

## امکان سنجی بکارگیری شاخص‌های مدل معماری منابع انسانی و ارائه راهکارهای اجرایی آن در مجموعه شهرداری شهر اصفهان

جواد ذاکری

کارشناسی ارشد، رشته مدیریت منابع انسانی اسلامی، دانشگاه پیام نور نطنز  
Javadzaker.1987@gmail.com

### چکیده

این پژوهش با هدف امکان سنجی بکارگیری شاخص‌های مدل معماری منابع انسانی و ارائه راهکارهای اجرایی آن در مجموعه شهرداری شهر اصفهان اجرا گردید. پژوهش حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی و جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان شاغل در مجموعه شهرداری شهر اصفهان به تعداد نود نفر بودند که قادر بودند در تکمیل پرسشنامه‌های تحقیق مشارکت نمایند. از این تعداد به شیوه نمونه گیری تصادفی در دسترس تعداد ۶۸ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابزار سنجش شامل پرسشنامه بکاررفته در تحقیقات قبلی پیرامون شاخص‌های مدل معماری منابع انسانی بوده است. داده‌ها با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای و تحلیل واریانس و با کمک نرم افزار Spss نسخه ۱۶ تحلیل شد. نتایج و یافته‌های حاصله نشان می‌دهد گرچه این مجموعه تا بکارگیری مطلوب این شاخص‌های معماری منابع انسانی فاصله دارد ولی وضعیت کلیه شاخص‌های مدل معماری منابع انسانی از لحاظ عناصر پایه (۳/۶۸)، ویژگی‌ها (۳/۵۴)، دستاوردها (۳/۶۴)، سیستم منابع انسانی (۳/۵۹)، فعالیت‌های عملکردی پیشرفته (۳/۷۵) و فعالیت‌های نگهدارنده (۳/۴۴) در جامعه اماری مورد مطالعه بالاتر از حد متوسط است.

**واژگان کلیدی:** امکان سنجی - معماری منابع انسانی - مجموعه شهرداری شهر اصفهان

### مقدمه

با نگرشی دقیق به تغییرات چشمگیر در محیط‌های سازمانی و تشدید رقابت در عرصه جهانی در می‌یابیم که تمامی سازمان‌ها برای انجام موفقیت آمیز فرایندهای جاری و آتی خویش، بیش از گذشته در پی جذب و از آن مهم‌تر حفظ و توسعه نیروی انسانی به عنوان بزرگ‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه موجود در عصر اقتصاد دانش محور تلاش می‌کنند (وانگ و لئو، ۲۰۱۶). لذا یکی از مسائلی که همواره پیش روی مدیریت یک سازمان قرار دارد، چگونگی توسعه سازمان و افزایش کارآمدی آن است. با توجه به شرایط امروز، سازمان‌ها باید در جهت ارتقای بهره وری خود تلاش کنند تا بتوانند ضمن حفظ بقای خود، نیاز مخاطبان و رضایت خاطر آنان را فراهم کنند. برای رسیدن به این مهم، عموماً در درجه نخست باید به مقوله سرمایه انسانی توجه کرده کنند (حنیفی، ۱۳۹۴). مدیریت سرمایه انسانی یک نوعی از مدیریت منابع انسانی است که شامل یک سری فرایندها، فعالیت‌ها و سامانه‌هایی می‌شود که از طریق بکارگیری کارکنان، دسترسی به دانش را مسیر می‌سازد (باسی، ۲۰۰۶). معماری منابع انسانی سیستم‌ها، رویه‌ها، ساختارها و رفتارهای کارکنان را شامل می‌شود و در واقع آینه تمام نمای عناصر و عواملی است که در مدیریت منابع انسانی درگیر هستند (ارمسترانگ و تیلور، ۲۰۱۴). وجود منابع انسانی دانش محور، کارآمد و ماهر می‌تواند افزایش رقابت پذیری، کاهش هزینه‌ها و تعالی سازمانی را موجب شود. این مهم در گرو آن است که بازنگری و برنامه ریزی مناسبی در سازمان‌ها و منابع انسانی صورت گیرد که به آن معماری سرمایه‌های انسانی» گفته می‌شود (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶).

با عنایت به این مطلب، شهرداری اصفهان (جامعه اماری مورد مطالعه) در تلاش است تا شیوه‌های نو و جدید برای کارایی هر چه بیشتر کارکنان و فرایندهای کاری مستمر پیدا نموده و پیاده سازی نماید، شناخت و تحلیل شاخص‌های معماری منابع انسانی می‌تواند مسیر را برای این امر هموارتر سازد. لذا از جمله دغدغه‌ها و مشکلات موجود در شهرداریها از جمله شهرداری اصفهان که دغدغه کاهش هزینه‌ها و کارآمدی امکانات موجود را دارند، توجه به مقوله معماری منابع انسانی و به عبارت بهتر استقرار یک مدیریت منابع انسانی مبتنی بر معماری نیروها در این سازمان می‌تواند حلال مشکلات موجود باشد. این وابسته به آن است که اولاً این سازمان بتواند درک درستی از شرایط موجود پیرامون میزان بکارگیری شاخص‌های مدل معماری منابع انسانی داشته باشد. معماری منابع انسانی به طور بالقوه می‌تواند به عنوان یک دارایی و سرمایه راهبردی و ارزشمند سازمانی و از سوی دیگر به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای سازمان محسوب گردد (ریت، ۲۰۰۹)؛ به عبارت دیگر معماری منابع انسانی یک ترکیب منحصر به فرد از ساختار عملیاتی، مدل‌ها و سیستم‌های منابع انسانی و رفتارهای استراتژیک کارکنان است (هیرد، ۲۰۱۰).

در عصر تغییرات سریع علم و فناوری، اهمیت جایگاه منابع انسانی به عنوان مسئولان اصلی بهره‌وری و هدایت فرآیندهای سازمانی به منظور تحقق اهداف، چندین برابر شده است و نیازمند برخورداری آنان از تخصص و مهارت‌های مختلف است. درواقع تنوع در فعالیتهای کاری و بی ثباتی در شرایط محیطی، منجر به نیاز سازمانها در استفاده از مدیرانی با مهارت‌های چندگانه شده است. بر این اساس، شناسایی و ارتقای مهارت‌های مورد نیاز منابع انسانی (متناسب با نوع شغل و شرایط سازمان)، به عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت در ارتقای سطح مهارتی و آموزشی آنهاست (سبزیکاران و همکاران، ۱۳۹۲) از سوی دیگر؛ افزایش بهره‌وری در سازمان، نیاز به تأمین شرایط متعددی دارد که مهم‌ترین آنها عامل انسانی است. نیروی انسانی برانگیخته شده برای انجام وظایف سازمانی، مهم‌ترین عامل بهره‌وری است و انگیزش کارکنان نیز با افزایش سطح روحیه و رضایت شغلی آنان فراهم می‌شود؛ اما برای افزایش روحیه و رضایت شغلی کارکنان لازم است، نیازهای آنها شناسایی شده و به ارضای نیازهای آنان در محیط کار توجه شود (کشتکاران و همکاران، ۱۳۸۵) لذا هر سازمانی به افراد آموزش دیده و با تجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. اگر توانایی‌های کارکنان موجود پاسخگوی این نیاز باشد، شاید تصور شود که در این حالت آموزش ضرورت چندانی ندارد؛ اما اگر چنین نباشد، لازم است سطح مهارت، توانایی و انطباق پذیری آنان افزایش یابد؛ اما در هر دو صورت فوق نیاز به آموزش امری لازم است. چرا که توانایی‌های کارکنان موجود در سازمان ممکن است جوابگوی نیاز امروز سازمان باشد ولی جوابگوی نیاز فرد نیست. در سالهای اخیر به واسطه پیشرفت‌های سریع تکنولوژیکی در مناسبات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی. تحولات گسترده‌ای در سطح کشورها به وقوع پیوسته است که با روندی رو به رشد ادامه دارد (محمدی بینا، ۱۳۸۴). معماری منابع انسانی با گذر از دیدگاه سنتی مدیریت منابع انسانی بر دیدگاه جدیدتر یکپارچگی تأکید دارد. در دیدگاه یکپارچگی بر «تناسب و سازگاری درونی» منابع انسانی توجه می‌شود و از طریق تهیه بسته‌های مختلف از گزینه‌های درون سازمانی به مدیریت منابع انسانی پرداخته می‌شود. در این دیدگاه همه مشاغل و شاغلین سازمان یکسان نیستند و برخی از آنها، با توجه به اهداف و مأموریت‌ها، بیشتر مورد نیاز سازمان هستند. الگوی معماری منابع انسانی در کنار الگوی اقتصادی ویلیامسون بستر جامعی برای تحلیل وظایف و کارکردهای منابع انسانی فراهم می‌کند (بیرتی و همکاران، ۲۰۰۷). با عنایت به مطالب گفته شده اهمیت و ارزش تحقیق حاضر مشخص می‌شود؛ به عبارت دیگر آنچه که برای جامعه اماری مورد مطالعه (شهرداری شهر اصفهان) اهمیت دارد این است که این مجموعه بتواند با شناخت درست از منابع انسانی و بررسی این سیستم مهم در سازمان و شناخت دقیق چالش‌ها و مشکلات فرارویان دست به تدوین یک مدل معماری منابع انسانی بزند. برایان مهم ابتدا بایستی بررسی کند که شاخصها و عوامل مدل معماری منابع انسانی که شامل یک سری از شاخص‌هایی همچون عناصر پایه منابع انسانی -ویژگی‌های منابع انسانی- سیستم منابع انسانی-

دستاوردهای منابع انسانی - فعالیتهای عملکردی پیشرفته و فعالیتهای نگهداشت منابع انسانی می‌باشد، در این مجموعه شهرداری چگونه است؟

تحقیق حاضر شامل یک فرضیه کلی و ۶ فرضیه فرعی است که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود:

فرضیه کلی: وضعیت موجود برای پیاده سازی مدل معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان بالاتر از حد متوسط است.

- وضعیت موجود شاخص «عناصر پایه منابع انسانی» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان بالاتر از حد متوسط است.
- وضعیت موجود شاخص «ویژگی‌های منابع انسانی» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان بالاتر از حد متوسط است.
- وضعیت موجود شاخص «سیستم منابع انسانی» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان بالاتر از حد متوسط است.
- وضعیت موجود شاخص «دستاوردهای منابع انسانی» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان بالاتر از حد متوسط است.
- وضعیت موجود شاخص «فعالیت‌های عملکردی پیشرفته» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان بالاتر از حد متوسط است.
- وضعیت موجود شاخص «فعالیت‌های نگهداشت منابع انسانی» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان بالاتر از حد متوسط است.

این تحقیق از نظر ماهیت و هدف، تحقیق کاربردی محسوب می‌شود این پژوهش دارای استراتژی پژوهش کاربردی می‌باشد از نظر هدف کاربردی و آزمون فرضیه، از نظر نوع بررسی توصیفی، از نظر روش اجرا پیمایشی است.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف یک نوع تحقیق کاربردی محسوب می‌شود. همچنین از نظر نوع روش تحقیق (نحوه اجرای تحقیق) پژوهشی توصیفی - پیمایشی به شمار می‌رود. بر این اساس شناخت دقیق وضعیت موجود میزان توجه یا کاربرد شاخص‌های مدل معماری منابع انسانی در جامعه اماری مورد مطالعه (مجموعه شهرداری شهر اصفهان و سازمان‌های تابعه آن) از هدف‌های تحقیق حاضر به شمار می‌رود.

جامعه اماری مورد مطالعه کلیه مدیران و کارشناسان و کارکنان شاغل در مجموعه شهرداری شهر اصفهان می‌باشند که قادر به تکمیل پرسشنامه‌های تحقیق بودند تعداد آنها در زمان انجام تحقیق حاضر بالغ بر ۹۵ نفر بوده است. لازم به ذکر است که با توجه به اینکه پرسشنامه تحقیق را باید افرادی تکمیل نمایند که آشنا به این مقوله باشند لذا یک طیف مشخصی از کارکنان شاغل در این مجموعه که قابلیت تکمیل پرسشنامه تحقیق را دارا بودند به عنوان جامعه اماری تحقیق مد نظر قرار گرفتند که تعداد آن ۶۸ نفر بوده است.

در این تحقیق برای آزمون فرضیه‌های کلی و ویژه تحقیق از ابزار پرسشنامه سنجش شاخص‌های مدل معماری منابع انسانی (میرپور و همکاران، ۱۳۹۹) استفاده گردید.

توجه به وجود پرسشنامه استاندارد در مورد موضوع پس از بومی سازی و بررسی اینکه متناسب با شرایط شهرداری شهر اصفهان هست یا خیر و تغییرات احتمالی لازم مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

پرسشنامه تدوین شده در این تحقیق شامل ۲۷ سؤال می‌باشد که سؤالات از نوع بسته می‌باشند؛ به این صورت که پاسخ‌ها بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً « موافقم » تا کاملاً « مخالفم » مرتب شده‌اند.

جدول ۱ اطلاعات مربوط به پرسشنامه

شماره سؤال	شاخص‌ها
سؤال اول تا سؤال چهارم	عناصر پایه منابع انسانی
سؤال پنجم تا سؤال هشتم	ویژگی‌های منابع انسانی
سؤال نهم تا سؤال سیزدهم	سیستم منابع انسانی
سؤال چهاردهم تا سؤال نوزدهم	دستاوردهای منابع انسانی
سؤال بیستم تا سؤال بیست و چهارم	فعالیت‌های عملکردی پیشرفته
سؤال بیست و پنجم تا سؤال بیست و هفتم	فعالیت‌های نگهداشت منابع انسانی

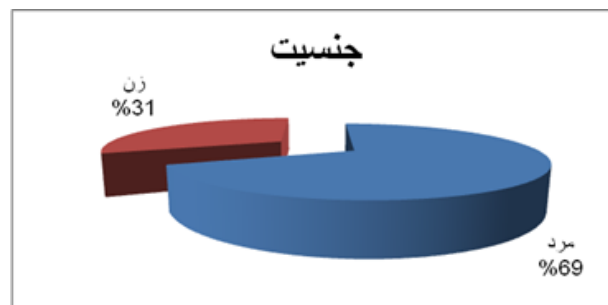
4

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده در این تحقیق، هم از روش‌های آمار توصیفی استفاده شده است. متغیرهای تحقیق در ابتدا به کمک روش‌های آمار توصیفی مورد آزمون قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش از نرم افزار **spss** نسخه ۱۶ بهره گیری شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده ابتدا در سطح توصیفی با استفاده از شاخص‌های آماری به توصیف و تلخیص ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد نمونه در تحقیق شامل جنسیت، سن، وضعیت تأهل، تحصیلات و سابقه کاری پرداخته می‌شود، سپس در سطح بررسی فرضیه‌ها از آزمون‌های تی تک نمونه‌ای و تحلیل واریانس استفاده شده است. همچنین به منظور بررسی وضعیت موجود متغیرهای تحقیق از آزمون میانگین یک جامعه استفاده شده است.

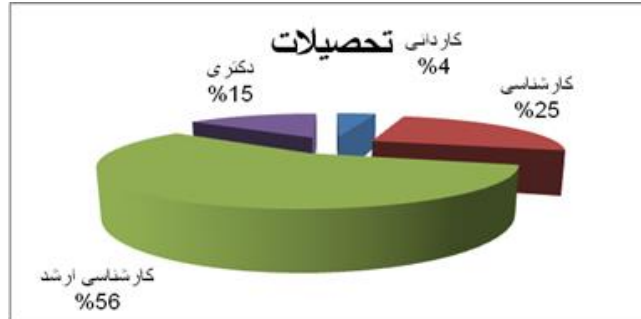
تجزیه و تحلیل نتایج:

بر اساس تحلیل داده‌های مرتبط با متغیر جنسیت پاسخ دهندگان، یافته‌های توصیفی در نمودار فراوانی ذیل ارائه شده است:  
نمودار ۱: نمودار درصد پاسخ‌های نمونه آماری به سؤال جنسیت



بر اساس تحلیل داده‌های مرتبط با متغیر تحصیلات پاسخ دهندگان، یافته‌های توصیفی در قالب نمودار فراوانی ذیل ارائه شده است:

نمودار ۲ نمودار درصد پاسخهای نمونه آماری به سؤال میزان تحصیلات



بر اساس تحلیل داده‌های مرتبط با متغیر سابقه کاری پاسخ دهندگان، یافته‌های توصیفی در قالب نمودار فراوانی ذیل ارائه شده است:

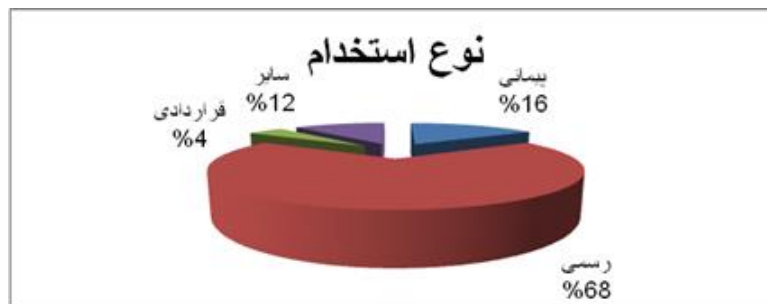
نمودار ۳ توزیع فراوانی و درصد پاسخهای نمونه آماری به سؤال سابقه کار

5



بر اساس تحلیل داده‌های مرتبط با متغیر نوع استخدام پاسخ دهندگان، یافته‌های توصیفی در قالب نمودار فراوانی ذیل ارائه شده است.

نمودار ۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخهای نمونه آماری به نوع استخدام



در این تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی اینکه آیا داده‌ها نرمال هستند یا خیر، استفاده شده است. لازم به ذکر است که در صورتی که توزیع داده‌ها نرمال باشد، از آزمون‌های آماری استنباطی پارامتریک استفاده کرد. در غیر این صورت از آزمون‌های ناپارامتریک بهره‌گیری می‌شود. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها فرض صفر مبتنی بر این است که توزیع داده‌ها نرمال است. این آزمون در سطح خطای ۵٪ آزمون می‌شود. اگر چنانچه مقدار معناداری بزرگتر مساوی سطح خطای ۰/۰۵ محاسبه شده و بدست آید، دلیلی وجود ندارد که فرض صفر رد شود و لذا توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. برای آزمون نرمال بوده داده‌ها فرض‌های آماری به صورت زیر تنظیم می‌شود:

$H_0$ : توزیع داده‌های مربوط به متغیرهای تحقیق نرمال است

$H_1$ : توزیع داده‌های مربوط به متغیرهای تحقیق نرمال نیست

در جدول ذیل، نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها قابل مشاهده است.

جدول ۲ آزمون نرمال بودن داده‌ها

	۶۸	۶۸	۶۸	۶۸	۶۸	۶۸	N
میانگین	۳,۴۴۴	۳,۷۵۸	۳,۵۹۱	۳,۶۴۴	۳,۵۴۸	۳,۶۸۰	
انحراف معیار	۰,۷۳۹	۰,۷۶۰	۰,۸۲۵	۰,۸۱۰	۰,۶۷۵	۰,۶۹۵	
آماره ks	۱,۹۰۹	۱,۹۲۴	۲,۲۹۴	۲,۲۴۳	۰,۹۳۰	۱,۹۶۱	
معناداری	۰,۰۹۳	۰,۰۹۷	۰,۱۲۳	۰,۱۶۹	۰,۱۳۱	۰,۱۶۵	

براساس نتایج محاسبه شده در خصوص انجام آزمون کولموگروف-اسمیرنوف می‌توان اذعان نمود که در تمامی موارد مقدار معناداری بزرگتر از سطح خطا (۰/۰۵) محاسبه شد لذا نتیجه می‌گیریم که فرض صفر رد می‌شود؛ به عبارت دیگر توزیع داده‌ها نرمال است.

- بررسی وضعیت فرضیه‌های تحقیق

این قسمت تلاش شده است تا دیدگاه پاسخ‌دهندگان به سؤالات پرسشنامه در خصوص میزان اهمیت هر یک از عوامل و ابعاد مورد مطالعه بررسی و ارزیابی شود؛ به عبارت دیگر در اینجا، وضعیت موجود میزان بکارگیری ابعاد و مؤلفه‌های مدل معماری منابع انسانی با بهره‌گیری از آزمون t تک‌نمونه بررسی و ارزیابی شده است.

در این آزمون فرض صفر ( $H_0$ ) بر این مبنا تدوین گردیده که متغیر مورد بررسی و مطالعه در وضعیت مطلوبی نبوده و فرض بدیل ( $H_1$ ) نیز ادعای آزمون است.

از آنجا که داده‌ها با طیف پنج درجه‌ای لیکرت گردآوری شده است، میانگین عدد ۳ یعنی نقطه وسط طیف لیکرت در نظر گرفته شده است.

بنابراین بیان آماری فرضیه‌های تحقیق بصورت زیر است:

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

فرض صفر: عامل مورد بررسی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد.

فرض بدیل (ادعای آزمون): عامل مورد بررسی در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

چون این تحقیق، سطح اطمینان ۹۵٪ مد نظر قرار گرفته و بررسی شده است، لذا اگر در محاسبه میانگین هر مؤلفه یا بعد، مقدار معناداری از سطح خطای ۵٪ کوچک‌تر باشد، فرض صفر رد خواهد شد و بنابراین ادعای آزمون تأیید خواهد شد.

بدیهی و مبرهن است که در این وضعیت، مقدار بدست آمده آماره آزمون  $t$  از مقدار بحرانی  $t_{0.05}$  یعنی  $1/96$  بزرگ‌تر خواهد بود. همچنین هر دو کران فاصله اطمینان نیز مثبت خواهد شد.

در جدول ذیل نتیجه تحلیل و محاسبه‌های انجام شده مرتبط با آزمون  $t$  تک‌نمونه براساس میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان ارائه شده است.

جدول ۳ نتایج آزمون  $t$  تک نمونه برای متغیرهای تحقیق

فاصله اطمینان ۹۵٪		مقدار معناداری	مقدار $t$	میانگین	متغیرهای پژوهش
حد پائین	حد بالا				
۰,۶۸۳	۰,۸۸۴	۰,۰۰۰	۱۵,۳۶۳	۳,۶۸۰	عناصر پایه منابع انسانی
۰,۴۵۱	۰,۶۴۶	۰,۰۰۰	۱۱,۰۸۰	۳,۵۴۸	ویژگی‌های منابع انسانی
۰,۵۲۷	۰,۷۶۱	۰,۰۰۰	۱۰,۸۳۶	۳,۶۴۴	سیستم منابع انسانی
۰,۴۷۲	۰,۷۱۱	۰,۰۰۰	۹,۷۷۱	۳,۵۹۱	دستاوردهای منابع انسانی
۰,۶۴۸	۰,۸۶۸	۰,۰۰۰	۱۳,۶۰۸	۳,۷۵۸	فعالیت‌های عمکردی پیشرفته
۰,۳۳۷	۰,۵۵۰	۰,۰۰۰	۸,۱۹۱	۳,۴۴۴	فعالیت‌های نگهداشت منابع انسانی

P-value<sup>۲</sup>

تحلیل داده‌های مرتبط با مؤلفه عناصر پایه منابع انسانی با کمک آزمون تی تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که میانگین دیدگاه پاسخگویان در خصوص این مؤلفه برابر با عدد ۳,۶۸۰ بدست آمده است که همانطور که مشاهده می‌شود این عدد از حد وسط طیف لیکرت بیشتر و بزرگتر است. از سوی دیگر این نتایج نشان می‌دهد که مقدار آماره  $t$  نیز ۱۵,۳۶۳ بدست آمده است که از مقدار بحرانی اماری یعنی قدر مطلق ۱/۹۶ بزرگتر و بیشتر است. همچنین مقدار معناداری نیز ۰ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ می‌باشد؛ بنابراین میانگین مشاهده شده معناداری دارد. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری است که بالاتر از عدد صفر بوده (مثبت است) و لذا ادعای آزمون تأیید می‌شود. در مجموع به استناد هریک از این نتایج بدست آمده با اطمینان ۹۵٪ می‌توان اذعان نمود که: شاخص «عناصر پایه منابع انسانی» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان مناسب است.

تحلیل داده‌های مرتبط با مؤلفه ویژگی‌های منابع انسانی با کمک آزمون تی تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که میانگین دیدگاه پاسخگویان در خصوص این مؤلفه برابر با عدد ۳,۵۴۸ بدست آمده است که همانطور که مشاهده می‌شود این عدد از حد وسط طیف لیکرت بیشتر و بزرگتر است. از سوی دیگر این نتایج نشان می‌دهد که مقدار آماره  $t$  نیز ۱۱,۰۸۰ بدست آمده است که از مقدار بحرانی اماری یعنی قدر مطلق ۱/۹۶ بزرگتر و بیشتر است. همچنین مقدار معناداری نیز ۰ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ می‌باشد؛ بنابراین میانگین مشاهده شده معناداری دارد. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری است که بالاتر از عدد صفر بوده (مثبت است) و لذا ادعای آزمون تأیید می‌شود. در مجموع به استناد هریک از این نتایج بدست آمده با اطمینان ۹۵٪ می‌توان اذعان نمود که: شاخص «ویژگی‌های منابع انسانی» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان مناسب است.

تحلیل داده‌های مرتبط با مؤلفه سیستم منابع انسانی با کمک آزمون تی تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که میانگین دیدگاه پاسخگویان در خصوص این مؤلفه برابر با عدد ۳,۶۴۴ بدست آمده است که همانطور که مشاهده می‌شود این عدد از حد وسط طیف لیکرت بیشتر و بزرگتر است. از سوی دیگر این نتایج نشان می‌دهد که مقدار آماره  $t$  نیز ۱۰,۸۳۶ بدست آمده است که از مقدار بحرانی اماری یعنی قدر مطلق ۱/۹۶ بزرگتر و بیشتر است. همچنین مقدار معناداری نیز ۰ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ می‌باشد؛ بنابراین میانگین مشاهده شده معناداری دارد. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری است که بالاتر از عدد صفر بوده (مثبت است) و لذا ادعای آزمون تأیید می‌شود. در مجموع به استناد هریک از این نتایج بدست آمده با اطمینان ۹۵٪ می‌توان اذعان نمود که: شاخص «ویژگی‌های منابع انسانی» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان مناسب است.

تحلیل داده‌های مرتبط با مؤلفه عناصر دستاوردهای منابع انسانی با کمک آزمون تی تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که میانگین دیدگاه پاسخگویان در خصوص این مؤلفه برابر با عدد ۳,۵۹۱ بدست آمده است که همانطور که مشاهده می‌شود این عدد از حد وسط طیف لیکرت بیشتر و بزرگتر است. از سوی دیگر این نتایج نشان می‌دهد که مقدار آماره  $t$  نیز ۷۷۱.۹ بدست آمده است که از مقدار بحرانی اماری یعنی قدر مطلق ۱/۹۶ بزرگتر و بیشتر است. همچنین مقدار معناداری نیز ۰ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ می‌باشد؛ بنابراین میانگین مشاهده شده معناداری دارد. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری است که بالاتر از عدد صفر بوده (مثبت است) و لذا ادعای آزمون تأیید می‌شود. در مجموع به استناد هریک از این نتایج بدست آمده با اطمینان ۹۵٪ می‌توان اذعان نمود که: شاخص «عناصر پایه منابع انسانی» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان مناسب است.



تحلیل داده‌های مرتبط با مؤلفه فعالیت‌های عملکردی پیشرفته با کمک آزمون تی تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که میانگین دیدگاه پاسخگویان در خصوص این مؤلفه برابر با عدد ۳,۷۵۸ بدست آمده است که همانطور که مشاهده می‌شود این عدد از حد وسط طیف لیکرت بیشتر و بزرگتر است. از سوی دیگر این نتایج نشان می‌دهد که مقدار آماره  $t$  نیز ۱۳,۶۰۸ بدست آمده است که از مقدار بحرانی اماری یعنی قدر مطلق ۱/۹۶ بزرگتر و بیشتر است. همچنین مقدار معناداری نیز ۰ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ می‌باشد؛ بنابراین میانگین مشاهده شده معناداری دارد. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری است که بالاتر از عدد صفر بوده (مثبت است) و لذا ادعای آزمون تأیید می‌شود. در مجموع به استناد هر یک از این نتایج بدست آمده با اطمینان ۹۵٪ می‌توان اذعان نمود که: شاخص «عناصر پایه منابع انسانی» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان مناسب است.

تحلیل داده‌های مرتبط با مؤلفه فعالیت‌های نگهداشت منابع انسانی با کمک آزمون تی تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که میانگین دیدگاه پاسخگویان در خصوص این مؤلفه برابر با عدد ۳,۴۴۴ بدست آمده است که همانطور که مشاهده می‌شود این عدد از حد وسط طیف لیکرت بیشتر و بزرگتر است. از سوی دیگر این نتایج نشان می‌دهد که مقدار آماره  $t$  نیز ۱۹۱.۸ بدست آمده است که از مقدار بحرانی اماری یعنی قدر مطلق ۱/۹۶ بزرگتر و بیشتر است. همچنین مقدار معناداری نیز ۰ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ می‌باشد؛ بنابراین میانگین مشاهده شده معناداری دارد. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری است که بالاتر از عدد صفر بوده (مثبت است) و لذا ادعای آزمون تأیید می‌شود. در مجموع به استناد هر یک از این نتایج بدست آمده با اطمینان ۹۵٪ می‌توان اذعان نمود که: شاخص «عناصر پایه منابع انسانی» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان مناسب است.

### نتیجه گیری

هدف کلی تحقیق حاضر شناخت وضعیت موجود جامعه اماری مورد مطالعه (شهرداری شهر اصفهان) از لحاظ امکان سنجی پیاده نمودن شاخص‌های مدل معماری منابع انسانی بوده است که اهمیت و ارزش تحقیق حاضر این است که این مجموعه بتواند با شناخت درست از منابع انسانی و بررسی این سیستم مهم در سازمان و شناخت دقیق چالش‌ها و مشکلات فرارویان دست به تدوین یک مدل معماری منابع انسانی بزند. برایان مهم ابتدا بایستی بررسی کند که شاخصها و عوامل مدل معماری منابع انسانی که شامل یک سری از شاخص‌هایی همچون عناصر پایه منابع انسانی -ویژگی‌های منابع انسانی-سیستم منابع انسانی-دستاوردهای منابع انسانی -فعالیت‌های عملکردی پیشرفته و فعالیت‌های نگهداشت منابع انسانی می‌باشد، در این مجموعه شهرداری چگونه است؟

تحقیق حاضر شامل یک فرضیه کلی و ۶ فرضیه فرعی است که در قالب هدف‌های زیر تدوین شده‌اند:

وضعیت بکارگیری شاخص‌های مدل معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان در حد مطلوب است. شاخص «عناصر پایه منابع انسانی» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان مناسب است. شاخص «ویژگی‌های منابع انسانی» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان مناسب است. شاخص «سیستم منابع انسانی» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان مناسب است. شاخص «دستاوردهای منابع انسانی» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان مناسب است. شاخص «فعالیت‌های عملکردی پیشرفته» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان مناسب است.

شاخص « فعالیتهای نگهداشت منابع انسانی» برای پیاده سازی معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان مناسب است.

#### بحث

با مرور تحقیقات داخلی و خارجی محقق دریافت که در زمینه معماری منابع انسانی مطالعات زیادی در چندسال اخیر صورت گرفته است ولی اکثراً با مضمون طراحی مدل معماری بوده است و ثانیاً حداقل در تحقیقات داخل کشور، با جامعه اماری شهرداریها پژوهشی پیرامون معماری منابع انسانی انجام نشده است. اگر بخواهیم تحقیق حاضر با مطالعات انجام گرفته قبلی مقایسه نماییم می‌توانیم اذعان نماییم که تحقیق حاضر یک پژوهشی نو جدید است چراکه هدفش امکان سنجی پیاده سازی شاخصهای مدل معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان است. تحقیقی که قبلاً انجام نشده است. اهمیت تحقیق حاضر در این است که اگر شهرداری شهر اصفهان قصد داشته باشد تا این مدل را در مجموعه خود پیاده سازی نماید باید اول امکان سنجی نماید و نظرات کارکنان و کارشناسان و مدیران خود را در این زمینه جویا شود به عبارت دیگر وضعیت موجود را در این زمینه کاملاً بررسی و مورد شناخت دقیق قرار دهد.

مقایسه تحقیق حاضر با پژوهش فراریس و همکاران (۲۰۱۷) با عنوان بررسی کارکردهای معماری منابع انسانی در توسعه شهرهای هوشمند نشان می‌دهد که بکارگیری مدل معماری منابع انسانی می‌تواند زمینه را برای اجرای شهر هوشمند هموار سازد... در مجموع نتایج هر دو تحقیق حاکی از آن است که اجرا و نحوه معماری منابع انسانی در سازمان باعث افزایش توانمندی‌های کارکنان و مدیران در توسعه شهرهای هوشمند می‌شود.

مقایسه تحقیق حاضر با پژوهش سید جوادین و همکاران (۱۳۹۳) که با هدف ارائه چارچوب مفهومی معماری منابع انسانی با رویکرد استراتژیک و در شرکت نفت انجام شده است، نشان می‌دهد که هر دو تحقیق بر متغیر مهم معماری منابع انسانی تاکید داشته‌اند. ضمن اینکه تحقیق سیدجوادین تلاش کرده است تا یک مدلی جامع را در این خصوص ارائه دهد. نتایج و اهداف این تحقیق نیز با تحقیق سیدجوادین همسو بوده و همراستا است.

مقایسه تحقیق حاضر با پژوهش سیدنقوی و قاسمی (۱۳۸۵) با مضمون طراحی الگوی معماری منابع انسانی جهاد کشاورزی نشان می‌دهد هر دو تحقیق بر متغیر مهم معماری منابع انسانی تاکید داشته‌اند. ضمن اینکه تحقیق سیدجوادین تلاش کرده است تا یک مدلی جامع را در این خصوص ارائه دهد این مدل دارای شش بعد پیشرفته‌ها، عناصر پایه، سیستم مدیریت منابع انسانی، فعالیتهای مدیریت منابع انسانی، رفتار افراد و محصولات معماری منابع انسانی است که برخی شاخصهای این مدل با شاخصهای مدل معماری منابع انسانی در تحقیق حاضر مشابهت دارد.

مقایسه تحقیق حاضر با پژوهش دلوی و کدخدایی (۱۳۹۳) نیز همراستا بوده و مشابهت دارد چرا که تحقیق دلوی و کدخدایی در تلاش بوده است تا الگوی معماری منابع انسانی را به گونه‌ای طراحی نماید که ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان را مورد مطالعه قرار دهد و لذا با توجه به اینکه هر دو تحقیق بر متغیر مهم معماری منابع انسانی تاکید داشته‌اند؛ لذا از این جهت مشابه هستند ولی از جهت اینکه تحقیق حاضر میزان بکارگیری عناصر و مؤلفه‌های مدل معماری منابع انسانی را در جامعه مورد مطالعه بررسی کرده است لذا از این جهت با تحقیق دلوی و کدخدایی متفاوت است.

### پیشنهادها

هدف از این تحقیق امکان سنجی پیاده سازی شاخص‌های مدل معماری منابع انسانی در مجموعه شهرداری شهر اصفهان بوده است. بر این اساس فرضیه‌هایی برای بررسی این موارد تدوین شد. حال با پایان یافتن فرآیند بررسی فرضیه‌های معرفی شده در فرآیند تحقیق، استفاده از این نتایج می‌تواند کارگشای تصمیم‌گیری مدیران جامعه اماری مذکور برای کسب موفقیت‌های بیشتر در حیطه معماری منابع انسانی باشد. در همین راستا و به منظور کاربردی نمودن نتایج، پیشنهادهای زیر در مورد فرضیه‌های مورد بررسی و نتایج از آنها ارائه می‌شود.

### منابع

- ایروانی، مجید؛ الوانی، سیدمهدی؛ حمیدی، ناصر (۱۴۰۰)، شناسایی ابعاد مدل معماری منابع انسانی مثبت گرا، نشریه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، سال دوازدهم شماره ۳ (پیاپی ۴۳، پاییز ۱۴۰۰)، صص ۱-۱۲
- دلوی، محمدرضا؛ کدخدایی، مژگان (۱۳۹۳) الگوی معماری منابع انسانی و ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ششم شماره ۳ (پیاپی ۱۷، پاییز ۱۳۹۳)، صص ۹۱ -
- رضایی میرقائد، علی؛ سیدنقوی، میرعلی؛ دهقانان، حامد؛ امیری، مقصود (۱۳۹۶)، الگوی معماری منابع انسانی دانش محور بر اساس بهره مندی از مزیت شبکه‌ها، فصلنامه راهبرد، پیاپی ۸۵ (زمستان ۱۳۹۶)، صص ۲۳
- ساعدی، عبدالله؛ سپهوند، رضا؛ موسوی، نجم الدین؛ حکاک، محمد (۱۳۹۸)، طراحی و تبیین مدل معماری دانش منابع انسانی در سازمان‌های دانش بنیان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال یازدهم شماره ۳ (پیاپی ۳۷، پاییز ۱۳۹۸)، صص ۳۷-۶۸
- سپهوند، رضا؛ شریعت نژاد، علی؛ ساعدی، عبدالله (۱۳۹۶)، طراحی مدل معماری سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از نظریه داده بنیاد، مجله توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، پیاپی ۴۴ (تابستان ۱۳۹۶)، صص ۱۷۳-۱۹۸
- سلیمی فرد، خدایگر؛ جاویدفر، محبت؛ محمدی زاده، زهرا (۱۳۹۷) یک مدل تحلیلی برای سنجش عامل‌های مؤثر بر معماری منابع انسانی سازمان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال دهم شماره ۴ پیاپی ۳۴، زمستان، صص ۶
- سید جوادین، سیدرضا؛ شهباز مرادی، سعید؛ حسنقلی پور، طهمورث؛ داوری، علی (۱۳۸۹) سنجش آمادگی الکترونیک در معماری منابع انسانی با رویکرد استراتژیک (پژوهشی در شرکت ملی نفت ایران)، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، سال دوم شماره ۵ (پاییز و زمستان ۱۳۸۹)، صص ۳۷
- سید جوادین، سیدرضا؛ شهباز مرادی، سعید؛ حسنقلی پور، طهمورث؛ میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۳) ارائه چارچوب مفهومی معماری منابع انسانی با رویکرد استراتژیک پژوهشی در شرکت ملی نفت ایران، فصلنامه مدیریت بازرگانی، سال ششم شماره ۱۹ بهار، صص ۸۹ -
- سیدنقوی، میرعلی؛ قاسمی، حمیدرضا (۱۳۸۵) الگوی معماری منابع انسانی جهاد کشاورزی، فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، پیاپی ۱۴ پاییز و زمستان،
- مخصوصی، علی؛ سیدنقوی، میرعلی؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ جهانگیرفرد، مجید (۱۴۰۰) تحلیل و طبقه بندی مشاغل کلیدی شرکت‌های دولتی با استفاده از الگوی معماری منابع انسانی، مجله توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، پیاپی ۵۹ (بهار ۱۴۰۰)، صص ۲۱۰-۲۳۹
- معادی، فرهاد؛ نژادایرانی، فرهاد؛ رحیمی، غلامرضا؛ حجتی، سیدعبدالله (۱۴۰۰) کاربرد روش دیمتل در شناسایی میزان اثرات ابعاد معماری منابع انسانی در بیمارستان‌های علوم پزشکی کشور، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، سال دوازدهم شماره ۳ (پیاپی ۴۷، بهار ۱۴۰۰)، صص ۲۱۳-۲۴۰

منفرد، محمود؛ لگزبان، محمد (۱۳۹۴) تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده سازی معماری مدیریت منابع انسانی، پژوهشی در استانداری خراسان رضوی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، سال پنجم شماره ۴ (پیاپی ۲۰، زمستان ۱۳۹۴)، صص ۲۲۵-۲۵۲

میرپور، سید سعید (۱۳۹۹) ارائه مدل معماری منابع انسانی با استفاده از رویکرد کیفی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال چهاردهم شماره ۲ (تابستان ۱۳۹۹)، صص ۲۱ -

14. Kostiwa, I.M., & Meeks, S. (2009). **The Relation Between Psychological Empowerment, Service Quality, and Job Satisfaction Among Certified Nursing Assistants**, *Clinical Gerontologist*, 3, 276- 292.

15. CANIA, L. (2014). **The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance**. *Economia. Seria Management*, 374-385.

16. Chew, J. (2010). **factors that shape the HR architecture in the Australian business environment**, *International Journal of Management and Marketing Research*, 3 (1): 25-42.

17. Davenport, Thomas O. (2015). **How HR plays its role in leadership development**, *Strategic HR Review*, 14 (3): 89 – 93

18. Folan, Paul, Browne, Jim, 2005. **A review of performance measurement: Towards performance management**, *Computers in Industry* 56 p.663° 680.

19. Hird, M. Sparrow, P. Marsh, C. (2010). **Hr Structures: Are They Working**, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

20. Hossain, U. Roy, I. (2016). **Human capital management: the new competitive approach**, *International Journal of Economics, commerce and management*, 5 (1): 1020-1034

21. James, L. and Thomas, o. (2000), **"Putting the services –profit chain to Work"**, *Harvard Business Review* 164-174.

22. Lapiņa, I., Maurāne, G., & Stariņeca, O. (2014). **Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility**. *Social and Behavioral Sciences*, 577-586.

23. Lepak, D. P. Snell, S. A. (1999). **The human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development**, *Academy of Management Review*, 24: 31- 48.

24. Mill More, et al. (2007). **Strategic Human Resource Management**. LT London. Miller, Dale (2006). **Strategic Human Resource Management Stores**. *Journal Of Retailing and Consumer Services* 13, pp 99-109.

25. Smith, Ralph F. 2007. **Business Process Management and the Balanced Scorecard Using Processes as Strategic Drivers**. ISBN-13: 978-0-470- 04746-0, by John Wiley & Sons.

26. Taylor, P., 2006. **Driving Financial Process Improvement, Strategic Finance**; 87, 7; ABI/INFORM Global pg. 52.

27. Tseng, C., & Mclean, G. N. (2008). **"Strategic HRD practices as Key Factors in Organizational learning"**. *Journal of European Industrial Training*, 6, 418-432

28. Webster., C. (2006). **An empirical analysis of the relationships between. The interactive use of performance measurement systems, creativity and performance: the intervening role of psychological empowerment**, Monash University, EAA and AFAANZ conferences for their comments, 72.

Clegg, B. (2008), **"Instant Management"**, New York, Ny: Jossy Bass Co.