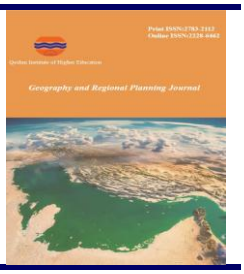
Iranian Association of Geopolitical

Geography and Regional Planning

ISSN (Print): 2783-2112 - ISSN (Online): 2228-6462

Homepage: https://www.jgeoqeshm.ir/



Qualitative model for improving human resource productivity in Khorasan Razavi municipalities in line with regional planning: Link with CFA, IPA, OPA

Mohammad Reza Dehghan[1], Mohammad Taghi Honari ✉[2], Mozhdeh Rabbani[3], Saeed Eslami[4]

1. Department of Industrial Management, Ya.C., Islamic Azad University, Yazd, Iran. Email: 0901137669@iau.ir
2. Department of Industrial Management, Ya.C., Islamic Azad University, Yazd, Iran. Email: mthonari@iau.ac.ir
3. Department of Industrial Management, Ya.C., Islamic Azad University, Yazd, Iran. Email: Moz.rabbani@iau.ac.ir
4. Department of Industrial Management, Ya.C., Islamic Azad University, Yazd, Iran. Email: saeid.eslami@iau.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Paper

Article history:
Received: June 19, 2026
Revised: September 29, 2026
Accepted: November 12, 2026
Published online: November 14, 2026

Keywords:
Human resource productivity model
municipality
content analysis
critical themes
prioritization

Abstract

In the current dynamic conditions, human resource productivity is recognized as the most important factor in improving organizational performance and improving the quality of services in public service institutions, including municipalities. Given the poor statistics of human resource productivity in Iranian organizations, and the lack of local models in municipalities, the present study has addressed the qualitative model of improving human resource productivity in Khorasan Razavi municipalities: Linking with CFA, IPA, OPA. This study is a mixed exploratory research that has been conducted in two qualitative and quantitative parts. Accordingly, based on interviews with 18 academic and executive experts from Khorasan Razavi municipalities, a qualitative model for improving human resource productivity was designed in the form of Atride Stirling's (2001) thematic analysis, including 8 overarching themes (development of competence and empowerment of human capital, employee commitment and job attachment, strategic leadership and performance management, organizational social capital, organizational digital maturity, employee well-being and health in the workplace, healthy and ethically-oriented organizational governance, and dynamic capabilities of the organization), 24 organizing themes, and 91 basic themes. In the quantitative section, the results of confirmatory factor analysis showed that all eight models have appropriate factor loadings, composite reliability, and convergent construct validity, and the model fit indices confirm the strong fit of the data with the theoretical framework. Also, the results of the importance-performance analysis of strategies showed that the overarching themes of "human capital competency development and empowerment, strategic leadership

How to cite: Dehghan, M. R., Honari, M. T., Rabbani, M. & Eslami, S. (2026). Qualitative model for improving human resource productivity in Khorasan Razavi municipalities in line with regional planning: Link with CFA, IPA, OPA. Geography and Regional Planning, 16(4),112-139. https://doi.org/10.22034/jgeoq.2026.587607.4480

© Author(s) retain the copyright and full publishing rights
DOI: https://doi.org/10.22034/jgeoq.2026.587607.4480

Publisher: Qeshm Institute of Higher Education

Introduction

In today's dynamic environment, organizations face rapid technological change, environmental complexity, and resource constraints, making human resource productivity critical to organizational success. Human capital is an organization's most valuable asset, and effective use of other resources depends on managing employees' knowledge, skills, and capabilities. This issue is particularly important for municipalities, which deliver public services, develop urban infrastructure, and improve citizens' quality of life. These responsibilities require an efficient and productive workforce. However, municipalities in Razavi Khorasan Province face human resource challenges, including weaknesses in performance evaluation, mismatches between expertise and job requirements, low motivation, unclear career paths, and ineffective training. Existing productivity frameworks often examine limited factors and insufficiently integrate individual, managerial, organizational, and workplace dimensions. Managers also need to distinguish critical priorities from supporting factors. Therefore, this study aims to develop a context-specific model for enhancing human resource productivity in Razavi Khorasan municipalities and to identify and prioritize its key dimensions through complementary analytical approaches for evidence-based decisions and improved municipal services.

Methodology

This exploratory mixed-methods study adopted a pragmatist approach and an inductive strategy. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 18 academic and municipal experts until theoretical saturation was achieved. The data were analyzed using Attride-Stirling's thematic analysis framework. In the quantitative phase, questionnaires were administered to municipal employees, and CFA, IPA, and OPA techniques were applied to validate, assess, and prioritize the model's dimensions.

Results and Discussion

The findings identified eight dimensions of human resource productivity in Razavi Khorasan municipalities: competency development and empowerment; employee commitment and job engagement; strategic leadership and performance management; organizational social capital; digital maturity; employee welfare and workplace health; healthy and ethical governance; and organizational dynamic capabilities. These dimensions emerged from 91 basic and 24 organizing themes. Importance–Performance Analysis (IPA) showed that organizational social capital was the only dimension in the high-importance, high-performance quadrant, indicating a relative strength across the studied municipalities. Six dimensions—competency development, employee commitment, strategic leadership, digital maturity, ethical governance, and dynamic capabilities—were classified as high-importance but low-performance priorities, revealing gaps between strategic significance and implementation. Employee welfare and workplace health fell into the low-importance, high-performance quadrant, suggesting that it mainly supports productivity rather than drives it. No dimension appeared in the low-importance, low-performance quadrant. Overall Performance Assessment (OPA) ranked strategic leadership and performance management first, competency development and empowerment second, and employee commitment and job engagement third. Overall, the results indicate that improving municipal productivity requires systemic reforms, especially stronger leadership, targeted competency development, fair performance management, transparent governance, and digital transformation.

Conclusion

This study developed an integrated model for enhancing human resource productivity in the municipalities of Razavi Khorasan Province by identifying and prioritizing its main organizational dimensions. The findings demonstrate that productivity is not determined solely by employees' individual abilities; rather, it depends on the interaction of human, managerial, organizational, technological, and workplace factors. The proposed model comprises eight overarching dimensions: competency development and human capital empowerment, employee commitment and job engagement, strategic leadership and performance management, organizational social capital, organizational

digital maturity, employee welfare and workplace health, healthy and ethical governance, and organizational dynamic capabilities. The IPA results revealed that organizational social capital represents a relative strength, whereas competency development, employee commitment, strategic leadership, digital maturity, ethical governance, and dynamic capabilities require priority improvement. OPA further identified strategic leadership and performance management as the highest-ranked dimension, followed by competency development and employee commitment. Accordingly, municipal managers should strengthen participatory and transformational leadership, establish transparent performance evaluation and reward systems, and provide continuous, job-related training and clear career-development opportunities. Improving digital infrastructure, integrating administrative systems, promoting data-based decision-making, and reinforcing organizational transparency and accountability are also essential. Although employee welfare and workplace health remain necessary, the findings suggest that these factors primarily play a supportive role compared with the more strategic drivers of productivity. The study is limited by its geographical focus on Razavi Khorasan and its reliance on expert judgments in the qualitative phase; therefore, applying the model to other regions requires contextual assessment. Future research may examine human resource productivity through meta-analysis, meta-synthesis, or grounded theory and develop optimization strategies using the House of Quality matrix, the Analytic Hierarchy Process, and multi-objective programming. Overall, the proposed framework provides an evidence-based foundation for prioritizing human resource policies, directing organizational reforms, and improving the efficiency and quality of municipal services. Its implementation can support more coherent regional planning by aligning workforce capabilities and organizational resources with local development priorities.

Ethical considerations

Following the principles of research ethics

The authors have observed the principles of ethics in conducting and publishing this scientific research, and this is confirmed by all of them.

Data Availability Statement

Data available on request from the authors.

Acknowledgements

First author: Preparation of samples, conducting experiments and collecting data, performing calculations, statistical analysis of data, analysis and interpretation of information and results, preparing a draft of the article

Second author: Preparation of samples, conducting experiments and collecting data, performing calculations, statistical analysis of data, analysis and interpretation of information and results, preparing a draft of the article

Third author: Preparation of samples, conducting experiments and collecting data, performing calculations, statistical analysis of data, analysis and interpretation of information and results, preparing a draft of the article

Fourth author: Preparation of samples, conducting experiments and collecting data, performing calculations, statistical analysis of data, analysis and interpretation of information and results, preparing a draft of the article

Ethical Considerations

The authors affirm that they have adhered to ethical research practices, avoiding plagiarism, misconduct, data fabrication or

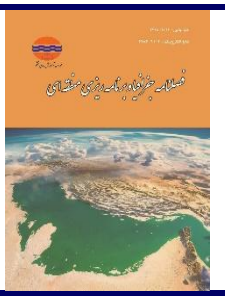
falsification, and have provided their consent for this article's publication.

Funding

This research was conducted without any financial support from Payam Noor University.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest



فصلنامه جغرافیا و برنامه ریزی منطقه ای

شاپا چاپی: ۶۴۶۲- ۲۲۲۸ شاپا الکترونیکی: ۲۱۱۲ -۲۷۸۳

Journal Homepage: https://www.jgeoqeshm.ir/

انجمن ژئوپلیتیک ایران

الگوی کیفی ارتقای بهره وری نیروی انسانی شهرداری های خراسان رضوی در راستای برنامه ریزی منطقه ای: پیوند با CFA,IPA,OPA

محمدرضا دهقان طزرجانی[۱]، محمدتقی هنری[۲]✉، مژده ربانی[۳]، سعید اسلامی[٤]

۱. گروه مدیریت صنعتی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران. رایانامه: 0901137669@iau.ir

۲. نویسنده مسئول. گروه مدیریت صنعتی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران. رایانامه:mthonari@iau.ac.ir

۳. گروه مدیریت صنعتی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران. رایانامه:Moz.rabbani@iau.ac.ir

٤. گروه مدیریت صنعتی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران. رایانامه: saeid.eslami@iau.ac.ir

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۲۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۷/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۸/۲۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۸/۲۳

کلیدواژه ها:

الگوی بهره وری نیروی انسانی شهرداری

تحلیل مضمون

مضامین بحرانی

اولویت بندی

چکیده

در شرایط پویای کنونی، بهره‌وری منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل ارتقای عملکرد سازمانی و بهبود کیفیت خدمات در نهادهای خدمات عمومی از جمله شهرداری‌ها شناخته می‌شود. با توجه به آمار ضعیف بهره‌وری نیروی انسانی در سازمانهای ایران، و کمبود الگوهای بومی در شهرداری‌ها، مطالعه حاضر به الگوی کیفی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی شهرداری‌های خراسان رضوی: پیوند با CFA,IPA,OPA پرداخته است. این مطالعه یک پژوهش آمیخته اکتشافی است که در دو بخش کیفی و کمی صورت پذیرفته است. بر این اساس برمبنای مصاحبه با ۱۸ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی شهرداری‌های خراسان رضوی، الگوی کیفی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در قالب تحلیل مضمون آترایدِ استرلینگ (۲۰۰۱) شامل ۸ مضمون فراگیر(توسعه شایستگی و توانمندسازی سرمایه انسانی، تعهد و دلبستگی شغلی کارکنان، رهبری راهبردی و مدیریت عملکرد، سرمایه اجتماعی سازمانی، بلوغ دیجیتال سازمانی، رفاه و سلامت کارکنان در محیط کار، حاکمیت سازمانی سالم و اخلاق‌محور، قابلیت‌های پویای سازمان)، ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۹۱ مضمون پایه پایه طراحی شد. در بخش کمی نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد هر هشت مدل دارای بارهای عاملی، پایایی مرکب و روایی سازه همگرای مناسب هستند و شاخص‌های برازش مدل انطباق قوی داده‌ها با چارچوب نظری را تأیید می‌کنند. هم‌چنین نتایج تجزیه و تحلیل اهمیت – عملکرد راهبردها نشان داد که مضامین فراگیر" توسعه شایستگی و توانمندسازی سرمایه انسانی، رهبری راهبردی و مدیریت عملکرد، تعهد و دلبستگی شغلی کارکنان، حاکمیت سازمانی سالم و اخلاق‌محور، قابلیت‌های پویای سازمان، بلوغ دیجیتال سازمانی" مضامین بحرانی هستند.

استناد: دهقان طزرجانی، محمدرضا، هنری، محمدتقی، ربانی، مژده و اسلامی، سعید. (۱۴۰۵). الگوی کیفی ارتقای بهره وری نیروی انسانی شهرداری های خراسان رضوی در راستای برنامه ریزی منطقه ای: پیوند با CFA,IPA,OPA. جغرافیا و برنامه ریزی منطقه‌ای، ۱۶(۴)،۱۱۲-۱۳۹

DOI: 10.22034/jgeoq.2026.587607.4480

CC BY SA

ناشر: موسسه آموزش عالی قشم © نویسندگان.

مقدمه

در محیط پویای کنونی که سازمان‌ها با تغییرات سریع فناوری، پیچیدگی‌های محیطی و محدودیت منابع مواجه هستند، بهره‌وری منابع انسانی۱ به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل بقا و موفقیت سازمانی مطرح شده است. سرمایه انسانی مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها محسوب می‌شود و کارایی سایر منابع سازمانی تا حد زیادی به نحوه مدیریت و بهره‌برداری از این سرمایه وابسته است (دراکر۲، ۲۰۲۵). از این رو، مدیریت اثربخش منابع انسانی و توجه به ارتقای بهره‌وری کارکنان به یکی از اولویت‌های اساسی سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش عمومی، تبدیل شده است. تجربه سازمان‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از ناکامی‌ها در دستیابی به اهداف سازمانی نه ناشی از کمبود منابع، بلکه ناشی از پایین بودن بهره‌وری نیروی انسانی است (میرسعیدی و همکاران، ۱۴۰۰).

در این میان، شهرداری‌ها به عنوان نهادهای کلیدی مدیریت شهری، نقش مهمی در ارائه خدمات عمومی، توسعه زیرساخت‌ها و ارتقای کیفیت زندگی شهروندان ایفا می‌کنند. تحقق این مأموریت‌ها مستلزم بهره‌گیری مؤثر از منابع انسانی کارآمد و بهره‌ور است (رابینز و جاج۳، ۲۰۲۴). با این حال، بسیاری از شهرداری‌ها با چالش‌هایی در حوزه مدیریت منابع انسانی مواجه هستند که می‌تواند بر کیفیت خدمات شهری و میزان رضایت شهروندان تأثیر بگذارد. استان خراسان رضوی به دلیل برخورداری از کلان‌شهر مشهد و تعداد قابل توجهی از شهرهای متوسط و پرجمعیت، از جمله استان‌هایی است که شهرداری‌های آن با مسئولیت‌ها و انتظارات گسترده‌ای روبه‌رو هستند. با وجود این، شواهد و مطالعات موجود نشان می‌دهد که بسیاری از شهرداری‌های این استان با مشکلاتی نظیر ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد، عدم تناسب تخصص و شغل، انگیزه پایین کارکنان، نبود مسیرهای شغلی مشخص و ناکارآمدی نظام‌های آموزشی مواجه‌اند (شفیعی دارافشانی، ۱۴۰۱). چنین چالش‌هایی می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری منابع انسانی و در نتیجه کاهش کیفیت خدمات شهری شود (رحیمی‌کیا و همکاران، ۱۳۹۰). افزون بر این، در برخی موارد مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها همچنان با رویکردی سنتی و غیرسیستماتیک انجام می‌شود و برنامه‌ریزی برای جذب، نگهداشت و توسعه نیروی انسانی از پشتوانه علمی و تحلیلی کافی برخوردار نیست (ارجمندی‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین نظام‌های انگیزشی و تشویقی در بسیاری از این سازمان‌ها کمتر بر مبنای عملکرد واقعی کارکنان طراحی شده‌اند که این امر می‌تواند به کاهش رضایت شغلی و افت بهره‌وری منجر شود.

در سطح کلان نیز موضوع بهره‌وری به عنوان یکی از محورهای اصلی سیاست‌های توسعه‌ای کشور مورد توجه قرار گرفته است. در برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، افزایش بهره‌وری به عنوان یکی از راهبردهای اصلی تحقق رشد اقتصادی پایدار مطرح شده است. به طور مشخص، در سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه، سهم ۳۵ درصدی بهره‌وری کل عوامل تولید در تحقق رشد اقتصادی هشت درصدی مورد تأکید قرار گرفته و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، مدیریت، سرمایه و فناوری به عنوان یکی از الزامات اصلی این هدف معرفی شده است (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۲).

در دهه‌های اخیر، مطالعات مختلف نشان داده‌اند که رشد بهره‌وری در اقتصاد ایران روندی کند و ناپایدار داشته است و سهم آن از رشد اقتصادی بسیار کمتر از اهداف برنامه‌های توسعه بوده است. نتایج پژوهش‌های مبتنی بر حسابرسی رشد نیز تأیید می‌کند که بخش عمده رشد اقتصادی ایران عمدتاً از افزایش نهاده‌هایی مانند نیروی کار و سرمایه ناشی شده و سهم بهره‌وری کل عوامل در بسیاری از سال‌ها نزدیک به صفر یا حتی منفی بوده است. همچنین مقایسه ایران با کشورهای در حال توسعه نشان می‌دهد که فاصله قابل‌توجهی در نرخ رشد بهره‌وری نیروی کار وجود دارد و ایران در دستیابی به رشد مبتنی بر بهره‌وری عملکردی پایین‌تر از متوسط منطقه داشته است (فرزانگان و علاء الدینی، ۲۰۲۲؛ امیری و توانا، ۲۰۲۱).

با وجود توجه گسترده به مفهوم بهره‌وری منابع انسانی در ادبیات مدیریت و انجام پژوهش‌های متعدد در این حوزه، مطالعات پیشین نشان می‌دهد که الگوها و چارچوب‌های گوناگونی برای تبیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان ارائه شده است. با این حال، بخش قابل توجهی از این پژوهش‌ها هر یک بر مجموعه‌ای محدود از عوامل متمرکز بوده و اغلب در بسترهای سازمانی خاص توسعه یافته‌اند. در نتیجه، اگرچه دانش قابل توجهی درباره مؤلفه‌های مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی شکل گرفته است، اما این دانش غالباً

1 Human Resource Productivity
2 Drucker
3 Robbins & Judge

به صورت پراکنده و بخشی ارائه شده و کمتر در قالب چارچوب‌هایی یکپارچه که بتواند تعامل میان ابعاد مختلف فردی، مدیریتی، سازمانی و محیط کار را به صورت هم‌زمان تبیین کند، سامان یافته است. این مسئله در سازمان‌های خدمات عمومی، به‌ویژه شهرداری‌ها، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. شهرداری‌ها به دلیل ماهیت خدماتی، تنوع وظایف، الزامات قانونی و ارتباط مستقیم با شهروندان، دارای ویژگی‌های سازمانی خاصی هستند که ممکن است عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در آن‌ها با بسیاری از سازمان‌های اقتصادی یا صنعتی متفاوت باشد. با وجود این، در ادبیات پژوهشی موجود، مطالعات محدودی به طراحی چارچوب‌های بومی و متناسب با شرایط سازمان‌های مدیریت شهری پرداخته‌اند و در بسیاری از موارد نیز مجموعه‌ای از شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر بهره‌وری ارائه شده است بدون آنکه نقش و اهمیت نسبی آن‌ها در قالب یک ساختار منسجم مشخص شود. افزون بر این، در بسیاری از مدل‌های ارائه‌شده، شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری به ارائه فهرستی از مؤلفه‌ها محدود شده و کمتر به تمایز میان شاخص‌های کلیدی و عوامل پشتیبان و نقش آن‌ها در هدایت بهبود بهره‌وری پرداخته شده است. در حالی که در عمل، مدیران سازمانی برای تصمیم‌گیری مؤثر نیازمند آن هستند که بدانند کدام مؤلفه‌ها نقش محوری‌تری در ارتقای بهره‌وری ایفا می‌کنند. از این رو، توسعه یک چارچوب بومی که ضمن شناسایی ابعاد مختلف بهره‌وری منابع انسانی در شهرداری‌ها، بتواند شاخص‌های محوری و اثرگذار را نیز مشخص کند، می‌تواند گامی در جهت تقویت کاربردپذیری الگوهای بهره‌وری در مدیریت شهری محسوب شود. در همین راستا، در کنار طراحی الگوی کیفی بهره‌وری منابع انسانی، تلاش شده است شاخص‌های کلیدی این الگو نیز شناسایی شوند تا میان مؤلفه‌های متعدد مدل، عواملی که نقش محوری‌تری در ارتقای بهره‌وری دارند مشخص گردد. این اقدام، افزون بر افزایش غنای تحلیلی پژوهش، موجب می‌شود الگوی ارائه‌شده از سطح یک چارچوب مفهومی صرف فراتر رفته و به ابزاری کاربردی برای اولویت‌بندی اقدامات مدیریتی و تمرکز بر مؤثرترین عوامل بهبود بهره‌وری منابع انسانی در شهرداری‌ها تبدیل شود. بر این اساس، با توجه به اهمیت نقش شهرداری‌ها در مدیریت شهری، چالش‌های موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی این سازمان‌ها و نیاز به چارچوبی بومی و کاربردی برای ارتقای بهره‌وری کارکنان در شهرداری‌های استان خراسان رضوی، انجام پژوهش‌های نظام‌مند در این حوزه ضروری به نظر می‌رسد. طراحی یک مدل علمی و کاربردی برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی می‌تواند زمینه بهبود تصمیم‌گیری مدیریتی، ارتقای عملکرد سازمانی و افزایش کیفیت خدمات شهری را فراهم کند. در همین راستا، هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی یک مدل بومی برای بهبود بهره‌وری منابع انسانی در شهرداری‌های استان خراسان رضوی است. الگوی ارائه شده چارچوبی کاربردی برای شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری و ارائه راهکارهای عملی جهت ارتقای عملکرد کارکنان فراهم می‌کند. انتظار می‌رود نتایج این پژوهش علاوه بر کمک به مدیران شهری در بهبود مدیریت منابع انسانی، زمینه‌ساز ارتقای کیفیت خدمات شهری، افزایش رضایت شهروندان و تحقق اهداف توسعه شهری نیز باشد. در این راستا سوال‌های پژوهش عبارتند از:

الگوی کیفی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی شهرداری‌های خراسان رضوی چگونه است؟

آیا الگوی پیشنهادی از اعتبار لازم برخوردار است؟

ماتریس ربعی مضامین فراگیر الگوی کیفی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی شهرداری‌های خراسان رضوی چگونه است؟

اولویت مضامین فراگیر الگوی کیفی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی شهرداری‌های خراسان رضوی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بهره‌وری یکی از مفاهیم بنیادی در حوزه مدیریت و اقتصاد است که نقش مهمی در ارتقای عملکرد سازمان‌ها و توسعه اقتصادی ایفا می‌کند. این مفهوم به طور کلی به نسبت ستانده‌ها به نهاده‌ها اشاره دارد و نشان می‌دهد منابع موجود تا چه اندازه به صورت کارآمد برای تولید کالا یا ارائه خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرند. در واقع، بهره‌وری معیاری برای سنجش کارایی و اثربخشی در استفاده از منابع سازمانی محسوب می‌شود و از این رو یکی از مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به شمار

می‌رود(سیورسون۱، ۲۰۱۱). در ادبیات مدیریت، بهره‌وری فراتر از یک نسبت ساده میان ورودی و خروجی در نظر گرفته می‌شود. بسیاری از پژوهشگران معتقدند که بهره‌وری مفهومی چندبعدی است که علاوه بر کارایی اقتصادی، جنبه‌هایی مانند کیفیت خدمات، نوآوری، رضایت کارکنان و بهبود فرایندهای سازمانی را نیز در بر می‌گیرد. به همین دلیل، در سازمان‌های امروزی به ویژه سازمان‌های خدماتی، توجه به بهره‌وری منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان اهمیت ویژه‌ای یافته است (تانگن۲، ۲۰۰۵). بهره‌وری نیروی انسانی به میزان کارایی و اثربخشی عملکرد کارکنان در انجام وظایف سازمانی اشاره دارد. در واقع، کارکنان زمانی بهره‌ور تلقی می‌شوند که بتوانند با استفاده بهینه از مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های خود ارزش افزوده بیشتری برای سازمان ایجاد کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که بهره‌وری کارکنان تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و محیطی قرار دارد و مدیریت صحیح این عوامل می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا کند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی۳، ۲۰۱۹). یکی از دیدگاه‌های مهم در تبیین بهره‌وری، نظریه سرمایه انسانی است. بر اساس این نظریه، دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان نوعی سرمایه محسوب می‌شوند که می‌توانند موجب افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان شوند. سرمایه‌گذاری در آموزش، توسعه مهارت‌ها و ارتقای قابلیت‌های کارکنان باعث افزایش توان تولیدی سازمان و بهبود عملکرد آن می‌شود. این دیدگاه به ویژه در سازمان‌های دانش‌محور و خدماتی اهمیت زیادی دارد، زیرا عملکرد این سازمان‌ها به میزان قابل توجهی به کیفیت سرمایه انسانی آن‌ها وابسته است (بیکر۴، ۱۹۹۳). علاوه بر رویکرد سرمایه انسانی، پژوهشگران مدل‌ها و چارچوب‌های مختلفی برای تحلیل بهره‌وری ارائه کرده‌اند. یکی از شناخته‌شده‌ترین مدل‌ها در این زمینه مدل چندبعدی بهره‌وری سینک و تاتل است. در این مدل، بهره‌وری به عنوان یک مفهوم چندبعدی در نظر گرفته شده و در قالب ابعادی مانند کارایی، اثربخشی، کیفیت، نوآوری، سودآوری، کیفیت زندگی کاری و بهره‌برداری از منابع تحلیل می‌شود. بر اساس این مدل، بهره‌وری نتیجه تعامل مجموعه‌ای از عوامل انسانی، مدیریتی و فنی در سازمان است و برای بهبود آن باید به تمامی این ابعاد توجه شود.یکی دیگر از چارچوب‌های مهم در تحلیل بهره‌وری، مدل بهره‌وری کل عوامل تولید۵ است. این مدل در اقتصاد و مدیریت به طور گسترده برای تحلیل رشد اقتصادی و عملکرد سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این رویکرد، بهره‌وری به عنوان بخشی از رشد اقتصادی در نظر گرفته می‌شود که ناشی از بهبود فناوری، مهارت نیروی کار، نوآوری و کارایی مدیریتی است. مطالعات نشان می‌دهد که در بسیاری از کشورها بخش مهمی از رشد اقتصادی ناشی از افزایش بهره‌وری کل عوامل است، نه صرفاً افزایش سرمایه یا نیروی کار (سیورسون، ۲۰۱۱). در سال‌های اخیر، توجه به نقش عوامل سازمانی در ارتقای بهره‌وری افزایش یافته است. عواملی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، نظام‌های انگیزشی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و کیفیت محیط کار از جمله مهم‌ترین عواملی هستند که می‌توانند بر بهره‌وری کارکنان تأثیر بگذارند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که از فرهنگ سازمانی حمایتی و سبک رهبری مشارکتی برخوردارند، معمولاً سطح بالاتری از بهره‌وری نیروی انسانی را تجربه می‌کنند (بلوم و همکاران۶، ۲۰۱۷). از سوی دیگر، پیشرفت‌های فناوری نیز تأثیر قابل توجهی بر بهره‌وری سازمان‌ها داشته است. استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و دیجیتال می‌تواند موجب بهبود فرایندهای کاری، افزایش سرعت انجام فعالیت‌ها و کاهش هزینه‌های عملیاتی شود. با این حال، مطالعات نشان می‌دهد که تأثیر فناوری بر بهره‌وری زمانی بیشینه می‌شود که با تغییرات مدیریتی و توسعه مهارت‌های کارکنان همراه باشد (برینجلفسن و مکافی۷، ۲۰۱۴). در سازمان‌های خدمات عمومی مانند شهرداری‌ها، بهره‌وری منابع انسانی اهمیت ویژه‌ای دارد. این سازمان‌ها نقش مهمی در ارائه خدمات عمومی، مدیریت شهری و ارتقای کیفیت زندگی شهروندان ایفا می‌کنند. در چنین سازمان‌هایی، بهره‌وری تنها به معنای افزایش کارایی اقتصادی نیست، بلکه به کیفیت خدمات، رضایت شهروندان،

1 Syverson
2 Tangen
3 OECD
4 Becker
5 Total Factor Productivity
6 Bloom et al.
7 Brynjolfsson & McAfee

پاسخگویی سازمانی و استفاده بهینه از منابع عمومی نیز مرتبط است. از این رو، بهبود بهره‌وری در این سازمان‌ها نیازمند توجه همزمان به عوامل فردی کارکنان، ساختارهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی و زیرساخت‌های فناوری است. در مجموع، بررسی مبانی نظری نشان می‌دهد که بهره‌وری مفهومی چندبعدی و پیچیده است که تحت تأثیر عوامل مختلف انسانی، مدیریتی و فناوری قرار دارد. به همین دلیل، پژوهشگران تلاش کرده‌اند با ارائه مدل‌ها و چارچوب‌های تحلیلی مختلف، ابعاد گوناگون این مفهوم را تبیین کنند. استفاده از این چارچوب‌ها می‌تواند به مدیران کمک کند تا با شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری، راهکارهای مناسبی برای ارتقای عملکرد سازمانی و بهبود استفاده از منابع انسانی ارائه دهند.

طیبی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از روش بهترین–بدترین گروهی پرداختند. نتایج نشان داد بعد شغلی بیشترین اهمیت را در میان ابعاد فردی، شغلی و سازمانی دارد و در میان شاخص‌ها نیز رضایت شغلی، وجود پاداش و ابزارهای تشویقی و امنیت شغلی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری کارکنان محسوب می‌شوند. عاقل‌آزاد و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای به طراحی الگوی بهره‌وری کارکنان بر اساس رفتار شهروندی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی پرداختند. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارند. وکیلی و خامه‌چی (۱۴۰۱) با استفاده از روش فراتحلیل به شناسایی پیشایندهای بهره‌وری منابع انسانی پرداختند. یافته‌ها نشان داد متغیرهایی مانند هوش عاطفی، کارآفرینی سازمانی، مدیریت استعداد، انگیزش شغلی، سلامت سازمانی، رهبری اثربخش و کیفیت زندگی کاری دارای بیشترین اندازه اثر بر بهره‌وری منابع انسانی هستند. رستگار و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای به تحلیل بهره‌وری نیروی انسانی در بخش صنعت با رویکرد اقتصاد مقاومتی پرداختند. نتایج نشان داد عوامل مدیریتی و فردی بیشترین ارتباط را با بهره‌وری منابع انسانی دارند، هرچند برخی شاخص‌های مدیریتی و ساختاری هنوز با وضعیت مطلوب فاصله دارند. چنگیزی و همکاران (۱۳۹۹) با رویکرد ترکیبی به طراحی و ارزیابی مدل توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری در شرکت ملی گاز ایران پرداختند. نتایج نشان داد عوامل مدیریتی، گروهی، سازمانی، محیطی، اخلاقی، فردی و ساختاری از مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی هستند. صادق و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با استفاده از مدل معادلات ساختاری به شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سرمایه انسانی در نیروی دریایی ارتش پرداختند. یافته‌ها نشان داد عواملی مانند محیط سازمانی مناسب، برنامه‌ریزی و جذب نیروی انسانی، سازوکارهای مدیریتی و آموزشی و حمایت مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری نیروی انسانی دارند. فرهادی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی پیمایشی به بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی پرداختند. نتایج نشان داد عوامل مدیریتی، سازمانی و فردی به ترتیب بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری کارکنان دارند. نورحسن و سینامبلا[1] (۲۰۲۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر تعادل کار و زندگی بر رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان در آژانس قرنطینه کشاورزی اندونزی پرداختند. نتایج نشان داد تعادل کار و زندگی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان دارد. یامانگ و همکاران[2] (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای نشان دادند انگیزش شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارد، در حالی که افزایش بار کاری به‌تنهایی اثر معناداری بر بهره‌وری نشان نمی‌دهد. چیرونیسا و چائرودین (۲۰۲۵) در پژوهشی درباره نقش ایمنی و سلامت شغلی نشان دادند عوامل مرتبط با سلامت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری دارند. ملتئو[3] (۲۰۲۵) در پژوهشی مفهومی بیان کرد که بهره‌وری در سازمان‌های پیچیده زمانی افزایش می‌یابد که تعامل مؤثر میان نیروی انسانی و فناوری برقرار شود. بیجلاوان و همکاران[4] (۲۰۲۴) با بررسی نقش فرهنگ سازمانی دنیسون در شهرداری‌ها نشان دادند ابعاد فرهنگ سازمانی از طریق کاهش بی‌احترامی در محیط کار

1 Nurhasan & Sinambela
2 Yamang et al.
3 Meletiou
4 Bijalwan et al.

می‌توانند به بهبود بهره‌وری کارکنان منجر شوند. نورگاها و روخویانتی۱ (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای درباره کارکنان بانکی نشان دادند تعهد کاری و تعادل کار و زندگی تأثیر معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارند و رضایت شغلی نقش میانجی مهمی در این رابطه ایفا می‌کند. صلاحات و همکاران۲ (۲۰۲۴) نشان دادند رفتار شهروندی سازمانی و رفتار کاری نوآورانه نقش میانجی مهمی در رابطه بین یادگیری سازمانی، تعهد کارکنان و بهره‌وری ایفا می‌کنند.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه یک پژوهش پراگماتیستی است که با استفاده از رویکرد استقرایی و استراتژی تحلیل مضمون به ارائه الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی می‌پردازد. هم‌چنین مطالعه حاضر یک پژوهش آمیخته اکتشافی (کیفی–کمی) است که از نظر افق زمانی به صورت مقطعی در سال ۱۴۰۵–۱۴۰۴ صورت پذیرفته است. سرانجام مطالعه حاضر از بعد گردآوری اطلاعات، میدانی است. مشارکت‌کنندگان این مطالعه را مدیران ارشد شهرداری‌های خراسان رضوی و اعضای هیئت علمی رشته‌های مدیریت در خراسان رضوی تشکیل می‌دهند. بر این اساس پس از ۱۸ مصاحبه داده ها به اشباع نظری رسید. ۱۳ نفر از خبرگان دارای مدرک دکترا و ۵ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند؛ سه نفر خبرگان دارای سابقه کار بین ۱۵–۱۰ سال، ۱۰ نفر دارای سابقه کار بین ۲۰–۱۶ سال و ۵ نفر دارای سابقه کار بیش از ۲۰ سال بودند؛ تعداد خبرگان در بازه سنی زیر ۴۵ سال، ۵۵–۴۵ سال و بالای ۵۵ سال به ترتیب ۵، ۹ و ۴ نفر می‌باشد. در بخش کمی پژوهش، بر اساس اطلاعات مستند سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداری شهرداری‌های خراسان با تحصیلات کارشناسی به بالا و سابقه کار ده سال به بالا به تعداد ۱۲۰۰ نفر بود. با توجه به جدول مورگان، حجم نمونه ۲۹۱ نفر تعیین شد. با این حال، به منظور جبران احتمال عدم بازگشت یا غیرقابل استفاده بودن برخی پرسشنامه‌ها، تعداد ۳۲۰ پرسشنامه (حدود ۱۰ درصد بیش از حجم نمونه) توزیع شد که ۳۰۴ پرسشنامه قابل استفاده بود. شیوه نمونه‌گیری نیز به صورت تصادفی خوشه ای چند مرحله‌ای می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات به شرح جدول (۱) می‌باشد:

جدول (۱). مشخصات ابزار گردآوری داده‌ها

ردیف	بخش	ابزار گردآوری داده ها	نرم‌افزار	هدف
۱	کیفی	فیش برداری(مصاحبه)	مکس‌کیودا	الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی
۲	کمی	پرسشنامه محقق ساخته ۹۱ سوالی مبتنی بر طیف لیکرت پنج گزینه‌ای	لیزرل	۱-اعتباریابی الگوی پیشنهادی ۲-تعیین اهمیت مضامین فراگیر
۳		پرسشنامه محقق ساخته ۹۱ سوالی مبتنی بر طیف لیکرت پنج گزینه‌ای	اکسل	تعیین اهمیت مضامین فراگیر
۴		پرسشنامه محقق ساخته ۸ سوالی (فاقد طیف)	لینگو	تعیین رتبه مضامین فراگیر

اعتبار الگوی کیفی با استفاده از شاخص‌های اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اطمینان‌پذیری و پایایی الگوی کیفی به‌وسیله‌ی روش پایایی بازآزمون مورد بررسی قرار گرفت. روش و ابزار تجزیه و تحلیل داده ها به شرح زیر می‌باشد:

ارائه الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی با رویکرد تحلیل مضمون (نرم‌افزار مکس کیودا)

اعتبار سنجی الگوی پیشنهادی با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (نرم‌افزار لیزرل)

تشکیل ماتریس ربعی مضامین فراگیر الگوی پیشنهادی با استفادهاز تکنیک تجزیه و تحلیل اهمیت – عملکرد ((نرم‌افزار اکسل)

اولویت‌بندی مضامین فراگیر الگوی پیشنهادی با استفاده از تکنیک OPA (نرم‌افزار لیزرل)

یافته‌های پژوهش

بخش کیفی: ارائه الگوی بهره‌وری نیروی انسانی

1 Nugraha & Rukhviyanti
2 Salahat et al.

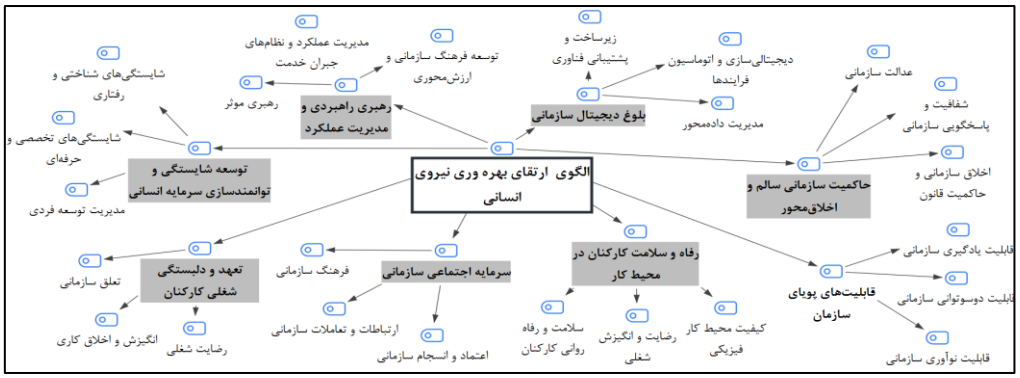
در این پژوهش به منظور ارائه الگوی بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان، از تکنیک تحلیل مضمون بر اساس مدل آترایدِ استرلینگ[1] (۲۰۰۱) شامل پنج مرحله "آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازیابی مضامین و تعریف و نام‌گذاری مضامین" استفاده شده است. بدین منظور، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان جمع‌آوری شد و سپس با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون بر اساس مراحل پیشنهادی آترایدِ استرلینگ (۲۰۰۱) تحلیل گردید. ابتدا، مضمون‌های پایه از طریق کدگذاری باز و دقیق متن مصاحبه‌ها استخراج شدند. این مضمون‌های پایه که مفاهیم اولیه و جزئی‌تر را در بر می‌گرفتند، بر اساس شباهت‌ها و ارتباط معنایی در قالب مضمون‌های سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند بدین منظور از مصاحبه با خبرگان استفاده شد. در این راستا پس از مصاحبه با ۱۸ نفر از خبرگان، داده‌ها به اشباع نظری رسید. در این گام از متن مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه باز، تعداد ۹۱ شاخص استخراج شد. در ادامه، بر اساس مشابهت‌های کاربردی مضامین پایه، در ۲۴ "مضمون سازمان‌دهنده" قرار گرفتند. مضامین سازمان‌دهنده نیز بر اساس وجه اشتراک خود در ۸ مضمون فراگیر قرار گرفتند. در نهایت داده‌های برآمده از روش تحلیل مضمون و شکل‌گیری شبکه مضامین نشان‌دهنده آن است که الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی دارای ۸ مضمون فراگیر، ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۹۱ مضمون پایه می‌باشد. جدول (۲) مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر را نشان می‌دهد:

جدول (۲). مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
تحصیلات و آموزش مرتبط با وظایف شغلی- آموزش‌های فنی و تخصصی حین خدمت-تجربه کاری در حوزه‌های عملیاتی شهرداری-آشنایی با ساختار و وظایف و قوانین خاص شهرداری	شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای	توسعه شایستگی و توانمندسازی سرمایه انسانی
توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیری سریع در مواجهه با مسائل-هوش عاطفی و خودآگاهی در تعاملات کاری-تفکر تحلیلی برای تشخیص اولویت‌ها-توانایی کار تیمی و هماهنگی بین واحدها-مدیریت تعارض و خودمدیریتی-یادگیری از خطاها و مدیریت شکست	شایستگی‌های شناختی و رفتاری	
غنی‌سازی شغلی-گردش شغلی بین واحدها-فرصت‌های پیشرفت شغلی و ارتقاء-توسعه مهارت‌های فردی و حرفه‌ای	مدیریت توسعه فردی	
علاقه و تعهد به کار-احساس مسئولیت و وجدان کاری-خوداتضباطی و مسئولیت‌پذیری-انگیزه پیشرفت و بهبود مستمر-تعهد حرفه‌ای	انگیزش و اخلاق کاری	تعهد و دلبستگی شغلی کارکنان
امنیت شغلی و ثبات استخدام-حقوق، دستمزد و مزایا-فرصت‌های ارتقاء و رشد شغلی-کیفیت زندگی کاری	رضایت شغلی	
تعلق عاطفی سازمانی-تعلق مستمر سازمانی-تعلق هنجاری سازمانی	تعلق سازمانی	
رهبری اصیل (مشارکتی و حمایتی، تحول‌گرا و اخلاق‌مدار)-هدایت تغییرات سازمانی-اعتماد کارکنان به مدیر- ارتباط شفاف مدیر با کارکنان	رهبری موثر	رهبری راهبردی و مدیریت عملکرد
شفافیت در ارزیابی عملکرد-بازخورد مستمر و سازنده-شناسایی و تقدیر از کارکنان برجسته- مشارکت کارکنان در اهداف عملکردی-عدالت در ارزیابی و پاداش	مدیریت عملکرد و نظام‌های جبران خدمت	
تهادینه‌سازی ارزش‌های سازمانی-حمایت از نوآوری و یادگیری-توجه به توسعه مهارت‌های گروهی	توسعه فرهنگ سازمانی و ارزش‌محوری	
ارتباطات افقی مؤثر-ارتباطات عمودی مؤثر-شبکه‌های غیررسمی مثبت-هماهنگی بین واحدها-روحیه همکاری و کمک متقابل	ارتباطات و تعاملات سازمانی	سرمایه اجتماعی سازمانی
شایستگی مدیران-درستکاری /یکپارچگی-خیرخواهی سازمانی-قابلیت اتکا	اعتماد سازمانی	
هنجارها و ارزش‌های مشترک-کار تیمی و همدلی-تعهد به اهداف سازمان	فرهنگ سازمانی	
دسترسی به تجهیزات اداری با کیفیت و قابل اعتماد-سهولت استفاده و پشتیبانی فنی-نگهداری و تعمیرات به موقع	زیرساخت و پشتیبانی فناوری سازمانی	بلوغ دیجیتال سازمانی
سطح دیجیتالی شدن فرایندها-سطح اتوماسیون فرایندها-یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی- دسترسی و جریان دیجیتال اطلاعات	دیجیتالی‌سازی و اتوماسیون فرایندها	
کیفیت داده‌ها-حاکمیت و مدیریت داده -قابلیت تحلیل داده‌ها	مدیریت داده‌محور	
شرایط فیزیکی محیط کار -ایمنی و سلامت شغلی (ارگونومی، ایمنی و بهداشت) -امکانات رفاهی کارکنان	کیفیت محیط کار فیزیکی	رفاه و سلامت کارکنان در محیط کار
کاهش استرس و مدیریت فشار کاری-حمایت و مشاوره سازمانی-تعادل کار و زندگی شخصی- تاب‌آوری فردی	سلامت و رفاه روانی کارکنان	
برنامه‌های رفاهی و پشتیبانی-انگیزش شغلی و مسئولیت‌پذیری-رضایت از محیط کار	رضایت و انگیزش شغلی	
عدالت توزیعی-عدالت رویه ای-عدالت تعاملی	عدالت سازمانی	حاکمیت سازمانی سالم و اخلاق‌محور
شفافیت اطلاعاتی-مستندسازی فرایندهای تصمیم‌گیری-پاسخگویی مدیریتی و عملکردی- گزارش‌دهی	شفافیت و پاسخگویی سازمانی	
پایبندی به اصول اخلاقی و حرفه‌ای-رعایت قوانین و مقررات سازمانی -نظام‌های نظارت و کنترل اخلاقی	اخلاق سازمانی و حاکمیت قانون	
تولید و توسعه ایده‌های نو-حمایت مدیریتی از نوآوری-دانش‌محوری سازمانی-پیاده‌سازی نوآوری	قابلیت نوآوری سازمانی	قابلیت‌های پویای سازمان
حافظه سازمانی-اشتراک دانش-تفکر سیستمی و یادگیری از تجربه-ظرفیت جذب دانش	قابلیت یادگیری سازمانی	

بر اساس جدول (۲)، الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی به شرح نمودار (۱) تشکیل شده است:

1 Brown & Clarke



نمودار (۱). شبکه مضامین الگوی کیفی بهره‌وری نیروی انسانی (مضامین سازمان دهنده و فراگیر)

برخلاف دیدگاه برخی پژوهشگران که اعتبار و روایی را مختص پژوهش‌های کمی می‌دانند (جانسون و کریستنسن[1]،۲۰۰۸)، در پژوهش‌های کیفی نیز صحت و اعتبار داده‌ها و یافته‌ها اهمیت بسزایی دارد(کرسول[2]،۲۰۱۲). برای ارزیابی اعتبار در پژوهش‌های کیفی، شاخص‌های جدیدی شامل اعتبارپذیری (واقعی بودن یافته‌ها)، انتقال‌پذیری (قابلیت تعمیم نتایج با چالش‌هایی به دلیل نمونه‌های کوچک)، تأییدپذیری (دقت و عینیت در تحلیل داده‌ها) و اطمینان‌پذیری (تکرارپذیری داده‌ها) پیشنهاد شده است (عباس‌زاده، ۱۳۹۱؛ حریری، ۱۳۹۵). این شاخص‌ها جایگزین روش‌های اعتبارسنجی کمی شده و کیفیت پژوهش کیفی را تضمین می‌کنند. برای اطمینان از اعتبارپذیری این پژوهش، مشاهده طولانی و مستمر در دستور کار محقق قرار گرفت همچنین از آنجا که فرآیند گردآوری داده‌ها در فازهای مختلف صورت گرفت و برخی شرکت‌کنندگان به دلیل دانش تخصصی و علاقه‌مندی به موضوع تحقیق دست‌کم در دو مرحله حضور داشتند، پژوهشگر زمان بیشتری را برای رابطه‌سازی با آن‌ها در اختیار داشت تا با ارائه تحلیل‌های داده‌ای به مشارکت‌کنندگان، بازخوردهای اصلاحی از آنان دریافت نماید. برای اطمینان از غنا و جامعیت داده‌ها، در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. بدین ترتیب در پایان هر مصاحبه، نفرات مناسب بعدی برای ادامه جریان گردآوری داده‌ها شناسایی می‌شدند که دانش عمیقی در خصوص موضوعات مورد بحث داشتند. برای اطمینان از تأییدپذیری این پژوهش، از گردآوری و تحلیل همزمان داده‌ها در طول تحقیق (فرآیند کدگذاری مقایسه‌ای مستمر) استفاده شد. بدین منظور، محقق کلیه داده‌های خام شامل نکات مهم اسناد، مصاحبه‌های ضبط شده و تفکرات و تحلیل‌های خود را به صورت منظم ثبت و نگهداری نمود تا در هر لحظه امکان بازگشت و مرور آنها موجود باشد. در پژوهش حاضر علاوه بر اینکه فرآیندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها سازمان دهی شده‌است، از کمیته راهنما نیز برای ارزیابی و اجرای برنامه مصاحبه استفاده شده است. برای سنجش پایایی در این پژوهش، از روش پایایی بازآزمون استفاده شد؛ این شاخص را می‌توان زمانی محاسبه کرد که کدگذار یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری کرده باشد. برای محاسبه‌ی پایایی بازآزمون، از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، چند مصاحبه برای نمونه انتخاب شد و هریک از آن‌ها در فاصله زمانی چهارده روزه دوباره کدگذاری شدند. پس از مقایسه کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر یک از مصاحبه‌ها، از طریق میزان بالای توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری، پایایی تحقیق احصا شد. در کنار آن، برای محاسبه پایایی، کدگذاری به‌صورت دستی صورت گرفت و بعد از اتمام کدگذاری نتایج دو کدگذاری با یکدیگر مقایسه و از روش هولستی برای محاسبه پایایی استفاده شد:

$$PAO=2M/ (n1+n2)$$

PAO به معنی درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)، Mتعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n1 تعداد واحدهای کدگذاشته در مرحله اول و n2 تعداد واحدهای کدگذاشته در مرحله اول و تعداد واحدهای کد گذاشته در مرحله دوم است. این رقم بین صفر (هیچ توافق) تا یک (توافق کامل) متغیر است. پاسخ نتیجه محاسبه برای پژوهش حاضر برابر با ۰/۸۲۵ محاسبه شد که نشان میدهد مضامین از پایایی بالایی برخوردار است.

1. Johnson & Christensen
2. Creswell

یافته‌های بخش کمی

اعتباریابی الگوی پیشنهادی با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی

در این بخش از پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی به اعتباریابی الگوی پیشنهادی پرداخته شده است، بدین منظور نرم افزار لیزرل (نسخه۱۰.۲) مورد استفاده قرار گرفته است. جدول (۳) نتایج بررسی بارهای عاملی مضامین پایه و سازمان دهنده را نشان می دهد:

جدول (٤) نتایج بررسی بارهای عاملی مضامین پایه و سازمان دهنده

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	بار عاملی	محدوده بارهای عاملی مضمون پایه	آماره t
توسعه شایستگی و توانمندسازی سرمایه انسانی	شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای	۰/۶۵	بین ۰/۵۶ تا ۰/۸۹	همه بارهای عاملی معنادار هستند(آماره t بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد)
	شایستگی‌های شناختی و رفتاری	۰/۸۴	بین ۰/۶۹ تا ۰/۸۸	
	مدیریت توسعه فردی	۰/۶۸	بین ۰/۷۵ تا ۰/۸۹	
تعهد و دلبستگی شغلی کارکنان	انگیزش و اخلاق کاری	۰/۸۱	بین ۰/۶۳ تا ۰/۷۷	
	رضایت شغلی	۰/۷۷	بین ۰/۶۹ تا ۰/۸۸	
	تعلق سازمانی	۰/۷۱	بین ۰/۷۷ تا ۰/۸۷	
رهبری راهبردی و مدیریت عملکرد	رهبری موثر	۰/۵۹	بین ۰/۷۹ تا ۰/۹۴	
	مدیریت عملکرد و نظام‌های جبران خدمت	۰/۹۶	بین ۰/۸۰ تا ۰/۸۸	
	توسعه فرهنگ سازمانی و ارزش‌محوری	۰/۸۳	بین ۰/۷۱ تا ۰/۹۱	
سرمایه اجتماعی سازمانی	ارتباطات و تعاملات سازمانی	۰/۸۰	بین ۰/۷۷ تا ۰/۹۴	
	اعتماد سازمانی	۰/۹۲	بین ۰/۷۸ تا ۰/۹۶	
	فرهنگ سازمانی	۰/۵۷	بین ۰/۸۱ تا ۰/۹۹	
بلوغ دیجیتال سازمانی	زیرساخت و پشتیبانی فناوری سازمانی	۰/۵۸	بین ۰/۷۸ تا ۰/۹۵	
	دیجیتالی‌سازی و اتوماسیون فرایندها	۰/۹۷	بین ۰/۸۱ تا ۰/۸۹	
	مدیریت داده‌محور	۰/۸۰	بین ۰/۷۰ تا ۰/۹۳	
رفاه و سلامت کارکنان در محیط کار	کیفیت محیط کار فیزیکی	۰/۷۵	بین ۰/۸۲ تا ۰/۸۸	
	سلامت و رفاه روانی کارکنان	۰/۶۶	بین ۰/۷۲ تا ۰/۸۷	
	رضایت و انگیزش شغلی	۰/۷۲	بین ۰/۷۵ تا ۰/۷۹	
حاکمیت سازمانی سالم و اخلاق‌محور	عدالت سازمانی	۰/۷۹	بین ۰/۷۸ تا ۰/۹۴	
	شفافیت و پاسخگویی سازمانی	۰/۶۵	بین ۰/۶۸ تا ۰/۹۲	
	اخلاق سازمانی و حاکمیت قانون	۰/۶۷	بین ۰/۸۴ تا ۰/۹۴	
قابلیت‌های پویای سازمان	قابلیت نوآوری سازمانی	۰/۸۷	بین ۰/۸۰ تا ۰/۹۱	
	قابلیت یادگیری سازمانی	۰/۹۴	بین ۰/۶۹ تا ۰/۸۹	
	قابلیت دوسوتوانی سازمانی	۰/۴۸	بین ۰/۷۳ تا ۰/۹۰	

همان‌گونه که در جدول (۳) مشخص است همه‌ی بارهای عاملی در حالت تخمین استاندارد بزرگتر از ۰/۴ هستند. هم‌چنین بر اساس مقادیر آماره تی، می‌توان گفت از آنجا که مقادیر آماره تی همه‌ی بارهای عاملی در خارج از بازه‌ی ۱/۹۶- و ۱/۹۶+ قرار دارند، می‌توان با اطمینان ۹۵درصد نتیجه گرفت بارهای عاملی، معنادار هستند. جدول (۴) مقادیر پایایی مرکب و روایی سازه همگرای مضامین سازمان دهنده و فراگیر را نشان می‌دهد:

جدول (٤) مقادیر پایایی مرکب و روایی سازه همگرای مضامین سازمان دهنده و فراگیر

مضمون فراگیر/سازمان دهنده	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی مرکب	روایی سازه همگرا
شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای	۰/۶۳۳	۰/۸۷۱	تأیید
شایستگی‌های شناختی و رفتاری	۰/۶۵۱	۰/۹۱۷	تأیید
مدیریت توسعه فردی	۰/۷۰۰	۰/۹۰۳	تأیید
توسعه شایستگی و توانمندسازی سرمایه انسانی	۰/۵۳۰	۰/۷۷۰	تأیید
انگیزش و اخلاق کاری	۰/۵۲۱	۰/۸۴۴	تأیید
رضایت شغلی	۰/۶۴۲	۰/۸۷۷	تأیید
تعلق سازمانی	۰/۶۵۳	۰/۸۴۹	تأیید
تعهد و دلبستگی شغلی کارکنان	۰/۵۸۴	۰/۸۰۸	تأیید
رهبری موثر	۰/۷۵۲	۰/۹۲۳	تأیید
مدیریت عملکرد و نظام‌های جبران خدمت	۰/۷۰۳	۰/۹۲۲	تأیید
توسعه فرهنگ سازمانی و ارزش‌محوری	۰/۶۶۳	۰/۸۵۴	تأیید
رهبری راهبردی و مدیریت عملکرد	۰/۶۵۳	۰/۸۴۵	تأیید
ارتباطات و تعاملات سازمانی	۰/۷۲۹	۰/۹۳۰	تأیید
اعتماد سازمانی	۰/۷۷۲	۰/۹۳۱	تأیید
فرهنگ سازمانی	۰/۷۸۱	۰/۹۱۴	تأیید
سرمایه اجتماعی سازمانی	۰/۶۰۴	۰/۸۱۵	تأیید
زیرساخت و پشتیبانی فناوری سازمانی	۰/۷۳۳	۰/۸۹۱	تأیید
دیجیتالی‌سازی و اتوماسیون فرایندها	۰/۷۳۲	۰/۹۱۶	تأیید
مدیریت داده‌محور	۰/۶۶۰	۰/۸۵۲	تأیید
بلوغ دیجیتال سازمانی	۰/۶۳۹	۰/۸۳۶	تأیید
کیفیت محیط کار فیزیکی	۰/۷۴۰	۰/۸۹۵	تأیید
سلامت و رفاه روانی کارکنان	۰/۶۵۵	۰/۸۸۳	تأیید
رضایت و انگیزش شغلی	۰/۵۸۳	۰/۸۰۷	تأیید
رفاه و سلامت کارکنان در محیط کار	۰/۵۰۶	۰/۷۵۴	تأیید
عدالت سازمانی	۰/۷۵۲	۰/۹۲۴	تأیید
شفافیت و پاسخگویی سازمانی	۰/۶۴۳	۰/۸۳۶	تأیید

مقادیر پایایی مرکب مدل بیشتر از ۰/۷ به دست آمده است که نشان‌دهنده پایایی مناسب مولفه‌های مدل پیشنهادی است. از سوی دیگر، با توجه به این‌که مقادیر بارهای عاملی شاخص‌ها بالاتر از ۰/۴ و معنادار به دست آمده است؛ و هم‌چنین مقدار شاخص میانگین واریانس استخراج شده بزرگتر از ۰/۴ است، بنابراین روایی سازه همگرا برای همه‌ی مولفه‌های مدل، مورد تأیید قرار می‌گیرد(رامین مهر و چارستاد، ۱۴۰۰). جدول (۵) نیز شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی را نشان می‌دهد:

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی

مدل تحلیل عاملی تأییدی	GFI	CFI	NFI	RMSEA	Chi2/df
توسعه شایستگی و توانمندسازی سرمایه انسانی	۰/۹۴	۱	۰/۹۸	۰/۰۴	۱/۲۲
تعهد و دلبستگی شغلی کارکنان	۰/۹۵	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۰۵۳	۱/۳۹
رهبری راهبردی و مدیریت عملکرد	۰/۹۴	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۰۴۵	۱/۲۸
سرمایه اجتماعی سازمانی	۰/۹۴	۱	۰/۹۸	۰/۰۴۶	۱/۲۹
بلوغ دیجیتال سازمانی	۰/۹۵	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۰۵۹	۱/۴۸
رفاه و سلامت کارکنان در محیط کار	۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۰۵۱	۱/۳۶
حاکمیت سازمانی سالم و اخلاق‌محور	۰/۹۵	۱	۰/۹۸	۰/۰۳۶	۱/۱۸
قابلیت‌های پویای سازمان	۰/۹۴	۱	۰/۹۸	۰/۰۴	۱/۲۲
مقادیر قابل قبول	>=۹۰	>=۹۰	>=۹۰	<۰/۰۸	<۳

با توجه به اینکه شاخص‌های برازش مندرج در جدول (۵) دارای مقادیر قابل قبولی هستند، می‌توان گفت که مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی الگوی پیشنهادی از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد.

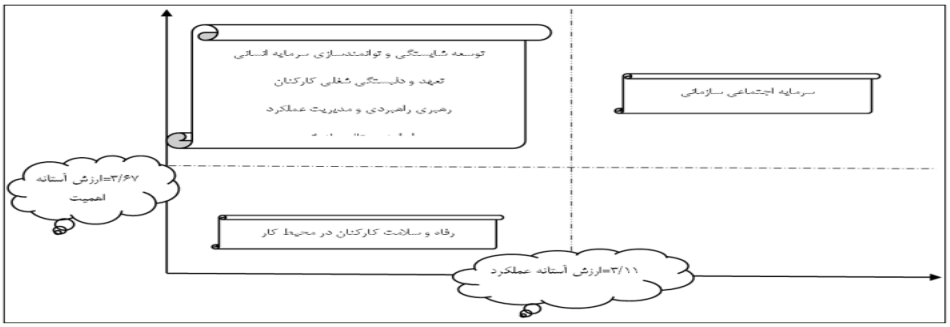
ماتریس اهمیت – عملکرد مضامین فراگیر الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی

جدول (۶) نتایج تجزیه و تحلیل ماتریس اهمیت – عملکرد مضامین فراگیر الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی شهرداری‌های خراسان رضوی را نشان می‌دهد:

جدول ٦. تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد

مضامین فراگیر	اهمیت	عملکرد	ارزش آستانه اهمیت	ارزش استانه عملکرد	ناحیه	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده	رتبه	توضیح
توسعه شایستگی و توانمندسازی سرمایه انسانی	۴/۰۲	۳/۰۳	۱	۰	اول	۳/۹۸	۰/۲۱۷	۱	اینجا تمرکز کنید (بحرانی)
تعهد و دلبستگی شغلی کارکنان	۳/۷۲	۲/۹۵	۱	۰	اول	۲/۸۶	۰/۱۵۶	۳	
رهبری راهبردی و مدیریت عملکرد	۳/۷۰	۲/۷۶	۱	۰	اول	۳/۴۸	۰/۱۹۰	۲	
بلوغ دیجیتال سازمانی	۳/۶۷	۳/۰۴	۱	۰	اول	۲/۳۱	۰/۱۲۶	۶	
حاکمیت سازمانی سالم و اخلاق‌محور	۳/۸۰	۳/۱۰	۱	۰	اول	۲/۶۶	۰/۱۴۵	۴	
قابلیت‌های پویای سازمان	۳/۷۴	۳/۰۹	۱	۰	اول	۲/۴۳	۰/۱۳۳	۵	
سرمایه اجتماعی سازمانی	۳/۰۳	۳/۱۲	۱	۱	دوم	۰/۲۷	۰/۰۱۵	۸	ادامه کار خوب
رفاه و سلامت کارکنان در محیط کار	۳/۶۷	۳/۷۶	۰	۰	سوم	۰/۳۳	۰/۰۱۸	۷	اولویت پایین
ارزش آستانه	۳/۶۷	۳/۱۱				۱۸/۳۲			

نواحی چهارگانه در ماتریس اهمیت – عملکرد مضامین فراگیر الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی شهرداری‌های خراسان رضوی به شرح نمودار (۲) می‌باشد:



نمودار ۲. نواحی چهارگانه در ماتریس اهمیت – عملکرد

بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل اهمیت – عملکرد می‌توان مضامین فراگیر الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی شهرداری‌های خراسان رضوی را در نواحی مختلف ماتریس ربعی مشاهده کرد. بر اساس وزن محاسبه شده باید بهبود مضامین فراگیر بحرانی الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی شهرداری‌های خراسان رضوی به ترتیب اولویت " توسعه شایستگی و توانمندسازی سرمایه انسانی، رهبری راهبردی و مدیریت عملکرد، تعهد و دلبستگی شغلی کارکنان، حاکمیت سازمانی سالم و اخلاق‌محور، قابلیت‌های پویای سازمان، بلوغ دیجیتال سازمانی" صورت پذیرد.

اولویت‌بندی مضامین فراگیر الگوی پیشنهادی

در این بخش با استفاده از تکنیک OPA به اولویت‌بندی مضامین فراگیر الگوی پیشنهادی پرداخته شده است. جدول (۷) تعیین درجه خبرگی خبرگان را بر اساس سطح مدیریت، مدرک تحصیلی و سابقه کار، نشان می‌دهد:

جدول ۷. تعیین درجه خبرگی خبرگان

	تحصیلات	سابقه کار	امتیاز تحصیلات	امتیاز سابقه کار	مجموع امتیازات	درجه خبرگی
خبره ۱	دکتری	۱۲	۵۰	۳۰	۸۰	۲
خبره ۲	دکتری	۱۸	۵۰	۴۰	۹۰	۱
خبره ۳	کارشناسی ارشد	۱۹	۴۰	۴۰	۸۰	۲
خبره ۴	دکتری	۲۱	۵۰	۵۰	۱۰۰	۱
خبره ۵	دکتری	۱۴	۵۰	۳۰	۸۰	۲
خبره ۶	دکتری	۱۷	۵۰	۴۰	۹۰	۱
خبره ۷	کارشناسی ارشد	۱۷	۴۰	۴۰	۸۰	۲
خبره ۸	دکتری	۲۶	۵۰	۵۰	۱۰۰	۱
خبره ۹	دکتری	۲۰	۵۰	۴۰	۹۰	۱
خبره ۱۰	دکتری	۱۳	۵۰	۳۰	۸۰	۲
خبره ۱۱	دکتری	۱۸	۵۰	۴۰	۹۰	۱
خبره ۱۲	دکتری	۲۲	۵۰	۵۰	۱۰۰	۱
خبره ۱۳	کارشناسی ارشد	۱۸	۴۰	۴۰	۸۰	۲
خبره ۱۴	دکتری	۲۰	۵۰	۴۰	۹۰	۱
خبره ۱۵	دکتری	۲۷	۵۰	۵۰	۱۰۰	۱
خبره ۱۶	دکتری	۱۶	۵۰	۴۰	۹۰	۱
خبره ۱۷	کارشناسی ارشد	۲۰	۴۰	۴۰	۸۰	۲
خبره ۱۸	کارشناسی ارشد	۲۴	۴۰	۵۰	۹۰	۱
میانگین امتیازات خبرگان					۸۸	

جدول (۷)، شامل اطلاعات ۱۸ خبره است که بر اساس دو ویژگی مدرک تحصیلی و سابقه کاری ارزیابی شده‌اند و امتیاز کل هر فرد محاسبه شده است. معیارهای ارزیابی شامل مدرک تحصیلی (کارشناسی ارشد: ۴۰ امتیاز، دکتری: ۵۰ امتیاز) و سابقه کاری (۱۵–۱۰ سال: ۳۰ امتیاز، ۲۰–۱۵ سال: ۴۰ امتیاز و بالای ۲۰ سال: ۵۰ امتیاز) هستند. امتیاز کل هر خبره از جمع امتیازات این سه معیار به دست آمده و سپس میانگین امتیازات (۸۸) محاسبه شد. بر این اساس، خبرگانی که امتیازشان بزرگترمساوی میانگین است درجه خبرگی ۱ و خبرگانی که امتیازشان کمتر از میانگین است درجه خبرگی ۲ را دریافت کردند. رتبه‌های تخصیصی خبرگان به هر یک از مضامین سازمان دهنده در جدول (۸) آورده شده است:

جدول ۸–رتبه‌های تخصیصی خبرگان به مضامین فراگیر

مضمون فراگیر	خبرگان																	
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸
رهبری راهبردی و مدیریت عملکرد (A)	۱	۲	۱	۲	۱	۱	۱	۳	۲	۱	۱	۱	۲	۱	۱	۱	۳	۱
توسعه شایستگی و توانمندسازی ... (B)	۳	۱	۲	۳	۲	۲	۲	۱	۱	۲	۲	۳	۱	۲	۲	۳	۱	۳
تعهد و دلبستگی شغلی کارکنان (C)	۲	۳	۳	۱	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۳	۲	۲	۲
قابلیت‌های پویای سازمان (D)	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۶	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۶	۴
سرمایه اجتماعی سازمانی (E)	۵	۶	۶	۶	۵	۴	۵	۵	۶	۵	۶	۵	۶	۶	۶	۵	۵	۵
بلوغ دیجیتال سازمانی (F)	۶	۴	۵	۵	۶	۶	۶	۴	۵	۶	۴	۶	۵	۵	۴	۶	۴	۶
حاکمیت سازمانی سالم و اخلاق‌محور (G)	۷	۷	۸	۷	۷	۸	۷	۷	۸	۷	۷	۷	۷	۸	۷	۷	۷	۷
رفاه و سلامت کارکنان در محیط کار(H)	۸	۸	۷	۸	۸	۷	۸	۸	۷	۸	۸	۸	۸	۷	۸	۸	۸	۸

جدول (۹) وزن و رتبه مضامین فراگیر که از مجموع نظرات خبرگان به دست آمده است را نشان می‌دهد:

جدول ۹-وزن و رتبه نهایی مضامین فراگیر

	رهبری راهبردی و مدیریت عملکرد	توسعه شایستگی و توانمندسازی انسانی	تعهد و دلبستگی شغلی کارکنان	قابلیت‌های پویای سازمان	بلوغ دیجیتال	سرمایه اجتماعی	حاکمیت سازمانی سالم و اخلاق‌محور	رفاه و سلامت کارکنان
وزن	۰/۲۹۰	۰/۲۳۰	۰/۱۸۷	۰/۰۹۶	۰/۰۷۹	۰/۰۶۹	۰/۰۲۹	۰/۰۲۰
رتبه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸

همان‌گونه که در جدول (۹) مشخص است مضامین رهبری راهبردی و مدیریت عملکرد، توسعه شایستگی و توانمندسازی سرمایه انسانی و تعهد و دلبستگی شغلی کارکنان دارای بیشترین وزن از نظر خبرگان هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش ارائه الگویی برای ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری‌های استان خراسان رضوی بود. برای دستیابی به این هدف، ابتدا با استفاده از روش تحلیل مضمون دیدگاه خبرگان حوزه مدیریت شهری استخراج شد و شبکه‌ای از مضامین شامل ۹۱ مضمون پایه، ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۸ مضمون فراگیر شناسایی گردید:

مضمون فراگیر توسعه شایستگی و توانمندسازی سرمایه انسانی: این مضمون فراگیر یکی از ارکان اصلی الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری‌ها به شمار می‌رود و بر ارتقای دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های رفتاری کارکنان تمرکز دارد. در این پژوهش، این مضمون فراگیر از سه مضمون سازمان‌دهنده شامل شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای، شایستگی‌های شناختی و رفتاری و مدیریت توسعه فردی تشکیل شده است که هر یک مجموعه‌ای از مضامین پایه را در بر می‌گیرند. نخستین مضمون سازمان‌دهنده یعنی شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای بر توانمندی‌های فنی و دانش تخصصی کارکنان تأکید دارد. این مضمون شامل مضامین پایه‌ای نظیر تحصیلات و آموزش مرتبط با وظایف شغلی، آموزش‌های فنی و تخصصی حین خدمت، تجربه کاری در حوزه‌های عملیاتی شهرداری و آشنایی با ساختار، وظایف و قوانین خاص شهرداری است. این مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که کارکنان زمانی می‌توانند عملکرد مؤثری داشته باشند که علاوه بر برخورداری از دانش تخصصی مرتبط با شغل، با ماهیت فعالیت‌های اجرایی شهرداری و الزامات قانونی و اداری آن نیز آشنایی کافی داشته باشند. دومین مضمون سازمان‌دهنده شایستگی‌های شناختی و رفتاری است که به مجموعه توانایی‌های ذهنی و مهارت‌های رفتاری کارکنان در مواجهه با مسائل سازمانی اشاره دارد. این بخش شامل مضامین پایه‌ای همچون توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیری سریع در مواجهه با مسائل، هوش عاطفی و خودآگاهی در تعاملات کاری، تفکر تحلیلی برای تشخیص اولویت‌ها، توانایی کار تیمی و هماهنگی بین واحدها، مدیریت تعارض و خودمدیریتی و یادگیری از خطاها و مدیریت شکست است. این مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که در محیط پیچیده شهرداری‌ها که با مسائل متنوع شهری، تعامل با شهروندان و هماهنگی بین واحدهای مختلف همراه است، برخورداری از مهارت‌های شناختی و رفتاری نقش مهمی در بهبود عملکرد کارکنان دارد. سومین مضمون سازمان‌دهنده مدیریت توسعه فردی است که به سازوکارهای سازمانی برای رشد و پیشرفت حرفه‌ای کارکنان اشاره دارد. این مضمون شامل مضامین پایه‌ای مانند غنی‌سازی شغلی، گردش شغلی بین واحدها، فرصت‌های پیشرفت شغلی و ارتقاء و توسعه مهارت‌های فردی و حرفه‌ای است. این مؤلفه‌ها بیانگر آن است که فراهم کردن فرصت‌های یادگیری مستمر و مسیرهای پیشرفت شغلی می‌تواند زمینه رشد توانمندی‌های کارکنان و افزایش انگیزه آنان برای بهبود عملکرد را فراهم سازد. به طور کلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه شایستگی و توانمندسازی سرمایه انسانی از طریق تقویت دانش تخصصی، مهارت‌های شناختی و رفتاری و ایجاد فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، نقش مهمی در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی شهرداری‌ها دارد. کارکنانی که از سطح بالاتری از شایستگی‌های حرفه‌ای و رفتاری برخوردار باشند، قادرند وظایف خود را با دقت، سرعت و کیفیت بالاتری انجام دهند، تصمیم‌های مناسب‌تری در مواجهه با مسائل شهری اتخاذ کنند و در تعامل با سایر واحدها و شهروندان عملکرد مؤثرتری داشته باشند. در نتیجه، سرمایه‌گذاری سازمان در توسعه شایستگی‌های کارکنان می‌تواند به بهبود کارایی سازمانی و ارتقای کیفیت خدمات شهری منجر شود. از نظر همسویی با مطالعات پیشین نیز برخی از

مؤلفه‌های شناسایی‌شده در این مضمون در پژوهش‌های مختلف مورد تأکید قرار گرفته‌اند. به عنوان نمونه، پژوهش دلری و رومپی۱ (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که توسعه مهارت‌ها، آموزش‌های حرفه‌ای و سرمایه‌گذاری در توانمندسازی کارکنان از عوامل اساسی در ارتقای عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی محسوب می‌شوند. همچنین نتایج مطالعه سالاس و همکاران۲ (۲۰۱۲) بر اهمیت آموزش‌های تخصصی و یادگیری مستمر کارکنان در بهبود عملکرد شغلی و کارایی سازمانی تأکید دارد. افزون بر این، پژوهش کارملی و اسپریتزر۳(۲۰۰۹) بیان می‌کند که توانمندسازی کارکنان و تقویت مهارت‌های شناختی و رفتاری مانند خودمدیریتی، یادگیری از تجربه و کار تیمی می‌تواند نقش مهمی در افزایش اثربخشی و عملکرد سازمانی داشته باشد.

مضمون فراگیر رهبری راهبردی و مدیریت عملکرد: مضمون فراگیر رهبری راهبردی و مدیریت عملکرد بر نقش مدیران در هدایت کارکنان، ایجاد جهت‌گیری سازمانی و طراحی نظام‌های مؤثر ارزیابی عملکرد به منظور ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی تأکید دارد. در سازمان‌هایی مانند شهرداری‌ها که ارائه خدمات عمومی و مدیریت امور شهری نیازمند هماهنگی میان بخش‌های مختلف و عملکرد مؤثر کارکنان است، سبک رهبری مدیران و نحوه مدیریت عملکرد کارکنان می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر کیفیت خدمات و میزان بهره‌وری سازمان داشته باشد. در این پژوهش، این مضمون فراگیر از سه مضمون سازمان‌دهنده شامل رهبری مؤثر، مدیریت عملکرد و نظام‌های جبران خدمت و توسعه فرهنگ سازمانی و ارزش‌محوری تشکیل شده است. مضمون سازمان‌دهنده رهبری مؤثر به شیوه هدایت و تعامل مدیران با کارکنان اشاره دارد و نقش مهمی در ایجاد انگیزه، اعتماد و مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمانی ایفا می‌کند. این بعد شامل مضامین پایه‌ای رهبری اصیل (مشارکتی و حمایتی، تحول‌گرا و اخلاق‌مدار)، هدایت تغییرات سازمانی، اعتماد کارکنان به مدیر و ارتباط شفاف مدیر با کارکنان است. مدیرانی که از سبک‌های رهبری مشارکتی و تحول‌گرا استفاده می‌کنند، معمولاً قادرند چشم‌انداز روشنی برای سازمان ترسیم کرده و کارکنان را در مسیر تحقق اهداف سازمانی همراه سازند. همچنین ارتباطات شفاف و مبتنی بر اعتماد میان مدیران و کارکنان می‌تواند موجب افزایش انگیزه، تعهد و مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمانی شود. مضمون سازمان‌دهنده مدیریت عملکرد و نظام‌های جبران خدمت به مجموعه فرآیندها و سازوکارهایی اشاره دارد که برای ارزیابی، هدایت و بهبود عملکرد کارکنان در سازمان به کار گرفته می‌شود. این بعد شامل مضامین پایه‌ای شفافیت در ارزیابی عملکرد، بازخورد مستمر و سازنده، شناسایی و تقدیر از کارکنان برجسته، مشارکت کارکنان در تعیین اهداف عملکردی و عدالت در ارزیابی و پاداش است. وجود یک نظام مدیریت عملکرد منسجم و عادلانه می‌تواند انتظارات سازمان از کارکنان را به طور روشن مشخص کرده و زمینه بهبود مستمر عملکرد را فراهم کند. همچنین ارائه بازخوردهای منظم و تقدیر از عملکردهای برتر می‌تواند انگیزه کارکنان را افزایش داده و آنان را به تلاش بیشتر برای دستیابی به اهداف سازمانی ترغیب کند. مضمون سازمان‌دهنده توسعه فرهنگ سازمانی و ارزش‌محوری نیز به تقویت ارزش‌ها، هنجارها و باورهای مشترک در سازمان اشاره دارد که رفتار کارکنان را در جهت تحقق اهداف سازمانی هدایت می‌کند. این بعد شامل مضامین پایه‌ای نهادینه‌سازی ارزش‌های سازمانی، حمایت از نوآوری و یادگیری سازمانی و توجه به توسعه مهارت‌های گروهی و کار تیمی است. وجود فرهنگی که بر یادگیری، خلاقیت و همکاری تأکید داشته باشد، می‌تواند محیطی پویا و انگیزه‌بخش برای کارکنان ایجاد کرده و زمینه بهبود عملکرد سازمانی را فراهم سازد. همچنین توجه به توسعه مهارت‌های گروهی و تقویت روحیه کار تیمی می‌تواند هماهنگی میان کارکنان و واحدهای مختلف سازمان را افزایش دهد. به طور کلی، رهبری راهبردی و مدیریت عملکرد با ایجاد چشم‌انداز روشن برای سازمان، تقویت انگیزه و مشارکت کارکنان، طراحی نظام‌های منصفانه ارزیابی عملکرد و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌ها، می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری‌ها ایفا کند. مدیرانی که از رویکردهای راهبردی در هدایت سازمان استفاده می‌کنند، قادرند منابع انسانی را به شکل مؤثرتری مدیریت کرده و شرایط لازم برای تحقق اهداف سازمانی را فراهم آورند. در مطالعات پیشین نیز به اهمیت این موضوع اشاره شده است.

---

1 Delery & Roumpi
2 Salas et al.
3 Carmeli & Spreitzer

پژوهش باس و ریگو۱ (۲۰۰۶) نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند موجب افزایش انگیزه کارکنان، ارتقای عملکرد و تقویت نوآوری سازمانی شود. همچنین آگوینیس۲ (۲۰۱۳) بر اهمیت نظام‌های مدیریت عملکرد در هدایت رفتارهای کارکنان و بهبود عملکرد فردی و سازمانی تأکید کرده است. افزون بر این، آرمسترانگ۳ (۲۰۱۲) بیان می‌کند که نظام‌های منصفانه ارزیابی عملکرد و جبران خدمت می‌توانند رضایت و انگیزش کارکنان را افزایش داده و در نهایت به ارتقای بهره‌وری سازمانی منجر شوند. مضمون فراگیر سرمایه اجتماعی سازمانی: مضمون فراگیر سرمایه اجتماعی سازمانی به مجموعه روابط، شبکه‌های تعامل، اعتماد متقابل و هنجارهای مشترکی اشاره دارد که میان اعضای سازمان شکل می‌گیرد و زمینه همکاری، هماهنگی و تبادل دانش را در سازمان فراهم می‌کند. در سازمان‌هایی مانند شهرداری‌ها که انجام فعالیت‌ها نیازمند همکاری میان واحدهای مختلف و تعامل مستمر کارکنان است، وجود سرمایه اجتماعی قوی می‌تواند به تسهیل ارتباطات، افزایش هماهنگی و بهبود عملکرد کارکنان کمک کند. در این پژوهش، این مضمون فراگیر از سه مضمون سازمان‌دهنده شامل ارتباطات و تعاملات سازمانی، اعتماد سازمانی و فرهنگ سازمانی تشکیل شده است. مضمون سازمان‌دهنده ارتباطات و تعاملات سازمانی به کیفیت و نحوه ارتباط میان کارکنان، مدیران و واحدهای مختلف سازمان اشاره دارد. این بعد شامل مضامین پایه‌ای ارتباطات افقی و عمودی مؤثر، شبکه‌های غیررسمی مثبت، هماهنگی میان واحدهای سازمانی و روحیه همکاری میان کارکنان است. ارتباطات مؤثر در سازمان موجب تسهیل جریان اطلاعات، کاهش سوءتفاهم‌ها و افزایش هماهنگی در انجام فعالیت‌ها می‌شود. همچنین وجود تعاملات مثبت میان کارکنان می‌تواند زمینه تبادل دانش، تجربیات و ایده‌های نو را فراهم کرده و در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند. مضمون سازمان‌دهنده اعتماد سازمانی یکی از مهم‌ترین ابعاد سرمایه اجتماعی به شمار می‌رود و به میزان اعتماد کارکنان به مدیران، همکاران و ساختارهای سازمانی اشاره دارد. این بعد شامل مضامین پایه‌ای شایستگی مدیران، درستکاری و صداقت، خیرخواهی سازمانی و قابلیت اتکا است. زمانی که کارکنان به مدیران و همکاران خود اعتماد داشته باشند، تمایل بیشتری به همکاری، مشارکت در فعالیت‌های سازمانی و به اشتراک‌گذاری دانش خواهند داشت. اعتماد سازمانی همچنین می‌تواند تعارضات سازمانی را کاهش داده و فضای کاری مثبت‌تری در سازمان ایجاد کند. مضمون سازمان‌دهنده فرهنگ سازمانی نیز به مجموعه ارزش‌ها، باورها و هنجارهای مشترکی اشاره دارد که رفتار کارکنان را در سازمان شکل می‌دهد. این بعد شامل مضامین پایه‌ای وجود هنجارها و ارزش‌های مشترک، تقویت کار تیمی، همدلی میان کارکنان و تعهد به اهداف سازمان است. فرهنگی که بر همکاری، احترام متقابل و مسئولیت‌پذیری تأکید داشته باشد، می‌تواند مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمانی را افزایش داده و محیطی سازنده برای دستیابی به اهداف سازمان فراهم کند. در مجموع، سرمایه اجتماعی سازمانی با تقویت اعتماد، ارتباطات سازنده و فرهنگ همکاری در سازمان می‌تواند زمینه هماهنگی بیشتر میان کارکنان و واحدهای مختلف را فراهم سازد. وجود روابط مبتنی بر اعتماد و تعاملات مثبت موجب تسهیل انتقال دانش و تجربیات شده و کارکنان را به همکاری بیشتر در جهت تحقق اهداف سازمانی ترغیب می‌کند. در نتیجه، سرمایه اجتماعی سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری‌ها کمک کند. مطالعات پیشین نیز اهمیت سرمایه اجتماعی در عملکرد سازمانی را مورد تأکید قرار داده‌اند. پژوهش ناهاپیت و گوشال۴ (۱۹۹۸) نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی نقش مهمی در خلق ارزش و تسهیل انتقال دانش در سازمان‌ها دارد. همچنین لینا و ون بورن5 (۱۹۹۹) بیان می‌کنند که سرمایه اجتماعی سازمانی می‌تواند همکاری میان کارکنان را افزایش داده و عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. افزون بر این، آدلر و کوون۶ (۲۰۰۲) بر اهمیت شبکه روابط و اعتماد متقابل در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها تأکید کرده‌اند.

1 Bass & Riggio
2 Aguinis
3 Armstrong
4 Nahapiet & Ghoshal
5 Leana & Van Buren
6 Adler & Kwon

مضمون فراگیر سرمایه اجتماعی سازمانی: مضمون فراگیر سرمایه اجتماعی سازمانی به مجموعه روابط، شبکه‌های تعامل، اعتماد متقابل و هنجارهای مشترکی اشاره دارد که میان اعضای سازمان شکل می‌گیرد و زمینه همکاری، هماهنگی و تبادل دانش را در سازمان فراهم می‌کند. در سازمان‌هایی مانند شهرداری‌ها که انجام فعالیت‌ها مستلزم تعامل مستمر میان واحدهای مختلف و همکاری کارکنان در سطوح گوناگون است، وجود سرمایه اجتماعی قوی می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی ایفا کند. در این پژوهش، این مضمون فراگیر از سه مضمون سازمان‌دهنده شامل ارتباطات و تعاملات سازمانی، اعتماد سازمانی و فرهنگ سازمانی تشکیل شده است. مضمون سازمان‌دهنده ارتباطات و تعاملات سازمانی به نحوه ارتباط و همکاری میان کارکنان و واحدهای مختلف سازمان اشاره دارد. این بعد شامل مضامین پایه‌ای مانند ارتباطات افقی و عمودی مؤثر، شبکه‌های غیررسمی مثبت، هماهنگی میان واحدهای سازمانی و روحیه همکاری است. ارتباطات مؤثر در سازمان موجب تسهیل جریان اطلاعات، افزایش هماهنگی میان بخش‌های مختلف و کاهش تعارضات سازمانی می‌شود. در سازمان‌هایی که کارکنان از کانال‌های ارتباطی مناسب و تعاملات سازنده برخوردارند، تبادل تجربیات و دانش نیز آسان‌تر صورت می‌گیرد و همین امر می‌تواند به بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی منجر شود. مضمون سازمان‌دهنده اعتماد سازمانی نیز یکی از عناصر کلیدی سرمایه اجتماعی محسوب می‌شود. این بعد به میزان اعتماد کارکنان به مدیران، همکاران و ساختارهای سازمانی اشاره دارد و شامل مضامین پایه‌ای مانند شایستگی مدیران، درستکاری، خیرخواهی سازمانی و قابلیت اتکا است. زمانی که کارکنان به مدیران و سازمان خود اعتماد داشته باشند، تمایل بیشتری به همکاری، مشارکت در فعالیت‌های سازمانی و به اشتراک‌گذاری دانش خواهند داشت. اعتماد سازمانی همچنین می‌تواند سطح تعارضات سازمانی را کاهش داده و فضای کاری مثبت‌تری در سازمان ایجاد کند. مضمون سازمان‌دهنده فرهنگ سازمانی نیز به مجموعه ارزش‌ها، باورها و هنجارهای مشترکی اشاره دارد که رفتار کارکنان را در سازمان شکل می‌دهد. در این بخش، مضامین پایه‌ای مانند وجود هنجارها و ارزش‌های مشترک، تقویت کار تیمی، همدلی میان کارکنان و تعهد به اهداف سازمان مطرح شده است. فرهنگی که بر همکاری، احترام متقابل و تعهد به اهداف سازمان تأکید داشته باشد، می‌تواند روحیه مشارکت و همکاری را در میان کارکنان تقویت کند. در مجموع، سرمایه اجتماعی سازمانی با تقویت اعتماد، تعاملات سازنده و فرهنگ همکاری در سازمان می‌تواند زمینه هماهنگی بیشتر میان کارکنان و واحدهای مختلف را فراهم کند. وجود روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری موجب تسهیل تبادل دانش و تجربیات شده و در نهایت عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمانی را بهبود می‌بخشد. در سازمان‌هایی که سرمایه اجتماعی قوی‌تری دارند، کارکنان تمایل بیشتری به همکاری، حل مسئله مشترک و مشارکت در فعالیت‌های سازمانی نشان می‌دهند. مطالعات پیشین نیز اهمیت سرمایه اجتماعی در عملکرد سازمانی را مورد تأکید قرار داده‌اند. پژوهش پژوهش ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی نقش مهمی در خلق ارزش و تسهیل انتقال دانش در سازمان‌ها دارد. همچنین لینا و ون بورن (۱۹۹۹) بیان می‌کنند که سرمایه اجتماعی سازمانی می‌تواند همکاری میان کارکنان را افزایش داده و عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. افزون بر این، آدلر و کوون (۲۰۰۲) بر اهمیت شبکه روابط و اعتماد متقابل در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها تأکید کرده‌اند.

مضمون فراگیر بلوغ دیجیتال سازمانی: مضمون فراگیر بلوغ دیجیتال سازمانی به میزان بهره‌گیری سازمان از فناوری‌های دیجیتال در انجام فعالیت‌ها، مدیریت اطلاعات و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی اشاره دارد. در سازمان‌های امروزی، فناوری‌های دیجیتال نقش مهمی در بهبود کارایی فرایندهای سازمانی، افزایش سرعت ارائه خدمات و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری ایفا می‌کنند. در سازمان‌هایی مانند شهرداری‌ها که حجم گسترده‌ای از خدمات عمومی و فعالیت‌های اداری را مدیریت می‌کنند، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و حرکت به سوی سازمان‌های هوشمند می‌تواند نقش مهمی در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی داشته باشد. در این پژوهش، این مضمون فراگیر از سه مضمون سازمان‌دهنده شامل زیرساخت و پشتیبانی فناوری سازمانی، دیجیتالی‌سازی و اتوماسیون فرایندها و مدیریت داده‌محور تشکیل شده است. مضمون سازمان‌دهنده زیرساخت و پشتیبانی فناوری سازمانی به امکانات و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های سازمانی اشاره دارد. این بعد شامل مضامین پایه‌ای مانند دسترسی کارکنان به تجهیزات اداری مناسب، وجود سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد و ارائه خدمات پشتیبانی فنی برای نگهداری و به‌روزرسانی سیستم‌ها

است. وجود زیرساخت‌های فناوری مناسب می‌تواند زمینه استفاده مؤثر از ابزارهای دیجیتال را در سازمان فراهم کرده و کارایی فعالیت‌های اداری را افزایش دهد. مضمون سازمان‌دهنده دیجیتالی‌سازی و اتوماسیون فرایندها به میزان استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای انجام فرایندهای سازمانی اشاره دارد. در این بخش مضامین پایه‌ای مانند سطح دیجیتالی شدن فرایندهای کاری، اتوماسیون فعالیت‌ها، یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی و بهبود جریان اطلاعات در سازمان مطرح شده است. دیجیتالی شدن فرایندها می‌تواند موجب کاهش بروکراسی اداری، افزایش سرعت انجام امور و کاهش خطاهای انسانی شود. مضمون سازمان‌دهنده مدیریت داده‌محور نیز به استفاده از داده‌ها و اطلاعات برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی اشاره دارد. این بعد شامل مضامین پایه‌ای مانند کیفیت داده‌ها، حاکمیت داده و قابلیت تحلیل داده‌ها است. سازمان‌هایی که از داده‌های دقیق و قابل اعتماد در تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند، می‌توانند برنامه‌ریزی دقیق‌تری انجام داده و عملکرد سازمانی خود را بهبود دهند. در مجموع، بلوغ دیجیتال سازمانی با بهبود زیرساخت‌های فناوری، دیجیتالی کردن فرایندهای کاری و بهره‌گیری از داده‌ها در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌تواند سرعت و دقت انجام فعالیت‌های سازمانی را افزایش دهد. این امر موجب کاهش خطاهای انسانی، افزایش کارایی فرایندها و بهبود عملکرد کارکنان شده و در نهایت به ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی منجر می‌شود. مطالعات مختلف نیز نقش تحول دیجیتال در بهبود عملکرد سازمانی را تأیید کرده‌اند. پژوهش وایل[1] (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که تحول دیجیتال می‌تواند ساختارها، فرایندها و مدل‌های کسب‌وکار سازمان‌ها را متحول کرده و عملکرد سازمانی را به طور قابل توجهی بهبود دهد. همچنین بهارادواج و همکاران[2] (۲۰۱۳) بر نقش راهبردی فناوری اطلاعات در ایجاد ارزش و مزیت رقابتی برای سازمان‌ها تأکید کرده‌اند. افزون بر این، کین و همکاران[3] (۲۰۱۵) بیان می‌کنند که سازمان‌هایی که از سطح بالاتری از بلوغ دیجیتال برخوردارند، توانایی بیشتری در بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری دارند.

مضمون فراگیر رفاه و سلامت کارکنان در محیط کار: مضمون فراگیر رفاه و سلامت کارکنان در محیط کار به مجموعه شرایطی اشاره دارد که به حفظ سلامت جسمی و روانی کارکنان و ایجاد محیط کاری مطلوب برای انجام وظایف سازمانی کمک می‌کند. در سازمان‌هایی مانند شهرداری‌ها که کارکنان با حجم متنوعی از فعالیت‌های اجرایی، اداری و خدماتی مواجه هستند، توجه به سلامت و رفاه کارکنان می‌تواند نقش مهمی در افزایش انگیزه، کاهش فشارهای شغلی و بهبود عملکرد آنان داشته باشد. در این پژوهش، این مضمون فراگیر از سه مضمون سازمان‌دهنده شامل کیفیت محیط کار فیزیکی، سلامت و رفاه روانی کارکنان و رضایت و انگیزش شغلی تشکیل شده است. مضمون سازمان‌دهنده کیفیت محیط کار فیزیکی به شرایط فیزیکی محیط کار و میزان ایمنی و امکانات موجود در آن اشاره دارد. این بعد شامل مضامین پایه‌ای مانند ایمنی محیط کار، شرایط فیزیکی مناسب محل کار و وجود امکانات رفاهی مناسب برای کارکنان است. فراهم بودن محیط کاری ایمن، تجهیزات مناسب و امکانات رفاهی می‌تواند از بروز حوادث شغلی جلوگیری کرده و شرایطی مطلوب برای انجام فعالیت‌های کاری فراهم کند. مضمون سازمان‌دهنده سلامت و رفاه روانی کارکنان به وضعیت روانی و میزان فشارهای شغلی کارکنان اشاره دارد. در این بخش، مضامین پایه‌ای مانند مدیریت استرس شغلی، ایجاد تعادل میان کار و زندگی و حمایت سازمانی از کارکنان مطرح شده است. سازمان‌هایی که به سلامت روانی کارکنان توجه دارند و برنامه‌هایی برای کاهش فشارهای شغلی و حمایت از کارکنان در نظر می‌گیرند، معمولاً از سطح بالاتری از رضایت و عملکرد کارکنان برخوردارند. مضمون سازمان‌دهنده رضایت و انگیزش شغلی نیز به میزان رضایت کارکنان از شرایط کاری و انگیزه آنان برای انجام وظایف سازمانی اشاره دارد. در واقع، هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمان به رفاه و سلامت آنان اهمیت می‌دهد، انگیزه بیشتری برای مشارکت در فعالیت‌های سازمانی خواهند داشت و تعهد بیشتری نسبت به اهداف سازمان نشان می‌دهند. در مجموع، رفاه و سلامت کارکنان در محیط کار با کاهش فرسودگی شغلی، افزایش رضایت و انگیزش کارکنان و ایجاد شرایط کاری مطلوب می‌تواند نقش مهمی در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی ایفا کند. کارکنانی که از نظر جسمی و روانی در وضعیت مناسبی قرار دارند، معمولاً تمرکز، انرژی و انگیزه بیشتری برای انجام وظایف خود دارند و همین

1 Vial
2 Bharadwaj et al.
3 Kane et al.

امر موجب بهبود عملکرد فردی و سازمانی می‌شود. در این زمینه، مطالعات پیشین نیز اهمیت سلامت و رفاه کارکنان را در عملکرد سازمانی تأیید کرده‌اند. پژوهش دانا و گریفین۱ (۱۹۹۹) نشان می‌دهد که سلامت و رفاه کارکنان با عملکرد سازمانی رابطه مستقیم دارد و سازمان‌هایی که به سلامت کارکنان توجه می‌کنند، از بهره‌وری بالاتری برخوردار هستند. همچنین گراوویچ و همکاران۲ (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که اجرای برنامه‌های سلامت سازمانی و ایجاد محیط کار سالم می‌تواند موجب افزایش رضایت و بهره‌وری کارکنان شود. افزون بر این، پژوهش بیکر و دمروتی۳ (۲۰۰۷) در چارچوب مدل تقاضا–منابع شغلی نشان می‌دهد که کاهش فشارهای شغلی و افزایش منابع و حمایت‌های سازمانی می‌تواند عملکرد و انگیزه کارکنان را به طور قابل توجهی بهبود دهد.

مضمون فراگیر حاکمیت سازمانی سالم و اخلاق‌محور: مضمون فراگیر حاکمیت سازمانی سالم و اخلاق‌محور به مجموعه‌ای از سازوکارها، ارزش‌ها و رویه‌های مدیریتی اشاره دارد که بر پایه عدالت، شفافیت و رعایت اصول اخلاقی در سازمان شکل می‌گیرند. در سازمان‌های عمومی مانند شهرداری‌ها که وظیفه ارائه خدمات به شهروندان را بر عهده دارند، وجود نظام حکمرانی سالم می‌تواند اعتماد کارکنان و ذی‌نفعان را افزایش داده و زمینه بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی را فراهم کند. در این پژوهش، این مضمون فراگیر از سه مضمون سازمان‌دهنده شامل عدالت سازمانی، شفافیت و پاسخگویی سازمانی و اخلاق سازمانی و حاکمیت قانون تشکیل شده است. مضمون سازمان‌دهنده عدالت سازمانی به ادراک کارکنان از میزان انصاف در تصمیمات و فرایندهای سازمانی اشاره دارد. این بعد شامل مضامین پایه‌ای مانند عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی است. عدالت توزیعی به انصاف در توزیع منابع و پاداش‌ها اشاره دارد، عدالت رویه‌ای به منصفانه بودن فرایندهای تصمیم‌گیری مربوط می‌شود و عدالت تعاملی نیز به نحوه برخورد مدیران با کارکنان و احترام به آنان اشاره دارد. وجود عدالت سازمانی می‌تواند اعتماد کارکنان به مدیریت را افزایش داده و رفتارهای مثبت سازمانی را تقویت کند. مضمون سازمان‌دهنده شفافیت و پاسخگویی سازمانی به میزان وضوح اطلاعات و مسئولیت‌پذیری مدیران در قبال تصمیمات و عملکرد سازمان اشاره دارد. مضامین پایه این بخش شامل شفافیت اطلاعاتی، مستندسازی تصمیمات و پاسخگویی مدیریتی است. زمانی که فرایندها و تصمیمات سازمانی به صورت شفاف و مستند انجام شود، امکان نظارت و ارزیابی عملکرد نیز افزایش یافته و زمینه کاهش فساد و سوءاستفاده فراهم می‌شود. مضمون سازمان‌دهنده اخلاق سازمانی و حاکمیت قانون نیز به رعایت اصول اخلاقی و پایبندی به قوانین و مقررات در سازمان اشاره دارد. در این بخش مضامین پایه‌ای مانند رعایت اصول اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها و نظارت سازمانی مطرح شده است. وجود فرهنگ اخلاقی در سازمان می‌تواند رفتارهای مسئولانه و حرفه‌ای را در میان کارکنان تقویت کند. در مجموع، حاکمیت سازمانی سالم و اخلاق‌محور با تقویت عدالت، شفافیت و مسئولیت‌پذیری در سازمان موجب افزایش اعتماد کارکنان، کاهش تعارضات سازمانی و بهبود کارایی و بهره‌وری سازمان می‌شود. در چنین فضایی، کارکنان احساس امنیت و اعتماد بیشتری نسبت به سازمان داشته و با انگیزه بیشتری در جهت تحقق اهداف سازمانی فعالیت می‌کنند. مطالعات پیشین نیز اهمیت این موضوع را تأیید کرده‌اند. پژوهش کولکیت و همکاران۴ (۲۰۰۱) نشان می‌دهد که ادراک عدالت سازمانی با نگرش‌ها و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین کپتین۵ (۲۰۰۸) تأکید می‌کند که وجود فرهنگ اخلاقی در سازمان نقش مهمی در سلامت سازمانی و پیشگیری از رفتارهای غیر اخلاقی دارد. افزون بر این، مطالعه دن هارتوگ و دهوگ۶ (۲۰۰۹) نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی می‌تواند اعتماد کارکنان و عملکرد آنان را به طور قابل توجهی افزایش دهد.

مضمون فراگیر قابلیت‌های پویای سازمان: مضمون فراگیر قابلیت‌های پویای سازمان به توانایی سازمان در سازگاری با تغییرات محیطی، شناسایی فرصت‌های جدید و بازپیکربندی منابع و قابلیت‌های موجود برای پاسخگویی به شرایط متغیر اشاره دارد. در

---

1 Danna, K., & Griffin
2 Grawitch et al.
3 Bakker, A. B., & Demerouti
4 Colquitt et al.
5 Kaptein
6 Den Hartog & De Hoogh

محیط‌های سازمانی پویا و پیچیده، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که بتوانند به طور مستمر یاد بگیرند، نوآوری کنند و خود را با تغییرات محیطی هماهنگ سازند. در این پژوهش، این مضمون فراگیر از سه مضمون سازمان‌دهنده شامل قابلیت نوآوری سازمانی، قابلیت یادگیری سازمانی و قابلیت دوسوتوانی سازمانی تشکیل شده است. مضمون سازمان‌دهنده قابلیت نوآوری سازمانی به توانایی سازمان در خلق و توسعه ایده‌های جدید و بهبود فرایندها و خدمات اشاره دارد. این بعد شامل مضامین پایه‌ای مانند توسعه ایده‌های نو و حمایت مدیریتی از نوآوری است. سازمان‌هایی که از نوآوری حمایت می‌کنند، می‌توانند خدمات و فرایندهای کاری خود را بهبود داده و کارایی سازمانی را افزایش دهند. مضمون سازمان‌دهنده قابلیت یادگیری سازمانی به توانایی سازمان در کسب، ذخیره و انتقال دانش اشاره دارد. مضامین پایه این بخش شامل حافظه سازمانی، اشتراک دانش و ظرفیت جذب دانش است. یادگیری سازمانی به کارکنان کمک می‌کند تا از تجربیات گذشته استفاده کرده و عملکرد خود را به طور مستمر بهبود دهند. مضمون سازمان‌دهنده قابلیت دوسوتوانی سازمانی نیز به توانایی سازمان در ایجاد تعادل میان فعالیت‌های اکتشاف (جستجوی فرصت‌های جدید) و بهره‌برداری (استفاده بهینه از منابع موجود) اشاره دارد. وجود این تعادل به سازمان کمک می‌کند تا در عین حفظ کارایی فعلی، ظرفیت نوآوری و توسعه آینده خود را نیز تقویت کند. در مجموع، قابلیت‌های پویای سازمان با تقویت یادگیری، نوآوری و انعطاف‌پذیری سازمانی می‌تواند زمینه سازگاری بهتر سازمان با تغییرات محیطی و بهبود مستمر عملکرد را فراهم کند. چنین قابلیت‌هایی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از فرصت‌های جدید بهره‌برداری کرده و در شرایط متغیر محیطی عملکرد مؤثرتری داشته باشند که این امر در نهایت به ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی منجر می‌شود. در این زمینه، مطالعات مختلفی به اهمیت قابلیت‌های پویا در عملکرد سازمان‌ها اشاره کرده‌اند. پژوهش تیسه۱ (۲۰۰۷) بیان می‌کند که قابلیت‌های پویا نقش اساسی در توانایی سازمان‌ها برای سازگاری با محیط‌های متغیر و رقابتی دارند. همچنین مارچ۲ (۱۹۹۱) اهمیت ایجاد تعادل میان فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری را در یادگیری سازمانی مطرح کرده است. افزون بر این، کوهن و لوینتال۳ (۱۹۹۰) مفهوم ظرفیت جذب دانش را به عنوان یکی از عوامل کلیدی در توانایی سازمان‌ها برای یادگیری و بهره‌گیری از دانش جدید معرفی کرده‌اند.

یافته‌های این پژوهش با بهره‌گیری از ماتریس اهمیت–عملکرد، ارزیابی جامعی از وضعیت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری‌ها ارائه می‌کند و تصویری روشن از شکاف‌های راهبردی موجود ترسیم می‌نماید. تحلیل داده‌ها نشان داد که از میان هشت مضمون فراگیر شناسایی‌شده، تنها «سرمایه اجتماعی سازمانی» در جایگاه مطلوب «اهمیت بالا – عملکرد بالا» قرار دارد و به‌عنوان مزیت نسبی سازمان عمل می‌کند. این امر حاکی از آن است که شهرداری در حوزه اعتماد، انسجام و تعاملات درون‌سازمانی به سطحی از بلوغ دست یافته که می‌تواند بستر تقویت سایر عوامل بهره‌وری را فراهم آورد. در مقابل، شش مضمون شامل توسعه شایستگی، تعهد شغلی، رهبری راهبردی، بلوغ دیجیتال، حاکمیت سازمانی و قابلیت‌های پویا در ناحیه «اهمیت بالا – عملکرد پایین» قرار گرفتند؛ وضعیتی که به‌طور صریح بر وجود شکاف ساختاری میان انتظارات راهبردی و تحقق عملی آنها دلالت دارد. قرارگیری این عوامل در این ناحیه نشان می‌دهد که شهرداری با ضعف‌های کلیدی در حوزه‌های توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، یکپارچگی فناوری، شفافیت، پاسخگویی و یادگیری سازمانی مواجه است. این چالش‌ها در مجموع بیانگر آن است که ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی بیش از هر چیز مستلزم اصلاحات سیستمی و بازطراحی سازوکارهای راهبری است، نه صرفاً افزایش مداخلات حمایتی یا رفاهی. همچنین قرارگیری «رفاه و سلامت کارکنان» در ناحیه «اهمیت پایین – عملکرد بالا» نشان می‌دهد که اگرچه این حوزه از کفایت نسبی برخوردار است، اما وزن راهبردی آن نسبت به سایر مؤلفه‌ها کمتر بوده و مدیریت منابع در این زمینه باید با رویکرد بهینه‌سازی و جلوگیری از تخصیص بیش‌ازحد انجام شود. عدم حضور هیچ عاملی در ناحیه «اهمیت پایین – عملکرد پایین» نیز بیانگر آن است که از منظر کارکنان، تمامی مؤلفه‌های مدل دارای اهمیت بنیادی در شکل‌دهی به بهره‌وری هستند و هیچ حوزه‌ای به‌عنوان عامل کم‌اهمیت شناسایی نشده است. رفاه و سلامت کارکنان در چارچوب تحلیل بهره‌وری شهرداری‌ها از اهمیت نسبتاً پایین‌تری برخوردار است، زیرا در ادبیات مدیریت منابع انسانی عمدتاً به‌عنوان یک «متغیر

1 Teece
2 March
3 Cohen & Levinthal

بهداشتی» با نقش تسهیل‌گر شناخته می‌شود؛ متغیری که فقدان آن نارضایتی ایجاد می‌کند، اما تحقق آن به‌تنهایی واجد کارکرد ارتقابخش بر بهره‌وری نیست. در مقابل، عوامل علی و راهبردی‌تری همچون شایستگی‌های حرفه‌ای، رهبری اثربخش، بلوغ دیجیتال، حکمرانی شفاف و سرمایه اجتماعی، مستقیماً با عملکرد سازمانی و کیفیت ارائه خدمات شهری پیوند دارند و سهم تعیین‌کننده‌تری در خلق ارزش عمومی ایفا می‌کنند. افزون بر این، سطح خدمات رفاهی در بسیاری از شهرداری‌ها در حد قابل قبول تأمین شده و شکاف آن به‌مراتب کمتر از حوزه‌هایی چون توسعه شایستگی، رهبری یا تحول دیجیتال است. از این رو، رفاه را می‌توان بیش از هر چیز یک پیامد ساختارهای مدیریتی و جبرانی دانست، نه یک محرک اصلی بهره‌وری، و بدین‌ترتیب قرارگیری آن در سطح اهمیت پایین‌تر در ماتریس IPA کاملاً توجیه‌پذیر است. بنابراین رفاه کارکنان در شهرداری‌ها با اینکه مهم است، اما جزو محرک‌های اصلی بهره‌وری محسوب نمی‌شود. این عامل بیشتر نقش پشتیبان دارد؛ یعنی نبود آن مشکل ایجاد می‌کند، ولی افزایش آن لزوماً به بهبود عملکرد منجر نمی‌شود. در مقابل، بهره‌وری شهرداری‌ها بیشتر به شایستگی کارکنان، کیفیت رهبری، دیجیتالی شدن فرآیندها، شفافیت مدیریتی و هماهنگی درون‌سازمانی وابسته است. همچنین امکانات رفاهی در بسیاری از شهرداری‌ها به حد قابل قبول رسیده و نسبت به حوزه‌های کلیدی دیگر شکاف کمتری دارد. بنابراین، رفاه در میان هشت مؤلفه، اهمیت راهبردی پایین‌تری دارد و در ماتریس IPA به‌درستی در سطح اهمیت کمتر قرار گرفته است. به‌طور کلی، نتایج پژوهش تأکید می‌کند که مسئله بهره‌وری در شهرداری بیش از آنکه تابع متغیرهای فردی باشد، ریشه در متغیرهای سیستمی، راهبردی و ساختاری دارد. بنابراین، سیاست‌گذاران و مدیران شهری باید اولویت اصلی خود را بر ارتقای کیفیت رهبری، توسعه شایستگی‌های کارکنان، بازآرایی نظام حکمرانی سازمانی و پیشبرد تحول دیجیتال متمرکز سازند. این یافته‌ها می‌تواند به‌عنوان مبنایی معتبر برای طراحی نقشه‌راه‌های بهبود بهره‌وری، تدوین سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر داده و هدایت اصلاحات سازمانی در حوزه مدیریت شهری مورد استفاده قرار گیرد.

در ادامه پیشنهادات کاربردی به تفکیک هشت مضمون فراگیر الگوی کیفی به شرح زیر ارائه شده است:

توسعه شایستگی و توانمندسازی سرمایه انسانی: برای ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری، نخست لازم است نظام آموزشی هدفمند و مبتنی بر نیازهای شغلی طراحی شود تا کارکنان به طور مستمر از آموزش‌های تخصصی و کاربردی متناسب با وظایف خود بهره‌مند شوند. در گام دوم، اجرای برنامه گردش شغلی و غنی‌سازی مشاغل در واحدهای مختلف شهرداری می‌تواند موجب افزایش تجربه عملی کارکنان، آشنایی با فرایندهای گوناگون سازمان و تقویت مهارت‌های چندبعدی آنان شود. در گام سوم نیز ایجاد نظام شفاف مسیر پیشرفت شغلی و توسعه حرفه‌ای، از طریق تعریف معیارهای مشخص برای ارتقا و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و رشد فردی، می‌تواند انگیزه کارکنان برای ارتقای توانمندی‌ها و بهبود عملکرد را افزایش دهد.

تعهد و دلبستگی شغلی کارکنان: برای تقویت تعهد و دلبستگی شغلی کارکنان در شهرداری، نخست لازم است نظام عادلانه جبران خدمت با بازنگری در حقوق، مزایا و پاداش‌های عملکردی طراحی شود تا کارکنان احساس عدالت و ارزشمندی بیشتری در محیط کار داشته باشند. اقدام دوم، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با حوزه کاری آنان از طریق تشکیل جلسات هم‌اندیشی و دریافت پیشنهادهای کارکنان است که می‌تواند احساس تعلق و مسئولیت‌پذیری آنان را تقویت کند. اقدام سوم نیز توسعه برنامه‌های ارتقای کیفیت زندگی کاری، از جمله بهبود شرایط کاری، فراهم کردن فرصت‌های رشد شغلی و قدردانی از عملکردهای برتر، است که به افزایش رضایت شغلی و انگیزه کارکنان برای ارائه عملکرد بهتر منجر می‌شود.

رهبری راهبردی و مدیریت عملکرد: برای بهبود بهره‌وری در شهرداری، نخست لازم است مدیران در چارچوب برنامه‌های آموزشی مدیریتی با رویکرد رهبری مشارکتی و تحول‌گرا توانمندسازی شوند تا بتوانند کارکنان را در مسیر تحقق اهداف سازمانی هدایت کنند. اقدام دوم، طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد شفاف و مبتنی بر شاخص‌های قابل اندازه‌گیری است که در آن عملکرد کارکنان به صورت منظم ارزیابی و نتایج آن به شکل بازخورد سازنده به آنان ارائه شود. اقدام سوم نیز ایجاد سازوکارهای رسمی برای تقدیر از کارکنان برتر و پیوند دادن نتایج ارزیابی عملکرد با نظام پاداش و ارتقای شغلی است که می‌تواند انگیزه کارکنان را برای بهبود مستمر عملکرد افزایش دهد.

سرمایه اجتماعی سازمانی: برای تقویت سرمایه اجتماعی در شهرداری، نخست لازم است سازوکارهای ارتباطی مؤثر میان واحدهای مختلف سازمان تقویت شود؛ به عنوان مثال برگزاری جلسات منظم هماهنگی بین واحدی می‌تواند به بهبود تبادل اطلاعات و افزایش هماهنگی سازمانی کمک کند. اقدام دوم، توسعه فرهنگ کار تیمی از طریق تشکیل گروه‌های کاری مشترک برای حل مسائل شهری و اجرای پروژه‌های مشترک است که موجب افزایش روحیه همکاری و اعتماد میان کارکنان می‌شود. اقدام سوم نیز ایجاد بسترهای مناسب برای تبادل تجربه و دانش میان کارکنان، مانند نشست‌های انتقال تجربه یا کارگاه‌های داخلی، است که می‌تواند به شکل‌گیری روابط حرفه‌ای مبتنی بر اعتماد و تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان منجر شود.

بلوغ دیجیتال سازمانی: برای افزایش بهره‌وری در شهرداری، نخست لازم است زیرساخت‌های فناوری اطلاعات با تأمین تجهیزات مناسب، به‌روزرسانی سامانه‌های موجود و تقویت پشتیبانی فنی توسعه یابد تا کارکنان بتوانند امور اداری را با سرعت و دقت بیشتری انجام دهند. اقدام دوم، گسترش دیجیتالی‌سازی و اتوماسیون فرایندهای اداری از طریق یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی و حذف مراحل غیرضروری در گردش کار است که می‌تواند موجب کاهش زمان انجام خدمات و افزایش کارایی سازمان شود. اقدام سوم نیز استقرار نظام مدیریت داده در شهرداری، شامل بهبود کیفیت داده‌ها، ساماندهی اطلاعات سازمانی و استفاده از تحلیل داده‌ها در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی است که می‌تواند به ارتقای کیفیت برنامه‌ریزی و مدیریت شهری کمک کند.

رفاه و سلامت کارکنان در محیط کار: برای ارتقای بهره‌وری کارکنان در شهرداری، نخست لازم است شرایط فیزیکی محیط کار از طریق بهبود ایمنی، رعایت اصول بهداشت حرفه‌ای و تأمین تجهیزات مناسب کاری ارتقا یابد تا کارکنان بتوانند در محیطی ایمن و مناسب فعالیت کنند. اقدام دوم، طراحی و اجرای برنامه‌های حمایت روانی و مدیریت استرس شغلی، از جمله ارائه خدمات مشاوره‌ای و برگزاری کارگاه‌های مدیریت فشار کاری، است که می‌تواند از فرسودگی شغلی کارکنان جلوگیری کند. اقدام سوم نیز توسعه برنامه‌های رفاهی و ایجاد تعادل میان کار و زندگی شخصی کارکنان، مانند انعطاف‌پذیری در برخی برنامه‌های کاری و ارائه خدمات رفاهی سازمانی، است که موجب افزایش رضایت و انگیزه کارکنان خواهد شد.

حاکمیت سازمانی سالم و اخلاق‌محور: برای تقویت حاکمیت سازمانی سالم در شهرداری، نخست لازم است اصول عدالت سازمانی از طریق تدوین و اجرای رویه‌های شفاف در تخصیص منابع، ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد کارکنان نهادینه شود. اقدام دوم، افزایش شفافیت و پاسخگویی سازمانی از طریق مستندسازی فرایندهای تصمیم‌گیری، اطلاع‌رسانی مناسب درباره سیاست‌ها و گزارش‌دهی منظم عملکرد مدیریتی است که می‌تواند اعتماد کارکنان و شهروندان را افزایش دهد. اقدام سوم نیز استقرار نظام‌های نظارت و کنترل اخلاقی، شامل تدوین منشور اخلاق حرفه‌ای و نظارت بر رعایت قوانین و مقررات سازمانی، است که می‌تواند سلامت اداری و مسئولیت‌پذیری در سازمان را تقویت کند.

قابلیت‌های پویای سازمان: برای تقویت قابلیت‌های پویای شهرداری و افزایش بهره‌وری سازمانی، نخست لازم است سازوکارهای حمایت از نوآوری از طریق ایجاد نظام دریافت و بررسی ایده‌های کارکنان و تشویق ابتکارهای نو در حل مسائل شهری توسعه یابد. اقدام دوم، استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان از طریق مستندسازی تجربیات، اشتراک دانش میان کارکنان و استفاده از یادگیری مبتنی بر تجربه در پروژه‌های شهری است که می‌تواند توان یادگیری سازمان را افزایش دهد. اقدام سوم نیز ایجاد تعادل میان استفاده از تجربیات موفق گذشته و جست‌وجوی راهکارهای جدید در برنامه‌های مدیریتی است تا سازمان بتواند در مواجهه با تغییرات محیطی با انعطاف بیشتری عمل کرده و عملکردی کارآمدتر داشته باشد.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش به محدوده جغرافیایی مطالعه مربوط می‌شود؛ به‌گونه‌ای که داده‌های کیفی و کمی تنها در میان خبرگان دانشگاهی و اجرایی مرتبط با شهرداری‌های استان خراسان رضوی گردآوری شده است. از این رو ممکن است ویژگی‌های مدیریتی، فرهنگی و ساختاری سایر شهرداری‌های کشور با شرایط این استان تفاوت داشته باشد و در نتیجه تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر مناطق با احتیاط صورت گیرد. محدودیت دیگر به ماهیت داده‌های کیفی مبتنی بر نظر خبرگان بازمی‌گردد. اگرچه تلاش شد با انتخاب خبرگان دارای تجربه علمی و اجرایی مرتبط و استفاده از روش‌های اعتبارسنجی، دقت یافته‌ها افزایش یابد، اما تحلیل مضمون و استخراج مؤلفه‌ها تا حدی متأثر از برداشت‌ها و قضاوت‌های خبرگان و پژوهشگر است و ممکن است دیدگاه‌های متفاوتی نیز درباره برخی ابعاد بهره‌وری منابع انسانی وجود داشته باشد.

ارائه الگوی ارتقای بهره‌وری کارکنان با رویکرد فراتحلیل، فراترکیب و نظریه داده بنیاد و نیز ارائه راهبردهای بهینه ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی با رویکرد ماتریس خانه کیفیت، فرایند تحلیل سلسله مراتبی و برنامه ریزی چند هدفه به پژوهشگران اتی پیشنهاد می‌گردد.

منابع

ارجمندی نژاد، آفاق، دعایی، حبیب اله، یعقوبی، نورمحمد، و روشن، سیدعلی قلی. (۱۴۰۰). مطالعه اکتشافی مولفه‌های اثرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی در بستر اسلامی از دیدگاه کارکنان شهرداری مشهد. مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، ۱۰(۳۹)، ۴۱-۶۵.

چنگیزی، بهادر، امیریان زاده، مژگان، صالحی، مسلم، و زارعی، رضا. (۱۳۹۹). ارائه الگوی پیشنهادی توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی (مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت)، ۱۲(۴۶)، ۱۸۵-۲۰۱.

رحیمی کیا، امین، قدم پور، عزت اله، و روشن زاده، فاطمه. (۱۳۹۰). بررسی نقش بکارگیری اتوماسیون اداری در بهره‌وری کارکنان شهرداری خرم آباد در سال ۱۳۸۹. مدیریت شهری، ۹(۲۷)، ۹۹-۱۲۴.

رستگار، عباسعلی، موسوی داودی، سیدمهدی، همتی، امین، و رئوفی، مصطفی. (۱۴۰۰). تحلیل بهره‌وری نیروی انسانی در بخش صنعت با رویکرد اقتصاد مقاومتی (مورد مطالعه: شهرک صنعتی سمنان). مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۵(۱۷)، ۷-۳۴.

شفیعی دارافشانی، علی. (۱۴۰۱). ارائه راهکارهای موثر جهت ارتقاء بهره‌وری تعاونی مسکن کارکنان شهرداری اصفهان. پژوهش‌های مکانی فضایی، ۶(۲ (پیاپی ۲۲))، ۴۳-۵۲.

صادق، سهراب، مطلبی ورکانی، ابوطالب، علی پوردرویش، زهرا، صادقی صدقیانی، جمشید، و محمدی مقدم، یوسف. (۱۳۹۹). بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های راهبردی و طراحی الگوی کاربردی با بهره گیری ازمدل معادلات ساختاری و ماتریس کوواریانس(مطالعه موردی: نیروی دریایی راهبردی ارتش). مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، ۱۴(۵۵)، ۲۴-۴۸.

عاقل آزاد، فاطمه، نجف زاده، محمد رحیم، جنانی، حمید و برقی مقدم، جعفر. (۱۴۰۲). طراحی الگوی بهرهوری نیروی انسانی بر اساس رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری سازمانی (مورد مطالعه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۱۵(۱)، ۱۲۸-۱۱۵

فرهادی، علی، و لطفی جلال آبادی، مصطفی. (۱۳۹۸). ارائه الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در یکی از یگان‌های دفاعی کشور. علوم و فنون نظامی، ۱۵(۵۰)، ۱۳۵-۱۵۶.

میرسعیدی، سیدحمیدرضا، گلرد، پروانه، و دانشفرد، کرم اله. (۱۴۰۰). طراحی الگوی نظام ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران). مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی (مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت)، ۱۳(۵۰)، ۱۹۳-۲۱۲.

وکیلی، یوسف، و خامه چی، حامد. (۱۴۰۱). فراتحلیل پیشایندهای بهره‌وری منابع انسانی. مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، ۱۶(۱ (۶۰ پیاپی))، ۱۶۷-۱۸۹.

References

Arjamandinejad, A., Doaei, H., Yaghoubi, N., & Roshan, S. A. G. (2021). An exploratory study of the components influencing human resource productivity in an Islamic context from the perspective of Mashhad Municipality employees. *Productivity Management (Beyond Management)*, 10(39), 41–65. [In Persian]

Changizi, B., Amirianzadeh, M., Salehi, M., & Zarei, R. (2020). Proposing a model for human resource empowerment to enhance productivity at the National Iranian Gas Company. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry (Human Resource Management in the Oil Industry)*, 12(46), 185–201. [In Persian]

Rahimikia, A., Ghadampour, E., & Roshan-Zadeh, F. (2011). Examining the role of office automation in employee productivity at Khorramabad Municipality in 2010. *Urban Management*, 9(27), 99–124. [In Persian]

Rastegar, A. A., Mousavi-Davoudi, S. M., Hemmati, A., & Raoufi, M. (2021). An analysis of human resource productivity in the industrial sector using the resistance economy approach (Case study: Semnan Industrial Estate). *National Defense Strategic Management Studies*, 5(17), 7–34. [In Persian]

Shafiei-Darafshani, A. (2022). Providing effective strategies for improving the productivity of the Isfahan Municipality Employees' Housing Cooperative. *Spatial and Geographical Research*, 6(2), 43–52. [In Persian]

Sadegh, S., Matlabi-Varkani, A., Alipour-Darvish, Z., Sadeghi-Sedghiani, J., & Mohammadi-Moghadam, Y. (2020). Human capital productivity in strategic organizations and the design of an applied model using structural equation modeling and covariance matrix (Case study: Army Strategic Navy). *Productivity Management (Beyond Management)*, 14(55), 24–48. [In Persian]

Aqel Azad, F., Najafzadeh, M. R., Janani, H., & Barghi-Moghadam, J. (2023). Designing a human resource productivity model based on organizational citizenship behavior and organizational productivity (Case study: Employees of the Sports and Youth Departments of East Azerbaijan Province). *Research in Sports Physiology and Management*, 15(1), 115–128. [In Persian]

Farhadi, A., & Lotfi-Jalalabadi, M. (2019). Proposing a model for improving human resource productivity in one of the country's defense units. *Military Science and Technology*, 15(50), 135–156. [In Persian]

Mirs aeidi, S. H. R., Golard, P., & Daneshfard, K. (2021). Designing a human resource productivity promotion system model at the National Iranian Oil Company (Case study: National Iranian Oil Company). *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry (Human Resource Management in the Oil Industry)*, 13(50), 193–212. [In Persian]

Vakili, Y., & Khamechi, H. (2022). A meta-analysis of the antecedents of human resource productivity. *Productivity Management (Beyond Management)*, 16(1), 167–189. [In Persian]

Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. Academy of Management Review, 27(1), 17–40.

Aguinis, H. (2013). Performance management (3rd ed.). Pearson. Armstrong, M. (2012). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page.

Amiri, A., & Tavana, M. (2021).Total factor productivity and long-term economic growth in Iran: A growth accounting analysis. Journal of Economic Studies, 48(6), 1187–1205

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology Press.

Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education (3rd ed.). University of Chicago Press.

Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy. MIS Quarterly, 37(2), 471–482.

Bijalwan, P., Gupta, A., Johri, A., & Asif, M. (2024). The mediating role of workplace incivility on the relationship between organizational culture and employee productivity: a systematic review. Cogent Social Sciences, 10(1), 2382894

Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2017). Management as a technology? American Economic Review, 107(5), 132–137.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton.

Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. The Journal of Creative Behavior, 43(3), 169–191.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128–152.

Colquitt, J. A., et al. (2001). Justice at the millennium. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425–445.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace. Journal of Management, 25(3), 357–384.

Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? Human Resource Management Journal, 27(1), 1–21.

Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2009). Ethical leadership. Leadership Quarterly, 20(3), 409–421.

Drucker, P. F. (2025). Management challenges for the 21st century. New York, NY: HarperBusiness.

Farzanegan, M. R., & Alaedini, P. (2022). Productivity dynamics and economic performance in Iran. Journal of the Asia Pacific Economy, 27(3), 450–470.

Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace. Consulting Psychology Journal, 58(3), 129–147.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship. Psychological Bulletin, 127(3), 376–407.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review.

Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for ethical culture. Journal of Organizational Behavior, 29(7), 923–947.

Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital. Academy of Management Review, 24(3), 538–555.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. Industrial and Organizational Psychology, 1(1), 3–30.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2(1), 71–87.

Meletiou, M. (2025). Improved port productivity through a partnership between human beings and technology. WIT Transactions on the Built Environment, 39.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of Management Review, 23(2), 242–266.

Nugraha, B. W., & Rukhviyanti, N. (2024). The Effect of Work Engagement, Work-Life Balance, and Work Overload on Employee Productivity: The Role of Job Satisfaction as A Mediating Variable at BRI Employees in Bandung City. Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE), 7(2), 3808-3833..

Nurhasan, A., & Sinambela, L. P. (2025). The Effect of Work-Life Balance On Job Satisfaction and Productivity in The General and Financial Bureau of The Indonesian Quarantine Agency. International Journal of Management Science and Information Technology, 5(1), 39-45.

OECD. (2019). Measuring productivity: OECD manual. OECD Publishing.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.

Salahat, M. A., Ajouz, M. A., & AlZeer, I. (2024). How do innovative work behavior and organizational citizenship behavior improve employee productivity?. In Information and Communication Technology in Technical and Vocational Education and Training for Sustainable and Equal Opportunity: Education, Sustainability and Women's Empowerment (pp. 201-212). Singapore: Springer Nature Singapore.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74–101.

Syverson, C. (2011). What determines productivity? Journal of Economic Literature, 49(2), 326–365.

Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 54(1), 34–46.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.

Yamang, S. M., Zaharuddin, Z., & Supriyadi, S. (2025). The Influence of Work Motivation and Workload on Employee Productivity. International Journal of Business, Law, and Education, 6(1), 370-377.