

The effect of strategic human resource management functions on organizational development by mediating role of career advancement path

Hamed Rastegarnia^{1✉}, Reza Pirayesh², Mohammad bigdeli³

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:

Received 3 may 2026

Received in revised form 7

June 2026

Accepted 18 July 2026

Published online 15 August

2026

Keywords:

Strategic Human Resources Management, Career advancement path, Organizational development, Recruitment and selection of employees, Service compensation system.

ABSTRACT

Background and Objective: The process of organizational development is far from expected without the participation of human resources, because it is human capital that creates competitive advantage and paves the way for organizational development. The purpose of this research is to examine the strategic and determining role of human resource management functions and also to explain the career advancement path on organizational development in Zanjan Municipality.

Methodology: This study is descriptive-survey type in terms of its applied purpose and method. This research is quantitative in terms of data type. The statistical population of the present study includes employees of the Central Municipality of Zanjan, who are 270 people according to the statistics received from the relevant organization. The Cochran formula was used to determine the sample size and the number of sample members was determined to be 159 people. To collect data to test the research hypotheses, a localized questionnaire was used, the reliability of which was obtained by the Cronbach's alpha method with a coefficient of more than 0.7 and the validity of the questionnaire, which has been approved by experts and scholars, was used. In this research, (SPSS) software and "PLS SMART" software were used to analyze the data and test the hypotheses.

Findings: The research findings indicate that the variable impact coefficient (path coefficient) of strategic human resource management functions with the mediating role of career advancement path on organizational development is (0.370), which indicates a positive and significant relationship between strategic human resource management and the mediating role of career advancement path on organizational development. The variable components of human resource functions include recruitment and selection of employees with an impact coefficient of (0.318), compensation system (0.337), human resource improvement system (0.340), human resource maintenance and retention system (0.322), and labor relations system (0.313) are effective in organizational development.

Conclusion: strategic human resource management, by mediating role of career advancement, have a positive and significant impact on organizational development in Zanjan Municipality. This requires special attention from the organization's officials to the functions of strategic human resource management. Therefore, organizational managers should take action in line with organizational development based on the results of the research by planning and taking appropriate executive actions, including transparency and recognition of career advancement paths,

reforming and reviewing human resource management processes, including employee selection and recruitment, performance-based compensation systems, appropriate training programs, etc.

Cite this article: Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (year). Article title. *Journal Title*, 56 (1), 1-20.

DOI: <http://doi.org/00000000000000000000>

Publisher: Faculty of Management, Kharazmi University, <https://www.mgmt.khu.ac.ir>

© The Author(s)

DOI:



1. Visiting Lecturer, National University of Zanjan Skills, Zanjan, Iran

E-mail: hamed.rastegar@znu.ac.ir

2. Associate Professor, Department of Management, University of Zanjan, Zanjan, Iran. Email: r-pirayesh@znu.ac.ir

3. Msc of Public Administration, University of Zanjan, Zanjan, Iran . Email: Mohammadbigdeli@znu.ac.ir

The effect of strategic human resource management functions on organizational development by mediating role of career advancement path

Extended ABSTRACT

Background and Objective: The process of development and growth of organizations is far from expected without the participation of human resources, because humans are both the goal and the tool for organizational development. Strategic human resource management increases innovation, creativity, and competition necessary for competition in the organization, which plays a decisive and fundamental role in advancing the goals of the organization. The purpose of this research is to determine the strategic role and determinants of human resource management functions as well as the career path in organizational development in Zanjan Municipality. As the most important executive pillar of urban management, the municipality has a pivotal role and determinants, therefore, the organizational development of municipalities can lead to improving the level of social welfare and the lives of urban residents. The success and progress of an organization depends on its human resources, therefore, strategic human resource management is an important part of maintaining or improving the health of an organization. On the other hand, the importance of human resource management in managing the people present in a workplace to achieve the organization's mission and strengthen the culture, and when done effectively, it can lead to the development of the necessary skills in current employees through training and development and greatly increase their productivity. The result of this research can effectively contribute to the further promotion and progress of Zanjan Municipality and related organizations.

Methodology: The present study is a descriptive-survey research in terms of its applied purpose and method. This research is quantitative in terms of data type. The statistical population of the present study includes all employees of the Zanjan city center municipality, which, according to the statistics received from the relevant organization; currently 270 people are working in this organization. The Cochran formula was used to determine the sample size. According to the Cochran formula, the number of sample members was determined to be 159 people. The sampling method used in the study is the classification method. In this study, library studies and articles were used to collect theoretical foundations and background. To collect data to test the research hypotheses, a localized questionnaire was used, the reliability of which was obtained by Cronbach's alpha method with a coefficient of more than 0.7 and the validity of the questionnaire was confirmed by experts and scholars. In this study, SPSS and PLS SMART software were used to analyze the data and test the hypotheses.

Findings: The research findings indicate that the functions of strategic human resource management have a mediating role in the career advancement path on organizational development (0.370), which indicates a positive and significant relationship between strategic human resource management and the mediating role in the career advancement path on organizational development. The variable components of human resource functions include recruitment and selection of employees with an impact coefficient of (0.318), compensation system (0.337), human resource improvement system (0.340), human resource maintenance and retention system (0.322), and labor relations system (0.313) are effective in organizational development.

Conclusion: According to the results obtained from the hypothesis test and based on the software outputs; the overall path coefficient is calculated to be (0.746), which indicates a high level of impact. The t values (significance coefficient) are (19.218), whose absolute value is greater than the critical t value at the 5% error level, i.e. 1.96, indicating that the observed

impact is significant. On the other hand, the path coefficient between the variable of career advancement path as a mediating variable and organizational development as a dependent variable is equal to (0.496), which is significant with a significance coefficient of (8.400) at the 5% error level. As a result, the indirect path coefficients (the effect of strategic human resource management functions on organizational development in Zanjan Municipality with the mediating role of career advancement path) are calculated to be ($0.370 = 0.496 \times 0.746$). This result is consistent with the results of the research of Jafari Nia (2017), Biswas (2020), Durkovic (2012), Cam Caldwell et al. (2010), and Norouzi, Khamechi, and Darvish (2019). These factors were also examined for the first to sixth sub-hypotheses, respectively, and finally all research hypotheses were confirmed, which indicates the positive and significant effect of strategic human resource management functions with a mediating role in the career advancement path in Zanjan Municipality.

Keywords: *Strategic Human Resources Management, Career advancement path, Organizational development, Recruitment, Service compensation system*

تأثیر کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بر توسعه سازمانی با نقش میانجی مسیر ترقی شغلی

حامد رستگاریا^۱ | رضا پیرایش^۲ | محمد بیگدلی^۲

چکیده

زمینه و هدف: فرایند توسعه سازمان‌ها، بدون مشارکت منابع انسانی دور از انتظار است، زیرا این سرمایه انسانی است که مزیت رقابتی ایجاد کرده و راه توسعه سازمان را هموار می‌سازد. هدف از انجام این تحقیق بررسی نقش راهبردی و تعیین‌کننده کارکردهای مدیریت منابع انسانی و همچنین تبیین مسیر ترقی شغلی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان می‌باشد.

روش‌شناسی: این مطالعه به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ شیوه انجام از نوع توصیفی - پیمایشی می‌باشد. این تحقیق از نظر نوع داده‌ها کمی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان شهرداری زنجان می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده و تعداد اعضای نمونه ۱۵۹ نفر تعیین گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از پرسشنامه بومی‌سازی شده، که پایایی آن با روش آلفای کرونباخ با ضریب بیش از ۰/۷ بدست آمده و روایی پرسشنامه که به تایید خبرگان و صاحب‌نظران رسیده است، استفاده شد. در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از نرم‌افزار (SPSS) و نرم افزار "PLS SMART" استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های تحقیق بیانگر تأثیر کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی با نقش میانجی مسیر ترقی شغلی بر توسعه سازمانی (۰/۳۷۰) که بیانگر رابطه مثبت و معنادار میان مدیریت راهبردی منابع انسانی با نقش میانجی مسیر ترقی شغلی بر توسعه سازمانی می‌باشد. اجزای متغیر کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل؛ جذب و انتخاب کارکنان با ضریب تأثیر (۰/۳۱۸)، نظام جبران خدمات (۰/۳۳۷)، نظام بهسازی منابع انسانی (۰/۳۴۰)، نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی (۰/۳۲۲)، نظام روابط کار (۰/۳۱۳) بر توسعه سازمانی تأثیرگذار می‌باشند.

نتیجه‌گیری: مدیریت راهبردی منابع انسانی با نقش میانجی مسیر ترقی شغلی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تأثیر مثبت و معناداری دارد. این مهم مستلزم توجه ویژه مسئولین سازمان به کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌باشد. لذا مدیران سازمانی بایستی بر اساس نتایج بدست آمده از تحقیق با برنامه‌ریزی و انجام اقدامات اجرایی مناسب از جمله شفافیت و شناخت مسیر ترقی شغلی، اصلاح

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۵/۲/۱۳

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۵/۳/۱۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵/۴/۲۷

تاریخ انتشار:

۱۴۰۵/۵/۲۴

کلیدواژه‌ها:

مدیریت راهبردی منابع

انسانی، مسیر ترقی شغلی،

توسعه سازمانی، جذب و

انتخاب کارکنان، نظام

جبران خدمات.

و بازنگری فرایندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی از جمله انتخاب و جذب کارکنان، نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، برنامه‌های آموزشی مناسب و غیره در راستای توسعه سازمانی اقدام نمایند.

استناد: نام خانوادگی، نام؛ نام خانوادگی، نام؛ و نام خانوادگی، نام (سال). عنوان مقاله. عنوان مجله، ۲ (۴)، ۱-۲۰.
DOI: <http://doi.org/00000000000000000000000000000000>

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، <https://www.mgmt.khu.ac.ir>



DOI:

۱. مدرس مدعو دانشگاه ملی مهارت زنجان، زنجان، ایران. رایانامه: hamed.rastegar@znu.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران. رایانامه: r-pirayesh@znu.ac.ir

۳. کارشناس ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران. رایانامه: Mohammadbigdeli@znu.ac.ir

مقدمه

منابع انسانی مهم‌ترین عامل بهره‌وری در هر جامعه‌ای به شمار می‌رود و بی شک شکوفایی هر جامعه‌ای در توسعه سرمایه فکری و انسانی آن نهفته است، به گونه‌ای که نیروی کار با ویژگی‌های فکری و رفتاری توانمند و کارآمد مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها به‌شمار می‌آید (اندیشمند و شکوه شمس‌الدینی، ۱۳۹۸). مدیریت و توسعه استعداد مبتنی بر آینده، عاملی اساسی در موفقیت هر سازمانی است. در این عصر رقابتی یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران منابع انسانی جذب استعداد و حفظ آن‌ها برای رسیدن به اهداف سازمان است (ساثیانارایانا و همکاران^۱، ۲۰۱۹). رشد سریع و بی‌رویه جمعیت شهرنشین، کارکردها و هویت شهری را تغییر داده است و مدیریت شهری را یکی از سخت‌ترین و مهم‌ترین کارزارهای روابط بین مردم و حکومت تبدیل کرده است (زیاری و بهجت کانش، ۱۴۰۱).

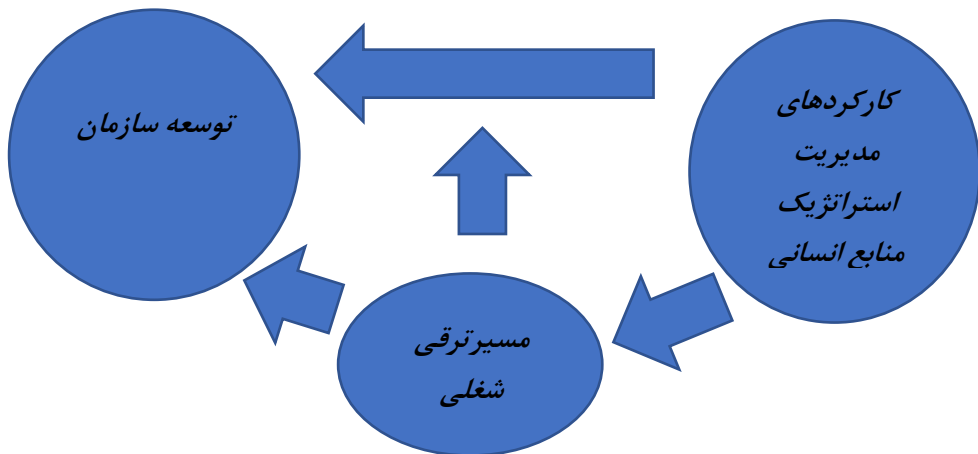
در زمانی نه چندان دور تکالیف شهرداری‌ها، در چند گزینه‌ی نظارتی و اجرایی خلاصه می‌شد که مشمول تعاریف آن حول محور بهداشت و پاکیزگی بود. سرعت ماشین زمان که در گذر نوگرایی و مدرنیته در حرکت است، زیرساخت‌های فکری شهرداری را متحول ساخت و آن را در چرخه‌ی تغییرات سیستماتیک و مدیریت نوین جهانی قرار داد و بالتبع این وظایف جدید جهت اجرا به انجام پروژه‌های بی‌شماری منتج گشته است. به نظر می‌رسد تعریف فعالیت‌ها در قالب پروژه‌های مشخص سبب می‌شود که فرآیند مدیریت آن مشخص‌تر بوده و به‌توان آن‌ها را در چارچوب‌های تعریف شده به انجام رسانید. امروزه به‌کارگیری فرآیندها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی یکی از مهارت‌های مورد نیاز برای مدیران پروژه است. مسئله اصلی و هدف از مدیریت منابع انسانی در پروژه، اطمینان یافتن از استفاده صحیح و کارآمد و برنامه ریزی شده از نیروهای انسانی در پروژه است که شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی و سازماندهی، جذب و به کار گماردن نیروهای انسانی بر اساس مدل‌های شایستگی، کنترل عملکرد و راندمان نیروی انسانی و توسعه تیم و فرهنگ کار تیمی و ترخیص نیروها می‌گردد (لطیفی و همکاران، ۱۴۰۱).

شهرداری به عنوان مهم‌ترین رکن اجرایی مدیریت شهری، جایگاه و نقش محوری و تعیین‌کننده‌ای را بر عهده دارد، بنابراین توسعه سازمانی شهرداری‌ها می‌تواند منجر به بهبود سطح رفاه اجتماعی و کیفیت زندگی شهرنشینان شود. موفقیت و پیشرفت یک سازمان به منابع انسانی آن بستگی دارد از این‌رو مدیریت راهبردی منابع انسانی بخش مهمی از حفظ یا بهبود

سلامت یک سازمان را بر عهده دارد. از سوی دیگر اهمیت مدیریت منابع انسانی در مدیریت افراد حاضر در یک محیط کار برای دستیابی به مأموریت سازمان و تقویت فرهنگ است و هنگامی که به طور موثر انجام شود، می تواند از طریق آموزش و توسعه به پرورش مهارت های لازم در کارکنان فعلی منجر شده و بهره وری آنان را تا حد زیادی بالا ببرد. مدیریت راهبردی منابع انسانی موجب افزایش نوآوری، خلاقیت و انعطاف لازم برای افزایش رقابت در سازمان می شود که نقش تعیین کننده و اساسی در راستای پیش برد اهداف سازمان دارد. لازمه تحقق مدیریت شهری کارآمد، در اختیارداشتن و به کارگیری مدیریت منابع انسانی کارآمد می باشد، لذا اهمیت و ضرورت انجام این تحقیق در شهرداری زنجان به طور چشمگیری افزایش می یابد، چرا که زمانی کارآمدی و تاثیرگذاری مدیریت منابع انسانی برای مدیران سازمان روشن می شود که با تاثیر کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی به خوبی آشنا شوند و میزان اهمیت تاثیرگذاری این کارکردها را در راستای توسعه سازمان خود درک نمایند. با توجه به اهمیت جایگاه شهرداری در زندگی عمومی و رفاه اجتماعی شهرنشینان، در این پژوهش با تصریح نقش راهبردی و تعیین کننده کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی در توسعه سازمانی و با توجه به این که در این زمینه و با بررسی همزمان این متغیرها قبلا پژوهش های کمتری صورت گرفته و همچنین در شهرداری زنجان تاکنون تحقیقی با این موضوع صورت نگرفته، با وجود درک شکاف پژوهشی موجود (که در ادامه در بخش پیشینه تحقیق به طور مفصل به آن پرداخته شده است) نتایج این پژوهش می تواند به ارتقا و رشد هرچه بیشتر سازمان ها به ویژه شهرداری زنجان کمک کند. محققین در این پژوهش با طرح سوال اصلی تحقیق " کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی با نقش مسیر ترقی شغلی بر توسعه سازمان چه میزان تاثیرگذار است؟ " به دنبال بررسی رابطه کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر توسعه سازمانی با تاکید بر نقش میانجی مسیر ترقی شغلی هستند. در این راستا اهداف تحقیق به شکل ذیل تعیین می گردد: هدف اصلی تحقیق " تعیین تاثیر کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی با توجه به نقش میانجی مسیر ترقی شغلی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان " می باشد. همچنین اهداف فرعی تحقیق عبارتند از:

- تعیین تاثیر جذب و انتخاب کارکنان بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان
- تعیین تاثیر نظام جبران خدمات بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان
- تعیین تاثیر نظام بهسازی منابع انسانی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان
- تعیین تاثیر نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان

- تعیین تاثیر نظام روابط کار بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان
 - تعیین تاثیر مسیر ترقی شغلی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان
- در ادامه فرضیات پژوهش به شرح ذیل مطرح می‌گردد:
- فرضیه اول: کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان با نقش میانجی مسیر ترقی شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه دوم: جذب و انتخاب کارکنان بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه سوم: مسیر ترقی شغلی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه چهارم: نظام جبران خدمات بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه پنجم: نظام بهسازی منابع انسانی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ششم: نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه هفتم: نظام روابط کار بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق (منبع: داده‌های تحقیق)

پیشینه تحقیق

پیشینه نظری

برای تحقق یک برنامه ریزی منابع انسانی موفق، بایستی نیاز سازمان به منابع انسانی را شناسایی کنیم. گام بعدی دستیابی به منابع انسانی است. کارمندیابی اولین مرحله از فرایند دستیابی است. میزان کارمندیابی در سازمان های مختلف بستگی به اندازه، مکان جغرافیایی، محیط و شرایط کار و میزان حقوق، رشد و یا رکود سازمان دارد. در فرایند کارمندیابی ما به دنبال جذب و گزینش کارکنان مناسب و مستعد برای مشاغل بخصوص و معینی برای سازمان هستیم که این امر با استفاده از منابع داخلی روش جذب نیرو از داخل سازمان و منابع خارجی روش جذب نیرو از خارج سازمان انجام می پذیرد. عواملی که در کارمندیابی موثرند عبارتند از عوامل محیطی (برون سازمانی) و عوامل سازمانی (درون سازمانی) می باشند (رادمهر و موسوی، ۱۳۹۶). انتخاب کارکنان شایسته نقش قابل توجهی در موفقیت سازمان ها دارد. انتخاب کارکنان به دلایل زیادی از جمله وجود معیارهای چندگانه و تاثیرگذاری عوامل سازمانی در فرایند انتخاب، یک مسئله پیچیده تصمیم گیری چندمعیاره است (حیدری دهویی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۷۴).

با نگاه استراتژیک به مدیریت منابع انسانی، جبران خدمات باید متناسب با شرایط سازمان و تحولات سریع محیطی به صورت پویا و انعطاف پذیر طراحی گردد. به طور کلی استفاده از ابزار پاداش برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان کارساز می باشد. سیستم های بسیاری برای پرداخت پاداش وجود دارند اما باید سیستم پاداش با هر تعریف و طبقه بندی کارا و اثربخش طراحی و اجرا شود. به عبارت دیگر تخصیص و اعطای پاداش در هر سازمان اعم از صنعتی یا خدماتی باید به گونه ای باشد که همانند هر سیستم پویا حداکثر بازدهی را میسر نماید (زادمهر و جعفری نیا، ۱۴۰۱). منابع انسانی سازمان ها متناسب با تغییرات محیط برون سازی و درون سازی، به ویژه تغییرات استراتژیک سازمان نیاز به آماده سازی و پرورش دارد.

انتخاب راهبردهای آموزشی در هم سو سازی اهداف سازمان و مدیریت منابع انسانی نقش محوری را ایفا می کند و این همسویی، باتوجه به شرایط متحول اقتصادی، اجتماعی سازمان ها، با پرورش و تقویت بینش، دانش و مهارت های تخصصی مدیران و کارکنان می تواند تامین شود و سازمان ها را از ویژگی های یادگیرندگی برخوردار سازد. نکته حائز اهمیت در زمینه پرورش مدیران و آموزش کارکنان سازمان ها این است که برنامه های آموزشی نباید صرفا در جهت

تقویت مهارت‌های تخصصی با شد، بلکه نقش فرهنگ سازی آن به ویژه در کشورهای در حال توسعه، به همان و یا حتی بیشتر از آن حائز اهمیت است. دو بخش کلی را می‌توان برای نظام بهسازی منابع انسانی در نظر گرفت: ۱- مدیریت عملکرد ۲- آموزش و پرورش کارکنان و مدیران (میرسپاسی، ۱۳۸۰، ۲۱۴).

چون حقوق کارگران ضایع می‌شود لذا برای جلوگیری از تضییع حقوق آنان نیازمند تشکل و تشکیل اتحادیه کارگری برای بیان خواسته‌های آنان می‌باشد. پس از پیروزی انقلاب اسلامی، طبق قانون کار جمهوری اسلامی ایران، حق تشکل برای کارگران و کارفرمایان به رسمیت شناخته شده است. تشکلی که در قانون کار برای کارگران مجاز دانسته شده است، انجمن صنفی است. ارتقا و تشخیص اصول بنیادین حقوق کار، ایجاد فرصت‌های بیشتر برای زنان و مردان به منظور دستیابی به درآمد کافی و شغل مناسب، افزایش پوشش و کارآیی حمایت‌های اجتماعی برای همه و تقویت سه جانبه‌گرایی و گفت‌وگوهای اجتماعی، استراتژی اصلی سازمان کار است. (تقدیری، ۱۴۰۱).

مسیر شغلی شامل رشته مشاغلی است که شخص برای نیل به یک هدف شغلی طی می‌کند. مدیریت توسعه مسیر شغلی؛ رضایت شغلی، تصدی حرفه‌ای و اثربخشی بالاتر را سبب می‌شود (حاتم و همکاران، ۱۳۹۰). مدیریت مسیر ترقی شغلی سازمانی به معنای سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی بوده که به زمان و پول نیاز دارد؛ هرچند ممکن است که این سرمایه‌گذاری به شما بازگردانده نشود، مانند زمانی که کارمند سازمان را زود ترک می‌کند (دی وس و کامبرئه^۱، ۲۰۱۶). امروزه، انطباق‌پذیری مسیر شغلی نقش مهمی در ورود و استخدام افراد به دنیای مشاغل دارد (ملکیها، ۱۴۰۱).

برای دستیابی به توسعه در محیط متغیر و دانشی کنونی، سازمان‌ها نیازمند اتخاذ تصمیماتی به منظور حفظ و پیشرفت منابع با ارزش و استفاده اثربخش از شایستگی‌های انسانی هستند که یکی از این راهبردها، طرح‌ریزی و سازماندهی مسیر شغلی است. هفت مقوله اصلی برای توسعه‌ی مسیر شغلی عبارتند از؛ عوامل فردی، عوامل سازمانی، نظام آموزش، چشم‌انداز سازمان، ارزشیابی و مدیریت عملکرد، شرایط محیطی و شرایط فرهنگی (رحیمی کیا و همکاران، ۱۴۰۱). توسعه سازمانی یک رویکرد جامع برای بهبود اثربخشی افراد و سازمان است و از آن‌جا که در سازمان دیدگاه‌ها، منافع و اولویت‌های متفاوتی وجود دارد، می‌توان با استفاده از تکنیک‌های مناسب مداخله این تضادها را با یکدیگر هم‌سو کرد و این عمل می‌تواند روحیه کارکنان را تقویت کند؛ زیرا وقتی کارکنان به‌خوبی سازمان یافته باشند می‌توانند احساس قدرت

^۱- De Vos, A., & Cambré, B.

و ارزش بیشتری داشته باشند (اونسیو و کاندزیج^۱، ۲۰۲۲). توسعه سازمانی که به عنوان ضربان قلب سازمان مطرح می شود به مطالعه تغییر و ر صد میزان موفقیت فعالیت های سازمان توجه دارد و در این راه به جمع آوری اطلاعات و آمار با استفاده از روش هایی مانند تجزیه، تحلیل و ارزیابی می پردازد. به عبارت دیگر می توان گفت که مشابه با بررسی چگونگی ضربان قلب توسط پزشک، توسعه سازمان نیز با تشخیص "ضربان قلب" و یافتن راه هایی برای بهبود بهره وری و موفقیت سازمان از طریق پیاده سازی بسترها، سلامت سازمان را ممکن می سازد و توانایی بیشتری در کنار آمدن با مشکلات را کسب می کند (چن^۲، ۲۰۲۰).

پیشینه تجربی

نادعلی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان؛ آسیب شناسی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در شرکت توزیع نیروی برق شهرستان اصفهان با استفاده از روش تحقیق توصیفی - پیمایشی در جامعه آماری که شامل کلیه کارکنان شرکت توزیع نیروی برق شهرستان اصفهان بوده که از میان آن ها با روش نمونه گیری در دسترس ۱۱۵ نفر بر اساس جدول کرجسی و مورگان انتخاب شدند. در این پژوهش، ابزار از پرسشنامه جهت گردآوری داده ها استفاده شد. به صورت دو وجهی در دو وجه و وضعیت موجود و وضعیت مناسب استفاده شد و شش کارکرد جذب و استخدام، آموزش و توسعه، مسیر ترقی شغلی، جبران خدمت، ارزیابی عملکرد و روابط کارکنان بررسی گردید. پس از بررسی پایایی با آلفای کرونباخ و روایی آن با نظر خبرگان تایید شد، نتایج نشان داد که طبق رتبه بندی فریدمن بیشترین آسیب کارکردهای منابع انسانی مختص مسیر ترقی شغلی و کمترین آسیب مربوط به آموزش و توسعه می باشد.

نوروزی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان؛ بررسی تاثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تاب آوری سازمانی با تاکید بر میانجی گری سرمایه اجتماعی با استفاده از روش تحقیق کمی و از حیث روش گردآوری اطلاعات توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی، در جامعه آماری که شامل کلیه پرستاران بیمارستان های دولتی شهر تهران بوده، که حجم نمونه با توجه به فرمول کالین حداقل ۲۸۰ نفر در نظر گرفته شد و به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. پس از تایید پایایی با آلفای کرونباخ و روایی پرسشنامه که به تایید خبرگان رسید، اطلاعات مورد نیاز، پس از توزیع پرسشنامه ها، جمع آوری و با استفاده از نرم افزار

1- Oncioiu & Kandzija

2- Chen

PLS SMART تجزیه و تحلیل شد و نتایج نشان داد که؛ رابطه معناداری بین متغیرهای پژوهش وجود دارد که به تأیید فرضیه‌ها منجر شد، بنابراین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی رابطه مستقیم و معنادار با تاب‌آوری سازمانی و سرمایه اجتماعی دارد. همچنین سرمایه اجتماعی با تاب‌آوری سازمانی رابطه معنادار دارد. همچنین، میانجی بودن سرمایه اجتماعی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و تاب‌آوری سازمانی نیز تأیید شد.

پور شهابی و خدادادی دیدانی (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان؛ تأثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان و با هدف شناسایی ارتباط بین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی در اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان تحقیق خود را انجام داده‌اند. با استفاده از روش تحقیق کمی در جامعه آماری که شامل کلیه کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان بوده است و پس از تأیید پایایی با روش آلفای کرونباخ و روایی پرسشنامه به تأیید خبرگان رسید، تعداد ۵۹ عدد پرسشنامه را در بین نمونه‌های آماری توزیع شد. همچنین در راستای دستیابی به اهداف تحقیق و تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های درصد، میانگین، واریانس و انحراف معیار، آزمون کولموگروف اسمیرنوف و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. در این تحقیق نتایج نشان داد که؛ خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از جمله اهداف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بوده که از طریق آن سازمان می‌تواند کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار به دست آورد. نتایج این تحقیق نشان داد که در اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان رابطه مثبت و معناداری بین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی وجود دارد.

نگوک سو و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان؛ بررسی تأثیر تقویت انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری در شرایط پاندمی بیماری کرونا، نتایج تحقیق خود را این‌گونه بیان نمودند که چهار عامل محدودیت‌های مالی، فرهنگ سازمانی، رهبری و چشم انداز تجاری و مأموریت سازمان بر توسعه و انعطاف‌پذیری سازمانی به منظور مقابله در شرایط سخت و تاب‌آوری مؤثر است و اقدام‌های کاهش هزینه از جمله اخراج، کاهش حقوق و دستمزد، منجمد کردن استخدام، کاهش آموزش، مدیریت دقیق عملکرد و کوچک‌سازی می‌تواند انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری سازمانی را کمتر کند.

حلبست حسین و همکاران^۱ (۲۰۱۹)، در پژوهشی تحت عنوان؛ تأثیر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار با میانجی‌گری توسعه سرمایه انسانی و تعهد کارکنان به بررسی پرداختند. جامعه آماری تحقیق که شامل کارکنان کلیه دانشگاه‌های شهر اربیل عراق بوده و همچنین تعداد ۶۰۰ پرسشنامه به طور تصادفی بین آن‌ها توزیع گردیده است. تکنیک‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تحلیل با استفاده از حداقل مربعات جزئی هوشمند PLS استفاده شد. موسسات آکادمیک مانند سایر سازمان‌های تجاری برای دستیابی و حفظ مزیت‌های رقابتی خود تلاش می‌کنند. آن‌ها با ارزیابی نقش میانجی توسعه «سرمایه انسانی» و تعهد، تأثیر «روش‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی» را بر دستیابی به «مزیت‌های رقابتی» که پایدار خواهند بود، بررسی کرده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان‌دهنده تأثیر خطی و مثبت HRM استراتژیک را بر پایداری «مزیت‌های رقابتی» است. HRM استراتژیک همچنین بر توسعه سرمایه انسانی و تعهد کارکنان به موسسات تأثیر مثبتی دارد. تأثیر توسعه سرمایه انسانی و تعهد کارکنان با نقش میانجی در شیوه‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی و رابطه مزیت رقابتی پایدار یافت شد.

فیندیکلی و همکاران^۲ (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان؛ بررسی نوآوری سازمانی و ظرفیت مدیریت دانش نقش مرکزی شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی با استفاده روش تحقیق کمی و با ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه که پس از تایید پایایی با روش آلفای کرونباخ که ارزش آلفای کرونباخ برای مقیاس، حدود ۰/۹۳ بود و روایی آن که به تایید خبرگان رسید، به بررسی پرداختند. نتایج نشان داد می‌توان فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک SHRM را به عنوان سیستمی تعریف کرد که کارمندان را بر می‌انگیزد تا پیاده‌سازی موثر و بقای سازمان و اعضای آن را تضمین کنند. علاوه بر این اثبات شده است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر قابل توجهی بر نتایج مثبت سازمانی دارد. آموزش، جذب و انتخاب کارکنان، مشارکت، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات را برای نمایش کلی فعالیت‌های منابع انسانی استراتژیک، مورد ارزیابی قرار گرفت. برای مثال برای آموزش: در دسترس بودن فعالیت‌های آموزش رسمی، برای جبران خدمات: وجود پرداخت‌های تشویقی، برای ارزیابی عملکرد: تمرکز توسعه، برای جذب و انتخاب کارکنان: انتخاب و استخدام و برای مشارکت: امکان تصمیم‌گیری برای کارمندان بود.

الادرسی و دارون^۳ (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان؛ تعیین رابطه بین شیوه

2- Halbast Hussein Hamadamin & Tarik Atan

2 -Mine Afacan Fındıklı, Ugur Yozgat, Yasin Rofcanin

3- Al Adresi & Darun

های مدیریت راهبردی منابع انسانی و تعهد سازمانی، نشان دادند که کارکنان شرکت نفت و گاز لیبی، در صورتی نسبت به سازمان متعدتر می‌شوند که فرایندهای مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان به خوبی اجرا و آن‌ها از آن بهره‌مند شوند. آموزش شغلی و پرداخت هزینه به‌رای عملکرد، از شیوه‌های کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی است که بر تعهد کارکنان، تأثیر دارد.

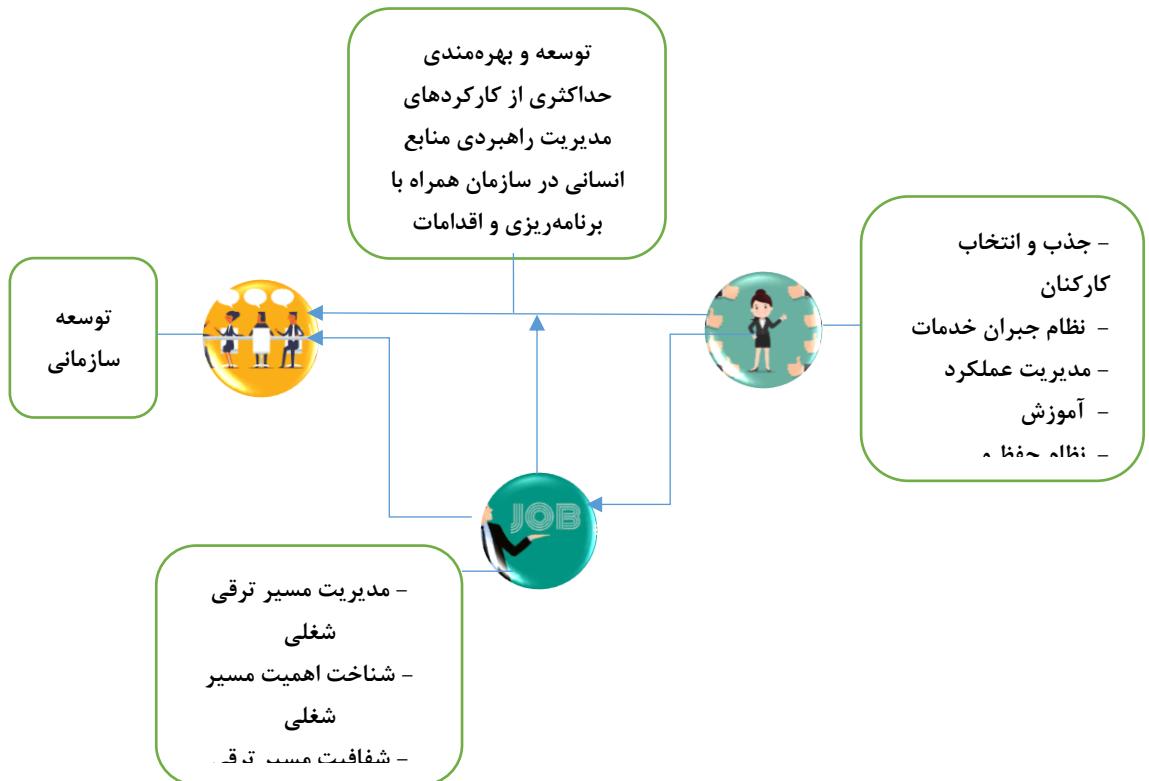
جدول (۱) مقایسه و بررسی پیشینه‌های تجربی تحقیق

رد ی ف	سال	نام محقق	عنوان تحقیق	نتایج و یافته‌ها
۱	۱۴۰۱	نادعلی و همکاران	آسیب‌شناسی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در شرکت توزیع نیروی برق شهرستان اصفهان	شش کارکرد جذب و استخدام، آموزش و توسعه، مسیر توسعه شغلی، جبران خدمت، ارزیابی عملکرد و روابط کارکنان بررسی گردید، که بیشترین آسیب کارکرد منابع انسانی مختص مسیر توسعه شغلی و کمترین آسیب مربوط به آموزش و توسعه می‌باشد.
۲	۱۳۹۹	نوروزی و همکاران	بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی با تأکید بر میانجی‌گری سرمایه اجتماعی	کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی رابطه مستقیم و معنادار با تاب‌آوری سازمانی و سرمایه اجتماعی دارد. همچنین سرمایه اجتماعی با تاب‌آوری سازمانی رابطه معنادار دارد. همچنین، میانجی بودن سرمایه اجتماعی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و تاب‌آوری سازمانی نیز تأیید شد.
۳	۱۳۹۷	حسینی و همکاران	بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، با نقش میانجی قابلیت بازاریابی	کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارند و همچنین قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارند.
۴	۱۴۰۰	پورشهایی و خدادادی دیدانی	تأثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان	در اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان رابطه مثبت و معناداری بین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی وجود دارد.
۵	۲۰۲۰	بیسواس	مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد کارکنان، مورد مطالعه بخش انرژی هند	رابطه معناداری بین عملکرد مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد کارکنان وجود دارد. همچنین مشخص شده است که شیوه‌های مدیریت راهبردی تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد کارکنان دارند که در نهایت بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

۶	۲۰۱۲	دورکوچ	تدوین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در صنایع کوچک اوکراین	راهبرد مناسب برای مشاغل مدیریتی، اصلی و خدمتی، راهبرد متعهدانه و راهبرد مناسب برای مشاغل خدمتی، راهبرد ثانویه می باشد. راهبردی که برای مشاغل خدمتی مناسب است ساده، تکراری و استاندارد پذیر می باشد.
۷	۱۳۹۵	کشاورز محمدیان و سعیدی	بررسی تاثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر تصمیم گیری استراتژیک شرکت آبفا	کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر تصمیم گیری استراتژیک، استفاده از استخدام و گزینش، استفاده از آموزش و توسعه، استفاده از ارزیابی عملکرد، استفاده از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، مزایا و پاداش هایی دارند و بر تصمیم گیری استراتژیک شرکت تامین و تصفیه آب و فاضلاب تهران تاثیر معنی داری دارد. نتایج همچنین نشان داد که محدودیت های تکنیکی و سازمانی تاثیر ابعاد کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر تصمیم گیری استراتژیک شرکت تامین و تصفیه آب و فاضلاب تهران را تعدیل نمی کند.
۸	۱۴۰۰	آخوندی و اسدی	بررسی تاثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تاب آوری سازمانی با تاکید بر میانجی گری رضایت شغلی	عملیات SHRM (استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش) به طور مستقیم با رضایت شغلی مرتبط است، استراتژی موثر مدیریت منابع انسانی به صورت منظم همه منابع انسانی فردی را سازماندهی می کند. کارکردهای مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم بر عملکرد و رفتار کارکنان تاثیر می گذارد به طوری که منجر به موفقیت سازمان می شود.

با توجه به بررسی و مطالعه پیشینه تحقیق و ادبیات نظری به این نتیجه می رسیم که در تحقیقات گذشته تمرکز مطالعات در این حوزه بیشتر بر روی بررسی رابطه متغیر کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بر متغیرهای عملکرد سازمانی، تاب آوری سازمانی، مزیت رقابتی و تعهد سازمانی بوده است و همچنین متغیر توسعه سازمانی بیشتر به عنوان متغیر میانجی در این حوزه مورد بررسی قرار گرفته است. در مطالعات گذشته جامعه های آماری مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است که هر کدام در جایگاه خود حائز اهمیت هستند. در این مطالعه با بررسی تاثیر کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بر توسعه سازمانی با نقش میانجی مسیر ترقی شغلی که در کمتر مطالعه ای به آن پرداخته شده است و همچنین در جامعه آماری

تحقیق، که سازمان مهم و اثرگذار شهرداری را مورد بررسی قرار داده، که طبق مطالعات انجام شده همواره با چالش‌های مدیریت منابع انسانی روبه‌رو است. امید است با انجام این پژوهش این شکاف پژوهشی تا حدی مرتفع و با ارائه پیشنهادات کاربردی بر اساس نتایج بدست آمده از تحقیق، در راستای توسعه سازمانی به مدیران و رهبران سازمانی کمک شود. در ادامه مدل مفهومی تحقیق مبتنی بر بررسی پیشینه و مبانی نظری با تاکید بر نقش متغیرهای تحقیق برای ادامه فرایند تحقیق ارائه می‌گردد.



شکل (۲) مدل مفهومی مبتنی بر پیشینه نظری و تجربی با تاکید بر متغیرهای تحقیق (منبع: داده‌های تحقیق)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ شیوه انجام از نوع پژوهش توصیفی - پیمایشی می‌باشد. این تحقیق از نظر نوع داده‌ها کمی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان شهرداری مرکز زنجان می‌باشد که با توجه به آمار دریافتی از سازمان

مربوطه در حال حاضر تعداد 270 نفر در این سازمان مشغول فعالیت می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است. که با توجه به فرمول کوکران تعداد اعضای نمونه ۱۵۹ نفر تعیین شده است. روش نمونه‌گیری به کار برده شده در تحقیق، روش طبقه‌بندی می‌باشد. در این تحقیق برای جمع‌آوری مبانی نظری و پیشینه از مطالعات کتابخانه‌ای و مقالات استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از پرسشنامه بومی سازی شده استفاده شد که مطابق جدول (۱) سوالات تحقیق بر اساس متغیرها تعیین شدند و همچنین روایی و پایایی آن بر اساس جدول (۲) و جدوا (۳) بدست آمدند که پایایی آن با روش آلفای کرونباخ با ضریب بیش از ۰/۷ بدست آمده و روایی پرسشنامه که به تایید خبرگان و صاحب‌نظران رسیده است، استفاده شد. نمونه‌گیری از جامعه آماری به روش طبقه‌بندی انجام شده و بر اساس توزیع فراوانی کارکنان شهرداری (شهرداری مرکز، مناطق شهرداری و سازمان‌های تابع) در شغل‌های سازمانی تعریف شده بر اساس جدول (۳) پرسشنامه‌ها توزیع شدند. در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از نرم‌افزار (spss) و برای آزمون صحت مدل نظری تحقیق و محاسبه ضرایب تاثیر از روش مدلیابی معادلات ساختاری به وسیله نرم افزار "PLS SMART" استفاده شده است. برای تعیین همبستگی بین متغیرهای مکنون و متغیرهای آشکار از بار عاملی استفاده که نتایج آن در جدول (۶) آمده است. سایر تحلیل‌ها و نتایج تحقیق در بخش یافته‌ها و نتیجه‌گیری ارائه شده است.

جدول (۲) متغیرهای تحقیق و منبع آن‌ها

تعداد سوال	متغیر	منابع و اقتباس‌ها	تعداد سوال	متغیر	منابع و اقتباس‌ها
۶	جذب و انتخاب کارکنان	پرسشنامه استاندارد مدیریت استراتژیک منابع انسانی قایر احمد فهیم (۲۰۱۸) و پرسشنامه استاندارد کارکردهای منابع انسانی ادجر و گری (۲۰۰۵)	۴	نظام روابط کار	پرسشنامه استاندارد مدیریت استراتژیک منابع انسانی قایر احمد فهیم (۲۰۱۸) و پرسشنامه استاندارد کارکردهای منابع انسانی ادجر و گری (۲۰۰۵)
۷	توسعه سازمانی	پرسشنامه استاندارد مدیریت استراتژیک منابع انسانی قایر احمد فهیم (۲۰۱۸) و پرسشنامه استاندارد کارکردهای منابع انسانی ادجر و گری (۲۰۰۵)	۴	نظام جبران خدمات	پرسشنامه استاندارد مدیریت استراتژیک منابع انسانی قایر احمد فهیم (۲۰۱۸) و پرسشنامه استاندارد کارکردهای منابع انسانی ادجر و گری (۲۰۰۵)
۶	مسیر ترقی شغلی	پرسشنامه استاندارد مدیریت استراتژیک منابع انسانی قایر احمد فهیم (۲۰۱۸) و پرسشنامه استاندارد کارکردهای منابع انسانی ادجر و گری (۲۰۰۵)	۴	نظام بهسازی منابع انسانی	پرسشنامه استاندارد مدیریت استراتژیک منابع انسانی قایر احمد فهیم (۲۰۱۸) و پرسشنامه استاندارد کارکردهای منابع انسانی ادجر و گری (۲۰۰۵)
۴	نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی	پرسشنامه استاندارد مدیریت استراتژیک منابع انسانی قایر احمد فهیم (۲۰۱۸) و پرسشنامه استاندارد کارکردهای منابع انسانی ادجر و گری (۲۰۰۵)			

جدول (۳) نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای تحقیق

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ Alpha>0.7	ضریب پایایی ترکیبی CR>0.7
توسعه سازمانی	۰/۹۴۲	۰/۹۴۸
مسیر ترقی شغلی	۰/۸۹۹	۰/۹۱۸
کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی	۰/۹۳۵	۰/۹۴۳
نظام بهسازی منابع انسانی	۰/۷۹۲	۰/۸۷۸
نظام جبران خدمات	۰/۷۷۲	۰/۸۶۷
نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی	۰/۸۱۵	۰/۸۹۰
نظام روابط کار	۰/۷۶۰	۰/۸۶۲
جذب و انتخاب کارکنان	۰/۷۲۲	۰/۸۴۲

جدول (۴) نتایج روایی همگرا متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین واریانس استخراجی
توسعه سازمانی	۰/۵۷۹
مسیر ترقی شغلی	۰/۵۳۳
کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی	۰/۵۲۷
نظام بهسازی منابع انسانی	۰/۷۰۶
نظام جبران خدمات	۰/۶۸۶
نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی	۰/۷۳۱
نظام روابط کار	۰/۶۷۷
جذب و انتخاب کارکنان	۰/۶۴۰

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE^1 ، ۰/۵ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرای پژوهش تایید می‌شود.

¹- Average Variance Extracted

جدول (۵) توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب سمت شغلی

سمت شغلی	فراوانی	درصد فراوانی
مدیر	۱۳	۸/۷
معاون	۱۳	۸/۷
کارشناس	۱۰۹	۷۲/۷
سایر کارکنان	۱۴	۱۰/۰
جمع	۱۵۰	۱۰۰/۰

با توجه به جدول زیر مشاهده می‌شود که بارعاملی مربوط به تمامی سوالات بیشتر ۰/۵ است. پس تمام سوال‌ها با متغیرهای مربوط به خود همبستگی مناسبی دارند.

جدول (۶) بار عاملی ابزار اندازه‌گیری پژوهش (پرسشنامه)

سوال	بار عاملی	آماره T	مقادیر P
۱	۰/۷۴۱	۱۳/۷۰۷	۰/۰۰۰
۲	۰/۸۴۶	۲۱/۶۳۷	۰/۰۰۰
۳	۰/۸۱۰	۳۰/۵۳۴	۰/۰۰۰
۴	۰/۸۳۵	۳۲/۷۱۶	۰/۰۰۰
۵	۰/۷۹۳	۱۹/۳۳۷	۰/۰۰۰
۶	۰/۸۵۵	۳۵/۴۸۰	۰/۰۰۰
۷	۰/۸۳۴	۲۵/۷۳۵	۰/۰۰۰
۸	۰/۸۵۵	۲۶/۷۲۰	۰/۰۰۰
۹	۰/۸۳۱	۲۷/۳۲۷	۰/۰۰۰
۱۰	۰/۸۳۸	۲۴/۵۳۴	۰/۰۰۰
۱۱	۰/۸۳۲	۲۱/۹۷۱	۰/۰۰۰
۱۲	۰/۸۹۳	۳۶/۰۸۷	۰/۰۰۰
۱۳	۰/۸۸۲	۳۹/۸۳۴	۰/۰۰۰
۱۴	۰/۷۴۰	۱۰/۵۴۶	۰/۰۰۰
۱۵	۰/۸۴۱	۲۹/۰۰۶	۰/۰۰۰
۱۶	۰/۵۳۶	۸/۹۶۶	۰/۰۰۰
۱۷	۰/۶۶۹	۹/۹۳۳	۰/۰۰۰
۱۸	۰/۶۴۶	۹/۵۶۹	۰/۰۰۰
۱۹	۰/۸۰۴	۲۱/۲۶۷	۰/۰۰۰

۰/۰۰۰	۱۶/۹۳۰	۰/۷۷۳	۲۰
۰/۰۰۰	۱۵/۷۲۱	۰/۷۸۶	۲۱
۰/۰۰۰	۲۵/۷۲۴	۰/۸۰۱	۲۲
۰/۰۰۰	۲۸/۰۷۶	۰/۸۰۶	۲۳
۰/۰۰۰	۲۰/۸۶۴	۰/۸۱۰	۲۴
۰/۰۰۰	۸/۴۲۴	۰/۶۱۰	۲۵
۰/۰۰۰	۱۲/۰۲۴	۰/۶۷۹	۲۶
۰/۰۰۰	۸/۹۶۸	۰/۵۸۷	۲۷
۰/۰۰۰	۱۰/۲۳۸	۰/۵۶۱	۲۸
۰/۰۰۰	۹/۶۳۸	۰/۶۰۶	۲۹
۰/۰۰۰	۱۴/۹۰۱	۰/۷۰۶	۳۰
۰/۰۰۰	۸/۶۷۴	۰/۵۹۵	۳۱
۰/۰۰۰	۲۰/۴۵۰	۰/۷۵۴	۳۲
۰/۰۰۰	۱۲/۶۲۳	۰/۶۸۵	۳۳
۰/۰۰۰	۲۲/۰۳۵	۰/۷۷۹	۳۴
۰/۰۰۰	۲۰/۶۹۳	۰/۷۳۸	۳۵

یافته‌های تحقیق

برای آزمون صحت مدل نظری تحقیق و محاسبه ضرایب تاثیر از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به وسیله نرم‌افزار PLS استفاده شده است.

بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق: برای انتخاب آزمون درست برای تحلیل فرضیه‌ها ابتدا باید از توزیع آماری متغیرهایی که مورد آزمون قرار می‌گیرند اطمینان حاصل کرد. برای نمونه آماری، پیش‌نیاز گرفتن آزمون‌های پارامتری نرمال بودن توزیع آماری متغیرهاست. به طور کلی می‌توان گفت که آزمون‌های پارامتری، عموماً بر میانگین و انحراف معیار استوارند. حال اگر توزیع جامعه نرمال نباشد، نمی‌توان استنباط درست از نتایج داشت، به همین جهت از آزمون کلموگوروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای مورد آزمون استفاده می‌کنیم.

H_0 : داده‌ها دارای توزیع نرمال می‌باشند.

H_1 : داده‌ها دارای توزیع نرمال نمی‌باشند.

جدول (۷) نتایج آزمون کولموگروف – اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

متغیر	آماره آزمون	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
جذب و انتخاب کارکنان	۰/۱۸۵	۰/۰۰۰	توزیع داده‌ها غیرنرمال است
نظام جبران خدمات	۰/۱۷۷	۰/۰۰۰	توزیع داده‌ها غیرنرمال است
نظام بهسازی منابع انسانی	۰/۱۵۴	۰/۰۰۰	توزیع داده‌ها غیرنرمال است
نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی	۰/۱۷۶	۰/۰۰۰	توزیع داده‌ها غیرنرمال است
نظام روابط کار	۰/۱۷۹	۰/۰۰۰	توزیع داده‌ها غیرنرمال است
کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی	۰/۱۴۷	۰/۰۰۰	توزیع داده‌ها غیرنرمال است
توسعه سازمانی	۰/۱۲۷	۰/۰۰۰	توزیع داده‌ها غیرنرمال است
مسیر ترقی شغلی	۰/۱۱۸	۰/۰۰۰	توزیع داده‌ها غیرنرمال است

با توجه به جدول فوق سطح معنی داری آزمون نرمالیت متغیرهای تحقیق کمتر از ۰/۰۵ می باشد. بنابراین فرضیه H_1 تایید می شود، یعنی توزیع داده‌ها در این نمونه آماری غیر نرمال است، به همین علت برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از نرم افزار پی ال اس استفاده می‌شود. پایایی: به منظور تعیین پایایی متغیرهای تحقیق، به بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۱ می‌پردازیم.

جدول (۸) نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرا متغیرهای تحقیق

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ 7/Alpha>0	ضریب پایایی ترکیبی 7/CR>0	میانگین واریانس استخراجی
توسعه سازمانی	۰/۹۴۲	۰/۹۴۸	۰/۵۷۹
مسیر ترقی شغلی	۰/۸۹۹	۰/۹۱۸	۰/۵۳۳
کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی	۰/۹۳۵	۰/۹۴۳	۰/۵۲۷
نظام بهسازی منابع انسانی	۰/۷۹۲	۰/۸۷۸	۰/۷۰۶
نظام جبران خدمات	۰/۷۷۲	۰/۸۶۷	۰/۶۸۶
نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی	۰/۸۱۵	۰/۸۹۰	۰/۷۳۱

^۱ -Composite Reliability

۰/۶۷۷	۰/۸۶۲	۰/۷۶۰	نظام روابط کار
۰/۶۴۰	۰/۸۴۲	۰/۷۲۲	جذب و انتخاب کارکنان

با توجه به این که مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰/۷ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی متغیرهای پژوهش را تایید نمود.

روایی همگرا: معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE^۱، ۰/۵ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرای پژوهش تایید می‌شود.

آزمون مدل: شکل (۲) مدل پژوهش را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. در این شکل اعداد یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند.

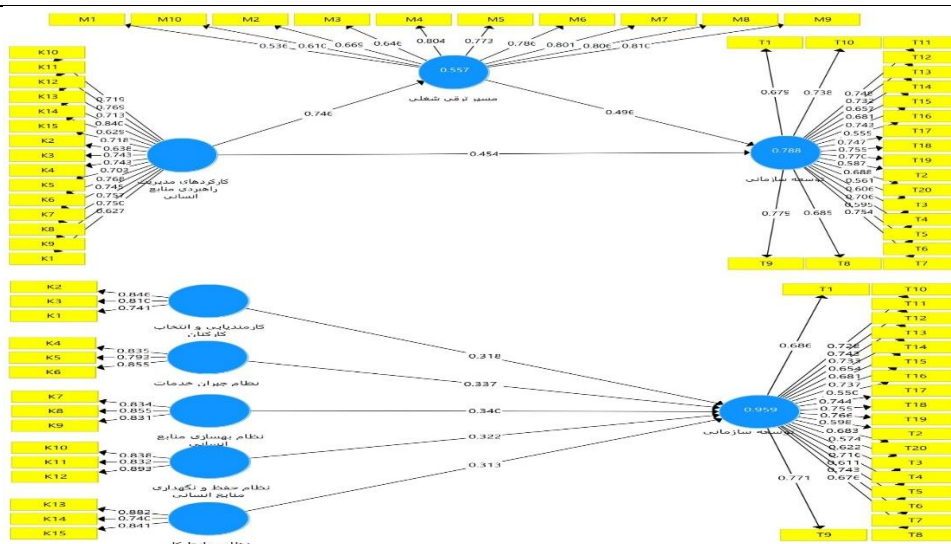
دسته‌ی اول: تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان (دایره‌ها) و متغیرهای آشکار (مستطیل‌ها) را نشان می‌دهند. ضرایب موجود در این معادلات را اصطلاحاً بار عاملی^۲ می‌گویند.

به‌طور کلی این مدل را مدل اندازه‌گیری می‌گویند که مشخص می‌کند که آیا هر یک از متغیرهای پنهان توسط شاخص‌های مناسبی اندازه‌گیری شدند. کدام شاخص در اندازه‌گیری متغیر پنهان مربوطه‌اش سهم بیشتر و کدام شاخص سهم کمتری دارد.

دسته‌ی دوم: معادلات ساختاری هستند که روابط علی بین متغیرهای پنهان است و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند، به ضرایب موجود در این معادلات اصطلاحاً ضریب مسیر گفته می‌شوند. اعداد داخل دایره نیز شاخص ضریب تعیین می‌باشند.

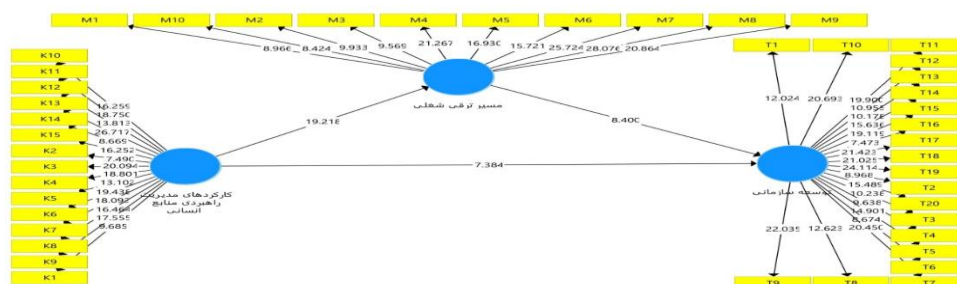
^۱- Average Variance Extracted

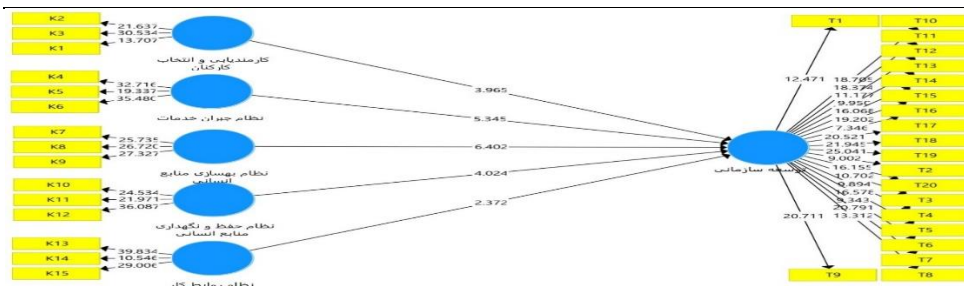
^۲ Factor loading



شکل (۳) مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب استاندارد

شکل (۳) بیانگر ضرایب مسیر در حالت استاندارد است که در بازه (۱،-۱) قرار دارند و نشان‌دهنده میزان رابطه بین متغیرها می‌باشند. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب مسیر، $0/۳$ می‌باشد. در نمودار فوق قدر مطلق ضرایب مسیر از $0/۳$ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. اعداد مشاهده شده بر روی پیکان‌های شکل فوق، ضرایب مسیر هستند و شدت رابطه بین متغیرها و جهت این رابطه را مشخص می‌کنند. هر چه عدد ضریب مسیر بزرگ‌تر باشد، رابطه متغیر مستقل بر متغیر وابسته قوی‌تر خواهد بود. به همین سبب می‌توان اظهار داشت که اگر ضریب مسیر، عددی مثبت باشد، رابطه متغیر مستقل و متغیر وابسته مستقیم است و با افزایش مقدار متغیر مستقل، مقدار متغیر وابسته نیز افزایش پیدا خواهد کرد و اگر ضریب مسیر، عددی منفی باشد، رابطه متغیر مستقل و متغیر وابسته معکوس است و با افزایش مقدار متغیر مستقل، مقدار متغیر وابسته کاهش پیدا خواهد کرد.





شکل (۴) مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب معناداری

شکل (۴) نشان دهنده ضرایب معناداری است که باید بزرگتر از ۱/۹۶ باشند تا روابط بین متغیرها در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار گردند. شکل فوق آزمون مدل تحقیق (حالت ضرایب معنی داری) را نشان می‌دهد. با استفاده از این آزمون می‌توان به معنی دار بودن ارتباط بین متغیرهای تحقیق پی برد. در این حالت روابطی معنی دار خواهند بود که عدد بر روی پیکان روابط، خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) باشند. به این معنی که اگر در این آزمون عددی بین ۱/۹۶ و -۱/۹۶ باشد، رابطه آن‌ها بی‌معنا خواهد بود و به تبع آن ضریب مسیر آن رابطه نیز بی‌معنا خواهد بود. همان‌طور که در شکل (۳) مشاهده می‌شود، مقادیر ضرایب معنی داری (T-value) بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشند و بیانگر این است تمامی ضرایب مسیر در شکل شماره (۲) در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار می‌باشند.

برآزش مدل کلی: برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF^1 استفاده می‌شود که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times R^2}$$

$\overline{Communalities}$ از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش بدست می‌آید.

جدول (۹) میزان مقادیر اشتراکی و ضرایب تعیین متغیرهای تحقیق

متغیرهای مکنون	مقادیر اشتراکی	ضرایب تعیین
توسعه سازمانی	۰/۵۷۹	۰/۹۵۹
مسیر ترقی شغلی	۰/۵۳۳	۰/۵۵۷
کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی	۰/۵۲۷	-

¹ Goodness of Fit

-	۰/۷۰۶	نظام بهسازی منابع انسانی
-	۰/۶۸۶	نظام جبران خدمات
-	۰/۷۳۱	نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی
-	۰/۶۷۷	نظام روابط کار
-	۰/۶۴۰	جذب و انتخاب کارکنان

جدول (۱۰) نتایج برازش مدل کلی

GOF	میانگین ضرایب تعیین	میانگین مقادیر اشتراکی
۰/۶۹۴	۰/۷۵۸	۰/۶۳۵

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF به میزان ۰/۶۹۴ (که بزرگتر از ۰/۳۶ است)، بنابراین برازش بسیار مناسب مدل کلی تایید می‌شود. آزمون فرضیه‌های تحقیق: برای بررسی فرضیه‌ها، ضریب معناداری کلی برابر با (۰/۷۴۶) محاسبه شده است که نشان دهنده میزان تاثیر است. مقادیر t (ضریب معناداری)، (۱۹/۲۱۸) بدست آمده است که قدر مطلق آن بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تاثیر مشاهده شده معنادار هست. از طرفی ضریب مسیر میان متغیر مسیر ترقی شغلی به عنوان متغیر میانجی با توسعه سازمانی به عنوان متغیر وابسته برابر است با، (۰/۴۹۶) که با ضریب معناداری (۸/۴۰۰) در سطح خطای ۵٪ معنادار گردیده است. در نتیجه ضرایب مسیر غیر مستقیم (تاثیر کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان با نقش میانجی مسیر ترقی شغلی) برابر با (۰/۳۷۰ = ۰/۴۹۶ × ۰/۷۴۶) محاسبه می‌شوند.

$$Z - \text{Value} = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

محاسبه آزمون سوبل:

در این رابطه:

a: ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

Sa: خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی

Sb: خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته

آزمون سوبل نیز رویکرد دیگری در قبول یا رد فرضیات مربوط به نقش میانجی یک متغیر می باشد. مقادیر t غیرمستقیم حاصل از آزمون سوبل به ترتیب برابر با $۷/۰۸۶$ می باشد که قدر مطلق این مقدار از $۱/۹۶$ بزرگ تر می باشد و بر این اساس می توان نتیجه گرفت که کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان با نقش میانجی مسیر ترقی شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه اصلی پژوهش مورد تایید قرار گرفته است. آزمون فرضیه فرعی اول: مسیر ترقی شغلی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بر اساس شکل های ۳ و ۴، ضریب مسیر استاندارد میان متغیر مسیر ترقی شغلی و توسعه سازمانی برابر $۰/۴۹۶$ محاسبه شده است همچنین آماره t آزمون نیز $۸/۴۰۰$ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵% یعنی $۱/۹۶$ بوده و نشان می دهد تاثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین فرضیه فرعی اول تایید می گردد و می توان گفت مسیر ترقی شغلی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد. آزمون فرضیه فرعی دوم: جذب و انتخاب کارکنان بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بر اساس شکل های ۳ و ۴، ضریب مسیر استاندارد میان متغیر کارمندیابی و انتخاب کارکنان و توسعه سازمانی برابر $۰/۳۱۸$ محاسبه شده است همچنین آماره t آزمون نیز $۳/۹۶۵$ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵% یعنی $۱/۹۶$ بوده و نشان می دهد تاثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین فرضیه فرعی دوم تایید می گردد و می توان گفت کارمندیابی و انتخاب کارکنان بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد. آزمون فرضیه فرعی سوم: نظام جبران خدمات بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بر اساس شکل های ۳ و ۴، ضریب مسیر استاندارد میان متغیر نظام جبران خدمات و توسعه سازمانی برابر $۰/۳۳۷$ محاسبه شده است همچنین آماره t آزمون نیز $۵/۳۴۵$ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵% یعنی $۱/۹۶$ بوده و نشان می دهد تاثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین فرضیه فرعی سوم تایید می گردد و می توان گفت نظام جبران خدمات بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

آزمون فرضیه فرعی چهارم: نظام بهسازی منابع انسانی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بر اساس شکل‌های ۳ و ۴، ضریب مسیر استاندارد میان متغیر نظام بهسازی منابع انسانی و توسعه سازمانی برابر ۰/۳۴۰ محاسبه شده است همچنین آماره t آزمون نیز ۶/۴۰۲ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تاثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین فرضیه فرعی چهارم تایید می‌گردد و می‌توان گفت نظام بهسازی منابع انسانی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد. آزمون فرضیه فرعی پنجم: نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بر اساس شکل‌های ۳ و ۴، ضریب مسیر استاندارد میان متغیر نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی و توسعه سازمانی برابر ۰/۳۲۲ محاسبه شده است همچنین آماره t آزمون نیز ۴/۰۲۴ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تاثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین فرضیه فرعی پنجم تایید می‌گردد و می‌توان گفت نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

آزمون فرضیه فرعی ششم: نظام روابط کار بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بر اساس شکل‌های ۳ و ۴، ضریب مسیر استاندارد میان متغیر نظام روابط کار و توسعه سازمانی برابر ۰/۳۱۳ محاسبه شده است همچنین آماره t آزمون نیز ۲/۳۷۲ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تاثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین فرضیه فرعی ششم تایید می‌گردد و می‌توان گفت نظام روابط کار بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول (۱۱) خلاصه نتایج روابط مستقیم و غیر مستقیم به همراه ضرایب معناداری فرضیات

تحقیق

فرضیه	ضریب مسیر	ضریب معناداری	نتیجه آزمون
فرضیه اصلی: کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان با نقش میانجی مسیر ترقی شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۴۹۶ × ۰/۷۴۶	۷/۰۸۶	تایید

تایید	۸/۴۰۰	۰/۴۹۶	فرضیه فرعی اول: مسیر ترقی شغلی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
تایید	۳/۹۶۵	۰/۳۱۸	فرضیه فرعی دوم: جذب و انتخاب کارکنان بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
تایید	۵/۳۴۵	۰/۳۳۷	فرضیه فرعی سوم: نظام جبران خدمات بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
تایید	۶/۴۰۲	۰/۳۴۰	فرضیه فرعی چهارم: نظام بهسازی منابع انسانی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
تایید	۴/۰۲۴	۰/۳۲۲	فرضیه فرعی پنجم: نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
تایید	۲/۳۷۲	۰/۳۱۳	فرضیه فرعی ششم: نظام روابط کار بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

برای بررسی فرضیه‌ها، ضریب معناداری کلی برابر با (۰/۷۴۶) محاسبه شده است که نشان دهنده میزان تاثیر است. مقادیر t (ضریب معناداری)، (۱۹/۲۱۸) بدست آمده است که قدر مطلق آن بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تاثیر مشاهده شده معنادار هست.

از طرفی ضریب مسیر میان متغیر مسیر ترقی شغلی به عنوان متغیر میانجی با توسعه سازمانی به عنوان متغیر وابسته برابر است با، (۰/۴۹۶) که با ضریب معناداری (۸/۴۰۰) در سطح خطای ۵٪ معنادار گردیده است. در نتیجه ضرایب مسیر غیر مستقیم (تاثیر کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان با نقش میانجی مسیر ترقی شغلی) برابر با $(۰/۳۷۰ = ۰/۴۹۶ \times ۰/۷۴۶)$ محاسبه می‌شوند. در ادامه با مقایسه نتایج تحقیق با تحقیقات گذشته به تحلیل نتایج تحقیق می‌پردازیم.

در تحقیق آخوندی و اسدی (۱۴۰۰) که نشان داد کارکردهای مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم بر عملکرد و رفتار کارکنان تاثیر می‌گذارد به طوری که منجر به موفقیت سازمان می‌شود.

این تحقیق نشان می‌دهد که بررسی رابطه متغیرهای کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه‌ای مستقیم و مثبت دارد. بیسواس (۲۰۲۰) نشان داد که رابطه معناداری بین عملکرد مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد کارکنان وجود دارد و شیوه‌های مدیریت راهبردی تاثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارند که در نهایت بر عملکرد سازمانی تاثیر می‌گذارد. در تحقیق فیندیکلی و همکاران (۲۰۱۵) نتایج نشان داد که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک SHRM را به عنوان سیستمی تعریف کرد که کارمندان را بر می‌انگیزد تا پیاده‌سازی موثر و بقای سازمان و اعضای آن را تضمین کنند. علاوه بر این اثبات شده است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تاثیر قابل توجهی بر نتایج مثبت سازمانی دارد. آموزش، جذب و انتخاب کارکنان، مشارکت، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات را برای نمایش کلی فعالیت‌های منابع انسانی استراتژیک، مورد ارزیابی قرار دادند. برای مثال برای آموزش: در دسترس بودن فعالیت‌های آموزش رسمی، برای جبران خدمات: وجود پرداخت‌های تشویقی، برای ارزیابی عملکرد: تمرکز توسعه، برای کارمندیابی: انتخاب و استخدام و برای مشارکت: امکان تصمیم‌گیری برای کارمندان بود. نتایج این تحقیقات هم بر تاثیر مستقیم و معنادار کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد و توسعه سازمانی صحنه می‌گذارد. پژوهش نگوک سو و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که چهار عامل؛ محدودیت‌های مالی، فرهنگ سازمانی، رهبری و چشم‌انداز تجاری و مأموریت سازمان بر توسعه و انعطاف‌پذیری سازمانی به منظور مقابله در شرایط سخت و تاب‌آوری مؤثر است و اقدام‌های کاهش هزینه از جمله اخراج، کاهش حقوق و دستمزد، منجمد کردن استخدام، کاهش آموزش، مدیریت دقیق عملکرد و کوچک‌سازی می‌تواند انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری سازمانی را کمتر کند و در نتیجه توسعه سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد. نتایج این تحقیق با بررسی عدم بهره‌مندی شایسته از اقدامات مدیریت راهبردی منابع انسانی، موجب کاهش انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری سازمانی می‌شود که در نهایت توسعه سازمان را از مسیر مثبت خارج کرده و برنامه‌های توسعه‌ای سازمان را متاثر می‌سازد.

هر سازمان برای رسیدن به هدف‌های خود احتیاج به منابع مختلفی دارد و بی‌تردید مهم‌ترین منبع برای هر سازمان، نیروی انسانی شاغل در آن است. این منابع انسانی هر سازمان هستند که نقش اساسی در پیش‌برد اهداف آن سازمان را دارند و در صورتی که منابع انسانی از عملکرد شغلی درست و صحیحی برخوردار نباشند، سازمان به سمت سقوط حرکت خواهد نمود. مدیریت راهبردی منابع انسانی، عملکرد سازمان را بهبود می‌دهد و ضمن ایجاد مزیت رقابتی مستمر در افزایش بهره‌وری نیز نقش اساسی دارد. از طرفی امروزه یکی از چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها از جمله شهرداری زنجان، تدوین درست راهبردهای منابع انسانی و اجرای صحیح آن‌ها می‌باشد.

در بسیاری از موارد موانع متعددی که وجود دارند، برنامه ریزی و اجرای راهبردها را با مشکل رو به رو کرده اند. شناخت این موانع جهت دستیابی به اهداف سازمان و توسعه سازمانی برای سازمان ها ضروری می باشد. با توجه به نتایج تحقیق و بررسی پیشینه تجربی و نظری مدیران سازمان ها با شناخت صحیح کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و تدوین استاندارد مناسب مسیر ترقی شغلی کارکنان خود، می توانند به برنامه ریزی و تدوین راهبرد مناسب در راستای توسعه سازمان خود برسند و در راستای اجرای آن قدم بردارند.

نتیجه گیری و پیشنهادات

با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه ها و بر اساس خروجی های نرم افزار؛ ضریب مسیر کلی برابر با $(0/746)$ محاسبه شده است که نشان دهنده میزان تاثیر بالایی است. مقادیر t (ضریب معناداری)، $(19/218)$ بدست آمده است که قدر مطلق آن بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% یعنی $1/96$ بوده و نشان می دهد تاثیر مشاهده شده معنادار هست. از طرفی ضریب مسیر میان متغیر مسیر ترقی شغلی به عنوان متغیر میانجی با توسعه سازمانی به عنوان متغیر وابسته برابر است با، $(0/496)$ که با ضریب معناداری $(8/400)$ در سطح خطای 5% معنادار گردیده است. در نتیجه ضرایب مسیر غیر مستقیم (تاثیر کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان با نقش میانجی مسیر ترقی شغلی) برابر با $(0/370)$ $= (0/746 \times 0/496)$ محاسبه می شوند. این نتیجه با نتایج پژوهش های جعفری نیا (1396) ، بیسواس (2020) ، دورکویچ (2012) ، کم کالدول و همکاران (2010) و نوروزی، خامه چی و درویش (1399) سازگاری دارد. به ترتیب برای فرضیه های فرعی اول تا ششم نیز این عوامل بررسی شده و در نهایت همه ی فرضیه های تحقیق تایید شدند که این امر نشان دهنده تاثیر مثبت و معنادار کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی با نقش میانجی مسیر ترقی شغلی در شهرداری زنجان می باشد.

بنابر نتایج بدست آمده از تحقیق به مدیران سازمان ها به خصوص سازمان مورد بررسی (شهرداری زنجان) پیشنهاد می شود که؛

- ۱- با توجه به نتایج تحقیق توسعه سازمان به کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی وابسته می باشد، لذا در راستای تدوین برنامه های توسعه سازمانی بایستی توجه و اهتمام بیشتری به کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی داشت. لذا شایسته است در تدوین برنامه های توسعه، جایگاه کلیدی و اثرگذار منابع انسانی و نقش کارکردهای آن به درستی مشخص و

تبیین گردد. در این باب می‌توان طرح‌های عملیاتی برای کارمندیابی و جذب، حفظ و نگهداشت، جبران خدمات و سایر کارکردهای مدیریت منابع انسانی تدوین و اجرا نمود.

۲- با توجه به تایید نقش متغیر مسیر شغلی در توسعه سازمان، بایستی در همه برنامه‌های منابع انسانی از جمله سیستم‌های کارمندیابی و جذب تا بازنشستگی، مسیر شغلی هر کارمند مشخص و برنامه‌هایی عملیاتی همچون آموزش را برای رسیدن به شایستگی لازم در طول مسیر شغلی طراحی و اجرا نمود. در این راستا می‌توان از برنامه‌های طبقه‌بندی مشاغل متناسب با سازمان و مشاغل موجود در سازمان بهره‌مند شد.

۳- با توجه به تاثیر مثبت و معنی دار مسیر ترقی شغلی بر توسعه سازمانی ضروری است ساختارهای سازمانی شفاف مبتنی بر کارراه (مسیر ترقی مشاغل) تعیین و به اطلاع کارکنان رسیده شود، تا کارکنان نیز خود را با این برنامه‌ها هماهنگ سازند. در این زمینه می‌توان از برنامه‌های توجیهی مسیر شغلی استفاده نمود.

۴- علاوه بر اهمیت تدوین برنامه‌های توسعه سازمان مبتنی بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی، اجرای مناسب آن‌ها نیز بسیار حائز اهمیت می‌باشد لذا شایسته است در این زمینه از متخصصین مدیریت منابع انسانی بهره‌گیری نمایند.

۵- از انجایی که سرمایه انسانی بزرگ‌ترین و مهم‌ترین عامل رشد و توسعه سازمان است لذا به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که ضمن توجه و اهمیت بیشتر به سطح رفاه و کیفیت زندگی کاری و تناسب آن با زندگی فردی کارکنان، به کارگیری روش‌ها و فرایندهای علمی و به‌روز مدیریت منابع انسانی را در دستورالعمل کاری خود قرار داده و از سیستم‌هایی همچون مدیریت استعداد و ارتقا بر اساس شایستگی‌های مرتبط، استفاده نمایند.

۶- با توجه اهمیت جایگاه توسعه سازمانی و تاکید اسناد بالا دستی کشور از جمله برنامه هدفم توسعه و اصلاح نظام اداری، کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی نقش بسزایی در افزایش بهره‌وری سازمانی، چابک‌سازی ساختار اداری، شفافیت فرایندها، افزایش انگیزش کارکنان، طراحی نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و سایر پیش‌بینی‌های اسناد بالادستی دارند، لذا مدیران سازمانی بایستی در راستای برنامه‌ها و اهداف سازمان اقدامات اجرایی متناسبی را در این زمینه انجام دهند.

پیشنهادهای پژوهش‌های آتی:

۱- ما در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده کرده‌ایم و توزیع آن‌ها به صورت حضوری و در محل کار، کارمندان صورت پذیرفت، در جهت تسریع جمع‌آوری اطلاعات و احترام به سلايق مختلف می‌توان برای توزیع پرسشنامه از روش‌های آنلاین نیز استفاده نمود.

۲- کارکردهای مدیریت منابع انسانی هر کدام دارای میزان اهمیت بالایی هستند و برای سازمان‌ها نیز هر یک مهم و حائز اهمیت هستند. از این‌رو می‌توان در تحقیقات آتی به طور خاص و جداگانه میزان تاثیرگذاری هر یک از این کارکردها را بر روی توسعه سازمانی مورد تحقیق و بررسی قرار داد.

۳- به دلیل اهمیت بالای توسعه سازمانی این تحقیق میزان تاثیرگذاری کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی با نقش میانجی مسیر ترقی شغلی را مورد بررسی قرار داد، لذا با توجه به اهمیت بالایی که توسعه سازمانی برای سازمان‌ها دارد می‌توان این موضوع را با میانجی‌های دیگری همچون نشاط سازمانی و غیره مورد تحقیق و بررسی قرار داد.

۴- به دلیل محدودیت زمانی و مکانی این تحقیق فقط سازمان شهرداری زنجان را مورد بررسی قرار داده است. محققان می‌توانند چنین موضوعاتی را در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و همچنین بخش خصوصی مورد تحقیق و بررسی قرار داده و با انجام چنین تحقیقاتی به توسعه سازمانی آن‌ها کمک شایانی کرده باشند.

۵- روش تحقیق با توجه به نوع داده‌ها و جامعه‌ای که در اختیار دارید، تعیین می‌شود، که ما در تحقیق بر اساس جمع‌آوری داده‌ها و روش‌های آماری به کار برده شده، از روش کمی استفاده کرده‌ایم، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در تحقیقات آتی از روش‌های تحقیق آمیخته و یا کیفی نیز بهره‌مند شوند.

محدودیت‌های پژوهش

۱- محدوده جغرافیایی تحقیق مربوط به شهر زنجان است و امکان دارد تعمیم آن به دیگر شهرها به دلیل تفاوت در فرهنگ‌ها و سلايق و غیره نتایج تحقیق را تغییر دهد.

۲- نتایج تحقیق محدود به متغیرها و ابعاد ذکر شده در مدل نظری تحقیق است و دیگر عوامل موجود مورد بررسی قرار نگرفته است.

۳- نتایج تحقیق محدود به تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه می‌باشد، از جمله محدودیت‌های ذاتی پرسشنامه می‌توان به عدم پاسخگویی دقیق برخی از پاسخ‌دهندگان اشاره کرد.

قدردانی

بدین وسیله از همکاری کلیه پاسخ‌دهندگان شرکت‌کننده در این پژوهش صمیمانه تشکر و قدردانی می‌شود. همچنین نویسندگان از نظرات سازنده داوران محترم که به ارتقای کیفیت این مقاله کمک کردند، تشکر می‌کنند. این مقاله حاصل طرح تحقیقاتی با عنوان "تأثیر کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بر توسعه سازمانی با نقش میانجی مسیر ترقی شغلی" تحلیلی بر برخی عوامل موثر بر توسعه سازمانی در شهرداری زنجان بوده است.

Acknowledgments

Hereby, the cooperation of all respondents participating in this research is sincerely thanked and appreciated. The authors also thank the constructive comments of the respected referees who helped improve the quality of this article. This article is the result of a research project entitled "The Effect of Strategic Human Resource Management Functions on Organizational Development with the Mediating Role of Career Advancement Path" An analysis of some factors affecting organizational development in Zanzan Municipality.

تعارض منافع

نویسندگان اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The authors declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

نویسندگان هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

The authors received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

منابع

منابع فارسی

- آخوندی، مهران و اسدی، شبنم. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی با تأکید بر میانجی‌گری رضایت شغلی، اولین کنفرانس بین‌المللی جهش علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ساری.

- اندیشمند، ویدا و شکوه شمسالدینی، زهرا. (۱۳۹۸). رابطه فرسودگی شغلی و سایش اجتماعی با سکون زندگی شغلی در کارکنان مدارس شبانه روزی، پیشرفت های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش، ۲(۱۸)، ۳۰-۴۱.
- پورشهبی، وحید و خدادادی دیدانی، حمیدرضا. (۱۴۰۰). تاثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان (مطالعه موردی: اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان). در مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس بین المللی سالانه تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری (۳۷۹)، موسسه انجمن تعالی کسب و کار ایران، تهران، مرداد ۱۴۰۰.
- تابی، حمید و کاظمی راویز، فهیمه. (۱۳۹۴). مطالعه بررسی ارتباط بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و نوآوری استراتژیک در سازمان. در مجموعه مقالات دومین کنفرانس ملی و اولین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در علوم انسانی (۳۹۰)، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا، خرداد ۱۳۹۴.
- تقدیری، مصطفی. (۱۴۰۱). نقش سازمان های کارگری و کارفرمایی در بهبود روابط کار. در مجموعه مقالات هشتمین کنفرانس بین المللی پژوهش های دینی، علوم اسلامی (۵۱)، فقه و حقوق در ایران و جهان اسلام، دانشگاه جامع علمی کاربردی، تهران، اسفند ۱۴۰۱.
- حاتم، ناهید؛ حیدری، علیرضا؛ کشتکاران، ویدا و حیدری ارجلو، پروانه. (۱۳۹۰). ارزشیابی ابعاد مسیر پیشرفت شغلی کارکنان حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، مدیریت اطلاعات سلامت، ۸(۶)، ۸۱۵-۸۲۳.
- حسینی، ابوالحسن؛ تبسمی، امیر و دادفر، زهرا. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی.
- حیدری دهویی، جلیل؛ فیروزفر، حمیدرضا؛ بهشتی جزن آبادی، الهام و ونکی، امیرسالار. (۱۳۹۶). تصمیم گیری چندمعیاره برای انتخاب کارکنان حوزه فناوری اطلاعات بر مبنای مدل شایستگی: رویکرد ترکیبی سوآرا و تودیم. در مجموعه مقالات دهمین کنفرانس بین المللی انجمن تحقیق در عملیات ایران (۱۷۴)، موسسه انجمن ایرانی تحقیق در عملیات، بابلسر، اردیبهشت ۱۳۹۶.
- رادمهر، علی و موسوی، صادق. (۱۳۹۶). مدل ها و مراحل کارمندیابی. در مجموعه مقالات سومین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی ایران (۲۳۲)، قم، اردیبهشت ۱۳۹۶.
- رحیمی کیا، یدالله؛ کهندل، مهدی؛ خلیفه، سید نعمت و خدایاری، عباس. (۱۴۰۱). طراحی مدل توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران. پژوهش در ورزش تربیتی، ۱۰(۲۸)، ۲۸۵-۳۱۴.
- زادمهر، محمد و جعفری نیا، سعید. (۱۴۰۱). بررسی سیستم های پاداش در نظام جبران خدمات، در مجموعه مقالات سیزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش در مدیریت، اقتصاد و توسعه (۳۵)، سازمان بین المللی مطالعات دانشگاهی، مجارستان، فروردین ۱۴۰۱.

منابع انگلیسی

- Akong'o Dimba, B. (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(2), 128 – 137.
- Albahussain, S. A., ElPgairaihy, W. H., & Mobarak, A. K. M. (2016). Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance with the Mediating Role of Supply Chain Performance between them in Saudi Industrial Large Organization. *Archives of Business Research*, 4(2), 20-35.
- Al Adresi, A., & Darun, M.R. (2017). Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, pp. 1-9. Retrieved from.
- Bukhamsin, M. (2015). Investigating the Relationship between Organizational Innovation Capability and Firm Performance with Irish SMEs. Theses, Masters, Dublin Institute of Technology.
- Chen, Q., Wang, C. H., & Huang, S. Z. (2020). Effects of organizational innovation and technological innovation capabilities on firm performance: evidence from firms in China's Pearl River Delta. *Asia Pacific Business Review*, 26(1), 72-96.
- Durković, J. (2012), "Development of Human Resources as Strategic Factors of the Companies' Ompetitive Advantage", *Economics and Organization*, Vol. 6, No 1, pp. 59 – 67.
- De Vos, A., & Cambré, B. (2016). Career management in high performing organizations: A set theoretic approach. *Human Resource Management*, 56(3), 501-518.
- Fathi, Fariborz; Seyed Ameri, Mirhasan and Veisi, Arman. (2013). Examining the dimensions of career development paths of the employees of the General Departments of Sports and Youth in Northwest Iran, *Journal of Human Resource Management in Sports*, 2(1), 45. [In Persian].
- Halbast Hussein Hamadamin & Tarik Atan. (2019). the Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. Submission received: 10 September 2019 / Revised: 4 October 2019 / Accepted: 8 October 2019 / Published: 18 October 2019. *Sustainability* 2019, 11(20), 5782; <https://doi.org/10.3390/su11205782>.
- Hatam, Nahid; Heydari, Alireza; Kashtkaran, Vida and Heydari Arjalo, Parvaneh. (1390). Evaluating the dimensions of the career development path of Shiraz University of Medical Sciences staff, *Health Information Management*, 8(6), 815-823. [In Persian].
- Heydari Dahoui, Jalil; Firouzfah, Hamidreza; Beheshti Jaznabadi, Elham and Venky, Amirsalar. (2016). Multi-criteria decision making for selection of information technology employees based on competency model: Suara and Todim's

hybrid approach. In the Proceedings of the 10th International Conference of the Iranian Operations Research Association (174), Institute of the Iranian Operations Research Association, Babolsar, May 2016. [In Persian].

- Latifi, Davod; Latifi, Hamed; Azizi, Peyman and Kaderi, Ali. (1401). The impact of targeted planning strategies of human resource management in urban projects. In the Proceedings of the 9th International Conference on Management, Accounting and Economic Development (68), Network of Virtual Universities of the Islamic World, Tehran, Shahrivar 1401. [In Persian].

- Sathyanarayana, S., & Harsha, H. (2019). Effectiveness of Talent Management Strategies: Evidence from Indian Manufacturing Sector. International Journal of Management Studies. ISSN (Print), 2249-0302.

- Mine Afacan Findıklı, Ugur Yozgat, Yasin Rofcanin (2015). Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity the Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs). IProcedia – Social and Behavioral Sciences:j.sbspro.2015.04.900 /۱۰,۱۰۱۶.

- Malekiha, Marzieh. (1401). The effectiveness of solution-oriented narrative therapy on increasing the adaptability of students' career paths. Psychological Research in Management, 8(2), 35-50. [In Persian].

- Mirsepasy, Nasser. (1380). Strategic management of human resources and labor relations (19th edition). Tehran: Mir Publishing. [In Persian].

- Mirkamali, Seyyed Mohammad; Sahrai Biranvand, Mahdi and Rumiani, Yunus. (2015). Investigating the effect of strategic management of human resources on organizational performance with the mediating role of human capital in faculties of physical education and sports sciences of Tehran state universities. Journal of Sports Management, 8(3), 453-465. [In Persian].

-Nadali, Ahmed; Jamshidian, Masoud and Hajari, Mina. (1401). Pathology of human resource management functions in Isfahan electricity distribution company, in the collection of articles of the 10th regional conference of Sird, Tehran, the employers' association of electricity distribution companies, February 1401. [In Persian].

-Nabizadeh, Ahmed and Delorianzadeh, Ali Akbar. (1400). the application of the combined strategic reference points of "employees and jobs" in explaining human resource management strategies with the approach of reducing employee conflict. In the Proceedings of the First International Conference of the Laboratory of Management and Innovative Approaches in Management and Economics, Iranian Business Excellence Association, Tehran, November 1400, Imam Hossein University (AS). [In Persian].

- Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T. & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam, Current Issues in Tourism, (24) 22, 1-17.

- Oncioiu, I., Kandzija, V., Petrescu, A. G., Panagoreț, I., Petrescu, M.,& Petrescu, M. (2022). Managing and measuring performance in organizational development. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 915-928, DOI: 10.1080/1331677X.2021.1951317.

-Pourshahabi, Vahid and Khodadadi Didani, Hamidreza. (1400). The impact of the functions of strategic human resources management on the performance of the organization (case study: General Administration of Ports and Maritime Affairs of Sistan and Baluchistan province). In the Proceedings of the 4th Annual International Conference on New Developments in Management, Economics and Accounting (379), Iranian Business Excellence Association Institute, Tehran, August 1400. [In Persian].

-Rahimi Kia, Yadullah; Kohandel, Mehdi; Khalifa, Seyyed Nemat and Khodayari, Abbas. (1401) Designing a career path development model for physical education managers in Tehran Municipality. Research in educational sports, 10(28), 285-314. [In Persian].

-Radmehr, Ali and Mousavi, Sadegh. (2016). Hiring models and steps. In the Proceedings of the Third National Conference on Modern Studies and Researches in the Field of Educational Sciences and Psychology of Iran (232), Qom, May 2016. [In Persian].

-Sánchez, A. A., Marín, S. G., & Morales, A. M. (2014). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 24(3), 138–148.

- Tabli, Hamid and Kazemi Raviz, Fahima. (2014). A study investigating the relationship between human resource management practices and strategic innovation in the organization. In the collection of articles of the second national conference and the first international conference on modern researches in humanities (390), Institute of Idea Managers in the capital of Vira, June 2014. [In Persian].

-Taghdiri, Mustafa. (1401). The role of labor and employer organizations in improving labor relations. In the Proceedings of the Eighth International Conference on Religious Studies, Islamic Sciences (51), Jurisprudence and Law in Iran and the Islamic World, Comprehensive University of Applied Sciences, Tehran, Isfand 1401. [In Persian].

-Zadmehr, Mohammad and Jafarinia, Saeed. (1401). Investigating reward systems in the service compensation system, in the collection of articles of the 13th International Research Conference on Management, Economics and Development (35), International Organization of Academic Studies, Hungary, April 1401. [In Persian].

-Ziyari, Karamatoleh and Behjat Kanresh, Khizr. (1401). Identification and ranking of urban management indicators in the city of Piranshahr, in the collection of articles of the 9th international conference on interdisciplinary research in civil engineering, architecture and urban management of the 21st century (62), the center for the development of creativity and innovation of modern sciences and the cooperation organization of municipalities (University of Applied Sciences), Tehran, February 1401. [In Persian].