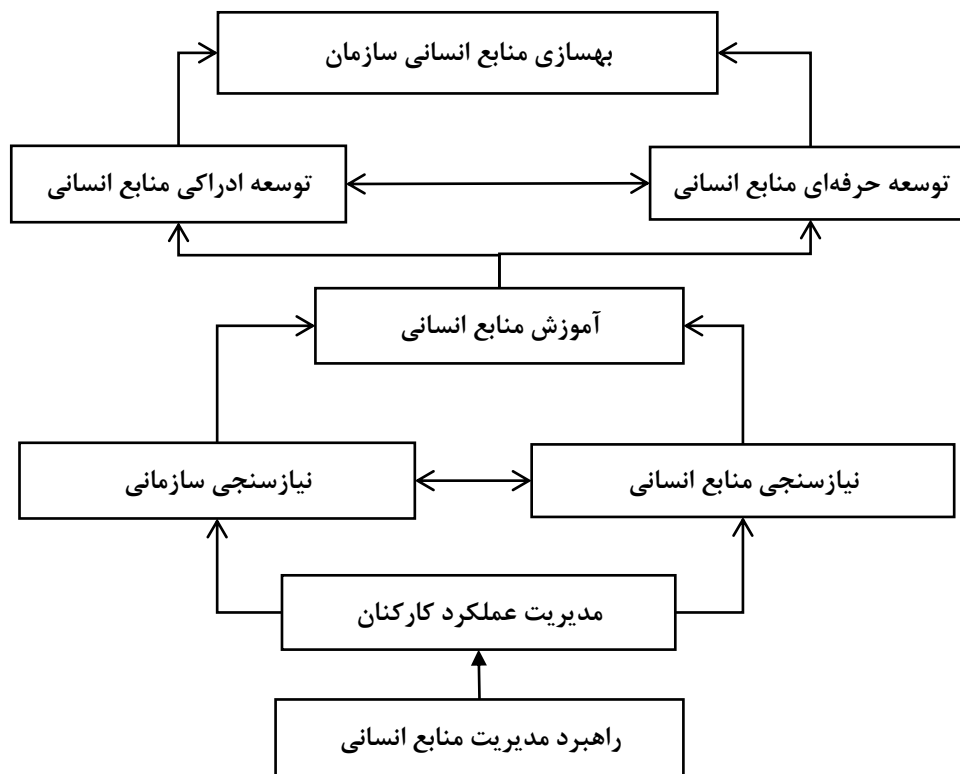


مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. ملاک دستیابی به اشباع نظری رسیدن به تکرار در کدهای استخراجی بوده است. تحلیل مضمون مبتنی بر روش پیشنهادی اترید استرلینگ ۱ (۲۰۰۱) شامل مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر صورت گرفت. متن مصاحبه‌ها که پیش از آن به صورت فایل متن وارد نرم افزار MaxQDA شد. در مرحله کدگذاری باز ۵۲۱ کد شناسایی گردید. در نهایت از طریق کدگذاری محوری به ۳ مقوله فراگیر، ۸ مقوله سازمان‌دهنده و ۳۷ مضمون پایه دست پیدا شد. شاخص‌های الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- شاخص‌های الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز

مضامین پایه	سازمان‌دهنده	فراگیر
«هماهنگی مدیریت منابع انسانی با سازمان»؛ ترسیم چشم‌اندازهای مدیریت منابع انسانی»؛ تعیین مأموریت مدیریت منابع انسانی»؛ تعیین ارزش‌های محوری مدیریت منابع انسانی»؛ تدوین اهداف بلندمدت منابع انسانی»؛ تعیین خط‌مشی مدیریت منابع انسانی»	راهبرد مدیریت منابع انسانی	راهبردی
«برنامه‌ریزی سنجش عملکرد کارکنان»؛ تدوین دقیق شاخص‌های ارزیابی»؛ شیوه‌های نوین ارزیابی عملکرد»؛ شناخت انحراف از استانداردهای کاری»؛ پیش و سنجش عملکرد کارکنان»	مدیریت عملکرد کارکنان	
«شناخت نیازمندی‌های سازمان»؛ هماهنگی اهداف سازمانی و فردی»؛ کاهش فاصله از اهداف سازمانی»؛ شناخت مهارت‌های سازمانی موردنیاز»	نیازسنجی سازمانی	آموزشی
«شناخت توانمندی‌های کارکنان»؛ شناخت نقاط ضعف کارکنان»؛ شناخت مهارت‌های حرفه‌ای نیروی انسانی»؛ شناخت مهارت‌های اجتماعی»	نیازسنجی منابع انسانی	
«برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر»؛ آموزش مهارت‌های شغلی»؛ آموزش مهارت‌های انسانی»؛ استفاده از شیوه‌های نوین آموزشی»؛ استفاده از امکانات به‌روز آموزشی»	آموزش منابع انسانی	
«بهبود روابط کاری با همکاران»؛ بهبود تعامل با سرپرستان و مدیران»؛ برقراری تعادل کار و زندگی»؛ افزایش آرامش روانی در محیط کار»	توسعه ادراکی منابع انسانی	رشد و بالندگی
«بهبود مهارت‌های انجام شغل»؛ افزایش توانمندی کارکنان»؛ بهبود کارایی عملکردی کارکنان»؛ بهبود اثربخشی انجام امور شغلی»	توسعه حرفه‌ای منابع انسانی	
«انگیزش شغلی بالا»؛ رضایت شغلی»؛ کاهش فرسودگی شغلی»؛ «تعهد سازمانی»؛ «بهره‌وری نیروی انسانی»	بهسازی منابع انسانی	

مقوله‌های فراگیر در قالب عوامل راهبردی، آموزشی و رشد و بالندگی دسته‌بندی شده‌اند. عوامل بازاریابی استراتژیک عواملی سازمانی هستند که عناصر زیربنایی الگو را تشکیل می‌دهند. مقوله‌های سازمان‌دهنده عوامل راهبردی شامل راهبرد مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد کارکنان می‌باشند. مقوله‌های سازمان‌دهنده عوامل آموزشی نیز شامل نیازسنجی سازمانی، نیازسنجی منابع انسانی، آموزش منابع انسانی می‌باشند. مقوله‌های سازمان‌دهنده مربوط به رشد و بالندگی نیز شامل توسعه حرفه‌ای کارکنان و توسعه ادراکی کارکنان و بهسازی منابع انسانی می‌باشند. در واقع هدف نهایی الگوی ارائه شده در این پژوهش بهسازی منابع انسانی است. با توجه به دسته‌بندی انجام شده الگوی اولیه پژوهش طراحی و در شکل شماره ۱ ارائه شده است.



شکل ۱- الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز

براساس شکل ۱ راهبرد مدیریت منابع انسانی به عنوان عامل زیربنایی مدل محسوب می‌شوند که بر مدیریت عملکرد کارکنان اثر می‌گذارند. همچنین مدیریت عملکرد کارکنان خود بر نیازسنجی منابع

انسانی و نیازسنجی سازمانی اثر گذاشته و در نهایت به آموزش منابع انسانی منجر می‌شوند. در نهایت از طریق توسعه ادراکی کارکنان و افزایش رقابت‌پذیری آن می‌توان قصد خرید مصرف‌کنندگان را افزایش داد.

برای اعتبارسنجی و ارائه الگوی نهایی بازاریابی محتوایی در شهرداری شیراز از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. این تحلیل در دو سطح مدل بیرونی (بخش اندازه‌گیری) و مدل درونی (بخش ساختاری) مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نهایی روایی سازه در جدول ۵ ارائه شده است. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر ۰/۶ است و مقدار بوت استرپینگ (آماره t) نیز از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر سازه به درستی مورد سنجش قرار گرفته است.

جدول ۵- خلاصه نتایج بررسی روایی سازه براساس مدل بیرونی پژوهش

سازه‌ها	گویه‌ها	بارعاملی	آماره تی
مدیریت عملکرد کارکنان	برنامه‌ریزی سنجش عملکرد کارکنان	۰/۹۰۴	۶۱/۷۲
	تدوین دقیق شاخص‌های ارزیابی	۰/۹۳۲	۸۲/۹۰۴
	شیوه‌های نوین ارزیابی عملکرد	۰/۸۴۵	۳۲/۲۴۳
	شناخت انحراف از استانداردهای کاری	۰/۸۳۹	۲۷/۵۷۷
	پایش و سنجش عملکرد کارکنان	۰/۸۳۹	۳۷/۹۰۵
نیازسنجی منابع انسانی	شناخت توانمندی‌های کارکنان	۰/۸۱۷	۲۲/۰۷۶
	شناخت نقاط ضعف کارکنان	۰/۸۳۰	۲۵/۳
	شناخت مهارت‌های حرفه‌ای نیروی انسانی	۰/۸۷۲	۳۴/۷۲
	شناخت مهارت‌های اجتماعی	۰/۸۸۱	۳۰/۴۸۳
آموزش منابع انسانی	برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر	۰/۸۵۷	۳۱/۹۵۴
	آموزش مهارت‌های شغلی	۰/۸۸۹	۳۳/۸۷۴
	آموزش مهارت‌های انسانی	۰/۹۳۴	۷۱/۶۷۸
	استفاده از شیوه‌های نوین آموزشی	۰/۹۲۷	۵۹/۶۲۳
	استفاده از امکانات به‌روز آموزشی	۰/۸۵۵	۱۸/۸۳
بهبودی منابع انسانی	انگیزش شغلی بالا	۰/۷۸۳	۲۵/۶۷۴
	رضایت شغلی	۰/۸۴۰	۲۸/۶۱۸
	کاهش فرسودگی شغلی	۰/۸۰۲	۲۰/۴۸۱
	تعهد سازمانی	۰/۸۲۷	۱۷/۷۹۲
راهبرد مدیریت منابع انسانی	بهره‌وری نیروی انسانی	۰/۷۹۵	۱۸/۴۹۶
	هماهنگی مدیریت منابع انسانی با سازمان	۰/۸۵۳	۱۹/۹۳۳
	ترسیم چشم‌اندازهای مدیریت منابع انسانی	۰/۸۸۷	۴۱/۳۷۲

۱۶/۰۲	۰/۷۸۹	تعیین مأموریت مدیریت منابع انسانی	
۳/۰۷۵	۰/۴۲۱	تعیین ارزش‌های محوری مدیریت منابع انسانی	
۳۴/۰۴۶	۰/۱۸۸۲	تدوین اهداف بلندمدت منابع انسانی	
۱۸/۷۵۲	۰/۱۸۰۵	تعیین خط‌مشی مدیریت منابع انسانی	
۲۵/۱۸۸	۰/۱۸۵۴	بهبود روابط کاری با همکاران	توسعه حرفه‌ای کارکنان
۳۹/۷۹۵	۰/۱۸۹۷	بهبود تعامل با سرپرستان و مدیران	
۳۲/۲۹۶	۰/۱۸۶۵	برقراری تعادل کار و زندگی	
۴/۳۳۶	۰/۴۷۰	افزایش آرامش روانی در محیط کار	نیازسنجی سازمانی
۳۶/۳۶	۰/۱۸۵۸	شناخت نیازمندی‌های سازمان	
۴/۹۶۲	۰/۱۵۸۴	هماهنگی اهداف سازمانی و فردی	
۵/۵۳	۰/۱۵۸۲	کاهش فاصله از اهداف سازمانی	
۲۹/۲۶۴	۰/۱۸۶۴	شناخت مهارت‌های سازمانی موردنیاز	توسعه ادراکی کارکنان
۴۸/۴۲۴	۰/۹۰۰	بهبود مهارت‌های انجام شغل	
۲/۳۹۵	۰/۳۵۶	افزایش توانمندی کارکنان	
۲۳/۸۸۶	۰/۱۸۶۶	بهبود کارایی عملکردی کارکنان	
۳۳/۴۵۸	۰/۱۸۹۴	بهبود اثربخشی انجام امور شغلی	

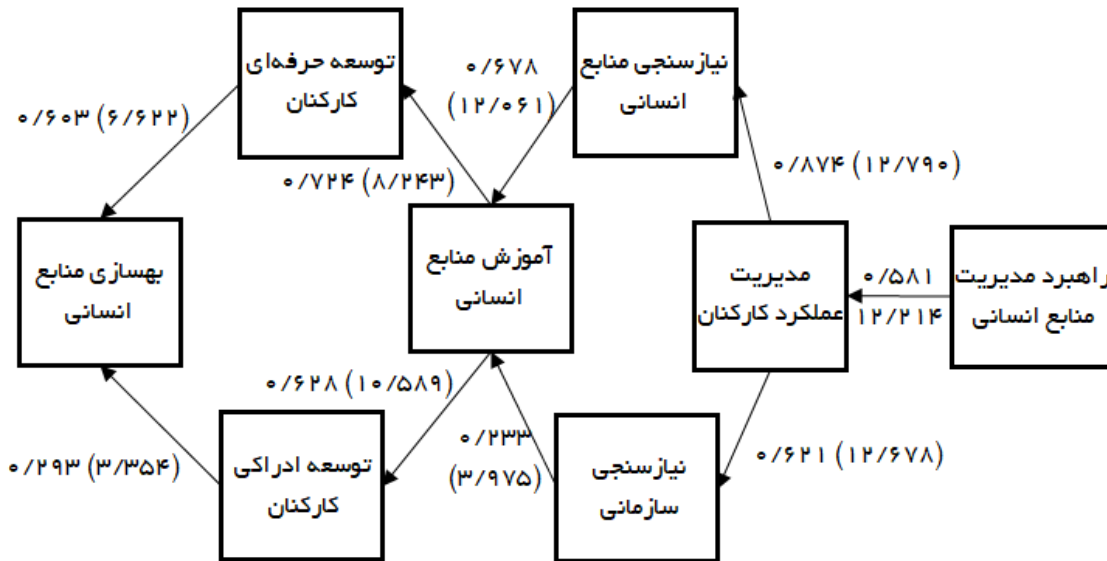
روایی همگرا و پایایی متغیرهای پژوهش در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶- روایی همگرا و پایایی (برازش مدل بیرونی)

آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE	سازه‌های اصلی
۰/۷۷۹	۰/۱۸۶۴	۰/۶۲۶	توسعه حرفه‌ای کارکنان
۰/۱۸۶۸	۰/۹۰۵	۰/۶۵۶	بهبودی منابع انسانی
۰/۷۶۰	۰/۱۸۵۷	۰/۶۲۲	توسعه ادراکی کارکنان
۰/۹۳۶	۰/۹۵۲	۰/۷۹۸	آموزش منابع انسانی
۰/۱۸۷۳	۰/۹۱۳	۰/۷۲۴	نیازسنجی منابع انسانی
۰/۹۲۱	۰/۹۴۱	۰/۷۶۲	مدیریت عملکرد کارکنان
۰/۱۸۶۹	۰/۹۰۵	۰/۶۲۴	راهبرد مدیریت منابع انسانی
۰/۷۰۵	۰/۱۸۱۹	۰/۵۴۱	نیازسنجی سازمانی

میزان روایی همگرا (AVE) برای تمامی سازه‌ها بزرگتر از ۰/۵ بدست آمده است. میزان آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز از ۰/۷ بزرگتر است. با عنایت به یافته‌های حاصل از این مقیاس می‌توان به آزمون

فرضیه‌های پژوهش پرداخت. رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های پژوهش براساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. در مدل کلی پژوهش که در شکل ۲ آمده است رابطه متغیرهای اصلی پژوهش ارائه شده است.



شکل ۲ - نتایج اعتبارسنجی الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز

در جدول زیر، خلاصه نتایج بررسی روابط سازه‌های بازاریابی محتوایی در شهرداری شیراز ارائه شده است:

جدول ۷- خلاصه نتایج بررسی روابط سازه‌های بازاریابی محتوایی در شهرداری شیراز

فرضیه‌ها	متغیر مستقل	متغیر وابسته	بارعاملی	آماره t	نتیجه
فرضیه ۱	راهبرد مدیریت منابع انسانی	مدیریت عملکرد کارکنان	۰/۵۸۱	۱۲/۲۱۴	تایید
فرضیه ۲	مدیریت عملکرد کارکنان	نیازسنجی منابع انسانی	۰/۸۷۴	۱۲/۷۹۰	تایید
فرضیه ۳	مدیریت عملکرد کارکنان	نیازسنجی سازمانی	۰/۶۲۱	۱۲/۶۷۸	تایید
فرضیه ۴	نیازسنجی منابع انسانی	آموزش منابع انسانی	۰/۶۷۸	۱۲/۰۶۱	تایید
فرضیه ۵	نیازسنجی سازمانی	آموزش منابع انسانی	۰/۲۳۳	۳/۹۷۵	تایید
فرضیه ۶	آموزش منابع انسانی	توسعه ادراکی کارکنان	۰/۶۲۸	۱۰/۵۸۹	تایید
فرضیه ۷	آموزش منابع انسانی	توسعه حرفه‌ای کارکنان	۰/۷۲۴	۸/۲۴۳	تایید
فرضیه ۸	توسعه ادراکی کارکنان	بهبودی منابع انسانی	۰/۶۰۳	۳/۳۸۴	تایید

تایید	۶/۶۲۲	۰/۲۹۳	بهبودی منابع انسانی	توسعه حرفه‌ای کارکنان	فرضیه ۹
-------	-------	-------	---------------------	-----------------------	---------

در نهایت برازش مدل مورد بررسی قرار گرفته است. بخش ساختاری مدل بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به پرسش‌ها و متغیرهای آشکار مدل کاری ندارد و تنها به متغیرهای پنهان و روابط میان آن‌ها توجه می‌کند. در این پژوهش برازش مدل ساختاری با استفاده از معیارهای ضریب تعیین ( $R^2$ )، افزونگی ۱ و در نهایت آماره GOF استفاده شده است.

ضریب تعیین ( $R^2$ ) معیاری است که بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. گفتنی است که مقدار  $R^2$  تنها برای متغیرهای درون‌زای مدل ارائه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار آن برابر صفر است. هرچه مقدار  $R^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. چین (۱۹۹۸) ۲ سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به وسیله معیار ضریب تعیین تعریف کرده است. مقدار  $R^2$  در جدول ۸ گزارش شده است.

جدول ۸ - ضریب تعیین سازه‌های درون‌زای مدل

شاخص GOF	روایی متقاطع افزونگی	روایی متقاطع اشتراکی	ضریب تشخیص	سازه‌های اصلی
۰/۴۷۸	۰/۲۳۷	۰/۳۷۳	۰/۵۲۴	توسعه حرفه‌ای کارکنان
	۰/۲۶۷	۰/۴۰۳	۰/۷۲۸	بهبودی منابع انسانی
	۰/۲۳۳	۰/۳۶۹	۰/۳۹۵	توسعه ادراکی کارکنان
	۰/۴۰۹	۰/۵۴۵	۰/۷۱۲	آموزش منابع انسانی
	۰/۳۳۵	۰/۴۷۱	۰/۷۶۳	نیازسنجی منابع انسانی
	۰/۳۷۳	۰/۵۰۹	۰/۳۳۷	مدیریت عملکرد کارکنان
	۰/۲۳۵	۰/۳۷۱	-	راهبرد مدیریت منابع انسانی
	۰/۱۵۲	۰/۲۸۸	۰/۳۸۶	نیازسنجی سازمانی

براساس جدول ۸ مقدار ضریب تعیین بهسازی منابع انسانی ۰/۷۲۸ بدست آمده است که مقدار قابل توجهی می‌باشد. مهمترین شاخص برازش مدل در تکنیک حداقل مربعات جزیی شاخص GOF است. شاخص GOF برابر ۰/۴۷۸ بدست آمده است بنابراین مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

### بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز انجام شده است. براساس نتایج به دست آمده مشخص گردید، ضریب تاثیر راهبرد مدیریت منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان مقدار ۰/۵۸۱ بدست آمده و با نتایج مطالعه واعظی و ارسلان (۱۳۹۸) همسو است.

براساس دستاوردهای پژوهش مشخص گردید، ضریب تاثیر مدیریت عملکرد کارکنان بر نیازسنجی منابع انسانی مقدار ۰/۸۷۴ بدست آمده و با نتایج مطالعه وسترم و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. نتایج نشان داد، ضریب تاثیر مدیریت عملکرد کارکنان بر نیازسنجی سازمانی مقدار ۰/۶۲۱ بدست آمده و با نتایج مطالعه محمدی و همکاران (۱۳۹۴) هماهنگ است. براساس نتایج پژوهش مشخص گردید، ضریب تاثیر نیازسنجی منابع انسانی بر آموزش منابع انسانی مقدار ۰/۶۷۸ بدست آمده و با نتایج مطالعه جاورسکی و همکاران (۲۰۱۸) سازگار است.

همچنین نتایج نشان داد، ضریب تاثیر نیازسنجی سازمانی بر آموزش منابع انسانی مقدار ۰/۲۳۳ بدست آمده و با نتایج مطالعه سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۷) همسو است. براساس نتایج نشان داده شد، ضریب تاثیر آموزش منابع انسانی بر توسعه ادراکی کارکنان مقدار ۰/۶۲۸ بدست آمده و با نتایج مطالعه توکلی و همکاران (۱۴۰۰) هماهنگ است.

همچنین مشخص گردید، ضریب تاثیر آموزش منابع انسانی بر توسعه حرفه‌ای کارکنان مقدار ۰/۷۲۴ بدست آمده و با نتایج مطالعه هان و استیا (۲۰۲۰) همخوانی دارد. نتایج نشان داد، ضریب تاثیر توسعه ادراکی کارکنان بر بهسازی منابع انسانی مقدار ۰/۶۰۳ بدست آمده و با نتایج مطالعه باتیا و اوشتی (۲۰۱۸) سازگار است.

در نهایت مشخص شد ضریب تاثیر توسعه حرفه‌ای کارکنان بر بهسازی منابع انسانی مقدار ۰/۲۹۳ بدست آمده و با نتایج مطالعه الحجار و همکاران (۲۰۱۸) همسو است.

براساس نتایج حاصله، پیشنهادهای کاربردی به مدیران شهرداری شیراز ارائه می‌گردد: درخصوص مدیریت عملکرد کارکنان به مدیران ذی‌ربط پیشنهاد می‌گردد، با برنامه‌ریزی سنجش عملکرد کارکنان و تدوین دقیق شاخص‌های ارزیابی به اهداف توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز دست یابند. در این راستا، به‌کارگیری شیوه‌های نوین ارزیابی عملکرد و شناخت انحراف از استانداردهای کاری به همراه پایش و سنجش عملکرد کارکنان حائز اهمیت است.

درخصوص نیازسنجی منابع انسانی به مدیران شهرداری شیراز پیشنهاد می‌گردد، در ابتدا به شناخت توانمندی‌های کارکنان و شناخت نقاط ضعف آنها مبادرت ورزند. این مهم منجر به شناخت مهارت‌های حرفه‌ای و مهارت‌های اجتماعی نیروی انسانی شده و مقدمات استقرار الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز را فراهم می‌آورد.

درخصوص آموزش منابع انسانی به مدیران شهرداری شیراز پیشنهاد می‌گردد، با برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر در راستای آموزش مهارت‌های شغلی و مهارت‌های انسانی، مقدمات پیاده‌سازی الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز را فراهم آورند. در این راستا استفاده از شیوه‌های نوین آموزشی و امکانات به‌روز آموزشی توصیه می‌گردد.

درخصوص بهسازی منابع انسانی به مدیران شهرداری شیراز پیشنهاد می‌گردد، با افزایش انگیزش و رضایت شغلی در میان کارکنان شهرداری شیراز، به کاهش فرسودگی شغلی در میان افراد دست یابند. همچنین افزایش تعهد سازمانی در گروهی بهسازی صحیح منابع انسانی بوده و در نهایت منجر به بهره‌وری نیروی انسانی می‌گردد.

درخصوص راهبرد مدیریت منابع انسانی به مدیران شهرداری شیراز پیشنهاد می‌گردد، ابتدا به هماهنگی مدیریت منابع انسانی با سازمان و ترسیم چشم‌اندازهای مدیریت منابع انسانی بپردازند. این مهم مقدمات تعیین مأموریت و تعیین ارزش‌های محوری مدیریت منابع انسانی را فراهم می‌آورد. همچنین تدوین اهداف بلندمدت و تعیین خط‌مشی مدیریت منابع انسانی در رده‌های بعدی جهت استقرار توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز پیشنهاد می‌شود.

درخصوص توسعه حرفه‌ای کارکنان به مدیران شهرداری شیراز پیشنهاد می‌گردد، با بهبود روابط کاری با همکاران و بهبود تعامل با سرپرستان و مدیران به برقراری تعادل کار و زندگی و افزایش آرامش روانی در محیط کار دست یابند.

درخصوص نیازسنجی سازمانی به مدیران شهرداری شیراز پیشنهاد می‌گردد، با شناخت نیازمندی‌های سازمان و هماهنگی اهداف سازمانی و فردی در راستای آن، به کاهش فاصله از اهداف سازمانی و افزایش شناخت مهارت‌های سازمانی موردنیاز دست یابند.

درخصوص توسعه ادراکی کارکنان به مدیران شهرداری شیراز پیشنهاد می‌گردد، پیش از انجام امور مربوط به توسعه منابع انسانی، به بهبود مهارت‌های انجام شغل و افزایش توانمندی کارکنان بپردازند. جهت استقرار توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز نیاز به بهبود کارایی عملکردی کارکنان و بهبود اثربخشی انجام امور شغلی است که مدیران ذی‌ربط می‌بایست در فراهم نمودن مقدمات این مهم، تصمیمات مدبرانه را اتخاذ نمایند.



## منابع:

- ۱- آذر، عادل؛ غلامزاده، رسول. (۱۳۹۸). کمترین مربعات جزئی، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- ۲- توکلی، شهرام؛ دانایی، ابول؛ نجفی، محمود. (۱۴۰۰). ارائه الگویی از استراتژی های رسانه ای در توسعه منابع انسانی سازمان های نفتی. فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۲ (۴۸)، ۵۶-۷۱.
- ۳- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۹۳). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار.
- ۴- سلگی، زهرا؛ وحدتی، حجت؛ موسوی، جمال؛ نظری، کمال. (۱۴۰۰). طراحی الگوی تعالی منابع انسانی ناب. پژوهش های مدیریت در ایران، ۲۵ (۱)، ۷۴-۹۳.
- ۵- سیدنقوی، میرعلی؛ واعظی، رضا؛ افکنانه، محمد. (۱۳۹۷). الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران. فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، ۲۲ (۲)، ۱۱-۲۶.
- ۶- قربانی، وجه الله؛ نقوی، علی؛ حسینی، داود. (۱۴۰۰). الگوی توسعه استراتژیک منابع در سازمان های تحقیقاتی دولتی. فصلنامه پژوهش های مدیریت در ایران، ۲۵ (۱۱۲)، ۱۲۶-۱۴۹.
- ۷- محمدی، ابولفضل؛ فرهی، علی؛ سلطانی، محمد. (۱۳۹۵). طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی یکی از سازمان های نیروهای مسلح. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۷ (۱)، ۱۸۷-۲۱۲.
- ۸- واعظی، رضا؛ ارسلان، محسن. (۱۳۹۹). الگوی توسعه منابع انسانی در بخش دولتی استان کرمان. فصلنامه پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۲ (۴۳)، ۱۳۵-۱۵۵.
- ۹- Attride-Stirling, J. (۲۰۰۱). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, ۱(۳), ۳۸۵-۴۰۵.
- ۱۰- Barrena-Martinez, J., Lopez-Fernandez, M., & Romero-Fernandez, P. (۲۰۱۸). Exploring the excellence in socially responsible human resource practices: A case study from Spain. In *Transformational Entrepreneurship*. Routledge, ۳ (۱), ۷۸-۸۹.
- ۱۱- Bhatia, M. S., & Awasthi, A. (۲۰۱۸). Assessing relationship between quality management systems and business performance and its mediators: SEM approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- ۱۲- Chin, W. W. (۱۹۹۸). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, ۲۹۵(۲), ۲۹۵-۳۳۳.
- ۱۳- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (۲۰۲۰). Leadership competencies and the essential role of human

- resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, ۲۳(۴), ۳۸۰-۳۹۴.
- ۱۴- Egieya, J. M., Ayo-Imoru, R. M., Ewim, D. R., & Agedah, E. C. (۲۰۲۱). Human resource development and needs analysis for nuclear power plant deployment in Nigeria. *Nuclear Engineering and Technology*.
- ۱۵- EL Hajjar, S. T., & Alkhanaizi, M. S. (۲۰۱۸). Exploring the factors that affect employee training effectiveness: A Case Study in Bahrain. *Sage Open*, ۸(۲), ۲۱۵۸۲۴۴۰۱۸۷۸۳۰۳۳.
- ۱۶- Francis C, R., & Fraga, F. X. (۲۰۲۰). A Study on Job Satisfaction and the New Vibrant Face of Human Resource Excellence Through Management Paradigms and Passion Pyramid. *Management Paradigms and Passion Pyramid*, ۷ (۱), ۱۵۶-۱۸۷.
- ۱۷- Ghouri, A. M., Mani, V., Khan, M. R., Khan, N. R., & Srivastava, A. P. (۲۰۲۰). Enhancing business performance through green human resource management practices: an empirical evidence from Malaysian manufacturing industry. *International Journal of productivity and Performance management*.
- ۱۸- Greer, C. R., Lusch, R. F., & Hitt, M. A. (۲۰۱۷). A service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation. *Academy of Management Perspectives*, ۳۱(۲), ۱۳۷-۱۵۸.
- ۱۹- Han, S. J., & Stieha, V. (۲۰۲۰). Growth mindset for human resource development: A scoping review of the literature with recommended interventions. *Human Resource Development Review*, ۱۹(۳), ۳۰۹-۳۳۱.
- ۲۰- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (۲۰۱۵). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, ۴۳(۱), ۱۱۵-۱۳۵.
- ۲۱- Holsti, O. R. (۱۹۶۹). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- ۲۲- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (۲۰۱۸). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, ۱۵۲(۳), ۷۰۳-۷۲۴.
- ۲۳- Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (۲۰۱۸). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, ۷۴, ۱-۱۲.
- ۲۴- Kreismann, D., & Talauicar, T. (۲۰۲۱). Business Ethics Training in Human Resource Development: A Literature Review. *Human Resource Development Review*, ۲۰(۱), ۶۸-۱۰۵.
- ۲۵- Legatum. (۲۰۲۰). the legatum prosperity index <https://www.prosperity.com/rankings>.
- ۲۶- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (۲۰۱۸). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, ۲۰(۲), ۱۳۳-۱۴۷.
- ۲۷- Takada, E., Saito, S., Sakamoto, F., Suzuki, S., Shibata, Y., Yoneda, T., ... & Nakahira, K. T. (۲۰۱۹). Development and Improvement of Human Resource Development in Nuclear Engineering for National College Students in Japan. *Procedia Computer Science*, ۱۵(۹), ۲۵۸۰-۲۵۸۸.

- ۲۸- Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (۲۰۲۰). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement.
- ۲۹- Zahiri, a., beheshtifar, m., pourkiani, m., & sheikhi, a. (۲۰۲۱). Designing an Excellence Pattern for Effective Human Resources in the Oil Industry. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, ۲۷(۲), ۷۳۶-۷۵۰.