



Designing A Model for Human Capabilities Development for the Managers of Local Organizations

Mahdi Fathollahi¹ | Gholam Reza Taleghani² | Mojtaba Amiri³ | Shahrzad Nayyeri⁴

Abstract

This research is intended to design a model for human capabilities development of managers of the local organizations. This qualitative research is based on the grounded theory method. The statistical population of the study contains managers and experts in the process of human capabilities development of managers in Tehran Municipality, 20 of whom are selected by theoretical and purposive sampling. The data collection was carried out by semi-structured interviews whose data were analyzed and the categories were identified through open, selective and theoretical coding. In the open coding stage, 120 initial codes were identified. Refining and merging of the similar codes resulted in 87 codes which were finally classified into 13 main categories and 20 subcategories, and finally, the target model was designed by remarking the relationships between the components. The research findings indicated that the implementation of human resource development model of managers of local organizations brings about the development of human resource capabilities as one of the functions of human resources in relation to recruitment, training and improvement, retention and retirement, as a measurement tool for the recognition of growth and development of human resource capabilities.

Keywords: Development, human capabilities of managers, grounded theory, local organizations.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.3.3.8

1. Corresponding author: PhD candidate in public administration, Alborz Campus, PhD Student, human resource management, University of Tehran, Tehran, Iran. Fatollahi@ut.ac.ir
2. Full professor in public administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
3. Associate professor in public administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
4. Assistant Professor at the Department of Management, Center for Public Administration Studies, Tarbiat Modarres University, Tehran, Iran

ارائه مدل توسعه قابلیت های انسانی مدیران سازمان های محلی (مورد مطالعه: شهرداری شهر تهران)

مهدی فتح الهی^۱ | غلام رضا طالقانی^۲ | مجتبی امیری^۳ | شهرزاد نیری^۴

چکیده

هدف پژوهش، ارائه مدل توسعه قابلیت های انسانی مدیران سازمان های محلی است. روش تحقیق، کیفی و بهره مند از راهبرد داده بنیاد طراحی شد. جامعه آماری پژوهش، مدیران، متخصصان در فرآیند توسعه قابلیت های انسانی مدیران در شهرداری شهر تهران که به روش نمونه گیری نظری ۲۰ نفر از آن ها به صورت انتخاب هدف مند تعیین شدند. ابزار گردآوری داده ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده است که پس از جمع آوری اطلاعات بررسی و مقوله ها از طریق کدگذاری باز، انتخابی و نظری، تحلیل شد. در مرحله کدگذاری باز، ۱۲۰ کد اولیه شناسایی شد که پس از پالایش و ادغام کدهای مشابه، ۷۷ کد مشخص شد که در نهایت در ۱۲ مقوله اصلی و ۲۱ مقوله فرعی، طبقه بندی و با مشخص شدن روابط بین مؤلفه ها، مدل هدف، طراحی شد. یافته های پژوهش، مبین آن است که پیاده سازی مدل توسعه قابلیت های انسانی مدیران سازمان های محلی، باعث توسعه قابلیت های منابع انسانی به عنوان یکی از کارکردهای منابع انسانی در کنار جذب و استخدام، آموزش و بهسازی، نگه داشت و بازنشستگی به عنوان معیار شناخت، رشد و توسعه توانمندی های منابع انسانی خواهد شد.

کلیدواژه ها: توسعه؛ قابلیت های انسانی مدیران؛ نظریه پردازی داده بنیاد؛ سازمان های محلی.

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۳۹۹/۱۲/۱۲

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۰/۸/۲۳

صص: ۱۶۶-۱۳۳

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸

الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵



DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.3.3.8

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران. Fatollahi@ut.ac.ir

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴. استادیار، گروه مدیریت، مرکز مطالعات مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

مقدمه

تغییرات اساسی در کارها، روش‌ها و تجارت مدیریت منابع انسانی در طی دهه‌های گذشته، موجب شده‌اند که موضوع قابلیت‌های انسانی^۱ مدنظر سازمان‌ها قرار گیرد (نوروزی سید حسینی و همکاران، ۱۳۹۷: ۵۰). قابلیت‌های انسانی نقش بااهمیت و چشمگیری در مطابقت سازمان‌ها با شرایط متغیر عصر حاضر دارند (کوشکی جهرمی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۴)؛ چرا که در سازمان‌ها توسعه‌ی قابلیت‌های انسانی بیشتر تحت اثرگذاری تصمیم‌گیری ضروری مدیران و تدوین‌کنندگان سیاست‌های سازمان متحول می‌شود (بارتو^۲، ۲۰۱۰: ۲۵۷). در این راستا ارتقای قابلیت‌های انسانی کارکنان، روشی جدید و تاثیرگذار با هدف بالا بردن بهره‌وری سازمان به‌وسیله بهره‌گیری از پتانسیل بالفعل و بالقوه منابع انسانی می‌باشد. منابع انسانی سازمان به‌وسیله آموزش رسمی و آکادمیک، تخصص و تجربه به‌دست آمده در طول زمان و انگیزه شخصی دارای پتانسیل بالقوه‌ای هستند و توسعه قابلیت‌ها، به‌دنبال تبدیل آن‌ها به پتانسیل بالفعل می‌باشد. بدین‌وسیله ظرفیت‌های بالقوه‌ای را که از قابلیت‌های انسانی نشأت گرفته و به‌درستی از آن‌ها استفاده نمی‌شود، در دسترس قرار می‌گذارد و در یک سازمانی با فرهنگ و محیط مناسب، روشی را پیشنهاد می‌کند، تا در بین وظایف کنترلی مدیریت و آزادی عمل نیروی انسانی تعادل برقرار گردد (برگرون و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۹).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که همکاری بین نیروی انسانی با قابلیت‌های یک سازمان مرتبط می‌باشد همین‌طور با کنترل غیررسمی توسط مدیریت، ضمن ایجاد اعتماد بین افراد، همکاری بین آن‌ها را تسهیل می‌نماید. نتایج تحقیقات بیان می‌دارد که همکاری بین نیروی انسانی نقش میانجی در رابطه با اعتماد و قابلیت‌ها دارد (والگموس^۳ و همکاران، ۲۰۱۹: ۷۶۵). در همین زمینه گلگسی و همکاران^۴ (۲۰۱۷: ۲۴۶)، پیشنهاد کردند که رویکردهای قابلیت‌های سازمانی در زمینه‌ی کارآفرینی راهبردی درهم تنیده شده‌اند و می‌توانند یکدیگر را برای فهم بیشتر رفتار سازمان تکمیل کنند.

با گریز به پژوهش‌های صورت گرفته می‌توان دریافت که موضوع توسعه قابلیت‌های انسانی

1. Human capabilities
2. Barreto
3. Wohlgemuth
4. Golgeci, Larimo & Arslan

مدیران به‌عنوان یکی از حلقه‌های مفقودشده‌ی استراتژی‌های منابع انسانی در تحقیقات علمی و مبانی نظری به‌چشم می‌آید، به‌گونه‌ای که با ترکیب شدن با توسعه منابع انسانی کارکرد خود را از دست داده است، درحالی‌که باید گفت، قابلیت‌های انسانی به‌عنوان یکی از کارکردهای منابع انسانی در کنار جذب و استخدام، آموزش و بهسازی، نگه‌داشت و بازنشستگی به‌عنوان معیار شناخت، رشد و توسعه توانمندی‌های منابع انسانی موردتوجه ویژه قرار گیرد. چالشی که امروزه سازمان‌های محلی و در رأس آن‌ها شهرداری شهر تهران با آن مواجه هستند، حفظ و استفاده بهینه از این قابلیت‌ها در سطوح مدیریت می‌باشد. اما در عمل از سازمانی با قریب به ۶۰ هزار کارمند در سطح شهر یک رویه مشخص و علمی در فعالیت‌ها و اقدامات انجام گرفته دیده نمی‌شود، و منفعل بودن مدیران باعث تغییر نوع اداره شهر با تغییر مدیریت کلان می‌شود و این موضوع ناشی از آن است که مدیران توان و گاه‌آگاهانه استفاده از قابلیت‌های خود را ندارند و صرفاً به ابزاری برای تحقق خواسته‌های مدیریت بالاتر و در رأس آن شهردار تبدیل شده‌اند. علاوه بر آن به‌نظر می‌رسد شهرداری شهر تهران نیز جهت فتح قله‌های پیشرفت و توسعه نیازمند یک پارادایم جدید و تغییر نگرش از توسعه صرفاً اقتصادی به توسعه انسانی است. برای نیل به این هدف شهرداری شهر تهران، لازم است که ضمن شناسایی قابلیت‌های بالقوه انسانی مدیران در جهت توسعه این قابلیت‌ها به هدف رسیدن به توسعه انسانی اقدام گردد. با توجه به شرح فوق این تحقیق در جهت پاسخ‌گویی به این سوال می‌باشد که مدل توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران سازمان‌های محلی چه می‌باشد؟

مبانی نظری

تعاریف مختلفی از قابلیت‌های انسانی ارائه شده است. در جدول ذیل به تعدادی از برجسته‌ترین تعاریف اشاره می‌شود.

جدول ۱. تعاریف قابلیت‌های انسانی

| ردیف | تعریف | منبع |
|------|---|--|
| ۱ | قابلیت‌ها ضمن اینکه انگیزه شغلی درونی می‌باشد، یک تمایل فعال انگیزشی هم هست | کنگ و همکاران ^۱ (۲۰۱۷: ۱۷۹) |

1.Kang&et al
نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

| منبع | تعریف | ردیف |
|--|--|------|
| کاپالدو و همکاران ^۱ (۲۰۱۱: ۲۷۵) | قابلیت‌های سازمانی مشتمل بر محیط بیرونی متغیر، ایجاد گروه‌های کارآفرین، سازگاری با بازارهای ناپایدار و بی‌ثبات، تشکیل الحاقات استراتژی و بهره‌مندی از تولید مستمر محصولات و خدمات جدید هستند | ۲ |
| هیمریکس و همکاران ^۲ (۲۰۱۲: ۷۰۶) | یک فراگرد تدریجی و تکاملی است و نقطه ثابتی ندارد، در نهایت رشد قابلیت‌ها معمولاً به شکل بررسی و تحلیل روش استفاده از منابع سازمان در ضمن اجرای فعالیت‌های عادی سازمان است. | ۳ |
| میرسون و همکاران ^۳ (۲۰۱۲: ۴۲) | قابلیت‌های انسانی یک رفتار انگیزشی است که ضمن افزایش فرصت‌های همکاری و سهم شدن در تصمیم‌گیری‌ها منجر به افزایش عملکرد می‌شود. | ۴ |

جستجو در تحقیقات صورت گرفته در این موضوع نشان می‌دهد، قابلیت‌ها از فعالیت‌ها و کارهای عادی شامل فراگردهای جمعی دائم، هدفمند، آگاهانه (و یا حتی ناآگاهانه) به وجود آمده‌اند (روروپ و همکاران^۴، ۲۰۱۱: ۵۵۹). می‌توان عوامل تاثیرگذار بر توسعه قابلیت‌های منابع انسانی را در جدول (۲) مشاهده کرد:

جدول ۲. علل مؤثر بر قابلیت‌های انسانی با توجه به پژوهش‌های انجام شده

| پژوهش‌گران | علل مؤثر بر قابلیت‌های انسانی |
|--|-------------------------------|
| صمیمی و همکاران (۱۳۹۷)؛ فیروزآبادی و همکاران (۱۳۹۶)؛ افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۴) | عوامل آموزشی |
| شریفی کوشا و همکاران (۱۳۹۷)؛ هارتمن و همکاران (۲۰۱۶) | نوآوری |
| احمدی و همکاران (۱۳۹۶)؛ محمودی و همکاران (۱۳۹۳)؛ امیری و همکاران (۱۳۹۲) | انگیزش شغلی |
| احمدی و همکاران (۱۳۹۶)؛ قزیلا و همکاران (۲۰۱۵) | بهره‌وری |
| شریفی کوشا و همکاران (۱۳۹۷)؛ رجبی و همکاران (۱۳۹۶)؛ | مدیریت دانش |

1. Capaldo & Messeni Petruzzelli
2. Heimeriks et al
3. Meyerson & Dewettinck
4. Rerup & Feldman

| | |
|---|-------------------------------|
| پژوهش‌گران | علل مؤثر بر قابلیت‌های انسانی |
| مدهوشی و همکاران (۱۳۹۲) | |
| ضیایی و همکاران (۱۳۹۱)؛ گلگسی، لاریمو و آرسلان (۲۰۱۷) | کارآفرینی |
| کریمی (۱۳۹۷)؛ هارتمن و همکاران (۲۰۱۶) | مهارت‌های ارتباطی |
| حسینی (۱۳۹۲) | اخلاق سازمانی |
| حسینی (۱۳۹۲)؛ والگموس و همکاران (۲۰۱۹) | مدیریت مشارکتی |
| تونکه‌نژاد و همکاران (۱۳۸۶) | پذیرش مسئولیت‌پذیری |

با توجه به این موارد، می‌توان از آن‌ها به‌عنوان علل توسعه‌ی قابلیت‌های انسانی یاد کرد، چرا که می‌توانند موضوع را برای به‌نمایش گذاشتن اختلافات سازنده و گرایش به انحلال تکنیک‌های قدیمی و به‌کارگیری تکنیک‌های جدید مهیا کنند.

اگر چه پژوهش درباره توسعه قابلیت‌های منابع سازمانی پیشرفتی داشته است و باز هم گرچه سازمان‌ها معمولاً بر روی منابع قابل لمس و غیرقابل لمس کنترل و نظارت دارند و کوشش می‌کنند از طریق به‌وجود آوردن توازن بین این منابع به توسعه قابلیت‌ها مبادرت کنند، اما با وجود این، توسعه قابلیت‌های سازمانی تنها بر ابعاد سرمایه‌ای و فیزیکی معطوف شده است و سازمان‌ها با توسعه ابعاد فناورانه خود کوشش می‌کنند به مزیت رقابتی دست یابند، درحالی‌که چندان به منابع غیر ملموس هم‌چون توسعه تفکرات کارکنان توجه نمی‌شود. این دیدگاه اعتقاد دارد توسعه قابلیت‌ها از طریق تکنولوژی با توجه به داشتن سرمایه‌های مالی، کارچندان مشکلی نیست، بلکه کیفیت فنی و تکاملی قابلیت‌ها در یک بافت کاملاً اجتماعی هم‌چون سازمان، زمانی نمایان می‌شود که سازمان به ابعاد فردی و انسانی توجه کند و توسعه قابلیت‌های منابع انسانی را به‌عنوان یک اولویت در دستور کار خود قرار دهد (هلفات و همکاران^۱، ۲۰۱۱: ۱۲۴۵).

سازمان محلی نهادی قدیمی با مفهومی جدید است که ریشه در تاریخ گذشته بشر دارد و در زمان‌های دور با مطرح شدن مدیریت اجتماعات بشری پا به عرصه‌ی هستی نهاده است. بنابراین منظور از سازمان محلی، سازمانی است عمومی که با اختیاراتی وسیع در قسمتی از خاک یک کشور مانند استان، شهرستان، شهر و یا نواحی محدودتری مانند بخش، دهستان و غیره برای اداره

امور محل آن قسمت به وجود می‌آید. در سازمان‌های محلی مردم هر محل به موجب اختیاراتی که طبق قانون اساسی و یا قوانین عادی به آن‌ها داده شده است و می‌توانند با تنظیم مقررات جدید تا آن‌جا که مغایر با قوانین مملکتی نباشد امور محل خود را اداره نمایند. تمام فعالیت‌های حکومتی که پایین‌تر از سطح مسائل سیاسی و مالی قرار گرفته‌اند در حوزه اقتدار سازمان‌های محلی می‌توانند قرار گیرند. اختیارات و قدرت‌های سازمان‌های محلی از طریق تصویب‌نامه‌ها و آئین‌نامه‌هایی که شوراها و انجمن‌های محلی تصویب می‌نمایند به وسیله مجریان محلی اعمال می‌گردد (طاهری، ۱۳۹۹: ۱۱۰).

از این‌رو در این پژوهش شهرداری شهر تهران به‌عنوان یک سازمان محلی در نظر گرفته شده است. شهرداری سازمانی است که در محدوده شهر برای رفع آن دسته از نیازهای عمرانی و رفاهی مردم شهر که جنبه محلی دارد و نیز برای ایجاد و اداره پاره‌ای تأسیسات شهری تشکیل و هدف آن حل امور محل با مشارکت مردم خودگردانی محلی از طریق شهرداری‌ها و خودگردانی منطقه از طریق شورای استان اجرا می‌شود. شهرداری یکی از سازمان‌های مستقل محلی است که دارای استقلال مالی و اداری و شخصیت حقوقی مجزا از دیگر دستگاه‌های اداری و سازمان‌های محلی است (طاهری، ۱۳۹۹: ۲۵۰).

پیشینه تحقیق

برخی از پژوهش‌های سال‌های اخیر که در حوزه توسعه قابلیت‌های انسانی مورد توجه بوده‌اند، در جدول شماره (۳) ارائه شده است.

جدول ۳. پیشینه پژوهش‌های مرتبط با توسعه قابلیت‌های انسانی

| نام محقق | سال | عنوان | یافته‌ها |
|-----------------------------|------|---|--|
| کوشکی جهرمی و همکاران | ۱۳۹۷ | طراحی و توسعه مدل قابلیت‌های منابع انسانی | نتایج پژوهش نشان داد، قابلیت‌های انسانی به سه قابلیت استخدام، تخصصی و عاطفی دسته‌بندی شدند. |

| نام محقق | سال | عنوان | یافته‌ها |
|----------------------------------|------|--|--|
| نوروزی سید حسینی و همکاران | ۱۳۹۷ | طراحی مدل توسعه‌ی قابلیت‌های انسانی در ورزش (با استفاده از نظریه‌ی داده‌بنیاد) | نتایج نشان داد که قابلیت‌های انسانی در ورزش به سه سطح قابلیت‌های بنیادی، قابلیت‌های حمایتی و قابلیت‌های عملیاتی دسته‌بندی می‌شوند. همچنین نتایج نشان داد که برای توسعه قابلیت‌های انسانی در ورزش باید تدابیر لازم در عوامل تبدیل فردی، ساختاری و زمینه‌ای انجام شود تا در نهایت منجر به توسعه قابلیت‌های انسانی در ورزش در تمامی ابعاد و سطوح شود. |
| گلگسی، لاریمو و آرسلان ۱ | ۲۰۱۷ | بررسی تطبیقی رویکردهای قابلیت‌های سازمانی در زمینه‌ی کارآفرینی استراتژیک | نشان داد که هر دو رویکرد درهم تنیده شده‌اند و می‌توانند یکدیگر را برای درک بیشتر رفتار شرکت تکمیل کنند. نهادها قابلیت‌های ساختاری برای عمل و شناخت در توسعه، مدیریت و استفاده از قابلیت‌های منابع انسانی ارائه می‌دهند. از قابلیت‌ها به‌عنوان توانمندسازهای بنگاه، می‌توان انتظار داشت که نقشی در ایجاد، حفظ مؤسسات داشته باشند. بر این اساس تلفیق رویکردهای قابلیت‌های سازمانی و پویا منجر به درک بهتر بنگاه، رفتار و ساختار در زمینه‌ی کارآفرینی استراتژیک می‌شود. |
| کو و همکاران ۲ | ۲۰۱۷ | اثرات قابلیت‌های منابع انسانی، توانمندی‌های خدمات، مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی | یافته‌ها نشان داد که توانایی‌ها به‌طور مثبتی بر مزیت رقابتی و توانمندی‌های خدمات تأثیر می‌گذارد. توانمندی‌های خدمات و مزیت رقابتی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد. |
| ماتی واتانان و همکاران | ۲۰۱۷ | بررسی تأثیر قابلیت‌های منابع انسانی بر روی زنجیره تامین پایدار و عملکرد سازمان با استفاده از سلسله‌مراتب تحلیلی‌گری | براساس مقدار تأثیر بر روی بهبود عملکرد سازمان، قابلیت‌های منابع انسانی درجه‌بندی شدند. و نشان دادن که بیشترین میزان تأثیر را بر روی شاخص رضایت کارکنان داشتند. |

1. Golgeci, Larimo & Arslan

2. Yu Kuo, Lin & Lu

نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

همان‌طور که مرور پیشینه‌ها نشان داد تحقیقات کمی در حوزه ارائه مدل توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران سازمان‌ها انجام شده است. بنابراین این تحقیق به بررسی فرآیند توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران از طریق اعمال تغییرات مطلوب در نظام برنامه ریزی، مدیریت منابع انسانی، ساختار فرهنگی و نظام آموزشی سازمان‌های محلی پرداخته و با رویکردی کاربردی و تکیه بر سوابق مطالعاتی گذشته، با توجه به کاستی‌های موجود در نظام مدیریت منابع انسانی این سازمان‌ها تدوین چارچوبی جهت توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران دارد.

روش‌شناسی تحقیق

پارادایم حاکم بر تحقیق تفسیری-برساختی^۱، ماهیت تحقیق اکتشافی بنیادی، رویکرد حاکم استقرایی، روش کیفی، حیطه جمع‌آوری داده‌ها میدانی و کتابخانه‌ای، هدف تبیین و مدل‌سازی و ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه، گروه‌های کانونی و مطالعات نظری است.

از میان روش‌های متنوع کیفی به صورت مشخص از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شده است. نظریه داده‌بنیاد یک راهبرد پژوهشی عام، استقرایی و تفسیری است که در سال ۱۹۶۷ توسط گلیسر و استراوس به وجود آمد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰). در این روش سه رویکرد، بیشتر مطرح هستند: روش استراوس-کوربین که به نام رویکرد نظام‌مند^۲ شناخته می‌شود. رویکرد ظاهرشونده^۳ که توسط گلنزر ارائه شده است؛ رویکرد ساخت‌گرایانه که توسط چارمز مطرح شد. این تحقیق با توجه به استفاده از روش «نظریه داده‌بنیاد» از مدل پارادایمی (طرح منظم یا سیستماتیک) استفاده می‌شود. در طرح منظم نظریه داده‌بنیاد از مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده می‌شود.

جامعه آماری تحقیق شامل افراد صاحب نظر در فرآیند توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران در شهرداری شهر تهران است که از طریق نمونه‌گیری به صورت هدف‌مند، نمونه‌گیری نظری و به صورت مصاحبه عمیق تا رسیدن به اشباع است. از این رو نمونه این تحقیق برای احصاء مؤلفه‌ها و سنجش آن‌ها، ۲۰ نفر خبرگان (مدیریت شهری و اجرایی مانند اعضای شورای شهر) مدیران

1. Interpretative- Constitutional paradigm
2. Systematic
3. Emergent

سازمان‌های محلی و شهرداری شهر تهران و سازمان‌های زیرمجموعه و مرتبط با آن می‌باشد (جدول ۲). انتخاب مصاحبه‌شوندگان براساس قضاوت حرفه‌ای و آشنایی مناسب که مصاحبه‌شوندگان با توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران دارند، انجام شد. مصاحبه‌ها تا مصاحبه هجدهم به اشیاع رسید، ولی برای افزایش کیفیت کار، تا مصاحبه بیستم ادامه یافت.

جدول ۴. ویژگی‌های نمونه‌های (مصاحبه‌شوندگان) تحقیق

| ردیف مصاحبه‌شونده | مدرک تحصیلی | سن | سابقه شغلی | سمت | جنسیت |
|-------------------|---------------|----|------------|-------------------|-------|
| نفر اول P1 | دکتری | ۵۸ | ۳۰ | مدیر | مرد |
| نفر دوم P2 | دکتری | ۵۵ | ۳۰ | مدیر | مرد |
| نفر سوم P3 | دکتری | ۵۳ | ۲۲ | قائم‌مقام سازمان | مرد |
| نفر چهارم P4 | دکتری | ۴۲ | ۱۷ | مدیر | مرد |
| نفر پنجم P5 | کارشناسی ارشد | ۴۲ | ۱۶ | مدیر | مرد |
| نفر ششم P6 | دکتری | ۴۵ | ۲۰ | مدیر | مرد |
| نفر هفتم P7 | ارشد | ۵۱ | ۲۵ | مدیر منابع انسانی | مرد |
| نفر هشتم P8 | دکتری | ۴۰ | ۱۶ | مدیر | مرد |
| نفر نهم P9 | دکتری | ۵۱ | ۲۵ | قائم‌مقام سازمان | مرد |
| نفر دهم P10 | ارشد | ۴۱ | ۱۶ | مدیر کارگزینی | مرد |
| نفر یازدهم P11 | دکتری | ۳۷ | ۹ | مدیر پژوهش | مرد |
| نفر دوازدهم P12 | دکتری | ۵۱ | ۲۱ | مدیر مطالعات | مرد |
| نفر سیزدهم P13 | دکتری | ۵۱ | ۱۹ | مدیر روابط عمومی | مرد |
| نفر چهاردهم P14 | دکتری | ۳۷ | ۹ | دفتر مدیر عامل | مرد |
| نفر پانزدهم P15 | ارشد | ۳۸ | ۱۳ | مدیر | زن |
| نفر شانزدهم P16 | ارشد | ۳۹ | ۱۶ | مدیر امور زنان | زن |
| نفر هفدهم P17 | ارشد | ۵۱ | ۲۶ | مدیر منابع انسانی | مرد |
| نفر هجدهم P18 | ارشد | ۳۶ | ۱۲ | مدیر | زن |
| نفر نوزدهم P19 | ارشد | ۳۸ | ۱۱ | مدیر | مرد |
| نفر بیستم P20 | ارشد | ۳۹ | ۱۴ | مدیر منابع انسانی | مرد |

اعتبارسنجی

برای سنجش پایایی کدگذاری‌های انجام شده که در قالب شش گروه و ۱۲ مقوله شرایط

نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

علی (عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی)، طبقه‌محوری، راهبردها (راهبردهای نظارتی، انگیزشی، شغلی)، شرایط زمینه‌ای (زمینه‌های فردی، زمینه‌ی شغلی)، شرایط مداخله‌گر (عوامل مداخله‌گر شغلی) و پیامدها (پیامدهای سازمانی، محیطی، حرفه‌ای) صورت گرفت، سه کدگذار، ۷۸ مقوله استخراج شده را که حاصل ترکیب ۱۲۰ مفهوم غیرتکراری و بدیع مرحله کدگذاری باز بودند، در قالب ۶ گروه و ۱۲ مقوله فوق دسته‌بندی کردند و در نهایت، میزان توافق آن‌ها از طریق محاسبه ضریب کاپای کوهن^۱ توسط نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ مورد بررسی قرار گرفت. براساس محاسبات انجام‌شده، میزان ضریب کاپا، میان کدگذار اول و دوم برابر ۰/۷۷۲، میان کدگذار اول و سوم برابر ۰/۷۱۲، و میان کدگذار دوم و سوم برابر ۰/۷۱۹ است و با توجه به آنکه میانگین ضریب توافق کاپای سه کدگذار (۰/۷۳۲) بیشتر از ۰/۷ و سطح معنی‌داری تقریبی آن‌ها (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شد، اطمینان و اعتماد بالایی به نحوه تخصیص مقوله‌ها در گروه‌های شش‌گانه، حاصل شد.

برای سنجش روایی یافته‌ها نیز روایی همگرا^۲ و روایی واگرا محاسبه گردید.

روایی همگرا براساس مدل بیرونی و با محاسبه میانگین واریانس استخراج^۳ (AVE) بررسی می‌شود. معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته‌شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. بنابراین:

میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) بزرگ‌تر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا وجود دارد.

مقدار پایایی ترکیبی (CR) نیز بزرگ‌تر از AVE است و در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگ‌تر است بنابراین مورد تأیید است.

جدول ۵. پایایی ترکیبی

| Composite Reliability | سازه‌های قابلیت‌های انسانی مدیران سازمان‌ها |
|-----------------------|---|
| ۰/۹۰ | توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران |
| ۰/۷۴ | حس مسئولیت‌پذیری و حمایت |
| ۰/۸۶ | هدفمندی |

1. Cohen's kappa coefficient
2. Convergent Validity
3. Average Variance Extracted (AVE)

| Composite Reliability | سازه‌های قابلیت‌های انسانی مدیران سازمان‌ها |
|-----------------------|---|
| ۰/۷۸۲ | احترام |
| ۰/۷۵۸ | خط‌مشی و سیاست‌گذاری |
| ۰/۸۵۰ | فرهنگ سازمانی |
| ۰/۸۳۷ | بستر سازمانی |
| ۰/۷۵۰ | قانون‌مداری |
| ۰/۸۷۳ | مهارت‌های ارتباطی |
| ۰/۷۶۲ | انعطاف‌پذیری |
| ۰/۷۴۸ | تسهیم دانش |
| ۰/۸۶۰ | فرهنگ نوآوری |
| ۰/۸۲۷ | جهت‌گیری حرفه‌ای فرد |
| ۰/۷۳۰ | نظارت حمایتی |
| ۰/۷۳۳ | غنی‌سازی شغل |
| ۰/۸۷۳ | توانمندسازی کارکنان |
| ۰/۷۹۲ | بهبود کیفیت |
| ۰/۷۵۸ | افزایش بهره‌وری |
| ۰/۸۵۰ | انگیزش شغلی |
| ۰/۸۳۷ | آبادانی شهر |
| ۰/۷۴۰ | به‌کارگیری سرمایه اجتماعی در سطح سازمان |
| ۰/۷۵۲ | کارآفرینی |

هم‌چنین روایی واگرا به همبستگی پایین گویه‌های یک متغیر پنهان با سایر متغیرهای پنهان اشاره دارد. براساس روش پیشنهادی فورنل و لارکر (۱۹۸۱) روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که جذر AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. بر این اساس روایی واگرای قابل قبول یک مدل اندازه‌گیری حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر.

جدول ۵. سنجش میانگین واریانس استخراج‌شده سازه‌ها

| | |
|-------|---|
| AVE | سازه‌های قابلیت‌های انسانی مدیران سازمان‌ها |
| ۰/۸۴۵ | توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران |

| | |
|-------|---|
| AVE | سازه‌های قابلیت‌های انسانی مدیران سازمان‌ها |
| ۰/۸۵۲ | حس مسئولیت‌پذیری و حمایت |
| ۰/۷۵۸ | هدفمندی |
| ۰/۶۰۲ | احترام |
| ۰/۵۶۰ | خط‌مشی و سیاست‌گذاری |
| ۰/۷۳۳ | فرهنگ سازمانی |
| ۰/۵۸۳ | بستر سازمانی |
| ۰/۷۴۰ | قانون‌مداری |
| ۰/۸۸۲ | مهارت‌های ارتباطی |
| ۰/۶۳۲ | انعطاف‌پذیری |
| ۰/۵۸۹ | تسهیم دانش |
| ۰/۵۵۶ | فرهنگ نوآوری |
| ۰/۶۰۲ | جهت‌گیری حرفه‌ای فرد |
| ۰/۵۶۹ | نظارت حمایتی |
| ۰/۷۴۱ | غنی‌سازی شغل |
| ۰/۷۰۲ | توانمندسازی کارکنان |
| ۰/۶۵۲ | بهبود کیفیت |
| ۰/۶۹۹ | افزایش بهره‌وری |
| ۰/۵۹۰ | انگیزش شغلی |
| ۰/۶۱۳ | آبادانی شهر |
| ۰/۶۷۸ | به‌کارگیری سرمایه اجتماعی در سطح سازمان |
| ۰/۷۲۲ | کارآفرینی |

تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌های پژوهش

مصاحبه شماره ۲ به‌عنوان نمونه، جهت نمایش روش کار و استخراج کدها برای یافتن الگو با توجه به کدگذاری، باز، محوری و انتخابی آورده شده است. همان‌طور که از جدول (۷) مشخص است، کدها از مصاحبه شماره ۲ حاصل شده است که از برآیند آن‌ها مقولات فرعی و اصلی و ارتباط بین مقولات مشخص شده‌اند.

جدول ۶. نمونه یک مصاحبه پیاده‌شده

| کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری | | کدگذاری باز | | |
|---|---------------|---------------------------|---|---|---|
| | مقوله اصلی | فناهم اولیه (زیرمقوله‌ها) | مفاهیم اولیه (کدها) | نشانه‌ها | گویه‌ها |
| مدل یا الگو (ارتباط بین مقوله‌ها) | | | | | |
| بُعد حرفه‌ای شامل مقوله کارآفرینی شامل داشتن تفکر سیستمی، اخلاق حرفه‌ای، ارتقاء سطح تخصص است. | بُعد حرفه‌ای | کارآفرینی | داشتن تفکر سیستمی اخلاق حرفه‌ای ارتقاء سطح تخصص | مهارت، چابک‌سازی، آگاه‌سازی، یادگیری تجربی، تفکر راهبردی | در سرمایه انسانی خیلی قابلیت‌ها وجود دارد، مثل میزان مهارت‌هایی که رابطه بین مهارت، دانش، توانایی با شغل‌شان، یکی مربوط می‌شود به اینکه چقدر این‌ها یادگیرنده هستند یعنی از دوره‌ی قبل تجربیشون دوباره یاد می‌گیرند یعنی تکرار نمی‌کنند خطا را یک چیزهایی شبیه به این. یکی دیگر تفکر راهبردی داشته باشند. |
| عوامل مدیریتی شامل مقوله هدفمندی شامل داشتن چشم‌انداز داشتن، هدف‌های کوتاه‌مدت است. | عوامل مدیریتی | هدفمندی | داشتن چشم‌انداز داشتن هدف‌های کوتاه‌مدت | آینده‌نگری، آشنایی با تکنیک‌های منابع انسانی، آشنایی با برنامه‌ریزی و هماهنگی | آینده‌نگری یعنی سازمان را به‌عنوان یک سیستم بتواند بشناسد یعنی یکی این که باید با تکنیک‌های منابع انسانی آشنا باشد، یکی اینکه با دانش برنامه‌ریزی و هماهنگی آشنا باشد. |

| کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری | | کدگذاری باز | | |
|--|-------------------|----------------------------|--|----------------|--|
| | مقوله اصلی | مفاهیم اولیه (زیرمقوله‌ها) | مفاهیم اولیه (کدها) | نشانه‌ها | گویه‌ها |
| مدل یا الگو (ارتباط بین مقوله‌ها) | مقوله اصلی | مفاهیم اولیه (زیرمقوله‌ها) | مفاهیم اولیه (کدها) | نشانه‌ها | گویه‌ها |
| راهبردهای انگیزشی شامل مقوله توانمندسازی کارکنان شامل برگزاری کلاس‌های آموزشی، برگزاری کلاس‌های مدیریتی برای مدیران است. | راهبردهای انگیزشی | توانمندسازی کارکنان | برگزاری کلاس‌های آموزشی برگزاری کلاس‌های مدیریتی برای مدیران | دوره‌های آموزش | هرگز نباید مدیر را ببریم در قالب دوره‌های کلاسی که این چیزها را به او یاد بدهیم چون منسوخ شده این نوع تدریس برای مدیران تنزل پیدا کرده |
| زمینه‌های فردی شامل مقوله فرهنگ نوآوری شامل توجه به کارگروهی، اعتقاد به پدیده هم‌افزایی است. | زمینه‌های فردی | فرهنگ نوآوری | توجه به کارگروهی اعتقاد به پدیده هم‌افزایی | کارگروهی | دوم این که نباید از این‌ها به‌عنوان کسانی که با نظریه‌ها و تئوری‌ها و تکنیک‌ها، آشنا می‌شوند برخورد کنیم این‌ها باید در قالب کارگروه‌های مرتبط که یکپارچه هستند ذهن مدیر رو به تبیین مدیریت بپردازند |

| کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری | | کدگذاری باز | | |
|---|-------------------|----------------------------|---|--|--|
| | مقاله اصلی | مفاهیم اولیه (زیرمقاله‌ها) | مفاهیم اولیه (کدها) | نشانه‌ها | گویه‌ها |
| مدل یا الگو (ارتباط بین مقوله‌ها) | مقاله اصلی | مفاهیم اولیه (زیرمقاله‌ها) | مفاهیم اولیه (کدها) | نشانه‌ها | گویه‌ها |
| راهنماهای انگیزشی شامل مقوله غنی‌سازی شغل شامل تشویق ایده‌های نو، ارائه مشاوره تشویق افراد کوشا، تشویق کارکنان در به‌روز بودن، ارائه مزایا براساس عملکرد مطلوب است. | راهنماهای انگیزشی | مفاهیم اولیه (زیرمقاله‌ها) | تشویق ایده‌های نو تشویق افراد کوشا تشویق کارکنان در به‌روز بودن ارائه مزایا براساس عملکرد مطلوب | انگیزه شغلی، توسعه و بالندگی، اصلاح و بهینه‌سازی نظام آموزش و بهبود سازمان، وجود فرصت‌های لازم برای ادامه‌ی تحصیلات دانشگاهی | یک مدیر باید آن‌قدر خود انگیزه باشد برای اینکه بتواند سازمانش را رشد دهد و قابلیت‌های خودش را رشد دهد و گرنه اگر نخواهد به سمت یادگیری برود و دیگران را رشد دهد و سازمانش را بالا ببرد و گرنه که یک مدیر با پول و انگیزه‌های مادی و ... خیلی موفق نمی‌شود معمولاً دوره‌هایی که با این‌طور انگیزه‌ها شکل گرفته موفق نبوده اولاً باید مدیری پیدا شود که با تعهد سازمانی و اینکه این کمبودها در آن هست این را حس کند حالا بعد می‌شود به آن انگیزه داد اگر دوره تموم شد. |

در این بخش مراحل کدگذاری‌ها (کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری) و سپس مدل نهایی تحقیق نمایش داده می‌شود. مصاحبه‌ها حضوری و از قبل برنامه‌ریزی شده و در محل کار مصاحبه‌شوندگان صورت گرفت. در کل ۲۰ مصاحبه انجام و تحلیل شد.

کدگذاری باز

در مرحله‌ی کدگذاری باز این پژوهش، تمام مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان و متخصصان، تبدیل به متن شده و مورد مرور چند باره قرار گرفتند، سپس تمام مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها، کدگذاری شده و فراوانی آن‌ها در طی تمام مصاحبه‌های انجام شده، محاسبه گردید.

کدهای به‌دست آمده ۱۲۰ کد بود که محقق با چندین دور بازنگری در کدها و ادغام کدهای بسیار مشابه کدها باز را به ۷۷ رساند.

کد گذاری انتخابی

پیش از صد کد که حاصل مرحله اول کد گذاری (کد گذاری باز) است در این مرحله شروع به متراکم سازی می‌شود. در این مرحله از کنار هم قرار گرفتن کدهای باز، مقولات (مفاهیم) ظهور پیدا می‌کنند. روند کار به این صورت بوده است که محقق کدهایی که با یکدیگر شباهت و ارتباط دارند، در کنار یکدیگر قرار داده و در سطح انتزاعی بالاتر عنوانی (برچسب) برای آن‌ها برمی‌گزیند که حاصل آن مفاهیم اولیه (مقولات) هستند. پس از آن محقق بار دیگر (بار دوم) مقولات اولیه را برحسب تکمیل‌کنندگی، کنار یکدیگر قرار داده و در سطح انتزاعی بالاتر دسته‌بندی می‌نماید تا مقوله‌های اصلی، ظهور پیدا کنند.

حاصل این مرحله از کد گذاری ظهور ۱۲ مقوله اصلی «زمینه‌های فردی»، «زمینه‌های شغلی»، «عوامل مداخله‌گر شغلی»، «عوامل مدیریتی»، «عوامل سازمانی»، «راهبردهای نظارتی»، «راهبردهای انگیزشی»، «راهبردهای شغلی»، «پیامدهای سازمانی»، «پیامدهای محیطی»، «پیامد اجتماعی»، «پیامد حرفه‌ای» به‌عنوان اجزای اصلی مدل توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران است. هم‌چنین در ادامه بخشی از سؤالات پروتکل مصاحبه که مقولات به منظور پاسخ‌دهی به آن‌ها ظهور پیدا کرده است نیز نمایش داده می‌شود.

۱- عوامل مدیریتی

مقوله «عوامل مدیریتی» یکی از اصلی‌ترین مقولات سازمانی می‌باشد. به‌طور مثال در مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ در مصاحبه‌های خود نقل می‌کند که چگونه مدیران از ریسک کردن هراس دارند: یک چیز خیلی مهم این است که ارتقاء از بدنه خود سازمان صورت بگیرد مثلاً اگر خوب کار کند روزی بتواند مدیرعامل این جا شود، خوب، فضای رشد سازمانی مسدوده یعنی نیروی انسانی نمی‌تواند این جا پیشرفت کند، چرا طرف ریسک‌پذیر نیست یا مدیرهایی که حداقل ذاتاً ریسک‌پذیر هستند نمی‌توانند در این سیستم کار کنند به‌خاطر محدودیت‌های قانونی، یعنی خیلی جاها ما قانون بد داریم.

جدول ۷. ظهور مقوله عوامل مدیریتی

| مقوله اصلی | مقولات اولیه (مفاهیم) | کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز | |
|---------------|--------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| عوامل مدیریتی | حس مسئولیت‌پذیری و حمایت | درک ویژگی‌های فردی کارکنان | |
| | | همدردی با کارکنان | |
| | | کمک به کارکنان در رفع مشکلاتشان | |
| | | آگاه‌سازی کارکنان از مسائل سازمان | |
| | هدفمندی | | داشتن چشم‌انداز |
| | | | داشتن هدف‌های کوتاه‌مدت |
| | | | ریسک‌پذیر بودن |
| | | | داشتن قدرت برنامه‌ریزی |
| | احترام | | تقویت نهادهای محلی |
| | | | تقویت نهادهای مردمی |
| | | | توجه به ارزش‌های فردی |
| | | | صداقت مدیر نسبت به کارکنان |

۲- عوامل سازمانی

جدول ۸. مقوله عوامل سازمانی

| مقوله اصلی | مقولات اولیه (مفاهیم) | کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز | |
|---------------|-----------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| عوامل سازمانی | خط‌مشی و سیاست‌گذاری | مشروعیت بخشی به خط‌مشی | |
| | | تعیین اهداف و شفاف کردن آن | |
| | | ساختار سازمانی کوتاه و اثربخش | |
| | فرهنگ سازمانی | | کمک به ارتقاء توانمندی‌های کارکنان |
| | | | راهنمایی کارکنان در انجام امور |
| | | | شرکت دادن کارکنان در دوره‌های آموزشی |
| | | | جبران کمبودهای دانشی |
| | | | طرح توانمندی مشاغل |

عوامل سازمانی شامل ۲ مفهوم است که یکی از آن‌ها «خط‌مشی و سیاست‌گذاری» و دیگری «فرهنگ سازمانی» است. مدیران در حد امکان باید نسبت به عوامل اختصاصی سازمان خود مانند

نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

اهداف، سیاست‌ها، روش‌ها، ساختار و سیستم‌های موجود در آن شناخت و آگاهی لازم را داشته باشد به طور مثال در مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ بیان می‌نماید که سازمان باید خودش سیستم آموزشی قوی داشته باشد، آموزش پرسنل خود یعنی کارشناس تربیت کند. یعنی سازمان زیباسازی باید سیستم آموزشی آن جور باشد که حوزه مجسمه‌سازی کارشناس تربیت کنیم تو حوزه نقاشی کارشناس تربیت کنیم.

۳- عوامل مداخله‌گر شغلی

بخشی از سؤالات پروتکل مصاحبه مرتبط با مقوله توسعه قابلیت‌های شغلی که از مدیران پرسیده شده است، به شرح ذیل است: موانع بر سر راه توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران سازمان‌های محلی در شهرداری شهر تهران، کدامند؟

جدول ۹. ظهور مقوله عوامل مداخله‌گر شغلی

| مقوله اصلی | مقولات اولیه (مفاهیم) | کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز |
|----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| عوامل مداخله‌گر شغلی | بستر سازمانی | عدم کنترل زیردستان |
| | | نداشتن تحصیلات مرتبط |
| | | عدم ارتقای مهارت شغلی |
| | | عدم توسعه کار تیمی |
| | قانون‌مداری | پایبند نبودن مدیر به مقررات و ضوابط |
| | | عدم توجه به اجرای ضوابط سازمان |
| | | عدم شفافیت قوانین |
| | | |

در مجموع می‌توان گفت وضعیت سازمان مورد بررسی با ابهاماتی روبه‌روست، از جمله بستر سازمانی به این امر اشاره دارد. در واقع توسعه قابلیت‌های شغلی مدیران می‌تواند باعث شود تا سازمان با کمترین هزینه بیشترین بازدهی را داشته باشند و از طرفی به اهداف از قبل تعیین شده دست یابند. هم‌چنین توسعه قابلیت‌های شغلی مدیران موجب می‌شود که یک سازمان ساختار پویایی داشته باشد. به طور مثال در مصاحبه‌شونده شماره ۲ در خصوص کنترل زیردستان می‌گوید: مثلاً اگر شما یک سامانه‌ی الکترونیکی کانتین داشته باشید یا سامانه‌ی الکترونیکی مثلاً نقلیه داشته باشید امکان اینکه ماشینی بی‌قواعد به کسی داده‌شده برده‌اشه جایی عملاً به صفر می‌رسه،

عملاً ساختاره که داره رفتار رو شکل می‌دهد و موفقیت رو تضمین می‌کنه حالا اگر شما اگر با کاغذ ورود و خروج رو کنترل کنید خب این کپی برداری می‌شه این جعل می‌شه تا اینکه بخواییم با اثر انگشت ورود و خروج رو کنترل کنیم.

۴- زمینه‌های فردی

با توجه به اینکه در ادبیات موضوعی مؤلفه «توسعه قابلیت‌های فردی» یا مفاهیم مشابه آن مورد غفلت واقع شده بود، بخشی از سؤالات پروتکل مصاحبه مرتبط با این مقوله که از مدیران پرسیده شده است، به شرح ذیل بود: «در مدل توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران سازمان‌های محلی چه ابعادی می‌توانند مؤثر باشند؟»

جدول ۱۰. ظهور مقوله زمینه‌های فردی

| مقوله اصلی | مقولات اولیه (مفاهیم) | کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز |
|--|-----------------------|---|
| زمینه‌های فردی | مهارت‌های ارتباطی | ارتباط با ارباب رجوع |
| | | داشتن ارتباطات مفید با کارکنان |
| | | داشتن قدرت بیان |
| | | ارتباطات میان فردی |
| | انعطاف‌پذیری | انعطاف در برابر آموزش |
| | | مشارکت در تصمیم‌گیری |
| | | انتقادپذیر بودن |
| | تسهیم دانش | ایجاد شبکه‌های داخلی برای تسهیل اشتراک‌گذاری دانش در سازمان |
| | | توسعه اعتماد |
| | | ایجاد تعهد |
| | | دسترسی افراد به اطلاعات |
| | فرهنگ نوآوری | قابلیت برون‌سپاری |
| جستجوی راه‌ها و روش‌های جدید برای انجام امور | | |
| توجه به تجارب کارکنان | | |
| توجه به کارگروهی | | |
| آمادگی برای تغییر | | |
| | | تحلیل و استقبال از ایده‌ها |

می‌توانیم مقوله «زمینه‌های فردی» شامل «مهارت‌های ارتباطی خوب»، «انعطاف‌پذیری»، «تسهیم دانش» و دیگری «فرهنگ نوآوری» است. به‌طور مثال در مصاحبه‌شونده شماره ۹ این چنین بیان می‌کند: بعضی وقت‌ها اعتماد نیست و نگران این هستند که ممکن است مدیرشان از آن مسئولیت شونه خالی بکنند مجبور هستند که از یک‌سری از چیزهایی که تو ذهن‌شان هست بگذرند به جهت اینکه شاید تصور می‌کنند در آینده ممکنه در دسرساز برای‌شان شود کسی هم مسئولیت این کار را نپذیرد و حمایت‌شان نکند.

۵- زمینه شغلی

جدول ۱۱. ظهور مقوله زمینه شغلی

| مقوله اصلی | مقولات اولیه (مفاهیم) | کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز |
|------------|-----------------------|--|
| زمینه شغلی | جهت‌گیری حرفه‌ای فرد | پشتیبانی و حمایت نهادی و محیطی از برنامه توسعه حرفه‌ای |
| | | تدوین برنامه کلی توسعه حرفه‌ای هدفمند و ساختارمند و رسمی |
| | | چشم‌اندازسازی و ترسیم آینده مطلوب برای توسعه حرفه‌ای |
| | | مهارت مدیریت منابع |
| | | مشارکت انجمن‌های مدیریت سازمان در بالندگی مدیران |
| | | استفاده از نظرات افراد متخصص در رابطه با توسعه حرفه‌ای کارکنان |

مقوله زمینه‌های شغلی شامل مفهوم «جهت‌گیری حرفه‌ای فرد» است. به‌طور مثال مصاحبه‌شونده شماره ۱۷ در مصاحبه‌های خود نقل می‌کند که: «... آموزش‌های مرتبط با شغل و جایگاهی که می‌خواهد بنشیند یک مقدار تخصصی تر بشود شاید یک مدیری که می‌خواهد بیاید در منابع انسانی بنشیند باید آموزش‌های مربوط به اداری و انسانی را ببیند.»

۶- راهبردهای نظارتی

جدول ۱۲. ظهور مقوله راهبردهای نظارتی

| مقوله اصلی | مقولات اولیه (مفاهیم) | کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز |
|------------------|-----------------------|-------------------------------|
| راهبردهای نظارتی | نظارت حمایتی | ارزشیابی‌های مکرر |
| | | تعیین انتظارات روشن |
| | | نظارت بر اجرای تصمیم‌ها |
| | | توجه به چگونگی انجام وظایف |

مقوله راهبردهای نظارتی شامل یک مفهوم است که آن «نظارت حمایتی» است. به طور مثال مصاحبه‌شونده ۴ چنین بیان می‌نماید که: اگر انسان خودش هستی بخش نباشد هیچ وقت نمی‌تواند به کس دیگر هستی بدهد. پس یک جسارتی در خودم بوده که اون محیط آن را به فعلیت رسانده، این بالقوگی تبدیل به فعلیت شده و بعد آن جسارت‌ها در من تبلور پیدا کرده، بیشتر شده، امکان بروز و ظهور پیدا کرده و بعد آن امکانش را به من دادند و من توانستم اجرا کنم.

۷- راهبردهای انگیزشی

جدول ۱۳. ظهور مقوله راهبردهای انگیزشی

| مقوله اصلی | مقولات اولیه (مفاهیم) | کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز |
|-------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| راهبردهای انگیزشی | غنی‌سازی شغل | تشویق ایده‌های نو |
| | | ارائه مشاوره |
| | | تشویق افراد کوشا |
| | | تشویق کارکنان در به‌روز بودن |
| | | ارائه مزایا براساس عملکرد مطلوب |
| | توانمندسازی کارکنان | برگزاری کلاس‌های آموزشی |
| | | برگزاری کلاس‌های مدیریتی برای مدیران |
| | | برگزاری دوره‌های آموزشی روان‌شناسی |
| | | توجیه و جامعه‌پذیری سازمانی |
| | | افزایش دوره‌های آموزش ضمن خدمت |
| | | ایجاد بسترهای رشد کارکنان |

مقوله راهبردهای انگیزشی شامل ۲ مفهوم است که یکی از آن‌ها «غنی‌سازی شغل» و دیگری «توانمندسازی کارکنان» است. به‌طور مثال مصاحبه‌شونده شماره ۵ چنین نقل می‌کند که: توانمندسازی کارکنان می‌تواند در قالب افزایش دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای کارکنان تا بتوانند دانش و مهارت‌های خود را افزایش دهند و از طرفی برگزاری کلاس‌های مدیریتی برای مدیران است تا بهتر بتوانند با وظایف و مسئولیت‌های مهم خود آشنا شده و مهارت‌های مدیریتی را کسب نمایند.

۸- راهبردهای شغلی

جدول ۱۴. ظهور مقوله راهبردهای شغلی

| مقوله اصلی | مقولات اولیه (مفاهیم) | کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز |
|----------------|-----------------------|-------------------------------|
| راهبردهای شغلی | بهبود کیفیت | جایگزینی نیروهای جدید |
| | | شرح شغلی روشن |
| | | مشخص کردن مسیرهای شغلی |
| | | افزایش بازده |

مقوله راهبردهای شغلی شامل یک مفهوم «بهبود کیفیت» است. به طور مثال مصاحبه‌شونده ۱۵ چنین بیان می‌کند که: مدیر قابلیت ریسک و ششوندگی آن و اجرایی کردن و قابلیت تصمیم‌گیری را داشته بعد از آن به منابع انسانی بها می‌دهد در این صورت منابع انسانی دلبستگی سازمانی و پیوستگی سازمانی ایجاد می‌شود به نظر من همان طوری که سیستم به افراد بها می‌دهد افراد هم به سیستم بها می‌دهد بعد از آن وارد حیطه وظایف سازمان می‌شود.

مقوله پیامدهای سازمانی شامل ۲ مفهوم است که یکی از آن‌ها «افزایش بهره‌وری» و دیگری «انگیزش شغلی» است. به طور مثال مصاحبه‌شونده شماره ۱ بیان دارد که: به نظر من فرد حرفه‌ای عمل کند دوم این که فرد باید انگیزه‌های لازم برای انجام آن کار را داشته باشد.

۹- پیامدهای سازمانی

جدول ۱۵. ظهور مقوله پیامدهای سازمانی

| مقوله اصلی | مقولات اولیه (مفاهیم) | کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز |
|------------------|-----------------------|--------------------------------|
| پیامدهای سازمانی | افزایش بهره‌وری | رسیدن سریع‌تر به اهداف |
| | | بهبود کیفیت زندگی کاری |
| | | افزایش اثربخشی |
| | | داشتن عملکرد شفاف نسبت به اعضا |
| | انگیزش شغلی | تقویت تعهدسازمانی |
| | | ایجاد دلبستگی سازمانی |

۱۰- پیامدهای محیطی

جدول ۱۶. ظهور مقوله پیامدهای محیطی

| مقوله اصلی | مقولات اولیه (مفاهیم) | کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز |
|----------------|-----------------------|-------------------------------|
| پیامدهای محیطی | آبادانی شهر | ایجاد تحولات جدید در شهر |
| | | زیبا شدن شهر |
| | | تغییرات مثبت در شهر |

مقوله پیامدهای محیطی شامل یک مفهوم است که و آن «آبادانی شهر» است. به طور مثال مصاحبه‌شونده ۱۳ بیان می‌دارد که: خب من تمام تابلوهای این شهر را عوض می‌کنم نگاه به ساختار می‌کنم می‌بینم آقا می‌شود با این نیرو با این امکانات با این زمان امکانش هست.

۱۱- پیامد اجتماعی

جدول ۱۷. ظهور مقوله بعد اجتماعی

| مقوله اصلی | مقولات اولیه (مفاهیم) | کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز |
|---------------|---|-------------------------------|
| پیامد اجتماعی | به‌کارگیری سرمایه اجتماعی در سطح سازمان | داشتن هوش هیجانی |
| | | رفتار شهروندی سازمانی |
| | | احساس امنیت اجتماعی |
| | | مسئولیت‌پذیری اجتماعی |
| | | سلامت اخلاقی |

مقوله پیامد اجتماعی شامل یک مفهوم «به‌کارگیری سرمایه اجتماعی در سطح سازمان» است. به طور مثال مصاحبه‌شونده شماره ۹ در مصاحبه خود چنین بیان می‌کند که: هم حسن رفتار به نظر من می‌تواند مؤثر باشد و ضمن اینکه به‌نظم باید مدیران یک مقدار در حقیقت دلسوزی داشته باشند یعنی اون ویژگی انسانی رو در حقیقت رعایت کنند که دلسوزی نسبت به همه کارکنان‌شان داشته باشند.

۱۲- پیامد حرفه‌ای

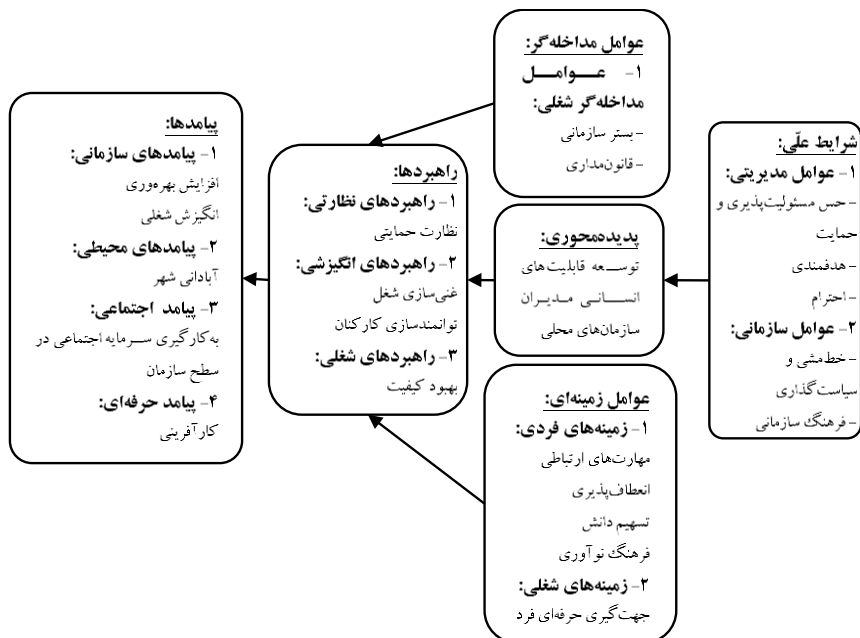
جدول ۱۸. ظهور مقوله بُعد حرفه‌ای

| مقوله اصلی | مقولات اولیه (مفاهیم) | کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز |
|---------------|-----------------------|-------------------------------|
| پیامد حرفه‌ای | کارآفرینی | ریسک‌پذیری |
| | | رقابت‌پذیری |
| | | استقلال‌گرایی |
| | | ارتقاء سطح تخصص |

مقوله پیامد حرفه‌ای شامل مفهوم «کارآفرینی» است. به طور مثال مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ در مصاحبه خود بیان می‌کند که: مدیر باید در هر حوزه‌ای که کار می‌کند اولاً تخصص آن کار را داشته باشد یعنی در آن زمینه تخصصش مرتبط داشته باشد. اولین قابلیت که یک مدیر باید داشته باشد بایستی تخصصش، تحصیلاتش، سوادش، تجربش به آن کار بخورد. دوماً آن کسی که متخصص بود یک ذهن پویا داشته باشد که دنبال مسئله‌یابی باشد آسیب‌شناسی را خوب بداند.

ظهور مدل توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران:

با تحلیل یافته‌های مصاحبه‌های اولیه و کدگذاری باز، مفاهیم به دست آمدند و در مرحله کدگذاری محوری مفاهیم مشترک از لحاظ معنایی مشخص شدند و سپس مفاهیم دسته‌بندی و در قالب مقوله‌ها طبقه‌بندی و مقوله‌های فرعی مشخص و سپس با کدگذاری انتخابی روابط بین مقوله‌ها مشخص و در نهایت مدل مفهومی (نظری) پژوهش مطابق الگوی شکل (۱) استخراج شد. در این مرحله بین مقولات ظهور یافته یعنی «عوامل مداخله‌گر شغلی»، «عوامل مدیریتی»، «عوامل سازمانی»، «زمینه‌های فردی»، «زمینه‌های شغلی»، «راهبردهای نظارتی»، «راهبردهای انگیزشی»، «راهبردهای شغلی»، «پیامدهای سازمانی»، «پیامدهای محیطی»، «پیامد اجتماعی»، «پیامد حرفه‌ای» رابطه برقرار می‌شود و مدل نهایی شکل می‌گیرد.



شکل ۱. مدل توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران سازمان‌های محلی

گام اول مدل «عوامل مدیریتی و عوامل سازمانی» است. در این مرحله سازمان به صورت مشخص وارد اجرای توسعه قابلیت‌های انسانی نمی‌شود اما اقدام به فراهم نمودن زمینه‌های آن می‌نماید. در مدل توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران عوامل مدیریتی به عواملی اشاره دارد که در قالب وظایف و مسئولیت‌های مدیر، هدفمندی و احترام باعث تسهیل یا تحدید عوامل توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران می‌شوند. یکی از عوامل سازمانی خط‌مشی و سیاست‌گذاری است. این عامل به برنامه‌هایی که در سازمان برای رسیدن به اهداف سازمان اجرا می‌شود اشاره دارد. یکی دیگر از عوامل سازمانی فرهنگ سازمانی است. مدیر سازمان باید با در نظر گرفتن شرایط موجود و شرایط مطلوب، شکاف و کمبود میان این شرایط را در نظر بگیرد و نیازهای آموزشی کارکنان را در راستای رفع این کمبودها شناخته و نسبت به آموزش آن‌ها اقدام نماید. بستر سازمانی و قانون‌مداری از عوامل مداخله‌گر شغلی می‌باشند که عدم کنترل زیردستان، نداشتن تحصیلات مرتبط، عدم ارتقای مهارت شغلی و عدم توسعه کار تیمی می‌باشد. سپس شرایط زمینه‌ای فردی و شغلی توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران شناسایی گردید. آن‌چه مشاهده می‌شود این است که

جهت‌گیری حرفه‌ای فرد به زمینه‌های شغلی در سازمان اشاره دارد. در زمینه‌های فردی در توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران می‌توان مهارت‌های ارتباطی، انعطاف‌پذیری، تسهیم دانش و فرهنگ نوآوری اشاره نمود. ارزش دانش اعضای سازمان زمانی نمایان می‌شود که دانش تسهیم شود و برای این امر مدیر باید به وجود آورنده شرایطی در سازمان باشد که کارکنان بتوانند دانش خود را با یکدیگر تسهیم کنند. فرهنگ نوآوری از دیگر مؤلفه‌ها در زمینه‌های فردی شرایط توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران است. مدیر در سازمان باید به کار گروهی اهمیت دهد چرا که کار گروهی هم‌افزایی را به دنبال دارد در واقع نتیجه‌ای که از کار گروهی به دست می‌آید هرگز در یک کاری که به صورت انفرادی انجام شده است استخراج نمی‌شود. گام بعدی، راهبردهای شغلی، راهبردهای انگیزشی، نظارتی و شغلی از راهبردهای توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران است. بهبود کیفیت از راهبردهای شغلی است. این بدین معناست که راهبردهای توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران در خصوص مسائل مهم سازمان است که در این زمینه مدیر باید سعی داشته باشد که همیشه از نیروها و دانش‌های جدید در مسائل سازمانی بهره‌بردار هم‌چنین باید فعالیت‌ها و سیاست‌های را اتخاذ نماید که در راستای رسیدن به اهداف سازمان به آن نیاز است. در نهایت پیامدهای محیطی، سازمانی، اجتماعی و حرفه‌ای برای توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران شناسایی شد. در واقع توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران می‌تواند باعث شود تا سازمان با کمترین هزینه بیشترین بازدهی را داشته باشند و از طرفی به اهداف از قبل تعیین شده دست یابند. هم‌چنین توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران موجب می‌شود که یک سازمان ساختار پویایی داشته باشد.

نتیجه‌گیری

هدف مقاله حاضر، طراحی و تدوین مدل توسعه قابلیت‌های مدیران سازمان‌های محلی بود؛ با این قابلیت که بتواند جذابیت‌ها و آسیب‌های واقعی توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران در این بافت را توضیح دهد. اگر محیط نهادی سازمان‌های محلی را مشابه یکدیگر بدانیم؛ مدل به دست آمده (شکل ۱) را می‌توان داستان توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران در شهرداری شهر تهران دانست. در این مقاله تلاش شد که «توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران در عمل» معرفی و تبیین شود. بعد از انجام مصاحبه‌ها تقریباً همه مخاطبان اذعان داشتند که مدل رسمی از توسعه قابلیت‌های انسانی

مدیران در سازمان وجود ندارد، اما مدل به دست آمده به ما نشان می‌دهد که بازیگران اصلی چگونه توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران را درک می‌کنند. بدین منظور از روش تحقیق کیفی و به صورت مشخص نظریه پردازی داده بنیاد استفاده شد که حاصل آن مدل توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران است. بنابراین در مرحله‌ی کدگذاری باز، ۱۲۰ کد اولیه شناسایی شد که پس از پالایش و ادغام کدهای مشابه، ۸۷ کد مشخص شد که در نهایت در ۶ گروه و ۱۲ مقوله اصلی و ۲۱ مقوله فرعی، طبقه‌بندی و با مشخص شدن روابط بین مؤلفه‌ها، مدل هدف، طراحی شد. به طور خلاصه نظریه برخاسته از این مطالعه این است که توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران یک طرز فکر و نوع نگرش جدید به پدیده‌ها و موضوعات است و بر این باور است که مقاوم‌سازی و ارزیابی مقوله‌هایی چون افزایش بهره‌وری، انگیزش شغلی، آبادانی شهر، اخلاق سازمانی، کارآفرینی و توسعه باید در فضای کارکردها و قابلیت‌ها انجام گیرد که متولیان آن تاکنون به این موضوع کم توجه بوده‌اند.

– عوامل مدیریتی و سازمانی

عوامل مدیریتی در قالب وظایف و مسئولیت‌های مدیر باعث تسهیل یا تحدید عوامل توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران می‌شوند. یکی از این عوامل مدیریتی، حس مسئولیت‌پذیری و حمایت است. مدیر باید خود را نسبت به کارکنان و مسائل سازمانی مسئول بداند و سعی کند ویژگی‌های فردی کارکنان را بشناسد و در حل مشکلات به آن‌ها کمک کند. در این زمینه مشارکت کنندگان بیشتر بر این امر تأکید داشتند که مدیر باید کارکنان را نسبت به مسائل سازمانی آگاه سازد و تا جایی که می‌تواند از نظرات و راه‌حل‌های آن‌ها بهره‌بردارد که این امر می‌تواند عوامل مؤثر بر توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران را تسهیل کند. هدفمندی از دیگر عوامل مؤثر در توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران است. احترام یکی دیگر از مؤلفه‌های عوامل مدیریتی است. مدیر سازمان باید ارزش‌های فردی را در سازمان ارج نهد و تفاوت‌ها را بپذیرد و به آن‌ها احترام بگذارد. عوامل سازمانی از دیگر عوامل در توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران است. یکی از عوامل سازمانی، خط‌مشی و سیاست‌گذاری است. این عامل به برنامه‌هایی که در سازمان برای رسیدن به اهداف سازمان اجرا می‌شود اشاره دارد. نتایج پژوهش نشان داد که مدیر باید در سازمان مسیرهای شغلی مشخصی را ایجاد کند تا اعضای سازمان بتوانند در سازمان رشد کنند و به سمت اهداف خود که در راستای اهداف سازمان است حرکت کنند. از دیگر عوامل سازمانی آموزش و توسعه کارکنان

است. مدیر سازمان باید با در نظر گرفتن شرایط موجود و شرایط مطلوب، شکاف و کمبود میان این شرایط را در نظر بگیرد و نیازهای آموزشی کارکنان را در راستای رفع این کمبودها شناخته و نسبت به آموزش آن‌ها اقدام نماید. از این رو مقایسه یافته پژوهش حاضر با نتایج پژوهش صمیمی و همکاران (۱۳۹۷)، فیروزآبادی و همکاران (۱۳۹۶)، افخمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۴)، قزیلا و همکاران (۲۰۱۵)، تونکه نژاد و همکاران (۱۳۸۶) همخوانی دارد.

– زمینه‌های شغلی و فردی

جهت‌گیری حرفه‌ای فرد به زمینه‌های شغلی در سازمان اشاره دارد. حمایت از اعضای سازمان اهمیت زیادی در واکنش‌های مثبت کارکنان دارد. مدیر باید نسبت به اعضای سازمان عملکرد شفافی داشته باشد. مدیر باید محیط سازمانی را به گونه‌ای سازمان دهد که موجب بالفعل شدن پتانسیل‌های کارکنان شود تا آن‌ها با شناخت توانایی‌های خود به اعتمادبه‌نفس برسند. ارزش دانش اعضای سازمان زمانی نمایان می‌شود که دانش تسهیم شود و برای این امر مدیر باید به وجود آورنده شرایطی در سازمان باشد که کارکنان بتوانند دانش خود را با یکدیگر تسهیم کنند این امر زمانی ممکن است که مدیر ارتباطات میان‌فردی را در سازمان تقویت کند و کارکنان را به ارتباط با یکدیگر تشویق نماید و با این کار، افراد می‌توانند به دانش و اطلاعات یکدیگر دسترسی پیدا کنند. فرهنگ نوآوری دومین مؤلفه در زمینه‌های فردی شرایط توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران است. مدیر در سازمان باید به کارگروهی اهمیت دهد چرا که کارگروهی هم‌افزایی را به دنبال دارد در واقع نتیجه‌ای که از کارگروهی به دست می‌آید هرگز در یک کاری که به صورت انفرادی انجام شده است استخراج نمی‌شود. یکی از مؤلفه‌های توسعه قابلیت‌های فردی انعطاف‌پذیری است. مدیر باید نسبت به این امر آگاه باشد که در چه زمینه‌هایی و نسبت به چه توانمندی‌هایی نیازمند یادگیری و کسب آگاهی و دانش بیشتر است. نتایج پژوهش نشان داد که برخی مدیران به دلیل اینکه خود را در برابر شرایط و وظایف مسئول می‌دانند و در واقع حس مسئولیت‌پذیری دارند. هم‌چنین ارتباط در سازمان از عوامل کلیدی موفقیت آن است. براساس تحلیل نتایج پژوهش قدرت بیان مدیر یکی از عوامل مؤثر در مهارت‌های ارتباطی قوی است. نتایج پژوهش نشان داد که توجه به ایده‌ها و ایجاد فرهنگ نوآوری در سازمان به خصوص در سازمانی که مرتبط با زیباسازی و آبادانی یک شهر است بسیار می‌تواند مؤثر و مهم باشد. از این رو مقایسه

یافته پژوهش حاضر با نتایج پژوهش صمیمی و همکاران (۱۳۹۷)، شریفی کوشا و همکاران (۱۳۹۷)، هارتمن و همکاران (۲۰۱۶)، رجیبی و همکاران (۱۳۹۶)، مدهوشی و همکاران (۱۳۹۲)، همخوانی دارد.

– عوامل مداخله‌گر شغلی

بر اساس نتایج پژوهش بستر سازمانی و قانون‌مداری از عواملی است که ضرورت توجه به این قابلیت‌ها را نشان می‌دهد. در برخی موارد مدیران به دلیل اینکه قدرت برنامه‌ریزی ندارند نمی‌توانند در جایگاه مدیریتی خود بهره‌وری لازم را داشته باشند از طرف دیگر انعطاف‌پذیر نبودن مدیر و پایبندی سفت و سخت به قوانین موجب از بین رفتن خلاقیت می‌شود که این امر یکنواختی را به همراه داشته و موجب رکود و فرسودگی خواهد شد. از این رو مقایسه یافته پژوهش حاضر با نتایج پژوهش صمیمی و همکاران (۱۳۹۷)، فتحی و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد.

– راهبردهای شغلی، انگیزشی و نظارتی

بهبود کیفیت از راهبردهای شغلی است. بر اساس نتایج پژوهش، توانمندسازی کارکنان و غنی‌سازی شغلی از مؤلفه‌های راهبردهای انگیزشی هستند. سازمان از اجرای فعالیت‌ها و برنامه‌هایی برای ارتقای توانایی و قابلیت‌های کارکنان بهره‌مند می‌شود. این فعالیت‌ها و برنامه می‌تواند در قالب افزایش دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای کارکنان تا بتوانند دانش و مهارت‌های خود را افزایش دهند و از طرفی برگزاری کلاس‌های مدیریتی برای مدیران است تا بهتر بتوانند با وظایف و مسئولیت‌های مهم خود آشنا شده و مهارت‌های مدیریتی را کسب نمایند. مورد دیگر برگزاری دوره‌های روان‌شناسی برای مدیران بود آن‌ها آشنایی مدیر با مهارت‌های روان‌شناسی را یکی از مهارت‌های مهم تلقی می‌کردند. غنی‌سازی شغلی دومین مؤلفه راهبردهای انگیزشی است. غنی‌سازی شغل موجب رضایت کارکنان می‌شود. این امر زمانی محقق می‌شود که سازمان علاوه بر حقوق مشخص شده برای کارکنان مزایای دیگری در نظر بگیرد که می‌تواند شامل تشویق افراد فعال در سازمان یا ارائه مزایا به افرادی باشد که عملکرد مطلوبی دارند. نظارت حمایتی مؤلفه راهبرد نظارتی است. سازمانی دارای نظارت حمایتی است که بر اجرای تصمیم‌ها در سازمان نظارت داشته باشد و اصلاحات لازم را انجام دهد و با این کار حمایت خود را از تصمیمات

اخذ شده نشان دهد. از این رو مقایسه یافته پژوهش حاضر با نتایج پژوهش حسینی (۱۳۹۲)، والگموس و همکاران (۲۰۱۹)، کرمی (۱۳۹۷)، هارتمن و همکاران (۲۰۱۶)، احمدی و همکاران (۱۳۹۶)، امیری و همکاران (۱۳۹۲)، محمودی و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد.

- پیامد محیطی و سازمانی

پیامدهای محیطی به پیامدهایی اشاره دارد که نتایج آن بر خارج از سازمان تأثیر می‌گذارد در واقع پیامدهایی است که به تغییرات مثبتی که در سطح شهر رخ می‌دهد اشاره دارد. دو پیامد سازمانی که از نتایج تحلیل داده‌ها به دست آمده افزایش بهره‌وری و انگیزش شغلی است. در افزایش بهره‌وری سازمان هم اثربخش و هم کارا است. در واقع توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران می‌تواند باعث شود تا سازمان با کمترین هزینه بیشترین بازدهی را داشته باشند و از طرفی به اهداف از قبل تعیین شده دست یابند. هم‌چنین توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران موجب می‌شود که یک سازمان ساختار پویایی داشته باشد. انگیزش شغلی یکی دیگر از پیامدهای سازمانی توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران است که می‌تواند بسترهای رشد کارکنان را در سازمان فراهم سازد و با این کار موجب می‌شود که کارکنان نسبت به سازمان متعهدتر باشند و در نهایت تعهد سازمانی را در سازمان تقویت کند که این امر دل‌بستگی سازمانی را در پی دارد که یک ارتباط احساسی میان فرد و سازمان است. از این رو مقایسه یافته پژوهش حاضر با نتایج پژوهش احمدی و همکاران (۱۳۹۶)، محمودی و همکاران (۱۳۹۳)، امیری و همکاران (۱۳۹۲)، قزیلا و همکاران (۲۰۱۵)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۱)، گلگسی، لاریمو و آرسلان (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

- پیامدهای حرفه‌ای و اجتماعی

در بُعد حرفه‌ای می‌توان به کارآفرینی اشاره کرد. کارآفرینی به اجرا و پیاده‌سازی خلاقانه ایده‌ها در یک زمینه برای یک شغل اشاره دارد. این امر در سازمان زمانی می‌تواند خلق شود که مدیر بتواند سطح تخصصی اعضا را ارتقاء دهد که با روش‌های مختلفی هم‌چون کارگاه‌های آموزشی تخصصی و مواردی از این قبیل امکان‌پذیر است. از طرفی دیگر این امر می‌تواند با ایجاد تفکر سیستمی در سازمان ایجاد و تقویت شود. به کارگیری سرمایه اجتماعی در سطح سازمان شامل بُعد اجتماعی مؤلفه توسعه قابلیت‌های انسانی مدیران است. طرز برخورد اعضای سازمان با

ارباب رجوع و پوشش اعضای آن، این امر ج=ه اعضای سازمان به درستی وظایف خود را در سازمان انجام می‌دهند و داشتن وجدان کاری اعضای سازمان از عواملی است که اخلاق سازمانی یک سازمان را نشان می‌دهد. از این رو مقایسه یافته پژوهش حاضر با نتایج پژوهش احمدی و همکاران (۱۳۹۶)؛ محمودی و همکاران (۱۳۹۳)؛ امیری و همکاران (۱۳۹۲)؛ محمودی و همکاران (۱۳۹۳)، قزیلا و همکاران (۲۰۱۵)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۱)؛ گلگسی، لاریمو و آرسلان (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

فهرست منابع

- احمدی، سید علی‌اکبر؛ عسگری‌نژاد، منیره؛ احمدیان، محسن، (۱۳۹۶)، بررسی رابطه رفتار خودتوسعه‌ای و عوامل مؤثر بر آن با بهره‌وری کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا، **فصل‌نامه منابع انسانی ناجا**، سال دوازدهم، شماره ۴۷.
- افخمی اردکانی، مهدی؛ نوری، بهروز؛ ورمزیار، محسن، (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر ایجاد توانمندی فناورانه در سازمان‌های پژوهش و فناوری، **فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت**، شماره ۳۲.
- امیری، مجتبی؛ محمودی، وحید؛ افروغ، عماد؛ نیری، شهرزاد، (۱۳۹۲)، تبیین چارچوب کارکردی سیمای جمهوری اسلامی ایران جهت توسعه قابلیت‌های انسانی، **فصل‌نامه راهبرد**، سال بیست و دوم، شماره ۶۶. برگرون، برایان، (۱۳۹۲)، اصول مدیریت دانش، ترجمه منوچهر انصاری و حسین رحمانی یوشانلوئی، ناشر: **کتاب مهربان**.
- تونکه‌نژاد، ماندنی و انصاری رنایی، قاسم، (۱۳۸۶)، طراحی مدل قابلیت‌های کارکنان با استفاده از تئوری زمینه‌یابی، **مطالعات مدیریت صنعتی**، دوره ۶، شماره ۱۵.
- حسینی، سید تقی، (۱۳۹۲)، بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در معاونت توسعه وزارت جهاد کشاورزی، **تحقیقات مدیریت آموزشی**، دوره ۵، شماره ۱ (مسلسل ۱۷).
- دانایی فرد، حسن؛ اسلامی، آذر (۱۳۹۰)، ساخت نظریه بین تفاوتی سازمانی/ کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده‌بنیاد در عمل، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- رجبی، مریم؛ حسینی، محمد؛ مهاجران، بهناز (۱۳۹۶)، بررسی نقش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، **فصل‌نامه علمی و پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی**، دوره ۶، شماره ۳.
- شریفی کوشا، مانده؛ طیبی، سید جمال‌الدین؛ نظری‌منش، لیلا، (۱۳۹۷)، تأثیر توانمندی منابع انسانی بر نوآوری در خدمات درمانی بیمارستان‌های خصوصی، **مدیریت بهداشت و درمان (نظام سلامت)**، دوره ۹، شماره ۲.
- صمیمی، سمیه؛ ایمانی، محمدتقی؛ دلخوش کسمایی، ابوالقاسم، (۱۳۹۷)، مدل مدیریت ریسک مبتنی بر سطوح بلوغ، قابلیت‌های منابع انسانی و کیفیت آموزش، **فصل‌نامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، سال نهم، شماره ۳، پیاپی ۳۵.
- ضیایی، محمدصادق؛ حسنگلی‌پور، طهمورث؛ عباسپور، عباس؛ یار احمدزهی، محمدحسین، (۱۳۹۱)، تبیین مدل توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی با هدف چابک سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط (مطالعه‌ای در شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران)، **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، سال پنجم، شماره پانزدهم.

طاهری، ابوالقاسم (۱۳۹۹)، اداره امور سازمان‌های محلی (رشته مدیریت)، تهران: دانشگاه پیام نور
فتحی، فاطمه؛ سبک‌رو، مهدی، (۱۳۹۶)، توسعه قابلیت‌های انسانی- سازمانی در پرتو جهان بینی اسلامی،
فصل‌نامه مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی و ایرانی، سال پنجم، شماره ۱۰.

فیروزآبادی، مهشید؛ فیاضی، مرجان؛ استیری، مهرداد، (۱۳۹۶)، شناسایی ابعاد توسعه مدیران در شرکت‌های
طراحی مهندسی: مورد مطالعه: شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو، آموزش و توسعه
منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱۳.

کرمی، علی، (۱۳۹۷)، بررسی رابطه توانمندسازی و مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل
آموزش فنی و حرفه‌ای استان ایلام، پیشرفت‌های نوین در روان‌شناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش،
سال اول، شماره ۱.

کوشکی جهرمی، علیرضا؛ ولیان، حسن، (۱۳۹۷)، طراحی و توسعه مدل قابلیت‌های منابع انسانی بر مبنای
نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (مورد مطالعه: سازمان‌های دانش‌محور)، **فصل‌نامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی**،
سال ششم، شماره ۱.

محمودی، وحید؛ نیری، شهرزاد؛ پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۹۳)، بازپردازی شاخص‌های توسعه‌ی قابلیت‌های
انسانی در پرتو فرمان امام علی «علیه‌السلام» به مالک اشتر، **دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران بازرگانی**،
دوره‌ی ۶، شماره‌ی ۱.

مدهوشی، مهرداد؛ نورنژاد ونوش وحید، (۱۳۹۲)، تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش روی توانمندی کارکنان
شرکت‌های کوچک و متوسط: با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش، **پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی**،
۳ (۲).

نوروزی سید حسینی، رسول؛ احسانی، محمد؛ کوزه‌چیان، هاشم؛ امیری، مجتبی (۱۳۹۷)، طراحی مدل توسعه‌ی
قابلیت‌های انسانی در ورزش (با استفاده از نظریه‌ی داده بنیاد)، **فصل‌نامه ورزشی**، دوره‌ی ۱۰، شماره‌ی ۱.

Barreto, I, (2010), Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future, **Journal of Management**, 36(1): 256-280.

Capaldo, A., & Messeni Petruzzelli, A, (2011), In search of alliance- level relational capabilities: Balancing innovation value creation and appropriability in R&D alliances, **Scandinavian Journal of Management**, 27(3): 273-286.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of High Technology Management Research**, 11(1), 137-153.

Glaser, B. and Strauss, A. (1967), "The Discovery of the Grounded Theory: **Strategies for Qualitative Research**", New York.

Gölgeci, Ismail. Larimo, Jorma. Arslan, Ahmad, (2017), Institutions and dynamic capabilities: Theoretical insights and research agenda for strategic entrepreneurship, **Scandinavian Journal of Management**, Volume 33, Issue 4, Pages 243-252.

- Ghazilla.R , Sakundarini.N , Abdul-Rashid.S , Ayub.N , Olugu.E , Musa.M, (2015), Drivers and barriers analysis for green manufacturing practices in Malaysian SMEs: A Preliminary Findings, *Procedia CIRP*, 26: 658 – 663.
- Hartmana, Travis Gliedta, Jeffrey Widenera,b, Rebecca W, (2016), Dynamic capabilities for water system transitions inOklahomaPreston, *Environmental Innovation and Societal Transitions*.
- Helfat, C.E., & winter, S.G, (2011),. Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N) ever-Changing World, *Strategic Management Journal*, 32, pp.1243-1250.
- Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S, (2012), Manifestations of higher-order routines: The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of postacquisition integration, *Academy of Management Journal*, 55(3): 703-726.
- Kang, Youn Jung, Lee, Jin Young,. Hee - Woog, Kim, (2017), A psychological empowerment approach to online knowledge sharing, *Computers in Human Behavior*, Volume 74, Pages 175
- Kuo, Szu-Yu, Pei-Chun Lin, Chin-Shan Lu, (2017), The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping, *Transportation Research Part A*, 95 ; 356–371.
- Mathivathanan, D., Govindan, K., & Haq, A. N. (2017), Exploring the impact of dynamic capabilities on sustainable supply chain firm's performance using Grey-Analytical Hierarchy Process. *Journal of Cleaner Production*, 147, 637-653. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.018>
- Meyerson, G., & Dewettinck, B, (2012), Effect of empowerment on employees performance, *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2, 40-46.
- Rerup, C., & Feldman, M. S, (2011), Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning, *Academy of Management Journal*, 54(3): 577-610.
- Wohlgemuth, Veit . Wenzel, Matthias. Elisabeth S. C. Berger. Eisend, Martin, (2019), Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control, *European Management Journal*, Volume 37, Issue 6, Pages 760-771.

