

شناسایی و تبیین عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی شهرداری

شیراز

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

فاطمه جوانمردی*

چکیده

در سال‌های اخیر، منابع انسانی در سازمان‌ها جایگاه محوری پیدا کرده است و عاملی راهبردی برای اداره سازمان‌ها به شمار می‌رود. پژوهش پیش‌رو، به منظور شناسایی و تبیین عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در شهرداری شیراز است. این پژوهش از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است. برای گردآوری داده‌های تحقیق دو پرسشنامه طراحی شد. عوامل نهایی بررسی شده در این تحقیق، ۱۷ عامل اصلی در سه سطح: فردی/رفتاری، سازمانی/ساختاری و محیطی/زیرساختی است. وضعیت مطلوب و وضعیت موجود هر یک از عوامل با استفاده از نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد و مقدار شکاف و وضعیت موجود و وضعیت مطلوب ۱۷ عامل نهایی بررسی شد. نتایج، بیانگر وجود اختلاف معنی‌دار میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل است. بر این اساس، راهکارهایی برای بهبود وضعیت موجود هر یک از عوامل در شهرداری شیراز پیشنهاد شد. با توجه به میزان شکاف، میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هر عامل، اولویت‌بندی عوامل به صورت زیر است: ۱. عامل سازمانی/ساختاری؛ ۲. عامل فردی/رفتاری؛ ۳. عامل محیطی/زیرساختی.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، منابع انسانی، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، شهرداری شیراز.

۱- مقدمه

دنیای پیچیده امروز پیوسته در حال تغییر و تحول است و همین سبب شده تا طرح‌ها، برنامه‌ها و حتی ساختارها و سازمان‌ها، ثبات لازم نداشته باشند. تنها تفکری که می‌تواند در طراحی و پیشبرد اهداف یک سازمان مفید و مؤثر واقع شود، تفکر راهبردی است؛ بنابراین داشتن برنامه‌های راهبردی برای مدیران شهرداری شیراز یک ضرورت است. توسعه و پیشرفت شهرداری شیراز به برنامه و نقش‌های مدون برای مشخص کردن روش حرکت از وضع موجود تا رسیدن به وضع مطلوب نیاز دارد. برنامه‌ریزی صحیح با به‌وجودآوردن چشم‌انداز، اهداف، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی باعث می‌شود که کنترل پروژه‌ها، اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌ها و دستیابی به نتایج مطلوب سازمانی آسان‌تر شود. برنامه‌ریزی در شهرداری، مجموعه تصمیم‌ها و اجرای راهبردهایی است که برای رسیدن به اهداف شهرداری طراحی می‌شوند. از طرفی در عصر دانش، سرمایه انسانی، باارزش‌ترین سرمایه و بزرگ‌ترین دارایی هر سازمان و کشوری است. بدین ترتیب مرکز ثقل موفقیت شهرداری شیراز، منابع انسانی آن است. در مفهوم کلی، سازمانی که مجهز به افراد کافی و باصلاحیت باشد، شرایط لازم را برای موفقیت داراست و دیگر منابع، فقط در کنار منابع انسانی به‌عنوان یک عنصر مکمل عمل می‌کنند. به همین سبب شهرداری بیشتر از همه، به شناخت و تشخیص منابع انسانی و قابلیت‌های آن نیاز دارد. پس مدیران شهرداری شیراز باید برای همه منابعی که در اختیار دارند، برنامه‌ریزی داشته باشند و از آنجاکه منابع انسانی یکی از منابع راهبردی مهم سازمانی هستند و همچنین قابلیت‌های اساسی برای سازمان ایجاد می‌کنند، توجه به آن در هر زمان ضروری است؛ بنابراین می‌توان گفت مؤثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی و موفقیت در شهرداری شیراز، به‌کارگیری نیروی کارآمد و یا کارآمدتر کردن نیروی انسانی موجود است که این بالابردن کارآمدی و اینکه چگونه به منابع انسانی اهمیت داده شود، نیازمند برنامه‌ریزی

راهبردی منابع انسانی است. به عبارتی بدون برنامه نمی‌توان از نیروی انسانی در راستای تحقق اهداف کوتاه و بلندمدت شهرداری شیراز بهره برد. از این رو سازوکاری که می‌توان به وسیله آن به منابع انسانی اهمیت داد و از آن به‌عنوان یک سرمایه بی‌پایان و پایدار در جهت برپایی شهرداری بهره گرفت، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی است. در این تحقیق با توجه به لزوم و اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی برآنیم عوامل کلیدی موفقیت را در شهرداری شیراز شناسایی کرده و با شناخت جامعه آماری مورد پژوهش، وضعیت موجود و مطلوب این عوامل کلیدی در شهرداری شیراز را تجزیه و تحلیل کنیم. پژوهش پیش‌رو اهداف زیر را دنبال می‌کند: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی شهرداری شیراز، تبیین وضع موجود و مطلوب عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی شهرداری شیراز، تحلیل شکاف و ارائه راهکارهایی برای تغییر وضع موجود عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی. متغیرهای بررسی شده عبارت‌اند از: عوامل فردی، عوامل محیطی، عوامل سازمانی که عوامل مستقل هستند و برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی که عامل وابسته است. قلمرو مکانی این پژوهش، شهرداری شیراز است و در سال ۱۳۹۴ انجام شده است.

۲- بیان مسئله و اهمیت پژوهش

امروزه رسمیت سازمان‌ها با منابع انسانی آن‌ها شناخته می‌شود و اهمیت دادن به منابع انسانی اساس و محور کار مدیران ارشد سازمان‌هاست (سلطانی، ۱۳۷۹). در بیان اهمیت منابع انسانی برای سازمان‌ها می‌توان گفت: در مدت ۲۰ سال گذشته، اهمیت نیروی کار معطوف، خوب برانگیخته شده و بسیار ماهرانه آشکار شده است. در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می‌رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه اینکه فقط هزینه‌ای را برای سازمان ایجاد کند. نیروی انسانی متخصص و دانش‌مدار جزء دارایی‌های یک سازمان و به‌عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش‌محور امروز است. ارائه محصول‌ها و خدمات متفاوت و باکیفیت، کاهش هزینه‌ها، خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت از مزایای وجود منابع انسانی کیفی و دانش‌مدار است. برخورداری از کارکنان دانش‌مدار، متخصص، متعهد و وفادار مهم‌ترین عامل موفقیت در هر سازمان است. از این رو اولویت اصلی در هر سازمان باید جذب و حفظ این دسته از کارکنان باشد. در نهایت، سازمان برای رسیدن به عملکرد مطلوب و داشتن اثربخشی بیشتر باید به عوامل مهمی توجه کند. یکی از مهم‌ترین عوامل برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی است که رابطه مستقیمی با بهره‌ا اصلی سازمان یعنی انسان دارد. با برنامه‌ریزی درست و انتخاب و گزینش و آموزش صحیح کارکنان می‌توان هرچه سریعتر به اهداف سازمان دست یافت. راهبردی‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان‌ها و توسعه اقتصادی کشورها، منابع انسانی است؛ بنابراین هر سازمانی برای رسیدن به اهداف خویش نیازمند منابع انسانی است. انتخاب واژه منابع انسانی به‌جای واژه‌های متداول قدیمی‌تر مثل نیروی انسانی، در واقع تأکیدی بر این است که انسان، به‌عنوان یک نیرو و یا یک ابزار کار به حساب نمی‌آید، بلکه منبعی نامتناهی است که جان و روح اصلی سازمان را تشکیل می‌دهد (نصراللهی، ۱۳۸۸: ۳). از آنجاکه برنامه‌ریزی راهبردی از جمله مفاهیمی است که به دلیل جامعیت، در سال‌های اخیر بیش‌ازپیش در بنگاه‌های اقتصادی و حتی برنامه‌ریزی‌های فردی مورد توجه قرار گرفته است و به موازات پویاتر شدن محیط کسب‌وکار و افزایش نبود اطمینان محیطی، در سازمان‌ها با استقبال بیشتری مواجه شده است؛ بنابراین سازمان‌ها از طریق برنامه‌ریزی راهبردی می‌توانند تلاطم محیطی را پیش‌بینی کرده و منابع سازمان را بر اساس آن تأمین کنند. در ایران برخلاف بسیاری از نقاط جهان که شهرداری‌ها عملاً بازوی اجرایی دولت در سطح محلی هستند، شهرداری‌ها وظایف و اختیارات بسیار متفاوتی دارند. اختیار شهرداری‌ها و حوزه فعالیت شهرداری‌ها در ایران در بعضی حوزه‌ها از دیگر کشورها محدودتر و در بعضی حوزه‌ها بسیار گسترده‌تر است. می‌توان گفت: یکی از مهم‌ترین وجه تمایز شهرداری‌ها در کشور ما نسبت به دیگر کشورها، کاهش وابستگی مالی آن‌ها به دولت است. در حالی که آمار جهانی نشان می‌دهد که در بیشتر کشورها بخش عمده درآمد شهرداری‌ها را دولت تأمین می‌کند، در کشور ما شهرداری‌ها، مخصوصاً در کلان‌شهرها تا حد زیادی وابسته به درآمدهای خود هستند و چنانچه نیروی انسانی کارآمدی نداشته باشند، ادامه فعالیت آن‌ها با مشکل‌های عدیده‌ای روبه‌رو می‌شود (امانی، ۱۳۸۹: ۱۰۵). پس بنابر آنچه گفته شد غفلت از

برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، پیامدهای جبران‌ناپذیری برای شهرداری شیراز به همراه دارد. وجود پدیده‌هایی مثل کمبود منابع انسانی متخصص و متعهد، ندانستن نیاز کارمندان، بی‌برنامگی، تبعیض، بهره‌وری ناکافی از منابع انسانی، بی‌انگیزگی کارمندان، مشارکت نکردن کارمندان و ترک همکاری کارمندان با سابقه نشانه‌ای از نبود برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در شهرداری شیراز است که اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی را آشکار می‌سازد.

۳- پیشینه پژوهش

بررسی مطالعات و تحقیقات مرتبط با منابع انسانی، از منابع مختلف مؤید این نکته هست که خارج از ایران دربارهٔ موضوع، مطالعات زیادی کرده‌اند. به‌عنوان یک جمع‌بندی کلی، می‌توان گفت که چون بحث‌های مربوط به منابع انسانی مانند بسیاری از مباحث دیگر در حیطه کاری علوم انسانی و اجتماعی قرار دارند، در مورد هر کدام از آن‌ها با تفاوت‌ها و شباهت‌هایی، بررسی‌هایی دربارهٔ موضوع صورت گرفته و از نتایج به‌دست‌آمده نیز در زمان و مکان مشخص استفاده شده است. محدودیت‌های بعد زمان و مکان در همه تحقیقات رشته‌های علوم انسانی، به‌طور عام و رشته مدیریت به‌طور خاص، این فرصت را به کاربران مدیریتی نمی‌دهد که بتوان از نتایج مطالعات یاد شده در مکان‌ها (کشورها) و یا زمان‌های مختلف، به‌طور یکسان استفاده کرد. برای کاربرد نتایج به‌دست‌آمده از مطالعات یادشده لازم است ابتدا با توجه به شرایط زمان و مکانی مورد استفاده بومی‌سازی‌های لازم، مرتبط با نتایج مطالعات به‌عمل‌آمده انجام شود تا صحت و درستی کاربردهای نتایج یادشده اثبات شود. همان‌گونه که بیان شد مطالعات و تحقیقات انجام‌شده مرتبط با موضوع پیش‌رو زیاد هست. در ادامه، به تعدادی از آن‌ها که به صورتی شباهت و قرابت بیشتری با تحقیق پیش‌رو داشته‌اند، اشاره می‌شود.

فیض و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی برق منطقه‌ای سمنان با به‌کارگیری تکنیک‌های SEM و FDEMATEL پرداختند، این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از حیث روش از نوع توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارکنان شرکت برق منطقه‌ای سمنان (۵۰ نفر) است. برای دستیابی به اطلاعات از دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده و از روش طبقه‌بندی تصادفی ساده نمونه‌برداری شده است. عوامل بررسی‌شده در این تحقیق، ۲۸ عامل اصلی در سه سطح (عامل فردی، رفتاری؛ عامل سازمانی، ساختاری و عامل زیرساختی، محیطی) است. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که برای اجرایی شدن برنامه‌ریزی استراتژیک در برق منطقه‌ای، عامل فردی به‌عنوان اولین گزینه و سپس عامل‌های محیطی و سازمانی از اهمیت و اولویت شایان توجهی برخوردار است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از داده‌های گردآوری و تحلیل شده، عامل فردی با زیرعامل‌هایی چون درک و دانش، تعهد و مسئولیت‌پذیری، شایستگی و تخصص، اثرگذارترین عوامل است و با توجه به اهمیت و نقش برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، سازمان‌ها با بهبود عوامل فردی که از طریق افزایش سطح دانش و درک مدیران در این زمینه و نهایتاً افزایش تخصص و شایستگی‌های لازم برای تدوین و پیاده‌سازی این برنامه‌ها کسب می‌گردد، در آینده‌ای نزدیک و به نحوی مطلوب به اهداف خود دست می‌یابند.

جوانمردی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به «بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر سطح اثربخشی سازمان‌های چابک (مطالعه موردی: شهرداری‌های اصفهان)»، با جامعه آماری ۱۱۱ نفر از مدیران اداری شهرداری‌های استان اصفهان پرداختند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه است. تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل و آزمون T انجام گرفته است. بر اساس نتایج این پژوهش، برنامه‌ریزی منابع انسانی بیشترین تأثیر را بر استحکام فرهنگ سازمانی دارد. همچنین بازدهی منابع انسانی سازمان نیز از آن برنامه‌ریزی متأثر است.

واترز^۱ و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی مدلی مؤثر بر سیاست، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارائه داد. این

^۱ Waters

مطالعه در سیستم اطلاعات سلامت کنیا و با روش مصاحبه با مقامات ارشد وزارت خدمات درمانی کنیا^۲ و وزارت سلامت عمومی و بهداشت^۳، بخش پرستاری در وزارت MOMS، هیئت پرستاری کنیا، هیئت مدیره دندانپزشکی درمانی، هیئت مدیره آزمایشگاه درمانی کارشناسان فنی و متخصصان انجام شد. داده‌ها از KHWIS استخراج و آنالیز شد و در نتیجه مدلی مؤثر بر سیاست، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارائه شد.

پورنادر و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی به ارائه مدلی برای توسعه چارچوب برنامه‌ریزی منابع انسانی جدید پرداخت. اطلاعات این پژوهش با مطالعه بر روی ۱۱۰ نفر متخصص ایرانی در صنعت ساخت و ساز جمع‌آوری و برای تجزیه و تحلیل این اطلاعات از PLS استفاده شده است. بر اساس نتایج این مطالعه مشخص شد که: ۱. آموزش بر عملکرد منابع انسانی تأثیر داشته است؛ ۲. ارزیابی کیفیت در ساخت چارچوب برنامه‌ریزی منابع انسانی تأثیر داشته است و ۳. مدیریت شبکه و پاداش، اولویت‌های مؤثر در مدیریت منابع انسانی هستند.

درواقع تعدادی از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه برنامه‌ریزی منابع انسانی یا عوامل مؤثر بر آن به صورت مروری، تنها به تعاریفی درباره موضوع پرداخته و محتوای جدیدی ارائه نشده است. در مرور ادبیات تحقیق‌های مشابه، پژوهشگران معتقدند که برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی به سازمان جهت منطقی می‌بخشد و سازمان را در پیش‌بینی نیازهای آتی کمک می‌کند. همچنین نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی موجب افزایش اثربخشی سازمان، کاهش نقل و انتقالات منابع انسانی و کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان و مواردی از این قبیل می‌شود. با توجه به اینکه برای تحقق اهداف شهرداری شیراز برنامه‌ریزی منابع انسانی از ملزومات است و بازدهی منابع انسانی نیز از برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی متأثر است، مجموعه‌ای از عوامل که در ادبیات موضوع به آن‌ها اشاره شده و با ایجاد تغییرهایی، ممکن است در ارتباط با شهرداری کاربردی باشند، جمع‌آوری شده و سپس مدل نهایی عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در شهرداری شیراز ارائه شده است.

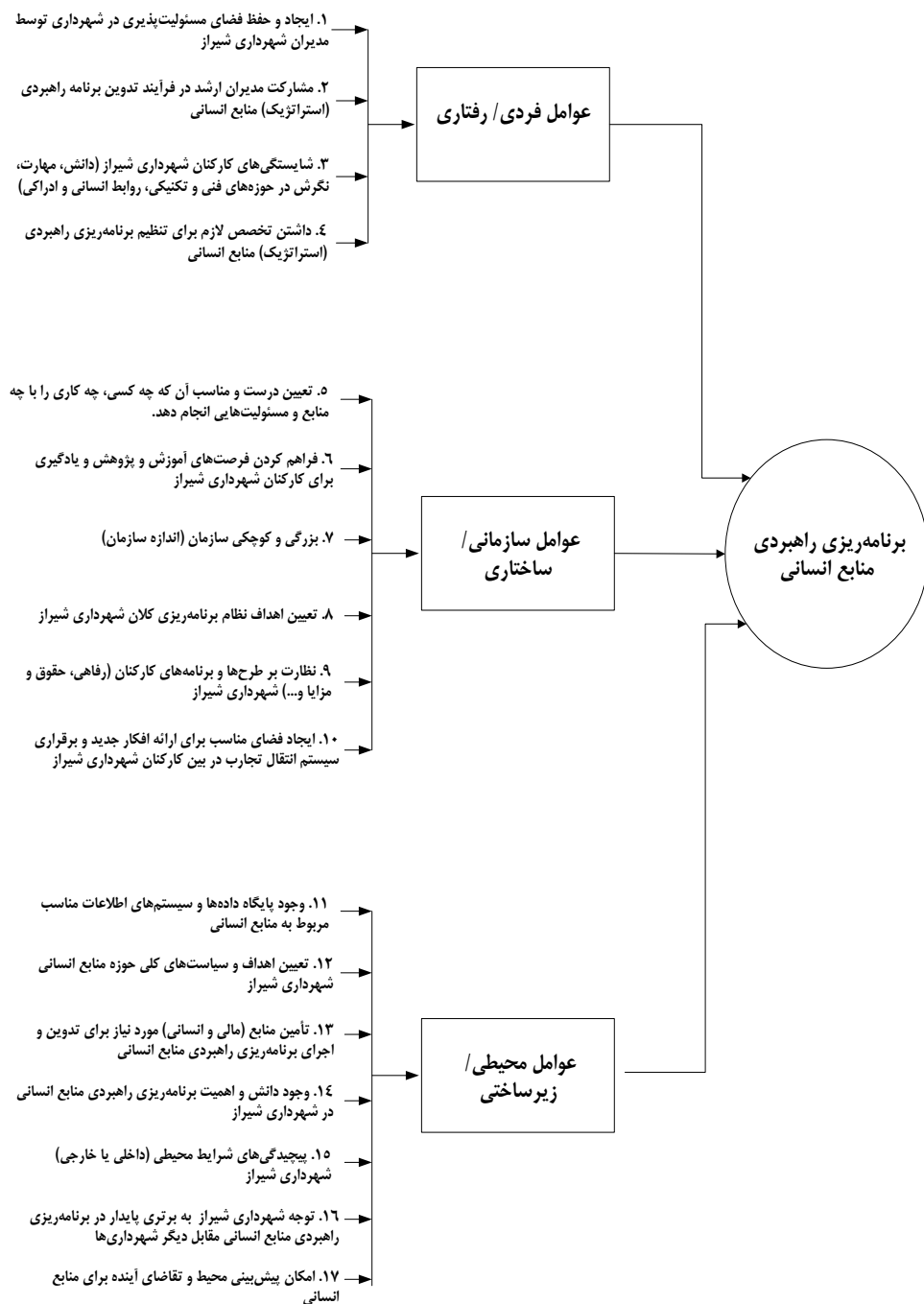
۴- روش تحقیق

مدل مفهومی

مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ آمده است.

^۲ MOMS

^۳ MOPHS



شکل ۱: مدل مفهومی

پژوهش

۵- روش اجرای پژوهش

روش تحقیق پژوهش پیش‌رو توصیفی-پیمایشی است. مسئله پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی است. از نظر موضوعی در قلمرو مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرد. از نظر قلمرو زمانی، در سال ۱۳۹۴ انجام شده است. قلمرو مکانی این پژوهش شهرداری شیراز است و موضوع بررسی شده در این پژوهش، شناسایی و تبیین عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی است.

۶- جامعه آماری

این پژوهش دارای ۲ جامعه آماری است:

جامعه آماری نخست، خبرگانی است که در محدوده جغرافیایی شهر شیراز ساکن و دارای دانش و تجربه لازم در رابطه با برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی و موضوع‌های مرتبط با آن‌ها هستند. خبرگان به روش نمونه‌گیری هدفمند (قضوتی) انتخاب شده‌اند که حداقل در یکی از ۳ دسته زیر قرار گرفته‌اند: ۱. مدیران ارشد شهرداری شیراز؛ ۲. مدیران میانی و سرپرستان مرتبط با حوزه منابع انسانی شهرداری شیراز؛ ۳. متخصصان حوزه منابع انسانی (استادان دانشگاه و...). در این پژوهش ۱۵ نفر به‌عنوان خبره برای دور نخست دلفی برگزیده شدند که از میان آن‌ها، ۵ نفر حاضر به همکاری و پاسخگویی به پرسش‌ها نشدند و دور نخست دلفی با ۱۰ نفر انجام شد. در ادبیات مربوط به روش دلفی^۴، معمولاً تعداد خبرگان را بین ۱۰ تا ۱۸ نفر در نظر می‌گیرند (اُکلی و پالوسکی^۵، ۲۰۰۴: ۱۹). جامعه آماری دوم، مدیران و سرپرستان مرتبط با حوزه منابع انسانی شهرداری شیراز است که تقریباً حدود ۷۰ نفر هستند و به دلیل محدود بودن جامعه آماری، تعداد اعضای نمونه برابر جامعه آماری در نظر گرفته شده است.

۷- روش‌های گردآوری اطلاعات

در این پژوهش داده‌های مورد نیاز از دو منبع گردآوری شدند:

الف) منابع کتابخانه‌ای

به‌منظور جمع‌آوری داده‌های موردنیاز برای مطالعه موضوع و تهیه پیشینه و ادبیات نظری از منابع علمی (کتاب‌ها و نشریه‌ها)، داده‌های موجود در اسناد مرتبط با تحقیقات گذشته و منابع اینترنتی استفاده شده است.

ب) پرسشنامه

در بخش میدانی ابزار مورد استفاده پرسشنامه است. برای گردآوری داده‌ها دو پرسشنامه تدوین شده که یک پرسشنامه به خبرگان و یک پرسشنامه به مدیران و سرپرستان داده شد. دو هدف از پرسشنامه نخست داشتیم: «دستیابی به توافق بر سر عوامل استخراج شده از ادبیات» و «شناسایی عوامل جدیدی که در ادبیات به آن‌ها اشاره نشده بود». پرسشنامه اول به روش دلفی در دو دور و میان خبرگان توزیع شد. ۳۰ عامل در دور نخست پرسشنامه بررسی شد و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد میزان اهمیت و تأثیرگذاری هر یک از عوامل را بر اساس طیف لیکرت شناسایی کنند. طیف لیکرت به صورت خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم مشخص شده که به ترتیب از ۵ تا ۱ ارزش‌گذاری شده است. هدف پرسشنامه دور دوم دلفی آن بود که بر روی عواملی که توسط خبرگان در دور نخست پیشنهاد شده بودند، توافق به دست آید. در این دور پرسشنامه‌ای با ۴ عامل جدید پیشنهاد شده میان خبرگان توزیع شد. در این پرسشنامه نیز از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا بر اساس طیف لیکرت، اهمیت هر یک از ابعاد را شناسایی کنند. برای ایجاد پرسشنامه دوم (پرسشنامه مدیران و سرپرستان) به ازای هر یک از عوامل مورد توافق خبرگان، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا وضعیت مطلوب و وضعیت موجود هر یک از عوامل را در شهرداری شیراز مشخص کنند. وضعیت مطلوب و موجود هر یک از عوامل بر اساس طیف لیکرت به صورت خیلی قوی، قوی، متوسط، ضعیف، خیلی ضعیف مشخص شده که به ترتیب از ۵ تا ۱ ارزش‌گذاری شده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: برای تجزیه و تحلیل نظرات خبرگان از روش دلفی و برای تجزیه و تحلیل نتایج پرسشنامه از نرم‌افزارهای SPSS و Excel استفاده شده است. دلفی، یک فرآیند گروهی است و عبارت از ارتباط متقابل میان پژوهشگر و گروهی از خبرگان شناسایی شده، در ارتباط با موضوعی مشخص است که معمولاً از راه پرسشنامه اجرا می‌شود (یوسف، ۲۰۰۷: ۱). روش دلفی حداقل در ۲ دور انجام می‌شود. هدف دور نخست شناسایی موضوع‌های مرتبط با مسئله پژوهش است. پس از پایان دور نخست، پرسشنامه دوم در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد. دور دوم و دورهای پس‌از آن، تخصصی‌تر هستند و هدف از آن‌ها، رتبه‌بندی عوامل گوناگون، بر اساس میزان اهمیت‌شان است و به صورت کمی تحلیل می‌شوند (جوهر، ۱۳۹۲: ۶۴). برای اطمینان از روایی صوری و

^۴ Delphi method

^۵ Okoli & Pawlowski

محتوایی، پرسشنامه طراحی شده، در اختیار استاد راهنما و تعدادی از متخصصان گذاشته شد و پس از تأیید، سؤال‌هایی که اعتبار پایین داشتند حذف شدند. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه در این پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار آماري SPSS، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ی نهایی (پرسشنامه مدیران و سرپرستان) ۰/۸۵۳ محاسبه شده است.

۸- یافته‌ها

برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی شهرداری شیراز، ابتدا تعدادی از عوامل که ممکن بود بر موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مؤثر باشند، از ادبیات موضوع به دست آمد. سپس عوامل مشابه با یکدیگر ترکیب شده و یا برخی عوامل به‌عنوان جزئی از عامل کلی‌تر در نظر گرفته شدند. پس از آن، عوامل به‌دست‌آمده به‌گونه‌ای تغییر داده شدند که متناسب با شرایط شهرداری شیراز باشند. در نهایت از روش دلفی (که در ۲ دور به پایان رسید) برای دستیابی به توافق بر روی این عوامل، استفاده شد. در دور نخست بر اساس عوامل گردآوری شده پرسشنامه‌ای با ۳۰ عامل در دور نخست دلفی، به خبرگان برگزیده این پژوهش که تعدادشان ۱۰ نفر بود، داده شد که بر روی ۱۷ عامل توافق به دست آمد و ۱۳ عاملی که در دور نخست بر رویشان توافق حاصل نشد به‌طور کامل از پرسشنامه نهایی (پرسشنامه مدیران) حذف شدند. به‌علاوه روایی پرسشنامه دور نخست، توسط همه خبرگان (۱۰ نفر) تأیید شد. در دور دوم دلفی، پرسشنامه‌ای با ۴ عامل به خبرگان داده شد که این عوامل توسط خبرگان پیشنهاد شد. تعداد خبرگان در این دور برابر ۱۰ نفر بودند. پس از گردآوری نظرات خبرگان در دور دوم بر روی ۴ عامل اصلی توافقی به دست نیامد. روایی پرسشنامه این دور نیز توسط همه خبرگان (۱۰ خبره) تأیید شد.

پرسشنامه نهایی ۱۷ عامل دارد. این پرسشنامه بر اساس مدل مفهومی پژوهش به دست آمد. این عوامل مواردی هستند که اعضای دلفی بر روی آن‌ها به توافق رسیده‌اند. در این پرسشنامه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هر یک از عوامل توسط پاسخ‌دهندگان کامل شده است. روایی پرسشنامه نهایی، توسط همه خبرگان (۱۰ خبره) و استاد راهنما تأیید شده است. پایایی (میزان اعتبار) پرسشنامه نهایی، با توجه به نظرات دریافتی از خبرگان در دو دور دلفی و با نرم‌افزار SPSS بر اساس آلفای کرونباخ محاسبه شده است که برابر با ۰/۸۵۳ است و مقدار مناسبی است (بیشتر از ۰/۷) بنابراین پرسشنامه اعتبار کافی دارد. برای بررسی وضعیت موجود هر یک از عوامل، از آزمون t استفاده می‌کنیم. برای انجام این آزمون، فرضیه‌ی شماره ۱ را در نظر می‌گیریم:

$$\begin{cases} \mu_i = 3 \\ \mu_i \neq 3 \end{cases} \equiv \begin{cases} \text{میانگین عامل } i - \text{م برابر } 3 \text{ است} \\ \text{میانگین عامل } i - \text{م برابر } 3 \text{ نیست} \end{cases} \quad i = 1, 2, 3 \quad (1)$$

میانگین وضعیت موجود عامل فردی/رفتاری از نمره‌ی ۱ تا ۵ مقدار ۲/۹۶۷۹ است. طبق آزمون t با سطح اطمینان ۹۵ درصد دلیلی برای رد فرض صفر نداریم و وضعیت موجود عامل فردی/رفتاری مطلوبیت متوسطی دارد (جدول ۱).

جدول ۱: آزمون میانگین وضعیت موجود عامل فردی/رفتاری

عامل فردی/رفتاری	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
وضعیت موجود	۷۰	۲/۹۶۷۹	۰/۶۲۶۸۸	۰/۰۷۴۹۳

جدول ۲: آزمون میانگین وضعیت موجود عامل سازمانی/ساختاری

عامل سازمانی/ساختاری	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
----------------------	-------	---------	--------------	------------------------

وضعیت موجود	۷۰	۲/۷۶۶۷	۰/۶۴۵۹۰	۰/۷۷۲۰
-------------	----	--------	---------	--------

میانگین وضعیت موجود عوامل سازمانی/ساختاری از نمره‌ی ۵ تا ۱ مقدار ۲/۷۶۶۷ گرفته است. طبق آزمون t با سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر رد می‌شود و وضعیت موجود عامل سازمانی/ساختاری مطلوبیت خوبی ندارد (جدول ۲).

جدول ۳: آزمون میانگین وضعیت موجود عامل محیطی/زیرساختی

عامل محیطی/زیرساختی	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
وضعیت موجود	۷۰	۲/۸۵۳۹	۰/۵۳۴۱۵	۰/۰۶۳۸۴

میانگین وضعیت موجود عامل محیطی/زیرساختی از نمره‌ی ۵ تا ۱ مقدار ۲/۸۵۳۹ گرفته است. طبق آزمون t با سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر رد می‌شود؛ بنابراین وضعیت موجود عامل محیطی/زیرساختی مطلوبیت خوبی ندارد (جدول ۳).

برای بررسی وضعیت موجود هر سه دسته نسبت به هم (فردی، سازمانی، محیطی) از تجزیه و تحلیل واریانس یک طرفه (ANOVA) استفاده می‌کنیم. فرضیه این آزمون به صورت فرضیه شماره ۲ است:

$$\left\{ \begin{array}{l} \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 \\ 0. w \end{array} \right. \equiv \left\{ \begin{array}{l} \text{از دید افراد وضعیت موجود فردی سازمانی و محیطی مانند هم است} \\ \text{از دید افراد وضعیت موجود فردی سازمانی و محیطی مانند هم نیست} \end{array} \right. \quad (2)$$

به‌طور متوسط مقدار نمره‌ی سه عامل در جدول ۴ مشخص شده است.

جدول ۴: متوسط مقدار نمره‌ی سه عامل

وضعیت موجود	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد	95% Confidence Interval for Mean		حداقل	حداکثر
					حد پایین	حد بالا		
فردی	۷۰	۲/۹۶۷۹	۰/۶۲۶۸۸	۰/۰۷۴۹۳	۲/۸۱۸۴	۳/۱۱۷۳	۱/۷۵	۴/۵۰
سازمانی	۷۰	۲/۷۶۶۷	۰/۶۴۵۹۰	۰/۰۷۷۲۰	۲/۶۱۲۷	۲/۹۲۰۷	۱/۶۷	۴/۶۷
محیطی	۷۰	۲/۸۵۳۹	۰/۵۳۴۱۵	۰/۰۶۳۸۴	۲/۷۲۶۵	۲/۹۸۱۲	۱/۸۴	۴/۷۱
کل	۲۱۰	۲/۸۶۲۸	۰/۶۰۷۰۳	۰/۰۴۱۸۹	۲/۷۸۰۲	۲/۹۴۵۴	۱/۶۷	۴/۷۱

طبق آزمون ANOVA با سطح اطمینان ۹۵ درصد دلیلی برای رد فرض صفر نداریم ($p\text{-value} > 0.05$) بنابراین از دید پاسخ‌دهندگان وضعیت موجود عوامل فردی، سازمانی و محیطی مانند هم است (جدول ۵).

جدول ۵: تجزیه و تحلیل واریانس یک طرفه ANOVA

وضعیت موجود	مجموع توان‌های دوم	df	میانگین توان دوم	F	Sig.
بین گروهی	۱/۴۲۵	۲	۰/۷۱۲	۱/۹۵۱	۰/۱۴۵
درون گروهی	۷۵/۵۸۷	۲۰۷	۰/۳۶۵	-	-
کل	۷۷/۰۱۲	۲۰۹	-	-	-

برای بررسی وضعیت مطلوب هر یک از عوامل نیز، باید از آزمون t استفاده کنیم. برای انجام این آزمون، در حالت مطلوب

فرضیه‌ی شماره ۳ را در نظر می‌گیریم:

$$\begin{cases} \mu_i = 3 \\ \mu_i \neq 3 \end{cases} \equiv \begin{cases} \text{میانگین وضعیت مطلوب عامل } i - \text{ ام برابر } 3 \text{ است} \\ \text{میانگین وضعیت مطلوب عامل } i - \text{ ام برابر } 3 \text{ نیست} \end{cases} \quad i = 1, 2, 3 \quad (3)$$

میانگین وضعیت مطلوب عامل فردی/رفتاری از نمره‌ی ۵ تا مقدار ۴/۲۸۷۹ دارد. طبق آزمون t با سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر رد می‌شود و نمره‌ی وضعیت مطلوب عامل فردی/رفتاری باید بیشتر از ۳ باشد (جدول ۶).

جدول ۶: آزمون میانگین وضعیت مطلوب عامل فردی/رفتاری

عامل فردی/رفتاری	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
وضعیت مطلوب	۷۰	۴/۲۸۷۹	۰/۵۶۱۸۳	۰/۰۶۷۱۵

از دید پاسخ‌دهندگان میانگین وضعیت مطلوب عامل سازمانی/ساختاری از نمره‌ی ۵ تا مقدار ۴/۰۹۳۳ دارد. طبق آزمون t با سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر رد می‌شود و نمره‌ی وضعیت مطلوب عامل سازمانی/ساختاری باید بیشتر از ۳ باشد (جدول ۷).

جدول ۷: آزمون میانگین وضعیت مطلوب عامل سازمانی/ساختاری

عامل سازمانی/ساختاری	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
وضعیت مطلوب	۷۰	۴/۰۹۳۳	۰/۵۹۴۹۶	۰/۰۷۱۱۱

میانگین وضعیت مطلوب عامل محیطی/زیرساختی از نمره‌ی ۵ تا مقدار ۴/۰۶۶۱ دارد. طبق آزمون t با سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر رد می‌شود و نمره‌ی وضعیت مطلوب عامل محیطی/زیرساختی باید بیشتر از ۳ باشد (جدول ۸).

جدول ۸: آزمون میانگین وضعیت مطلوب عامل محیطی/زیرساختی

عامل محیطی/زیرساختی	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
وضعیت مطلوب	۷۰	۴/۰۶۶۱	۰/۴۹۳۶۳	۰/۰۵۹۰۰

برای بررسی وضعیت مطلوب هر سه دسته نسبت به هم (فردی، سازمانی، محیطی) نیز، از تجزیه و تحلیل واریانس یک‌طرفه (ANOVA) استفاده می‌کنیم. فرضیه این آزمون به صورت فرضیه شماره ۴ است.

$$\begin{cases} \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 \\ 0. w \end{cases} \equiv \begin{cases} \text{از دید افراد وضعیت، مطلوب فردی، سازمانی و محیطی مانند هم است} \\ \text{از دید افراد وضعیت، مطلوب فردی، سازمانی و محیطی مانند هم نیست} \end{cases} \quad (4)$$

به‌طور متوسط مقدار نمره‌ی وضعیت مطلوب هر سه عامل در جدول ۹ مشخص شده است.

جدول ۹: آمار توصیفی وضعیت مطلوب هر سه عامل

حد اکثر	حداقل	95% Confidence Interval for Mean		خطای استاندارد	انحراف معیار	میانگین	تعداد	وضعیت مطلوب
		حد بالا	حد پایین					
۵	۲/۷۵	۴/۴۲۱۸	۴/۱۵۳۹	۰/۰۶۷۱۵	۰/۵۶۱۸۳	۴/۲۸۷۹	۷۰	فردی
۵	۲	۴/۲۳۵۱	۳/۹۵۱۴	۰/۰۷۱۱۱	۰/۵۹۴۹۶	۴/۰۹۳۳	۷۰	سازمانی

محیطی	۷۰	۴/۰۶۶۱	۰/۴۹۳۶۲	۰/۰۵۹۰۰	۳/۹۴۸۴	۴/۱۸۳۸	۲/۱۴	۵
کل	۲۱۰	۴/۱۴۹۱	۰/۵۵۷۹۶	۰/۰۳۸۵۰	۴/۰۷۳۲	۴/۲۲۵۰	۲	۵

طبق آزمون ANOVA با سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر رد می‌شود (p-value < ۰/۰۵) و از دید افراد، وضعیت مطلوب عامل فردی، سازمانی و محیطی مانند هم نیست (جدول ۱۰).

جدول ۱۰: تجزیه و تحلیل واریانس یک طرفه ANOVA

وضعیت مطلوب	مجموع توان‌های دوم	df	میانگین توان دوم	F	Sig.
بین گروهی	۲/۰۴۹	۲	۱/۰۲۴	۳/۳۶۵	۰/۰۳۶
درون گروهی	۶۳/۰۱۷	۲۰۷	۰/۳۰۴	-	-
کل	۶۵/۰۶۵	۲۰۹	-	-	-

طبق جدول ۱۱ وضعیت مطلوب عامل محیطی و سازمانی شبیه هم است و عامل فردی با آن دو عامل متفاوت است. در واقع از دید افراد، نمره‌ی مطلوب عامل فردی، نسبت به دو عامل دیگر مقدار بیشتری باید داشته باشد.

جدول ۱۱: Tukey B^a

وضعیت مطلوب	تعداد	زیرگروه‌ها در سطح آلفا = ۰/۰۵	
		۱	۲
محیطی	۷۰	۴/۰۶۶۱	-
سازمانی	۷۰	۴/۰۹۳۳	۴/۰۹۳۳
فردی	۷۰	-	۴/۲۸۷۹

برای بررسی شکاف وضعیت موجود و مطلوب هر یک از عوامل از آزمون t دو جامعه استفاده می‌کنیم. فرضیه این آزمون به صورت فرضیه شماره ۵ است:

$$i = 1, 2, 3 \begin{cases} \text{میانگین وضعیت موجود و مطلوب عامل } i - \text{م برابر است} \\ \text{میانگین وضعیت موجود و مطلوب عامل } i - \text{م برابر نیست} \end{cases} \quad (5)$$

میانگین وضعیت موجود و مطلوب عامل فردی در جدول ۱۲ مشخص شده است.

جدول ۱۲: وضعیت موجود و مطلوب عامل فردی/رفتاری

وضعیت عامل فردی / رفتاری	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
مطلوب	۷۰	۴/۲۸۷۹	۰/۵۶۱۸۳	۰/۰۶۷۱۵
موجود	۷۰	۲/۹۶۷۹	۰/۶۲۶۸۸	۰/۰۷۴۹۳

میانگین وضعیت موجود و مطلوب عامل سازمانی در جدول ۱۳ مشخص شده است.

جدول ۱۳: وضعیت موجود و مطلوب عامل سازمانی/ساختاری

وضعیت عامل سازمانی/ساختاری	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
مطلوب	۷۰	۴/۰۹۳۳	۰/۵۹۴۹۶	۰/۰۷۱۱۱
موجود	۷۰	۲/۷۶۶۷	۰/۶۴۵۹۰	۰/۰۷۷۲۰

میانگین وضعیت موجود و مطلوب عامل محیطی در جدول ۱۴ مشخص شده است.

جدول ۱۴: وضعیت موجود و مطلوب عامل محیطی/زیرساختی

وضعیت عامل محیطی/زیرساختی	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
مطلوب	۷۰	۴/۰۶۶۱	۰/۴۹۳۶۲	۰/۰۵۹۰۰
موجود	۷۰	۲/۸۵۳۹	۰/۵۳۴۱۵	۰/۰۶۳۸۴

۹- نتیجه گیری

به دلیل اهمیت سرمایه انسانی در فرآیند رشد و توسعه، وجود اختلاف قابل توجه بین خواسته‌ها، توقع‌ها و انتظارات کارمندان نسبت به «وضعیت مطلوب» کار و درک آنان از «شرایط موجود»، باعث کاهش علاقه به کار می‌شود. در این بخش نتایج مستقیمی که از این پژوهش به دست آمده، ارائه شده است. عواملی که ممکن بود بر موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مؤثر باشند، از ادبیات به دست آمد. عوامل به دست آمده به گونه‌ای تغییر داده شدند که متناسب با شرایط شهرداری شیراز باشند. عوامل نهایی بررسی شده در این تحقیق، ۱۷ عامل اصلی در سه سطح فردی/رفتاری، سازمانی/ساختاری، محیطی/زیرساختی است. نتایج حاصل از بررسی‌ها میان وضعیت موجود و مطلوب هر یک از دسته‌ها در زیر ارائه شده است. مقدار شکاف و وضعیت مطلوب و موجود عامل فردی/رفتاری از نمره ۱ تا ۵ به اندازه ۱/۳۲۰۰۲ است. از طرفی مقدار شکاف و وضعیت موجود و وضعیت مطلوب زیرعوامل عامل فردی/رفتاری بررسی شده است و نتایج نشان می‌دهد که میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب زیرعوامل عامل فردی/رفتاری اختلاف معنی‌داری وجود دارد و زیرعوامل باید بهبود یابند تا به وضعیت مطلوب‌تری برسند. مقدار شکاف اندازه‌گیری شده و اولویت‌بندی زیرعوامل در جدول ۱۵ آمده است.

جدول ۱۵: اولویت‌بندی زیرعامل‌ها (ابعاد عامل فردی)

ردیف	اولویت	مقدار شکاف از نمره ۱ تا ۵
۱	وجود تخصص لازم برای تنظیم برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) منابع انسانی	۱/۵۸۷۸۸
۲	مشارکت مدیران ارشد در فرآیند تدوین برنامه راهبردی (استراتژیک) منابع انسانی	۱/۲۵۹۳۱
۳	شایستگی‌های کارکنان شهرداری (دانش، مهارت، نگرش در حوزه‌های فنی و تکنیکی، روابط انسانی و ادراکی)	۱/۲۴۵۰۲
۴	ایجاد و حفظ فضای مسئولیت‌پذیری در شهرداری توسط مدیران شهرداری	۱/۱۸۷۸۸

مقدار شکاف و وضعیت مطلوب و موجود عامل سازمانی/ ساختاری از نمره ۱ تا ۵ به اندازه ۱/۳۲۶۵۷ است. از طرفی مقدار شکاف وضعیت موجود و وضعیت مطلوب زیرعوامل عامل سازمانی/ ساختاری بررسی شده است و نتایج نشان می‌دهد که میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب زیرعوامل عامل سازمانی/ ساختاری اختلاف معنی‌داری وجود دارد و زیرعوامل باید بهبود یابند تا به وضعیت مطلوب‌تری برسند. از طرفی طبق مقدار شکاف اندازه‌گیری شده و اولویت‌بندی زیرعامل‌ها در جدول ۱۶ آمده است.

جدول ۱۶: اولویت‌بندی زیرعامل‌ها (ابعاد عامل سازمانی)

ردیف	اولویت	مقدار شکاف از نمره ۱ تا ۵
۵	ایجاد فضای مناسب برای ارائه افکار جدید و برقراری سیستم انتقال تجارب در میان کارکنان شهرداری.	۱/۶۱۹۴۵
۶	نظارت بر طرح‌ها و برنامه‌های مسائل کارکنان (رفاهی، حقوق و مزایا و...) شهرداری.	۱/۶۱۹۴۵
۷	تعیین درست و مناسب آن که چه کسی، چه کاری را با چه منابع و مسئولیت‌هایی باید انجام دهد.	۱/۴۹۰۸۸
۸	تعیین اهداف نظام برنامه‌ریزی کلان شهرداری.	۱/۴۰۸۵۶
۹	فراهم آوردن فرصت‌های آموزش و پژوهش و یادگیری برای کارکنان شهرداری.	۱/۱۸۲۶۴
۱۰	بزرگی و کوچکی سازمان (اندازه سازمان).	۰/۶۳۸۴

مقدار شکاف و وضعیت مطلوب و موجود عامل محیطی/ زیر ساختی از نمره ۱ تا ۵ به اندازه ۱/۲۱۲۲۴ است. از طرفی مقدار شکاف وضعیت موجود و وضعیت مطلوب زیرعوامل عامل محیطی/ زیر ساختی بررسی شده است و نتایج نشان می‌دهد که میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب زیرعوامل عامل محیطی/ زیر ساختی اختلاف معنی‌داری وجود دارد و زیرعوامل باید بهبود یابند تا به وضعیت مطلوب‌تری برسند. طبق مقدار شکاف اندازه‌گیری شده، اولویت‌بندی زیرعامل‌ها در جدول ۱۷ آمده است.

جدول ۱۷: اولویت‌بندی زیرعامل‌ها (ابعاد عامل محیطی)

ردیف	اولویت	مقدار شکاف از نمره ۱ تا ۵
۱۱	تعیین اهداف و سیاست‌های کلی حوزه منابع انسانی شهرداری.	۱/۴۴
۱۲	وجود دانش و اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در شهرداری.	۱/۳۷
۱۳	تأمین منابع (مالی و انسانی) موردنیاز برای تدوین و اجرای برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی.	۱/۲۹۸

۱/۲۹۸	امکان پیش‌بینی محیط و تقاضای آینده برای منابع انسانی.	۱۴
۱/۱۴۴	توجه شهرداری شیراز به برتری پایدار در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مقابل دیگر شهرداری‌ها	۱۵
۱/۱۴۱	وجود پایگاه داده‌ها و سیستم‌های اطلاعات مناسب مربوط به منابع انسانی.	۱۶
۰/۷۹	میزان پیچیدگی شرایط محیطی (داخلی یا خارجی) شهرداری.	۱۷

بر اساس میزان شکاف وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هر عامل، اولویت‌بندی عوامل به صورت زیر است: ۱. عامل سازمانی؛ ۲. عامل فردی؛ ۳. عامل محیطی. با مقایسه نتایج حاصل از این تحقیق با تحقیق‌های مشابه انجام شده، مشخص می‌شود که نتایج حاصل از این تحقیق، دارای عوامل مشترکی با تحقیق‌های گذشته است. عامل مشارکت مدیران ارشد، تخصص و آگاهی لازم مدیران، ارزیابی محیطی، وجود پایگاه داده‌ها و سیستم‌های اطلاعات مناسب مربوط به منابع انسانی، تأمین منابع مورد نیاز و دیگر عوامل بیان شده درباره شهرداری شیراز نیز صدق می‌کنند. حقیقی و همکاران (۱۳۸۸) طی پژوهشی با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران به این نتیجه رسیده‌اند که مشارکت مدیران ارشد در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، مشارکت تیمی کارکنان در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت تغییر در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و ارزیابی درست محیطی در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران اثرگذار است. فیض و همکاران در پژوهشی که در سال ۱۳۹۲ انجام داده‌اند ۲۸ عامل اصلی در سه سطح (عامل فردی، رفتاری؛ عامل سازمانی، ساختاری و عامل زیرساختی، محیطی) را بررسی کرده‌اند. نتایج حاصل از این بررسی نشان می‌دهد عامل فردی به‌عنوان اولین گزینه قابل توجه و سپس عامل‌های محیطی و سازمانی برای اجرایی شدن برنامه‌ریزی استراتژیک در برق منطقه‌ای از اهمیت و اولویت قابل توجهی برخوردار هستند. نتایج به‌دست‌آمده از داده‌های گردآوری و تحلیل شده به این صورت است که عامل فردی با زیرعامل‌هایی چون درک و دانش، تعهد و مسئولیت‌پذیری، شایستگی و تخصص، اثرگذارترین عامل است و با توجه به اهمیت و نقش برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، با بهبود عوامل فردی که از طریق افزایش سطح دانش و درک مدیران در این زمینه و نهایتاً افزایش تخصص و شایستگی‌های لازم برای تدوین و پیاده‌سازی این برنامه‌ها کسب می‌شود، سازمان‌ها می‌توانند در آینده‌ای نزدیک و به نحوی مطلوب به چشم‌انداز خود دست یابند. در ادامه راهکارهای بهبود وضعیت موجود عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در شهرداری شیراز پیشنهاد می‌شود.

۱۰- پیشنهادهای کاربردی

در این پژوهش پس از شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در شهرداری شیراز، خلاصه‌ای از پیشنهادهای اجرایی برای بهبود وضعیت موجود این عوامل در شهرداری شیراز ارائه می‌شود:

برای کاهش شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عامل فردی/رفتاری موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- افزایش حس مسئولیت‌پذیری و تعهد منابع انسانی در شهرداری شیراز: این سؤال مطرح می‌شود که برای بهبود وضعیت افزایش حس مسئولیت‌پذیری در شهرداری چه باید کرد؟ یقیناً پاسخ این سؤال برآمده از تجربه کاری است که به ما می‌آموزد جلوی هرگونه راه‌گریز از مسئولیت‌پذیری را باید گرفت. ترغیب و کنترل کارمندان و مدیران شهرداری به مسئولیت‌پذیری دو پیامد ارزشمند در پی دارد: الف. تغییر در روش انتخاب مدیران شهرداری، زیرا اگر مدیران مطمئن شوند که در صورت پذیرفتن پست مدیریت هیچ راه‌گریزی برای شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت ندارند، یقیناً از وارد شدن به جمع مدیران مسئول خودداری خواهند کرد. ب. ایجاد دگرگونی در نهادهای نظارتی، زیرا در صورتی که مسئولیت‌پذیری در شهرداری اجباری شود، نهادهای نظارتی نیز از نظر نظارت بر عملکرد کارکنان با تغییرهای اساسی روبه‌رو خواهند شد و به تبع این

موضوع نوع ارتباط میان ارگان‌های نظارتی و اجرایی نیز تغییر خواهد کرد. در هر حال غلبه بر مشکل مسئولیت‌گریزی در شهرداری شیراز کاری سخت و وقت‌گیر است و اگر شهرداری شیراز نتواند این مشکل را از سر راه بردارد، با معضله‌های بیشتری در زمینه کارایی و بهره‌وری در کار روبه‌رو خواهد شد.

- شاخصه‌های حمایتی در شهرداری شیراز از جانب مدیران و مسئولان مربوطه.
- برای کاهش شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عامل سازمانی/ساختاری موارد زیر پیشنهاد می‌شود:
- به‌کارگیری سیستم مدیریت تجربه در شهرداری شیراز: مدیریت تجربه که با هدف افزایش یادگیری سازمانی و توسعه دانش پرسنل ایجاد می‌شود، در واقع فرآیند بازیابی، مستندسازی، استفاده مجدد و اصلاح و تعدیل تجارب سازمانی را به عهده دارد. استفاده مجدد از تجارب، پرسنل شهرداری شیراز را در انجام فعالیت‌های روزانه و کوتاه کردن زمان حل مسائل یاری می‌دهد و رفته‌رفته یادگیری فعال و عملی در شهرداری راه، جایگزین تجارب پراکنده و حل موردی مسائل متعدد می‌کند؛ بنابراین می‌توان تجربه را به‌منزله دانش یا مهارتی دانست که از تمرین و ممارست در یک فعالیت یا انجام کاری در یک دوره زمانی نسبتاً طولانی حاصل می‌شود. انتقال تجربه از سوی مدیران و کارمندان شهرداری شیراز در بهبود فعالیت‌های شهرداری تأثیر مستقیم دارد و مایه ایجاد دانش در شهرداری شیراز خواهد شد.
- ایجاد فضای مناسب برای ایجاد خلاقیت پرسنل: به‌طور کلی برای ایجاد خلاقیت در شهرداری شیراز مراحل زیر پیشنهاد می‌شود: آمادگی؛ در این مرحله باید مشکل و یا طرحی در شهرداری مشخص شود که مایل به حل آن هستیم؛ خلق اندیشه؛ در این مرحله اندیشه‌های خلاق و حیاتی به ذهن هر یک از کارکنان می‌رسد و این احتمال که در نهایت مشکل حل شود، افزایش می‌یابد. در این مرحله راه‌حل‌های گوناگون مطرح می‌شود؛ مرحله بازپیدایی؛ در این مرحله راه‌حل‌های غیرعملی حذف، اندیشه‌های مشابه کنار گذاشته و به اندیشه‌هایی که برای روشن‌تر ساختن آن به اطلاعات یا به تفکر بیشتری نیاز است توجه بیشتری می‌شود؛ مرحله قضاوت؛ در این مرحله اندیشه‌ها ارزیابی شده و عملی می‌شوند.
- امروزه باید یکی از دغدغه‌های مهم مدیران شهرداری شیراز بهبود سطح انگیزه و رضایت شغلی و درعین حال افزایش بهره‌وری در شهرداری باشد. نیروی کار، خواهان آموزش بیشتر است و انتظار دارد علاوه بر تأمین نیازهای مالی خود، دیگر نیازهای خود را جابگو باشد، مانند نیاز به موفقیت، رشد، مطرح‌شدن و خودیابی؛ به‌عبارت‌دیگر، مسئله مهم برای مدیران افزایش بهره‌وری نیروی کار از طریق گشودن توانایی‌های بالقوه نیروی کار و مشارکت در مشاغل غنی است. این مهم تا حد زیادی از طریق طراحی مناسب مشاغل حاصل می‌شود.
- تجزیه و تحلیل مناسب مشاغل در شهرداری.
- بهبود تعهد عاطفی کارکنان از طریق مزایا و پاداش‌ها.
- نیازسنجی آموزشی و آموزش ضمن خدمت در محیط کار: سرمایه‌گذاری برای آموزش کارکنان شهرداری شیراز، در بلندمدت، بر بهره‌وری کل شهرداری، تأثیر مثبت دارد.

برای کاهش شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عامل محیطی/زیرساختی موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- وجود پایگاه داده‌ها و سیستم‌های اطلاعات مناسب مربوط به منابع انسانی: سیستم اطلاعات منابع انسانی چنین تعریف می‌شود: مجموعه‌ای جامع و یکپارچه از همه داده‌ها و اطلاعات مرتبط با منابع انسانی با استفاده از تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به‌منظور کمک به تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و انجام کارهای جاری منابع انسانی در شهرداری شیراز.

در پایان در رابطه با پژوهش پیش‌رو یادآوری نکته‌های زیر ضروری است: این پژوهش با استفاده از پرسشنامه انجام گرفته است. تحقیقاتی که ابزار جمع‌آوری آن‌ها منحصر به پرسشنامه است، از درک عمیق شرایط آزمودنی‌ها ناتوان است. بنابراین احتمال تأثیر متغیرهای مزاحم بر نتایج تحقیق دور از انتظار نبود. این پژوهش محدود به شهرداری شیراز است، بنابراین در تعمیم نتایج به جوامع و

گروه‌های دیگر، باید احتیاط کرد.

۱۱- پیشنهادهایی برای پژوهش آینده

محقق باید ضمن استفاده از پژوهش‌های پیشین که به‌عنوان چراغی در پیش روی خود که هدایت‌کننده شیوه انجام پژوهش برای وی هست، با ارائه پیشنهادهای و هدایت محققان آتی، انجام پژوهش‌های لازم در زمینه‌های مرتبط را یادآور باشد. در همین زمینه، پیشنهادهای زیر، برای انجام مطالعات دانشجویان و محققان آتی ارائه می‌شود.

۱. انجام پژوهش‌های مشابه در شهرداری‌های دیگر کلان‌شهرها با جامعه آماری بیشتر و مقایسه نتایج آن‌ها با تحقیقات پیش‌رو؛

۲. مقایسه بین سازمان‌های مختلف زیرمجموعه شهرداری‌ها در زمینه عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در این

سازمان‌ها؛

۳. بررسی نقش آموزش بر میزان بهره‌وری منابع انسانی در شهرداری شیراز؛

۴. شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر نظام ارزیابی عملکرد کاری و تعیین میزان اهمیت در بهبود روند ارزیابی منابع انسانی در

شهرداری شیراز؛

۵. بررسی نقش مدیران شهرداری شیراز برای بهبود عملکرد کاری کارکنان؛

۶. بررسی نقش نگرش کارکنان نسبت به پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد در شهرداری شیراز؛

۷. ارائه راهکارهایی برای افزایش بهره‌وری نظام ارزیابی عملکرد کارکنان شهرداری شیراز.

کتابنامه

امانی، ناصر (۱۳۸۹). راهبردهای گسترش سرمایه انسانی در شهرداری تهران با رویکردهای توسعه اقتصاد ملی. *فصلنامه اقتصاد شهر*، ۷، ۱۰۳-۱۰۷.

باقری خلیلی، سمیه (۱۳۸۹). مقایسه وضعیت موجود برنامه‌ریزی منابع انسانی ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران با معیارهای علمی برنامه‌ریزی منابع انسانی، استاد راهنما دکتر عباس عباسپور. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی*.

جوانمردی، محمد؛ کرباسیان، مهدی؛ خیام باشی، بیژن و نیلی پور، اکبر (۱۳۹۲). بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر سطح اثربخشی سازمان‌های چابک (مطالعه موردی شهرداری‌های اصفهان). *مجموعه مقاله‌های دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، مرکز همایش‌های بین‌المللی سازمان صداوسیما (تهران)*، آذرماه ۱۳۹۲.

جوهر، محمود (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مایل نبودن سرمایه‌گذاران به مشارکت و سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مشارکت عمومی-خصوصی شهرداری شیراز. استاد راهنما دکتر احمد طالب‌نژاد. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز*.

حقیقی، محمد؛ منوریان، عباس؛ قوام‌پور، سعید و رسولیان، سعیده (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران. *نشریه مدیریت بازرگانی*، ۱(۳)، ۵۴-۳۹.

سلطانی، ایرج (۱۳۷۹). پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی. *مجله مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۷ و ۲۸، ۱۶۷-۱۸۳.

فیض، داوود؛ کلاهی، بهاره و جواهری، نرگس (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی برق منطقه‌ای سمنان با به‌کارگیری تکنیک‌های SEM و FDEMATEL. *مجموعه مقالات دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، مرکز همایش‌های بین‌المللی سازمان صداوسیما (تهران)*، آذرماه ۱۳۹۲.

ذ صراللهی، مهديه (۱۳۸۸). برر سی تأثیر برنامهریزی ا ستراتژیک منابع از سانی در اثربخشی سازمان. استاد راهنما: دکتر احمدعلی خاتف‌اللهی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس.

Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & management*, 42(1), 15-29.

Pournader, M., Tabassi, A. A., & Baloh, P. (2015). A three-step design science approach to develop a novel human resource-planning framework in projects: the cases of construction projects in USA, Europe, and Iran. *International journal of project management*, 33(2), 419-434.

Yousuf, M. I. (2007). Using experts' opinions through Delphi technique. *Practical assessment, research & evaluation*, 12(4), 1-8.

Waters, K. P., Zuber, A., Willy, R. M., Kiriinya, R. N., Waudu, A. N., Oluoch, T., ... & Riley, P. L. (2013). Kenya's health workforce information system: a model of impact on strategic human resources policy, planning and management. *International journal of medical informatics*, 82(9), 895-902.