

## ارزیابی اثربخشی و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در شهرداری منطقه ۴ تهران

طیبه عباسی<sup>۱</sup>، سعید ابریشمی راد<sup>۲</sup>، نرگس بهادری<sup>۳</sup>

**چکیده:** هدف این پژوهش، بررسی اثربخشی کارکردهای مدیریت منابع انسانی است؛ عمده کارکردهای مورد بررسی، فرایند استخدام (برنامه‌ریزی، کارمندیابی و انتخاب)، طراحی مشاغل، آموزش و توسعه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و پاداش، ایمنی و سلامت، سیستم انضباطی و بازنگشتگی هستند. پژوهش به رویکرد کمی-کیفی (آمیخته) است. جامعه آماری پژوهش کارکنان شهرداری منطقه ۴ (تعداد حدود ۲۰۱۵ نفر) هستند. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است، حجم نمونه ۳۲۲ نفر بدست آمده که براساس نمونه‌گیری ساده تصادفی انتخاب شدند. برای جمع آوری داده‌ها، ۵۰۰ پرسشنامه توزیع شده و ۴۲۵ نمونه جمع آوری و منبای تحلیل قرار گرفته است دادها برای آزمون فرضیات از طریق پرسشنامه جمع آوری شده است. همچنین داده‌های مورد نیاز برای شناخت عملکرد سیستم‌های منابع انسانی و تبیین نتایج آزمون فرضیات از طریق مصاحبه با کارشناسان و مسئولین حوزه مدیریت منابع انسانی گردآوری شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان، به غیر از سیستم آموزشی، سایر کارکردهای مدیریت منابع انسانی از کارآمدی لازم برخوردار نیستند. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها هم چنین نتایجی رو تأیید می‌کند. براساس این یافته‌ها مهم‌ترین چالش در این زمینه تمرکز گرایي در برنامه ریزی حوزه منابع انسانی است.

**کلید واژه‌ها:** کارکردهای منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، شهرداری منطقه ۴

۱- استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۲- معاون هماهنگی و برنامه ریزی شهرداری منطقه ۱۰

۳- رئیس اداره تشکیلات و بهبود روشهای منطقه

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۰/۱۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۲/۰۵

نویسنده مسئول مقاله: طیبه عباسی

E-mail: [abbasi@ut.ac.ir](mailto:abbasi@ut.ac.ir)

## مقدمه

سازمان پدیده‌ای اجتماعی است که در آن مجموعه‌ای از انسان‌ها در راستای یکسری اهداف از پیش تعیین شده تلاش می‌کنند (دفت، ۱۳۷۷، جلد ۱، ص ۴۴)؛ فعالیت و عملکرد سازمان‌ها حاصل منابع آن است که شامل منابع مالی، فیزیکی، انسانی و اطلاعات است. از میان این منابع، منابع انسانی، قوی‌ترین و اصلی‌ترین نقش را در دستیابی به نتایج و رقابت‌پذیری ایفا می‌کند. بنابراین سازمان، مزیت رقابتی پایدار را، به واسطه کارکنانش کسب می‌کند. به زعم پورتر<sup>۱</sup>، شایستگی‌های منحصر بفرد در کارکنان، شامل انعطاف‌پذیری، نوآوری، عملکرد ممتاز، بهره‌وری بالا و خدمات منحصر به فرد به مشتریان و روش‌هایی هستند که کارکنان، به واسطه آن‌ها، نقش حیاتی در توسعه موقعیت رقابتی سازمان ایفا می‌کنند. به راین مبنا بسیاری از نظریه پردازان به راین باورند که مدیریت مؤثر سرمایه انسانی در موفقیت سازمان نقش حیاتی دارد (بارنی و رایت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷؛ جکسون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۳).

مدیریت منابع انسانی عبارت است از سیاست‌ها، برنامه‌ها، خط‌مشی‌ها و سیستم‌هایی که بر رفتار، طرزتلقی‌ها و عملکرد کارکنان اثر می‌گذارد و هدف آن تامین منابع انسانی، حفظ آنان در سازمان و هدایتشان در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک می‌باشد (حسن پور و عباسی، ۱۳۹۲).

اگر چه برخی صاحب‌نظران، مدیریت منابع انسانی را معادل مدیریت کارکنان قلمداد می‌کنند و آن را مرتبط با پشتیبانی ستادی از کارکنان سازمان می‌دانند. سایر اندیشمندان، مدیریت منابع انسانی را روند تکاملی فعالیت‌های مدیریت کارکنان، در مواجهه با محیط متغیر اقتصادی و کسب و کار در نظر می‌گیرند (حسن پور و عباسی، ۱۳۹۲، ج ۱، ص ۳۱). سیاست‌های مناسب مدیران منابع انسانی به ایجاد و تربیت سرمایه انسانی پویا منجر می‌شود و توان رقابتی سازمان را تقویت می‌کند (کوچ و مک گراث، ۱۹۹۶) و سازمان‌ها می‌توانند از طریق به کارگیری این استراتژی‌ها ویژگی‌ها و رفتارهایی را در کارکنان خود ایجاد نمایند و پرورش دهند که برای موفقیت سازمان ضروری است (لاولر و موهرمان، ۲۰۰۳). به

1- porter

2- Barney And Wright

3- Jackson

عبارت دیگر استراتژی مدیریت منابع انسانی توسعه نیروی انسانی را برای دست یابی به الزامات استراتژی کلی سازمان تسهیل می‌نماید، که در نتیجه آن اهداف و مأموریت های سازمان قابل دست یابی می‌شود (حسن پور و عباسی، ج ۱، ص ۳۱).

پژوهش حاضر تلاش دارد مسائل و مشکلات سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را به عنوان یکی از ارکان استراتژیک سازمان در شهرداری منطقه چهار تهران بررسی و تبیین کند؛ برای این منظور، نخست کارکردهای مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس کارآمدی هر یک از کارکردها از دیدگاه کارکنان سازمان که با استفاده از پرسشنامه جمع آوری شده است، تحلیل می‌شود. نهایتاً دلایل نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها و دیدگاه‌های کارکنان، از طریق مصاحبه با کارشناسان حوزه منابع انسانی تبیین می‌شود.

### مروری بر مبانی نظری

در حوزه مدیریت منابع انسانی دو نوع کارکرد وجود دارد که عبارتند از: کارکردهای مدیریتی<sup>۱</sup> و کارکردهای عملیاتی<sup>۲</sup>. کارکردهای مدیریتی شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل است و کارکردهای عملیاتی نیز به فعالیتهایی نظیر استخدام، توسعه منابع انسانی، مدیریت جبران خدمات و روابط انسانی را اشاره دارد.

در تقسیم بندی دیگری، این کارکردها تحت عنوان وظایف و مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی، در دو بخش گروه بندی شده‌اند: وظایف و مسئولیت‌های عمومی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل) و وظایف و مسئولیت‌های اختصاصی (نیرویابی، جذب و گزینش، آموزش و توسعه منابع انسانی، طراحی سیستم‌های حقوق و دستمزد، شناخت استعدادها، علایق، انگیزه‌ها و شخصیت نیروی انسانی از طریق ایجاد ارتباطات انسانی، اقدامات مربوط به نگهداشت جسم و روان منابع انسانی، اقدامات مربوط به نقل و انتقالات و جابه‌جایی‌های کارکنان، اقدامات مربوط به نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات، ارزشیابی شایستگی کارکنان (ارزشیابی عملکرد کارکنان)، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ایجاد نظم، رعایت اخلاق و قانون کار) (ابطحی، ۱۳۸۶، ۲۶).

1- Managerial Functions

2- Operative Functions

در پژوهش‌های متعددی تاثیر کارکردهای منابع انسانی بر عملکرد سازمان بررسی شده است (آرتور و بویلز، ۲۰۰۳؛ پورسل و هانتچینسون، ۲۰۰۷؛ مالک، ۲۰۱۳). به طور مثال در پژوهشی حیدری و همکاران (۱۹۹۳)، تاثیر سیستم‌های منابع انسانی را بر وفاداری سازمانی بررسی کرده‌اند. مطالعه‌ای که آیچوفسکی و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) انجام داده‌اند اشاره دارد به این که گروه‌های خاصی از کارکردهای منابع انسانی در کنار یکدیگر، تاثیر بیشتری بر بهره‌وری سازمانی در مقایسه با اثرات انفرادی هر یک از این کارکردها دارند. این امر بدین خاطر است که کارکردهای منابع انسانی مستقل از هم عمل ننموده، بلکه با یکدیگر در ارتباطند و در قالب یک نظام هماهنگ عمل می‌کنند. نتایج پژوهش دیگری نشان می‌دهد به میزانی که کارکردهای منابع انسانی را در محیط سازمانی نقش موثر و مثبتی ایفا می‌کند، به همان نسبت تعهد کارکنان بیشتری به سازمان و ارائه خدمات بهتر به مشتریان خواهند داشت و این امر به ادراک مثبت مشتری از کیفیت خدمات سازمان منجر می‌شود.

هدف این پژوهش، بررسی اثربخشی کارکردهای مدیریت منابع انسانی است؛ عمده کارکردهای مورد بررسی، فرایند استخدام (برنامه‌ریزی، کارمندیابی و انتخاب)، طراحی مشاغل، آموزش و توسعه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و پاداش، ایمنی و سلامت، سیستم انضباطی و بازنشستگی هستند.

## استخدام منابع انسانی

استخدام منابع انسانی<sup>۲</sup> عبارت است از فرآیند شناسایی مجموعه‌ای از متقاضیان برای پست‌های فاقد متصدی (فرایند کارمندیابی) و گزینش از میان این متقاضیان (فرایند جذب). به عبارت دیگر، در کارمندیابی، فعالیت شناسایی مطرح است، اما در فرآیند انتخاب، فعالیت غربال کردن مورد توجه قرار می‌گیرد. امروزه صاحب‌نظران تمایز چندانی بین این دو قائل نیستند و از آن‌ها تحت عنوان فرآیند استخدام یاد می‌کنند (مقیمی و رمضان، ص ۷۷).

1- Ichiowski, Shaw and Premeaux

2- Human resource recruitment

اساساً سازمان‌ها برای بکارگیری نیروی انسانی، نیازمند خطمشی‌ها و سیاست‌های استخدامی هستند که این سیاست‌ها باید با توجه به عوامل ذیل تنظیم گردد:

سیاست‌های استخدامی دولتی؛

خطمشی‌های پرسنلی سایر سازمان‌ها؛

منابع استخدامی (منابع داخلی و بیرونی)؛

نیازهای استخدامی؛

هزینه‌های استخدامی؛

انتخاب معیارهای استخدام (مقیمی و رمضان، صص ۲۱۰-۲۰۹).

### آموزش و توسعه منابع انسانی

آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد، تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی از توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید. بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است (سید جوادین و برقی، صص ۲۶۷) و توسعه منابع انسانی ایجاد آمادگی در افراد به شیوه‌ای است که همه افراد و گروه‌ها به مهارت، دانش و شایستگی‌هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان لازم است، مجهز شوند.

آموزش و توسعه کارکنان از یک سو، به کارآمدی و بهره‌وری بالای سازمان کمک می‌کند. از سوی دیگر، برای خود کارکنان نیز مفید است؛ زیرا هرچه کارمند سطح دانش فنی و مهارت‌های شغلی خود را بالاتر ببرد، به همان اندازه به ارزش وی در بازار کار (قابلیت استخدام وی) و در نتیجه به توانایی او در کسب درآمد بیشتر افزوده خواهد شد. همچنین، داشتن مهارت‌های ویژه و سودمند موجب می‌شود تا مسئولان سازمان، ارزش و اعتبار بیشتری برای کارکنان خود قائل شوند و در نتیجه امنیت شغلی بیشتر می‌گردد (بیج، ۱۹۸۵). در تحقق چنین امری، اتخاذ رویکردی سیستمی برای سازمان موثر است؛ دیدگاه سیستمی در آموزش به برنامه‌ریزان فرصت می‌دهد تا تعیین کنند که سازمان از کارکنان خود چه انتظاراتی دارد و رویکردهای مناسب آموزش که کارکنان را در جهت برآوردن آن اهداف یاری می‌رساند، کدامند (مک نامارا، ۱۹۹۹).

## ارزیابی عملکرد منابع انسانی

ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن، کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آن‌ها و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آن‌ها و سایر کارکنان، از جمله هدف اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک، ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند در حالی که امروزه، جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. به طور کلی ارزیابی عملکرد دارای ۵ مرحله است که به طور سیستماتیک دنبال می‌گردد: تعیین هدف از ارزیابی، تعیین آن به کارمندان، انجام ارزیابی، مقایسه نتایج با استانداردها و انتقال نتایج به افراد و انجام اقدامات اصلاحی (سعادت، ۱۳۸۵، ۲۲۰).

اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد برای طراحی سیستم جبران خدمت، بهبود عملکرد بکار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقا، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، تدوین برنامه‌های توسعه کارکنان، تحقیق و ارزیابی برنامه بهره‌برداری کرد (حسن پور اکبر، عباسی، ۱۳۹۲). ایوانسویچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) اهداف ارزیابی کارکنان را توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است. اسنل و بولندر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) و نو<sup>۳</sup> و دیگران (۲۰۰۸) نیز اهداف ارزیابی کارکنان را به ۲ دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری-اجرایی تقسیم کرده‌اند (اسنل و بولندر، ۳۳۳).

## سیستم جبران خدمات

به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود، در ازای وقت و نیروی که او در سازمان به‌خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند و به‌تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و بکارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، پرداختی به فرد پاداش صورت می‌گیرد. پاداشی که فرد از سازمان دریافت می‌دارد یا به‌خاطر انجام وظائف محول درحد عادی و متعارف است که در این صورت حقوق یا

1- Ivancevich

2- Snell and Bohlander

3- Noe

دستمزد نامیده می‌شود، یا به‌خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری است که در این صورت از پاداش به‌عنوان مزایای فوق‌العاده به‌خاطر کار فوق‌العاده تعبیر می‌شود (سعادت، ۱۳۸۵، ۲۵۳). جبران خدمات با استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و فرآیندهایی محقق می‌شود تا این اطمینان را ایجاد نماید که کمک‌ها و خدمات کارکنان به سازمان از طرق مختلف مالی و غیرمالی جبران شود (دی سنزو و رایبیز، ۱۹۸۸، ۳۳).

### سیستم انضباطی

همواره در سازمان کارکنانی هستند که علی‌رغم سعی و تلاش مسئولان در ایجاد محیطی مناسب جهت کار و فعالیت مسئله ساز هستند و با اخلال و کارشکنی باعث بی‌نظمی و آشفتگی امور می‌شوند. این افراد اکثراً تأخیر دارند یا غایبند، با همکاران و ارباب رجوع خود مشاجره دارند، توجهی به دستورات رئیس یا سرپرست ندارند و قوانین و مقررات اداری را بی‌اهمیت تلقی می‌کنند (رنگریز، ۱۳۸۹). درحالی که مطالعات نشان می‌دهد برای فعالیت همه گروه‌های سازمان، وجود انضباط امری ضروری است. اعضاء هر گروه باید با میل خود، خواسته‌های شخصی خود را کنترل کرده و برای نفع همگانی یاری کنند، به عبارتی آن‌ها باید خود را به نحوی منطقی با استانداردهای رفتاری تدوین شده از سوی سازمان تطبیق داده و از این راه با اهداف سازمانی سازگاری یابند (سیدجوادین، ۱۳۸۱). امروزه این دیدگاه که انضباط باید تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان را به دنبال داشته باشد، مبنای تنظیم بسیاری از مقررات و دستورالعمل‌های انضباطی است؛ بنابراین به جای تنبیه کارکنان، بهره‌گیری از رویه‌ای که موجب تغییر رفتار مطلوب می‌شود، است. به‌طور مسلم رعایت نظم و عواملی که نظم را حاکم می‌کند به ویژه در کارهای جمعی ضروری است زیرا بدون نظم و انضباط انجام کار گروهی و جمعی مختل می‌شود (دسلر، ۱۳۷۸).

### بهداشت و ایمنی منابع انسانی

تامین نیروی انسانی شایسته، مستلزم سرمایه‌گذاری زیادی است. یکی از عواملی که در ماندگاری کارکنان بسیار موثر بوده و باعث نگهداشت نیروی انسانی و جلوگیری از هدر رفت سرمایه‌گذاری سازمان می‌شود.

جلوگیری از حوادث و ایجاد محیطی سالم برای کارکنان (به دلیل بالا رفتن آمار حوادث و بالا رفتن ماهیت بسیار ناامن محیط کار) از اهمیت زیادی برخوردار است (زهرازاده، ص ۳۶۴) چرا که از یک سو، هزینه‌های سازمان را کاهش می‌دهد و از سوی دیگر، به ارتقا تعهد و تعلق خاطر افراد به سازمان کمک می‌نماید.

### سیستم بازنشستگی

بازنشستگی مرحله‌ای از تجربه زندگی افراد است که بیانگر پایان مسیر شغلی آن‌ها برای یک کارفرما است (هانینچ، ۱۹۹۸، ص ۴۹۰). در جوامعی که از رشد فرهنگی و اقتصادی بالاتری برخوردارند، افراد زمانی که به دوران بازنشستگی می‌رسند، به جهات خدماتی که در طول حیات شغلی خود انجام داده‌اند، از پاداش استفاده از استراحت و رفاه دوران بازنشستگی برخوردار خواهند شد؛ ولی در جوامع دارای نابسامانی‌های فرهنگی و اقتصادی اشتغال یا عدم اشتغال در هر یک از دوره‌های اشاره شده به وضوح دیده می‌شود. در این جوامع نوجوانان و دانش آموزان به کار اشتغال دارند، تحصیل کردگان به دلیل نامناسب بودن بازار کار بیکارند و در عوض گروه زیادی از مردم گرفتار چندپیشگی هستند و بالاخره گروه بیشماری از بازنشستگان به اشتغال مجدد روی می‌آورند، لذا توجه به مسائل این قشر از جامعه در واقع توجه به نیروهایی است که امر بازنشستگی را به عنوان پشتوانه فردای اشتغال خود تلقی می‌کنند (حسن پور و عباسی، ۱۳۹۲، ۲۵).

از سوی دیگر، یکی از واقعیت‌های انکارناپذیر جوامع کنونی، افزایش جمعیت سالمندان است. این پدیده هشدار می‌دهد که جوامع برای توجه بیشتر به مسائل مبتلا به این جمعیت کثیر و روبه رشد می‌باشد. مسائلی چون نبود حمایت‌های اجتماعی، نداشتن شغل و نقش اجتماعی و مخارج زندگی و خصوصاً شکاف نسل‌ها. اگر چه برخی از سالمندان با این شرایط سازگاری پیدا می‌کنند، اما نباید فراموش کرد که اینگونه شرایط باعث آسیب پذیری بسیاری از آنان و در نهایت زیان جامعه خواهد گردید. با توجه به اهمیتی که هریک از این کارکردها در سازمان دارند، هدف این پژوهش بررسی اثربخشی و کارآمدی آن‌ها در شهرداری منطقه ۴ است. بر این مبنای فرضیه‌های پژوهش عبارتند از: نظام جذب و استخدام در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار است. مشاغل شهرداری منطقه ۴ تهران از طراحی مناسبی برخوردار است.



نظام انتصاب و ارتقاء در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار است.  
 نظام آموزش در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار است.  
 نظام ارزیابی عملکرد در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار است.  
 نظام انضباطی در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار است.  
 نظام بهداشت و سلامت شغلی در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار است.  
 نظام جبران خدمات در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار است.  
 نظام بازنشستگی در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی است و ماهیت کمی - کیفی دارد. از نظر چگونگی دستیابی به داده‌ها (داده‌های مربوط به آزمون فرضیات) از نوع تحقیقات پیمایشی به شیوه همبستگی است. ابزار جمع آوری داده، پرسشنامه بوده است که از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده است. جامعه آماری، کارکنان شهرداری منطقه ۴ (تعداد حدود ۲۰۱۵ نفر) هستند. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است، حجم نمونه ۳۲۲ نفر بدست آمده که براساس نمونه‌گیری ساده تصادفی انتخاب شدند. برای جمع آوری داده‌ها، ۵۰۰ پرسشنامه توزیع شده و ۴۲۵ نمونه جمع آوری و مبنای تحلیل قرار گرفته است. پرسشنامه در ۳ بخش طراحی شده است. بخش اول سوالات مربوط به ویژگی‌های فردی، بخش دوم شامل ۵۰ سوال برای بررسی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تدوین شده است (جدول ۱).

جدول ۱: شاخص‌های مورد نظر برای بررسی اثربخشی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	
استخدام	۱. منصفانه بودن فرایندهای نیرویابی و استخدام

<p>۲. عدم دخالت منافع شخصی در تصمیمات نیرویابی</p> <p>۳. استفاده از کمیته‌های مصاحبه‌کننده در فرایند استخدام</p> <p>۴. تمامی انتصاب‌ها براساس شایستگی افراد</p> <p>۵. ارتقا بر مبنای شایستگی کارکنان</p> <p>۶. برابری فرصت استخدام برای مردان و زنان</p> <p>۷. عدم نیاز سازمان به بازنگری در روش‌های استخدام</p>	
<p>۱. صرف هزینه کافی توسط سازمان در جهت آموزش و آگاهی کارکنان</p> <p>۲. تشویق مدیران جهت توسعه توانایی‌های کارکنان</p> <p>۳. ایجاد فرصت برای آموزش جهت توسعه توانایی و مهارت کارکنان</p> <p>۴. فرصت لازم جهت ارائه نیازهای آموزشی توسط کارکنان</p> <p>۵. پرداخت هزینه‌های آموزش مرتبط با کار افراد توسط سازمان</p> <p>۶. تعهد داشتن سازمان به آموزش توسعه کارکنان</p>	<p><b>آموزش</b></p>
<p>۱. آگاهی کارکنان از استانداردهای عملکرد سازمان؛</p> <p>۲. آگاهی کارکنان از سطوح شایستگی مورد انتظار سازمان؛</p> <p>۳. مفید و سودمند بودن طرح ارزیابی عملکرد سازمان؛</p> <p>۴. دریافت کارکنان از بازخورد عملکردشان؛</p> <p>۵. علاقه‌مندی مدیران به ارزیابی عملکرد کارکنان؛</p> <p>۶. ایجاد انگیزه توسط برگزاری جلسات بازنگری و ارزیابی عملکرد کارکنان؛</p> <p>۷. عادلانه و منطقی بودن فرآیند هدف‌گذاری و بررسی موفقیت‌ها؛</p>	<p><b>ارزیابی عملکرد</b></p>

<p>۸. عینی و عادلانه بودن ارزیابی عملکرد کارکنان توسط مدیران؛</p> <p>۹. انجام ارزیابی عملکرد به جهت بهبود عملکرد کارکنان</p> <p>۱۰. ارزیابی عملکرد در جهت شناسایی نیاز آموزشی کارکنان</p>	
<p>۱. پرداخت پاداش به میزان کافی</p> <p>۲. روشن و قابل درک بودن سیستم پرداخت</p> <p>۳. پاداش به کارکنان براساس میزان مشارکت آنان</p> <p>۴. عادلانه بودن مبنای تعیین حقوق</p> <p>۵. پرداخت براساس میزان شایستگی کارکنان</p> <p>۶. سازگاری نرخ‌های پرداخت با سطوح مسئولیت افراد</p> <p>۷. قابل مقایسه بودن نرخ دریافتی کارکنان با نرخ‌های پرداختی در بیرون از سازمان</p> <p>۸. دریافت کارکنان براساس عملکردشان</p> <p>۹. سیستم پرداخت مشوق عملکرد بهتر در کارکنان</p> <p>۱۰. عدم نیاز به بازنگری در سیستم پرداخت سازمان</p>	<p><b>سیستم جبران خدمت</b></p>
<p>۱. شرایط کاری مناسب؛</p> <p>۲. در معرض خطر نبودن سلامتی افراد؛</p> <p>۳. احساس امنیت کارکنان از شرایط کار؛</p> <p>۴. انجام اقدامات لازم جهت رفاه و آسایش کارکنان توسط سازمان؛</p> <p>۵. صرف هزینه کافی جهت موضوعات مربوط به سلامتی و امنیت کارکنان؛</p> <p>۶. ایجاد تعامل میان مسئولیت‌های کاری و خانوادگی جهت حمایت از کارکنان؛</p>	<p><b>سیستم بهداشت و ایمنی</b></p>

۷. حمایت مدیران از تفاوت‌های فرهنگی کارکنان	
۱. حفظ ارتباط با بازنشستگان و داشتن برنامه‌هایی مشخص برای آن‌ها ۲. آموزش افراد در شرف بازنشستگی برای داشتن ایام بازنشستگی مطلوب ۳. داشتن برنامه‌های مشخصی برای بهره‌گیری از تجارب افراد در شرف بازنشستگی و بازنشستگان	سیستم بازنشستگی
۱. داشتن رویه‌های شفاف برای برخورد با افراد خاطی ۲. رویکرد اصلاح و برگرداندن افراد خاطی سیستم انضباطی، تا میج گیری و طرد آن‌ها از سازمان ۳. عادلانه بودن اقدامات انضباطی ۴. اطلاع رسانی مصادیق خطا و تخلف به همگان ۵. حفظشان انسانی و آبروی افراد در حین انجام اقدام انضباطی ۶. آموزش به پرسنل در خصوص نحوه ارتقاء سلامت جسمی و روانی	سیستم انضباطی

روایی پرسشنامه به روش محتوایی و با استفاده از آزمون تحلیل عاملی انجام شده است. در جدول ۲ نتیجه آزمون تحلیل عاملی آورده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود مقدار Sig آزمون بارتلت کوچک‌تر از ۵ درصد است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی، مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. همچنین، از آنجا که مقدار KMO برابر با ۰٫۸۷۱ است، بنابراین تعداد نمونه (تعداد پاسخ دهندگان) کافی می‌باشند. از طرفی مقدار واریانس ۷۸٫۰۱۸ درصد می‌باشد. بنابراین، میزان روایی به دست آمده توسط آزمون تحلیل عاملی برای پرسشنامه، بیش از ۷۸ درصد است.

جدول ۲. نتایج آزمون تحلیل عاملی پرسشنامه

درصد واریانس	مقدار Sig	شاخص KMO
۷۸٫۰۱۸	۰٫۰۰۰	۰٫۸۷۱

برای آزمون پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده که ۰,۹۸۸ است. بدین ترتیب پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است (جدول ۳).

جدول ۳. میزان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه

کارکردهای مدیریت منابع انسانی	
آلفای کرونباخ	تعداد سوالات
۰,۹۸۸	۸۷

از سوی دیگر، به منظور بررسی و تبیین دیدگاه کارکنان و واکاوی نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها و آزمون فرضیه‌ها و هم‌بستگی‌ها شناخت بهتر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی این سازمان با کارشناسان حوزه مدیریت منابع انسانی، مصاحبه‌ای از نوع ساختاریافته انجام گرفته است.

## یافته‌ها

در این پژوهش، برای تحلیل داده‌ها و برای نشان دادن رابطه میان متغیر مستقل با متغیر وابسته از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است. در جدول ۴ شاخص‌های توصیف داده‌ها شامل شاخص‌های مرکزی (میانگین، میانه و مد) و شاخص‌های پراکندگی (انحراف معیار و واریانس) برای مولفه‌های این تحقیق آورده شده است. همان گونه که مشاهده می‌شود در ستون میانگین، بیشترین میانگین مربوط به مولفه احساس شایستگی با میانگین ۳,۸۶ بوده و کم‌ترین میانگین نیز مربوط به مولفه نظام انتصاب و ارتقاء با میانگین ۲,۸ می‌باشد.

جدول ۴. شاخص‌های توصیف داده‌ها برای مولفه‌ها

میانگین	انحراف معیار	واریانس	شاخص مولفه

نظام جذب و استخدام	۲,۸۱	۱,۰۱۷	۱,۰۳۵
طراحی مناسب شغل	۳,۰۹	۰,۹۷۶	۰,۹۵۲
نظام انتصاب و ارتقاء	۲,۸۰	۰,۸۰۵	۰,۶۴۸
نظام آموزش	۳,۳۰	۰,۹۱۷	۰,۸۴۲
نظام ارزیابی عملکرد	۳,۰۳	۰,۹۳۸	۰,۸۷۹
نظام انضباطی	۳,۰۳	۱,۰۴۰	۱,۰۸۲
نظام بهداشت و سلامت شغلی	۲,۹۰	۱,۱۰۳	۱,۲۱۷
نظام جبران خدمات	۲,۸۷	۱,۰۶۰	۱,۱۲۵
نظام بازنشستگی	۲,۹۲	۰,۹۸۷	۰,۹۷۵

نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۵ مشخص شده و به تفکیک هریک از فرضیه‌ها بررسی می‌شوند. فرضیه ۱: نظام جذب و استخدام در شهرداری منطقه ۵ تهران از کارآمدی لازم برخوردار است. نتایج آزمون نشان می‌دهد که مقدار میانگین نمونه (۲,۸۱) از میانگین طیف پاسخ‌ها (۳) کوچک‌تر است و از آنجایی که مقدار sig کوچک‌تر از ۵ درصد است،  $H_0$  رد می‌شود و ادعای برابری میانگین با ۳ رد می‌شود. فاصله اطمینان ۹۵ درصدی نمونه بین ۰,۲۹- و ۰,۰۹- می‌باشد. بنابراین، فرضیه ۱ رد می‌شود و نظام جذب و استخدام در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار نیست.

نتایج آزمون نشان می‌دهد که مقدار میانگین نمونه (۳,۰۹) از میانگین طیف پاسخ‌ها (۳) بزرگ‌تر است. مقدار sig برابر ۰,۰۷۲ می‌باشد. از آنجایی که مقدار sig بزرگ‌تر از ۵ درصد است،  $H_0$  پذیرفته می‌شود و ادعای برابری میانگین با ۳ پذیرفته می‌شود. فاصله اطمینان ۹۵ درصدی نمونه بین ۰,۰۱- و ۰,۱۸ می‌باشد. بنابراین، فرضیه ۲ رد می‌شود و مشاغل شهرداری منطقه ۴ تهران از طراحی مناسبی برخوردار نیست.

جدول ۴. نتایج آزمون T یک نمونه‌ای را برای مؤلفه‌ها

مؤلفه‌ها	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلاف میانگین نمونه

حد بالا	حد پایین				
-۰,۰۹	-۰,۲۹	۰,۰۰۰	۴۲۴	-۳,۸۸۴	جذب و استخدام
۰,۱۸	-۰,۰۱	۰,۰۷۲	۴۲۴	۱,۸۰۴	طراحی مناسب شغل
-۰,۱۳	-۰,۲۸	۰,۰۰۰	۴۲۴	-۵,۲۱۹	انتصاب و ارتقاء
۰,۳۹	۰,۲۱	۰,۰۰۰	۴۲۴	۶,۷۶۱	آموزش
۰,۱۳	-۰,۰۶	۰,۴۷۱	۴۰۳	۰,۷۲۱	ارزیابی عملکرد
۰,۱۳	-۰,۰۷	۰,۵۸۸	۴۲۲	۰,۵۴۲	انضباط
۰,۰۱	-۰,۲۰	۰,۰۷۵	۴۲۲	-۱,۷۸۵	بهداشت و سلامت شغلی
-۰,۰۳	-۰,۲۳	۰,۰۱۱	۴۲۲	-۲,۵۴۶	جبران خدمات
۰,۰۲	-۰,۱۷	۰,۱۰۴	۴۱۹	-۱,۶۳۱	نظام بازنشستگی

فرضیه ۲: مشاغل شهرداری منطقه ۴ تهران از طراحی مناسبی برخوردار است.

نتایج آزمون نشان می‌دهد که مقدار میانگین نمونه (۳,۰۹) از میانگین طیف پاسخ‌ها (۳) بزرگ‌تر است. مقدار sig برابر ۰,۰۷۲ می‌باشد. از آنجایی که مقدار sig بزرگ‌تر از ۵ درصد است،  $H_0$  پذیرفته می‌شود و ادعای برابری میانگین با ۳ پذیرفته می‌شود. فاصله اطمینان ۹۵ درصدی نمونه بین ۰,۰۱- و ۰,۱۸ می‌باشد. بنابراین، فرضیه ۲ رد می‌شود و مشاغل شهرداری منطقه ۴ تهران از طراحی مناسبی

برخوردار نیست.

فرضیه ۳: نظام انتصاب و ارتقاء در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار است. نتایج آزمون نشان می‌دهد که مقدار میانگین نمونه (۲,۸۰) از میانگین طیف پاسخ‌ها (۳) کوچک‌تر است و مقدار sig برابر ۰,۰۰۰ می‌باشد. از آنجایی که مقدار sig کوچک‌تر از ۵ درصد است،  $H_0$  رد می‌شود و ادعای برابری میانگین با ۳ رد می‌شود. فاصله اطمینان ۹۵ درصدی نمونه بین ۰,۲۸- و ۰,۱۳- می‌باشد. بنابراین، فرضیه ۳ رد می‌شود و نظام انتصاب و ارتقاء در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار نیست.

فرضیه ۴: نظام آموزش در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار است. نتایج آزمون نشان می‌دهد که مقدار میانگین نمونه (۳,۳۰) از میانگین طیف پاسخ‌ها (۳) بزرگ‌تر است. از آنجایی که مقدار sig کوچک‌تر از ۵ درصد است،  $H_0$  رد می‌شود و ادعای برابری میانگین با ۳ رد می‌شود. فاصله اطمینان ۹۵ درصدی نمونه بین ۰,۲۱ و ۰,۳۹ می‌باشد. بنابراین، فرضیه ۴ پذیرفته می‌شود و نظام آموزش در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار است.

فرضیه ۵: نظام ارزیابی عملکرد در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار است. نتایج آزمون نشان می‌دهد که مقدار میانگین نمونه (۳,۰۳) از میانگین طیف پاسخ‌ها (۳) بزرگ‌تر است. مقدار sig برابر ۰,۴۷۱ می‌باشد. از آنجایی که مقدار sig بزرگ‌تر از ۵ درصد است،  $H_0$  پذیرفته می‌شود و ادعای برابری میانگین با ۳ پذیرفته می‌شود. بنابراین، فرضیه ۵ رد می‌شود و نظام ارزیابی عملکرد در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار نیست.

فرضیه ۶: نظام انضباطی در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار است. نتایج آزمون نشان می‌دهد که مقدار میانگین نمونه (۳,۰۳) از میانگین طیف پاسخ‌ها (۳) بزرگ‌تر است. مقدار sig برابر ۰,۵۸۸ می‌باشد. از آنجایی که مقدار sig بزرگ‌تر از ۵ درصد است،  $H_0$  پذیرفته می‌شود و ادعای برابری میانگین با ۳ پذیرفته می‌شود.

فاصله اطمینان ۹۵ درصدی نمونه بین ۰,۰۷- و ۰,۱۳- می‌باشد. بنابراین، فرضیه ۶ رد می‌شود و نظام انضباطی در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار نیست. فرضیه ۷: نظام بهداشت و سلامت شغلی در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار است.

نتایج آزمون نشان می‌دهد که مقدار میانگین نمونه (۲,۹۰) از میانگین طیف پاسخ‌ها (۳)



کوچک‌تر است. مقدار sig برابر ۰,۰۷۵ می‌باشد. از آنجایی که مقدار sig بزرگ‌تر از ۵ درصد است،  $H_0$  پذیرفته می‌شود و ادعای برابری میانگین با ۳ پذیرفته می‌شود. فاصله اطمینان ۹۵ درصدی نمونه بین ۰,۲۰- و ۰,۰۱ می‌باشد. از آنجا که حد پایین منفی و حد بالا مثبت می‌باشد، بنابراین میانگین با مقدار مورد آزمون (۳) تفاوت معنی داری ندارد. به راین اساس فرضیه ۷ رد می‌شود و نظام بهداشت و سلامت شغلی در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار نیست.

فرضیه ۸: نظام جبران خدمات در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار است. نتایج آزمون نشان می‌دهد که مقدار میانگین نمونه (۲,۸۷) از میانگین طیف پاسخ‌ها (۳) کوچک‌تر است. مقدار sig برابر ۰,۰۱۱ می‌باشد. از آنجایی که مقدار sig کوچک‌تر از ۵ درصد است،  $H_0$  رد می‌شود و ادعای برابری میانگین با ۳ رد می‌شود. فاصله اطمینان ۹۵ درصدی نمونه بین ۰,۲۳- و ۰,۰۳- می‌باشد. بنابراین، فرضیه ۸ رد می‌شود و نظام جبران خدمات در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار نیست.

فرضیه ۹: نظام بازنشستگی در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار است. نتایج آزمون نشان می‌دهد که مقدار میانگین نمونه (۲,۹۲) از میانگین طیف پاسخ‌ها (۳) کوچک‌تر است. مقدار sig برابر ۰,۱۰۴ می‌باشد. از آنجایی که مقدار sig بزرگ‌تر از ۵ درصد است،  $H_0$  پذیرفته می‌شود و ادعای برابری میانگین با ۳ پذیرفته می‌شود. فاصله اطمینان ۹۵ درصدی نمونه بین ۰,۱۷- و ۰,۰۲ می‌باشد. بنابراین، فرضیه ۹ رد می‌شود و نظام بازنشستگی در شهرداری منطقه ۴ تهران از کارآمدی لازم برخوردار نیست.

همچنین به منظور اولویت بندی عوامل از آزمون فریدمن استفاده شده است. جدول ۶ (خروجی آزمون) آماری توصیفی است که میانگین رتبه‌های هر متغیر را نشان می‌دهد. هر چقدر میانگین رتبه‌ها کوچک‌تر باشد، اهمیت آن متغیر بیشتر است. در جدول زیر، ابتدا میانگین رتبه‌های مولفه‌ها به ترتیب سوالات آورده شده است.

سپس در ستون بعدی برای درک بیشتر نتایج آزمون، میانگین رتبه‌های مولفه‌ها مرتب شده است. همانطور که مشاهده می‌شود مولفه انتصاب و ارتقاء با میانگین رتبه ۶/۴۹ در رتبه اول قرار دارد و مولفه طراحی مناسب مشاغل با میانگین رتبه ۹/۰۴ در انتهای این رتبه بندی قرار دارد.

## جدول ۶. نتایج آزمون فریدمن برای مولفه های تحقیق

مرتب شده برحسب میانگین رتبه	
سوال	میانگین رتبه
انتصاب و ارتقاء	۶,۴۹
جذب و استخدام	۶,۵۷
جبران خدمات	۷,۷۵
بازنشستگی	۷,۷۹
بهداشت و سلامت شغلی	۷,۹۵
نظام انضباطی	۸,۴
ارزیابی عملکرد	۸,۷۲
طراحی مناسب شغل	۹,۰۴
مدیریت منابع انسانی	۹,۳۴

## بحث و نتیجه گیری

اگرچه مسائل و چالش‌های سازمان‌ها در باب نظام‌های مدیریت منابع انسانی، بنا به اقتضائات خاص هر سازمان ممکن است متفاوت باشد با این حال برخی مسائل در بسیاری از سازمان رواج بیشتری دارد. و مبتنی برچنین رویکردی است که بررسی چالش‌ها و مسائل مورد توجه پژوهش‌ها بوده است. اغلب این پژوهش‌ها با رویکرد آسیب شناسانه کارکردهای مدیریت منابع انسانی را بررسی کرده‌اند و بسیاری از آن‌ها با استفاده از مدل سه شاخگی کل نظام مدیریت منابع انسانی یا برخی از کارکردهای آن را بررسی کرده‌اند. برای مثال ذاکری پور و همکاران (۱۳۹۰) از این مدل برای بررسی کارکردهای منابع انسانی استفاده کرده‌اند؛ به طور مشابه، اسفندیاری و همکاران در سال ۱۳۹۰ در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان، چالش‌ها و اثربخشی نظام مدیریت منابع انسانی را بررسی کرده‌اند و بیات و

کامرانی، در سال ۱۳۹۳، چنین مطالعه‌ای را در شرکت برق منطقه‌ای ایران انجام داده‌اند. همچنین، میرسپاسی و همکاران در سال ۱۳۸۹، نظام جذب و نگهداری نخبگان را در شرکت ملی نفت ایران با هدف بررسی مشکلات آن بررسی کرده‌اند. چنین پژوهش‌هایی با هر متدی انجام گرفته باشند، هدفشان تحلیل و بررسی آسیب‌ها و چالش‌های نظام مدیریت منابع انسانی بوده است.

پژوهش حاضر نیز به منظور بررسی چالش‌های نظام‌های مدیریت منابع انسانی شهرداری منطقه ۴ و به عبارتی تحلیل میزان کارآمدی این نظام‌ها در پاسخگویی به نیازها و انتظارات نیروی انسانی سازمان انجام شده است. منبع اصلی داده‌های این پژوهش نظرات کارکنان شهرداری منطقه ۴ است که با استفاده از ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شده است. همچنین به منظور شناخت وضعیت موجود سیستم‌های منابع انسانی و استدلال نتایج آزمون فرضیه‌ها، با کارشناسان و مسئولین حوزه مدیریت منابع انسانی مصاحبه شده است.

یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که اگرچه از دیدگاه کارکنان سازمان، نظام آموزش کارکنان از کارآمدی لازم برخوردار است و ارزیابی کارکنان از برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی رضایت بخش است، با این حال، چالش اساسی در نظام‌های مدیریت منابع انسانی، به نظام جذب و استخدام، طراحی مشاغل، ارزیابی عملکرد، نظام انتخاب و انتصاب و جبران خدمت و همینطور سیستم بازنشستگی مربوط می‌شود. از سوی دیگر، اساساً بکارگیری نیروی انسانی و جذب آن‌ها در سازمان مورد مطالعه، در اغلب موارد به شکل رویکرد بالا-پایین و بدون توجه به نیازهای واحدهای مختلف منطقه چهار صورت می‌گیرد. نتیجه چنین رویکردی عدم توازن نیازهای سازمان با کمیت و کیفیت نیروی انسانی شاغل در سازمان است. به طوری که در برخی تخصص‌ها سازمان با مازاد نیرو مواجه است و بنابراین نیروی انسانی را در پست‌ها و مشاغلی کاملاً متفاوت با تخصص و مهارتشان به کار می‌گیرد.

از سوی دیگر، یکی از الزامات اساسی در این سازمان، تحلیل مشاغل و تبیین شرایط احراز مشاغل است تا ضمن ارائه تصویری دقیق و به روز از شرح وظایف مشاغل و نهایتاً کارکنان، بستر سازی لازم برای تطبیق شغل و شاغل فراهم شود. چنین اقدامی از چند جهت (در جذب و استخدام ارتقا و انتصاب، برنامه ریزی نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد) به کارآمدی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی کمک می‌کند.

برای استدلال چنین وضعیتی، نتایج مصاحبه‌ها تبیین مناسبی ارائه می‌کند. مبتنی بر داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها (مصاحبه‌های انجام گرفته با کارشناسان و مسئولین حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان) در مورد اغلب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، برنامه ریزی و سیاستگذاری به صورت متمرکز در معاونت منابع انسانی شهرداری تهران تدوین و به مناطق ابلاغ می‌شود و سیاست‌های تدوین شده توسط معاونت اداری و مالی مناطق اجرا و مدیریت می‌شود. قاعدتاً با توجه به ماهیت معاونت اداری و مالی، به فعالیت‌های منابع انسانی به عنوان یک حوزه کاملاً تخصصی کمتر توجه می‌شود و صرفاً به کارکردهای مدیریت منابع انسانی به عنوان فعالیت جنبی نگریسته می‌شود. به این معنا و با توجه به نحوه برنامه ریزی و فعالیت در حوزه مدیریت منابع انسانی و بررسی‌های انجام گرفته به نظر می‌رسد مهم‌ترین دلیل ناکارآمدی این سیستم‌ها از نظر کارکنان، متمرکز بودن تصمیم‌گیری‌ها و برنامه ریزی‌ها و عدم توجه به شرایط و اقتضائات خاص منطقه می‌باشد.

### پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود: به منظور فراهم شدن زمینه مناسب برای لحاظ شدن خواسته‌های مناطق مختلف در سیاستگذاری‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی، ضرورت دارد شهرداری در این زمینه غیرمتمرکز عمل کند. رویکرد و تفکر سازمان نسبت به جایگاه و نقش سنتی مدیریت منابع انسانی (به عنوان بخشی از فعالیت پشتیبانی سازمان) تغییر کند.

در خصوص جذب و استخدام نیروی انسانی، نیازهای منطقه و واحدهای مختلف آن لحاظ شود و منطبق با دانش، تخصص و مهارت مورد نیاز منطقه به استخدام نیروی انسانی اقدام شود. سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد بکار گرفته شود تا ضمن توجه به شایستگی‌ها در ارزیابی افراد، از نتایج این ارزیابی‌ها در راستای توسعه نیروی انسانی استفاده شود. در طراحی سیستم جبران خدمت به انگیزه‌های افراد مختلف توجه شود و تا حد ممکن بین سیستم‌های انگیزشی و عملکرد افراد پیوند ایجاد شود.

### منابع

ابطحی، حسین (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی (اداره امور کارکنان در سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی)، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در عمل، ایزدی و اعرابی، سید محمد، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.

اسفندیاری، عاطفه، نکوئی مقدم، محمد، محمدی، زینب، نوروزی، سمانه. (۱۳۹۰)، آسیب شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان، فصلنامه دانشکده بهداشت یزد، ۱۰ (۳ و ۴-۳): ۱-۱۲.

بیات و کامرانی. (۱۳۹۳). آسیب شناسی سیستم مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه شرکت برق منطقه‌ای)، بیست و نهمین کنفرانس بین المللی برق، تهران

حسن پور، اکبر، عباسی، طیبه (۱۳۹۲)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، انتشارات یکان، چاپ دوم، جلد اول.  
حسین حیدری، فرانک موسوی، سید رضا حسینی. (۱۳۹۳)، طراحی مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به وفاداری سازمانی، نشریه مدیریت دولتی، ۶(۳). صفحه ۴۵۷-۴۸۰.

دسلر، گری. (۱۳۷۸). مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه: علی پارساییان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های بازرگانی.  
دفت، ال. ریچارد، (۱۳۷۷)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، جلد اول: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

ذاکری پور، غلامرضا، رضاقلی، فهیم، احمد آبادی، محمد، (۱۳۹۰)، آسیب شناسی منابع انسانی باهدف بهبود توسعه، فصلنامه توسعه، شماره ۲۲.

رنگریز، سیدحسین. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشکده علوم اقتصادی.  
زهرآ زاده، غلام. (۱۳۸۹). سالمند شدن جمعیت و اصلاحات سیستم‌های بازنشستگی، واحد مطالعات و تحقیقات بیمه‌ای مؤسسه حسابرسی صندوق بازنشستگی کشوری.

سعادت، اسفندیار، (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت، چاپ هفتم.  
سید جوادین، سیدرضا، (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، نشر نگاه دانش.

سیدجوادین، سیدرضا و سیدرضا برقی. (۱۳۸۷). مفاهیم کلیدی مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: نگاه دانش.  
مقیمی، سید محمد، رمضان، مجید. (۱۳۹۲). پژوهشنامه مدیریت (مدیریت منابع انسانی)، جلد ۵، چاپ دوم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

میر سپاسی، ناصر، غلام زاده، داریوش، رشیدی، محمد مهدی، صنعتی گر، هدی. (۱۳۸۹). آسیب شناسی طرح جذب و نگهداری نخبگان در شرکت ملی نفت ایران، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۱۱.

Arthur, J.B., Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17: 77-92

Barney And Wright, 1997. *Human Resource Management*, Spring 1998. 37(1). 31-46.

S.(1985). *Personnel: The Management of people at work*, 5th ed, New York: Beach, D Macmillan Publishing company .

- De Cenzo.D. A and Robbins, S. P. (1988). *Human Resource Management*, 3rd ed, Englewood Cliff, N,j, prentice- Hall.
- Hanisch.k. (1998). Retirement, in the Blackwell encyclopedia dictionary of organizational behavior, nigel Nicholson, malden: Blackwell publishers.
- Ichniowski C., Shaw K. and Prensushi G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines, *American Economic Review*, 87( 3), 291-313.
- Jackson, S.E., Hitt, M.A., and Denisi, A.S. (2003). *Managing Knowledge For. Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies For Effective Resources Management*, Sanfrancisco; Jossey-Bass.
- Koch, M.J., McGrath, R.G. (1996). Improving labor productivity: Human resource . 354-management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(2): 335
- Lawler, E. E. And Mohrman, S. A. (2003). HR As A Strategic Partner: What Does It Take To Make It Happen? *Human Resource Planning*, 26 (5), 15-28. Malik.M. (2013). impact Of Human Resource Management (Hrm) Practices On Employee Performrance In Telecom Sector With Reference To Mts India, *Asia Pacific Journal Of Mar Keting & Management Review*, Vol.2 (4).
- Mc Namara, C .(1999). Systematic approaches to training and Development, Available at: <http://www.mapnp.org/library/trng-dev.htm>.
- Purcell, J., Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1):3-20.
- Snell, S. A and Bohlander, G. W. (2007). *Managing Human Resources*. Thomson Publishing Company.Armstrannng .m. *A handbook of employe reward management and practice*, London:kogan page.