

رَبنه بندی و شناسایی عاملهای برنامه ریزی منابع انسانی (سطح فردی رفتاری، سازمانی ساختاری و محیطی زیر ساختی) در کارکنان شهرداری

زهرا سلطانی

کارشناس منابع انسانی شهرداری شیراز، Zahrasultany44@gmail.com

چکیده

دنیای پیچیده امروز پیوسته در حال تغییر و تحول است و همین سبب شده تا طرحها برنامه ها و حتی ساختارها و سازمانها، ثبات لازم نداشته با. شند تنها تفکری که میتواند در طراحی و پیشبرد اهداف یک سازمان مفید و مؤثر واقع شود تفکر راهبردی است داشتن برنامه های 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 به دلیل اهمیت سرمایه انسانی در فرآیند رشد و توسعه وجود اختلاف قابل توجه بین خواسته ها توقعها و انتظارات کارمندان نسبت به وضعیت مطلوب کار و درک آنان از شرایط موجود باعث کاهش علاقه به کار می.شود در این بخش نتایج مستقیمی که از این پژوهش به دست آمده ارائه شده است عواملی که ممکن بود بر موفقیت برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی مؤثر باشند از ادبیات به دست آمد عوامل به دست آمده به گونه ای 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 زیر ساختی است نتایج حاصل از بررسیها میان وضعیت موجود و مطلوب هر یک از دسته ها در زیر ارائه شده است مقدار شکاف و وضعیت مطلوب و موجود عامل فردی رفتاری از نمره ۱ تا ۵ به اندازه ۳۲۰۰۲/۱ است. از طرفی مقدار شکاف و وضعیت موجود و وضعیت مطلوب زیر عوامل عامل فردی رفتاری بررسی شده است و نتایج نشان میدهد که میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب زیر عوامل عامل فردی رفتاری اختلاف معنی داری وجود دارد و زیر عوامل باید بهبود یابند تا به وضعیت مطلوبتری برسند

واژه های کلیدی: منابع انسانی، برنامه ریزی. سرمایه انسانی، سازمانی، فردی، زیرساختی.

۱ - مقدمه

امروزه ر سمیت سازمانها با منابع از سانی 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 منعطف خوب برانگیخته شده و بسیار ماهرانه آشکار شده است برنامه ریزی صحیح با به وجود آوردن چشم انداز، اهداف راهبردها و برنامههای عملیاتی باعث میشود که کنترل پروژه ها اجرای برنامه ها و فعالیتهای دستیابی به نتایج مطلوب سازمانی آسانتر. شود برنامه ریزی در، شهرداری مجموعه تصمیمها و اجرای راهبردهایی است که برای رسیدن به اهداف شهرداری طراحی می.شوند از طرفی در عصر، دانش سرمایه، انسانی با ارزشترین 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 با صلاحیت باشد شرایط لازم را برای موفقیت داراست و دیگر منابع فقط در کنار منابع انسانی به عنوان یک عنصر مکمل عمل می.کنند 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 برنامه ریزی داشته باشند و از آنجا که 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 به کارگیری نیروی کارآمد و یا کارآمدتر کردن نیروی انسانی موجود است که این بالا بردن کارآمدی و اینکه چگونه به منابع انسانی اهمیت داده شود، نیازمند برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی. است به عبارتی بدون برنامه نمی توان از نیروی انسانی در راستای تحقق اهداف کوتاه و بلندمدت شهرداری شیراز بهره برد از این رو سازوکاری که میتواند به وسیله آن به منابع انسانی اهمیت داد و از آن به عنوان یک سرمایه بی پایان و پایدار در جهت برپایی شهرداری بهره گرفت برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی است در این تحقیق با توجه به لزوم و اهمیت برنامه ریزی راهبردی منابع از سانی بر آنیم 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 پیش رو اهداف زیر را دنبال میکند شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی شهرداری، شیراز، تبیین وضع موجود و مطلوب عوامل کلیدی موفقیت در برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی شهرداری، شیراز تحلیل شکاف و ارائه راهکارهایی برای تغییر وضع موجود عوامل کلیدی موفقیت در برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی متغیرهای بررسی شده عبارت اند از عوامل فردی، عوامل محیطی عوامل سازمانی که عوامل مستقل هستند و برنامه ریزی راهبردی منابع از کسانی که عامل وابسته است. قلمرو مکانی این، پژوهش شهرداری شیراز است و در سال ۱۳۹۴ انجام شده است.

۲- بیان مسئله و اهمیت پژوهش

در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار میرود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه اینکه فقط هزینه ای را برای سازمان ایجاد. کند نیروی انسانی متخصص و دانش مدار جزء داراییهای یک سازمان و به عنوان مهمترین مزیت رقابتی و کمیابترین منبع در اقتصاد دانش محور امروز است. ارائه محصولات و خدمات متفاوت و باکیفیت کاهش هزینه ها خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت از مزایای وجود منابع انسانی کیفی و دانش مدار. است. برخورداری از کارکنان دانش، مدار 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 اثر بخشی بیشتر باید به عوامل مهمی توجه کند یکی از مهمترین عوامل برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی است که رابطه مستقیمی با مهره اصلی سازمان یعنی انسان دارد با برنامه ریزی درست و انتخاب و گزینش و آموزش صحیح کارکنان میتوان هر چه سریعتر به اهداف سازمان دست یافت. راهبردی ترین عامل بهره وری 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 به جای واژههای متداول قدیمی تر مثل نیروی انسانی در واقع تأکیدی بر این است که، انسان به عنوان یک نیرو و یا یک ابزار کار به حساب نمی آید بلکه منبعی نامتناهی است که جان و روح اصلی سازمان را تشکیل میدهد (نصراللهی ۱۳۸۸: ۳). از آنجا که برنامه ریزی راهبردی از جمله مفاهیمی است که به دلیل جامعیت در سالهای اخیر بیش از پیش در بنگاههای اقتصادی و حتی برنامه ریزیهای فردی مورد توجه قرار گرفته است و به موازات پویاتر شدن محیط کسب و کار و افزایش نبود اطمینان، محیطی در سازمانها با استقبال بیشتری مواجه شده است؛ بنابراین سازمانها از طریق برنامه ریزی راهبردی میتوانند تالطم محیطی

را پیش بینی 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 حوزه ها از دیگر کشورها محدودتر و در بعضی حوزه ها بسیار گسترده تر 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 می کند در کشور ما شهرداریها مخصوصاً در کلان شهرها تا حد زیادی وابسته به درآمدهای خود هستند و چنانچه نیروی انسانی کارآمدی نداشته باشند ادامه فعالیت آنها با مشکلات عدیده ای روبه رو میشود، آمانی (۱۳۸۹: ۱۰۵). پس بنابر آنچه گفته شد غفلت از برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی پیامدهای جبران ناپذیری برای شهرداری شیراز به همراه دارد وجود پدیدههایی مثل کمبود منابع انسانی متخصص و متعهد ندانستن نیاز، کارمندان بی برنامهگی، تبعیض بهره وری ناکافی از منابع انسانی بی انگیزگی کارمندان مشارکت نکردن کارمندان و ترک همکاری کارمندان با سابقه نشانه ای از نبود برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی در شهرداری شیراز است که اهمیت برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی را آشکار می سازد.

۳- پیشینه پژوهش

بررسی مطالعات و تحقیقات مرتبط با منابع انسانی از منابع مختلف مؤید این نکته هست که خارج از ایران درباره موضوع مطالعات زیادی کرده اند به عنوان یک جمع بندی 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 درباره موضوع صورت گرفته و از نتایج به دست آمده نیز در زمان و مکان مشخص استفاده شده است. محدودیتهای بعد زمان و مکان در همه تحقیقات رشته های علوم انسانی به طور عام و رشته مدیریت به طور خاص این فرصت را به کاربران مدیریتی نمیدهد که بتوان از نتایج مطالعات یاد شده در مکانها کشورها و یا زمانهای مختلف به طور یکسان استفاده کرد برای کاربرد نتایج به دست آمده از مطالعات یاد شده لازم است ابتدا با توجه به شرایط زمان و مکانی مورد استفاده بومی سازیهای لازم مرتبط با نتایج مطالعات به عمل آمده انجام شود تا صحت و درستی کاربردهای نتایج یاد شده اثبات شود همان گونه که بیان شد مطالعات و تحقیقات انجام شده مرتبط با موضوع پیش رو زیاد هست در ادامه به تعدادی از آنها که به صورتی شباهت و قرابت بیشتری با تحقیق پیش رو داشته اند اشاره میشود

فیض و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی برق منطقه ای سمنان با به کارگیری 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 منطقه ای سمنان ۵۰ نفر است. برای دستیابی به اطلاعات از دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده و از روش طبقه بندی تصادفی ساده نمونه برداری شده است عوامل بررسی شده در این تحقیق ۲۸ عامل اصلی در سه سطح عامل فردی رفتاری؛ عامل، سازمانی ساختاری و عامل زیر ساختی، محیطی است نتایج این بررسی نشان میدهد که برای اجرایی شدن برنامه ریزی استراتژیک در برق منطقه ای عامل فردی به عنوان اولین گزینه و سپس عاملهای محیطی و سازمانی از اهمیت و اولویت شایان توجهی برخوردار است با توجه به نتایج به دست آمده از داده های گردآوری و تحلیل، شده عامل فردی با زیر عاملهایی چون درک و دانش تعهد و مسئولیت پذیری شایستگی و تخصص اثر گذارترین عوامل است و با توجه به اهمیت و نقش برنامه ریزی 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 پیاده سازی این برنامه ها کسب میگردد در آینده ای نزدیک و به نحوی مطلوب به اهداف خود دست می یابند.

جوانمردی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر سطح اثر بخشی سازمانهای چاپک مطالعه موردی شهرداریهای اصفهان با جامعه آماری ۱۱۱ نفر از مدیران اداری شهرداریهای استان اصفهان پرداختند. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه است تحلیل دادههای جمع آوری شده با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل آزمون T انجام گرفته. است بر اساس نتایج این پژوهش برنامه ریزی منابع انسانی بیشترین تأثیر را بر استحکام فرهنگ سازمانی دارد. همچنین بازدهی منابع انسانی سازمان نیز از آن برنامه ریزی متأثر است.

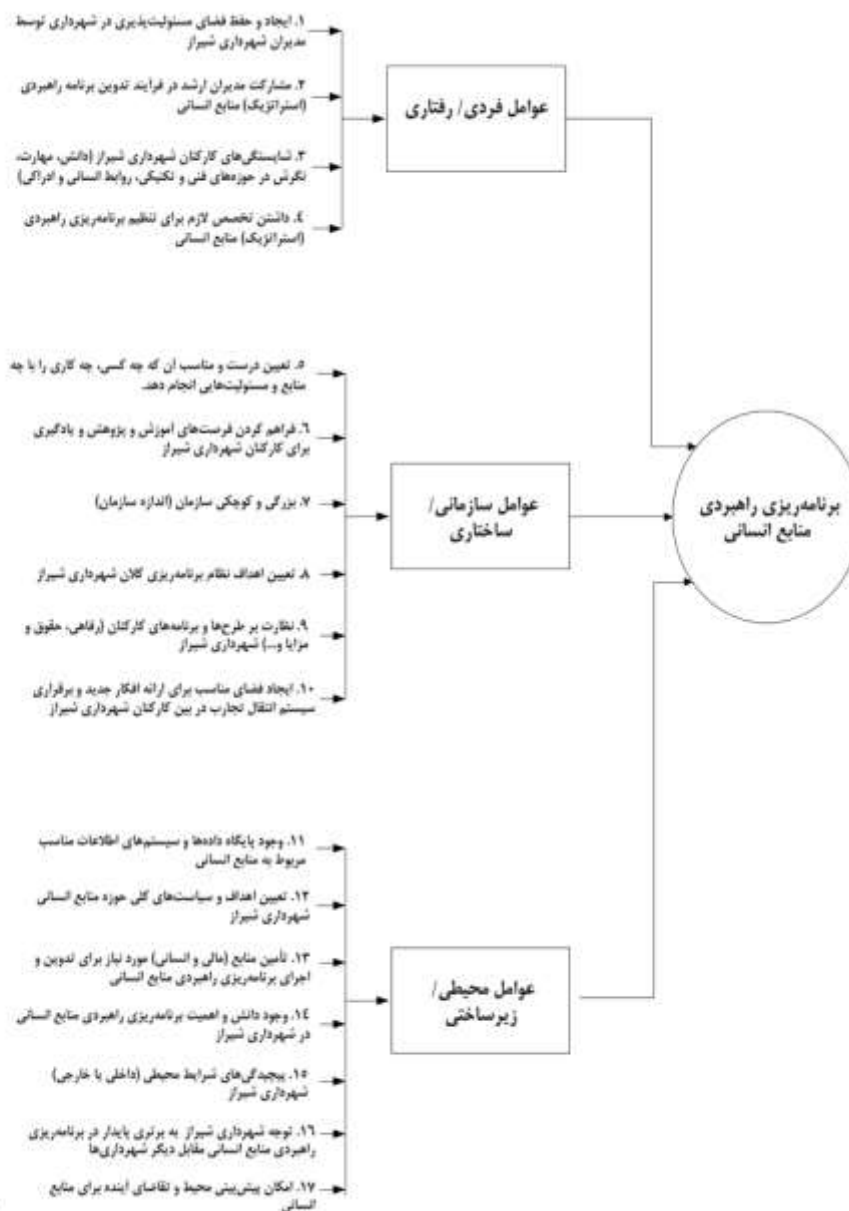
واترز و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی مدلی مؤثر بر سیاست برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارائه داد. این مطالعه در سیستم اطلاعات سلامت کنیا و با روش مصاحبه با مقامات ارشد وزارت خدمات درمانی کنیا و وزارت سلامت عمومی و بهداشت، بخش پرستاری در

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، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارائه شد. پورنادر و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی به ارائه مدلی برای توسعه چارچوب برنامه ریزی منابع انسانی جدید پرداخت. اطلاعات این پژوهش با مطالعه بر روی ۱۱۰ نفر متخصص ایرانی در صنعت ساخت و ساز جمع آوری 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 برنامه ریزی منابع انسانی تأثیر داشته است و ۳. مدیریت شبکه و، پاداش اولویتهای مؤثر در مدیریت منابع انسانی هستند. در واقع تعدادی از پژوهشهای انجام شده در زمینه برنامه ریزی 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 برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی به سازمان جهت منطقی میبخشد و سازمان را در پیشبینی نیازهای آتی کمک میکند. همچنین نتایج پژوهشها نشان میدهد که سرمایه گذاری بر روی منابع انسانی موجب افزایش اثر بخشی، سازمان کاهش نقل و انتقالات منابع انسانی و کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان و مواردی از این قبیل می.شود با توجه به اینکه برای تحقق اهداف شهرداری شیراز برنامه ریزی منابع انسانی از ملزومات است و بازدهی منابع انسانی نیز از برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی متأثر است مجموعه ای از عوامل که در ادبیات موضوع به آنها اشاره شده و با ایجاد، تغییرهایی ممکن است در ارتباط با شهرداری کاربردی باشند جمع آوری شده و سپس مدل نهایی عوامل کلیدی موفقیت در برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی در شهرداری شیراز ارائه شده است.

۴- روش تحقیق

مدل مفهومی

مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ آمده است .



شکل ۱: مدل مفهومی

۵- روش اجرای پژوهش

روش تحقیق پژوهش پیش رو 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 ۱۴۰۱ انجام شده است. قلمرو مکانی این پژوهش شهرداری شیراز است و موضوع بررسی شده در این پژوهش شناسایی و تبیین عوامل کلیدی موفقیت در برنامه ریزی 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 برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی و موضوع های مرتبط با آنها هستند خبرگان به روش نمونه گیری هدفمند (قضاوتی) انتخاب شده اند که حداقل در یکی از ۳ دسته زیر قرار گرفته اند. ۱. مدیران ارشد شهرداری شیراز ۲. مدیران میانی و سرپرستان مرتبط با حوزه منابع انسانی شهرداری شیراز .. متخصصان حوزه منابع انسانی استادان دانشگاه در این پژوهش ۱۵ نفر به عنوان 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 معمولاً تعداد خبرگان را بین ۱۰ تا ۱۸ نفر در نظر میگیرند (اگلی و پالوسکی، 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 کتابخانه ای

به منظور جمع آوری دادههای مورد نیاز برای مطالعه موضوع و تهیه پیشینه و ادبیات نظری از منابع علمی کتابها و نشریه ها داده های 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 داده ها دو پرسشنامه تدوین شده که یک پرسشنامه به خبرگان و یک پرسشنامه به مدیران و سرپرستان داده شد دو هدف از پرسشنامه نخست 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 پاسخ دهندگان 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 ۱ تا ۵ ارزش گذاری 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 پرسشنامه ای با ۴ عامل جدید پیشنهاد شده میان خبرگان توزیع شد. در این پرسشنامه نیز از پاسخ دهندگان 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 پاسخ دهندگان خواسته شد تا وضعیت مطلوب و وضعیت مطلوب و و وضعیت موجود هر یک از عوامل را در شهرداری شیراز مشخص کنند و وضعیت مطلوب و موجود هر یک از عوامل بر اساس طیف لیکرت به صورت خیلی، قوی، متوسط، ضعیف خیلی ضعیف مشخص شده که به ترتیب از ۱ تا ۵ ارزش گذاری شده است. روش تجزیه و تحلیل دادهها برای تجزیه و تحلیل نظرات خبرگان از روش دلفی و برای تجزیه و تحلیل نتایج پرسشنامه از نرم افزارهای 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 می شود هدف دور نخست شناسایی موضوعهای مرتبط با مسئله پژوهش است. پس از پایان دور نخست دوم در اختیار خبرگان قرار میگیرد دور دوم و دورهای پس از آن تخصصی تر هستند و هدف از آنها، رتبه بندی عوامل گوناگون بر اساس میزان اهمیتشان است و به صورت کمی تحلیل میشوند (جوهر ۱۳۹۲: ۶۴) برای اطمینان از روایی صوری و محتوایی پرسشنامه طراحی شده، در اختیار استاد راهنما و تعدادی از متخصصان گذاشته شد و پس از تأیید سؤلهایی که اعتبار پایین داشتند حذف شدند به منظور تعیین پایایی پرسشنامه در این پژوهش با استفاده از نرم افزار آماری SPSS از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که آلفای کرونباخ پرسشنامه ی نهایی پرسشنامه (مدیران و سرپرستان) ۸۵۳/۰ محاسبه شده است .

یافته ها

برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی شهرداری شیراز ابتدا تعدادی از عوامل که ممکن بود بر موفقیت برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی مؤثر باشند از ادبیات موضوع به دست آمد سپس عوامل مشابه با یکدیگر ترکیب شده و یا برخی عوامل به عنوان جزئی از عامل کلی تر در نظر گرفته شدند پس از آن عوامل به دست آمده به گونه ای 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 پرسشنامه ای 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 به طور کامل از پرسشنامه نهایی (پرسشنامه مدیران) حذف شدند به علاوه روایی پرسشنامه دور نخست، توسط همه خبرگان (۱۰ نفر) تأیید شد در دور دوم دلفی پرسشنامه ای 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 رسیده اند در این پرسشنامه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هر یک از عوامل توسط پاسخ دهندگان 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 نرم افزار 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 فرضیه ی شماره ۱ را در نظر می گیریم.

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

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	۰/۰۷۷۲۰

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

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

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

به طور متوسط مقدار نمره ی سه عامل در جدول ۴ مشخص شده است .

جدول ۴: متوسط مقدار نمره ی سه عامل

وضعیت موجود	تعداد	میانگین	انحراف معیار	95% Confidence Interval for Mean		خطای استاندارد
				حد بالا	حد پایین	
فردی	۷۰	۲/۹۶۷۹	۰/۱۶۲۶۸۸	۰/۰۷۴۹۳	۲/۸۱۸۴	۲/۱۱۷۳
سازمانی	۷۰	۲/۷۶۶۷	۰/۱۶۴۵۹۰	۰/۰۷۷۲۰	۲/۶۱۲۷	۲/۹۲۰۷
محیطی	۷۰	۲/۸۵۳۹	۰/۱۵۳۴۱۵	۰/۰۶۳۸۴	۲/۷۲۶۵	۲/۹۸۱۲
کل	۲۱۰	۲/۸۶۲۸	۰/۱۶۰۷۰۳	۰/۰۴۱۸۹	۲/۷۸۰۲	۲/۹۴۵۴

طبق آزمون ANOVA با سطح اطمینان ۹۵ درصد دلیلی برای رد فرض صفر نداریم (p-value) بنابراین از دید پاسخ دهندگان وضعیت موجود عوامل فردی سازمانی و محیطی مانند هم است (جدول ۵)

جدول ۵: تجزیه و تحلیل واریانس یک طرفه ANOVA

وضعیت موجود	مجموع توان های 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 فرضیه ی شماره ۳ را در نظر میگیریم

$$H_0 = 3 \equiv \begin{cases} \text{میانگین وضعیت مطلوب عامل ۱ - ام برابر ۳ است} \\ \text{میانگین وضعیت مطلوب عامل ۱ - ام برابر ۳ نیست} \end{cases} \quad i = 1, 2, 3 \quad (3)$$

میانگین وضعیت مطلوب عامل فردی رفتاری از نمره ی ۱ تا ۵ مقدار ۲۸۷۹/۴ دارد. طبق آزمون t با سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر رد میشود و نمره ی 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 پاسخ دهندگان میانگین وضعیت مطلوب عامل سازمانی ساختاری از نمره ی ۱ تا ۵ مقدار ۰۹۳۳/۴ دارد. طبق آزمون t با سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر رد میشود و نمره ی 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 زیر ساختی از نمره ۱ تا ۵ مقدار ۰۶۶۱/۴ دارد. طبق آزمون t با سطح اطمینان ۹۵ درصد

فرض صفر رد میشود و نمره‌ی وضعیت مطلوب عامل محیطی زیر ساختی باید بیشتر از ۳ باشد. (جدول)

جدول ۸: آزمون میانگین وضعیت مطلوب عامل محیطی زیر ساختی

عامل محیطی/زیرساختی	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
وضعیت مطلوب	۷۰	۴/۰۶۶۱	۰/۴۹۳۶۲	۰/۰۵۹۰۰

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

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

جدول ۹: آمار توصیفی وضعیت مطلوب هر سه عامل

وضعیت مطلوب	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد	95% Confidence Interval for Mean		حداقل	حداکثر
					حد پایین	حد بالا		
فردی	۷۰	۴/۲۸۷۹	۰/۵۶۱۸۳	۰/۰۶۷۱۵	۴/۱۵۳۹	۴/۴۲۱۸	۲/۷۵	۵
سازمانی	۷۰	۴/۰۹۳۳	۰/۵۹۴۹۶	۰/۰۷۱۱۱	۳/۹۵۱۴	۴/۲۳۵۱	۲	۵
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 ($p\text{-value} > ۰۰۵$) 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 ازدید افراد نمره‌ی مطلوب عامل، فردی نسبت به دو عامل دیگر مقدار بیشتری باید داشته باشد.

جدول ۱۱ Tukey B

وضعیت مطلوب	تعداد	میانگین	تفاوت
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 صورت فرضیه شماره ۵ است

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

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 زیر ساختی

وضعیت عامل محیطی / زیر ساختی	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

در سالهای اخیر منابع انسانی در سازمانها جایگاه محوری پیدا کرده است و عاملی راهبردی برای اداره سازمانها به شمار میرود پژوهش پیش رو به منظور شناسایی و تبیین عوامل کلیدی موفقیت در برنامه ریزی 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 زیر ساختی. است وضعیت مطلوب و وضعیت موجود هر یک از عوامل با استفاده از نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد و مقدار شکاف و وضعیت موجود و وضعیت مطلوب ۱۷ عامل نهایی بررسی شد، نتایج بیانگر وجود اختلاف معنی دار 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 اولویت بندی عوامل به صورت زیر است. ۱: عامل سازمانی ساختاری . عامل فردی رفتاری؛ ۳ عامل محیطی زیر ساختی مقدار شکاف اندازه گیری شده و اولویت بندی زیر عاملها در جدول ۱۵ آمده است .

جدول ۱۵ اولویت بندی زیر عاملها ابعاد (عامل) فردی

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

مقدار شکاف و وضعیت مطلوب و موجود عامل سازمانی / ساختاری از نمره ۱ تا ۵ به اندازه ۳۲۶۵۷/۱ است. از طرفی مقدار شکاف وضعیت موجود و وضعیت مطلوب زیر عوامل عامل سازمانی ساختاری بررسی شده است و نتایج نشان می دهد که میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب زیر عوامل عامل سازمانی ساختاری اختلاف معنی داری وجود دارد و زیر عوامل باید بهبود یابند تا به وضعیت مطلوب تری برسند. از طرفی طبق مقدار شکاف اندازه گیری شده و اولویت بندی زیر عاملها در جدول ۱۶ آمده است.

جدول ۱۶: اولویت بندی زیر عاملها 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 برنامه های 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 مسئولیت هایی باید انجام دهد.	۱/۴۹۰۸۸
۸	تعیین اهداف نظام برنامه ریزی کلان شهرداری.	۱/۴۰۸۵۶
۹	فراهم آوردن فرصت های 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 ۲۱۲۲۴/۱ است. از طرفی مقدار شکاف وضعیت موجود و وضعیت مطلوب زیر عوامل عامل محیطی زیر ساختی بررسی شده است و نتایج نشان می دهد که میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب زیر عوامل عامل محیطی زیر ساختی اختلاف معنی داری وجود دارد و زیر عوامل باید بهبود یابند تا به وضعیت مطلوب تری برسند. طبق مقدار شکاف اندازه گیری شده اولویت بندی زیر عاملها در جدول ۱۷ آمده است.

جدول ۱۷ اولویت بندی زیر عاملها ابعاد (عامل) محیطی

ردیف	اولویت	مقدار شکاف از نمره ۱ تا ۵
۱۱	تعیین اهداف و سیاست های کلی حوزه منابع انسانی شهرداری.	۱/۴۴
۱۲	وجود دانش و اهمیت برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی در شهرداری.	۱/۳۷
۱۳	تامین منابع (مالی و انسانی) مورد نیاز برای تدوین و اجرای برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی.	۱/۲۹۸

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

بر اساس میزان شکاف وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هر عامل اولویت بندی 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 سیستم 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 برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران به این نتیجه رسیده اند که مشارکت مدیران ارشد در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک مشارکت تیمی کارکنان در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک مدیریت تغییر در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و ارزیابی درست محیطی در موفقیت برنامه ریزی 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 زیر، ساختی محیطی را بررسی کرده اند نتایج حاصل از این بررسی نشان می‌دهد عامل فردی به عنوان اولین گزینه قابل توجه و سپس عاملهای محیطی و سازمانی برای اجرایی شدن برنامه ریزی استراتژیک در برق منطقه ای از اهمیت اولویت قابل توجهی برخوردار هستند نتایج به دست آمده از داده‌های گردآوری و تحلیل شده به این صورت است که عامل فردی با زیر عاملهایی چون درک و، دانش تعهد و مسئولیت پذیری شایستگی و، تخصص اثر گذارترین عامل است و با توجه به اهمیت و نقش برنامه ریزی 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 پیاده سازی این برنامه ها کسب می‌شود سازمانها میتوانند در آینده ای نزدیک و به نحوی مطلوب به چشم انداز خود دست. یابند در ادامه راهکارهای بهبود وضعیت موجود عوامل کلیدی موفقیت در برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی در شهرداری شیراز پیشنهاد میشود.

منابع و مأخذ:

- امانی ناصر (۱۳۹۹) راهبردهای گسترش سرمایه انسانی در شهرداری تهران با رویکردهای توسعه اقتصاد ملی فصلنامه اقتصاد شهر، ۷، ۱۰۳، ۱۰۷.
- باقری خلیلی سمیه (۱۳۹۹) مقایسه وضعیت موجود برنامه ریزی منابع انسانی ستاد شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران با معیارهای علمی برنامه ریزی منابع انسانی استاد راهنما دکتر عباس عباسپور پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی
- جوانمردی محمد کرباسیان مهدی؛ خیام، باشی بیژن و نیلی، پور اکبر. (۱۳۹۲) بررسی تأثیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر سطح اثر بخشی سازمانهای چابک مطالعه (موردی شهرداریهای اصفهان) مجموعه مقاله های دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک مرکز همایشهای بین المللی سازمان صداوسیما (تهران)، آذرماه ۱۳۹۲
- جوهر محمود (۱۳۹۲) شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر مایل نبودن سرمایه گذاران به مشارکت و سرمایه گذاری در پروژه های مشارکت عمومی خصوصی شهرداری شیراز استاد راهنما دکتر احمد طالب نژاد پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز
- حقیقی، محمد، منوریان، عباس؛ قوام، پور سعید و، رسولیان سعیده (۱۳۸۸) بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران نشریه مدیریت بازرگانی ۱۱ (۳) ۵۴-۳۹

سلطانی ایرج (۱۳۹۹) پیش نیازهای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی مجله مطالعات مدیریت بهبود و تحول ۲۷ و ۲۸، ۱۸۳-۱۶۷
فیض داوود؛ کلاهی بهاره و، جواهری نرگس (۱۳۹۲) شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی برق منطقه ای سمنان با به کارگیری تکنیکهای SEM و FDEMATEL مجموعه مقالات دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک مرکز همایشهای بین المللی سازمان صداوسیما (تهران)، آذرماه ۱۳۹۲
تأثیر برنامه ریزی استراتژیک منابع از سانی در اثر بخشی. سازمان استاد راهنما دکتر احمد علی خاتف الهی نصراللهی، مهدیه (۱۳۸۸). بررسی پایان نامه 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.
- Pourader, 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.

Classification and identification of human resources planning factors (individual, behavioral, organizational, structural, and infrastructural environmental levels) in municipal employees

Zahra Soltani

Human resources expert of Shiraz municipality, Zahrasultany44@gmail.com

Abstract

Today's complex world is constantly changing and evolving, and this is the reason why plans, programs, and even structures and organizations do not have the necessary stability. The only thinking that can be useful and effective in designing and advancing the goals of an organization is strategic thinking. Strategic plans for the managers of Shiraz Municipality is a necessity, the development and progress of Shiraz Municipality needs a written plan and roles to determine the method of moving from the current situation to reaching the desired situation. Due to the importance of human capital in the process of growth and development, there is a significant difference between The demands, expectations and expectations of the employees regarding the desired work situation and their understanding of the existing conditions will reduce interest in work. In this section, the direct results obtained from this research are presented. The factors that may be effective on the success of strategic planning of human resources were obtained from the literature. The obtained factors were changed in such a way that they fit the conditions of Shiraz Municipality. The final factors examined in this research are 17 main factors at three individual levels. Organizational behavior is structural, environmental, infrastructural. The results of the investigations between the current and desired status of each of the categories are presented below. On the other hand, the amount of the gap and the existing situation and the optimal situation under the factors of individual behavioral factors have been investigated and the results show that there is a significant difference between the current situation and the optimal situation under the factors of individual behavioral factors and the factors should be improved to reach a more favorable situation.

Keywords: human resources, planning. Human capital, organizational, individual, infrastructure.