



الگوی اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت بر توسعه پایدار شهری

مینا جمشیدی اوانکی^{۱*}، فرید زندی^۲

۱- دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. ایمیل: minja99ir@gmail.com

۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. ایمیل: faridzandi@yahoo.com
* نویسنده مسئول

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی الگوی اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت بر توسعه پایدار شهری می‌باشد. روش تحقیق توصیفی تحلیلی و با استفاده از منابع کتابخانه‌ای می‌باشد. بررسی‌ها نشان داد سیاست‌های استخدامی، شیوه‌های آموزش، نظام‌های ارزیابی عملکرد و سازوکارهای انگیزشی، مستقیماً بر رفتار کارکنان و در نتیجه بر کیفیت خدمات شهری اثر می‌گذارند. هرگونه ضعف یا ناهماهنگی در این سیاست‌ها، به‌صورت تدریجی در سطح شهر بازتاب پیدا می‌کند و خود را در قالب ناکارآمدی خدمات، کاهش اعتماد عمومی یا افزایش نابرابری‌ها نشان می‌دهد. شهر زنده به‌طور مداوم در حال دریافت و پردازش بازخورد از محیط اجتماعی خود است و این فرایند از طریق نیروی انسانی دولت امکان‌پذیر می‌شود. کارکنان دولتی نخستین مواجهه‌کنندگان با مسائل، مطالبات و نارضایتی‌های شهروندان هستند و تجربه‌های آن‌ها می‌تواند منبعی ارزشمند برای اصلاح سیاست‌ها باشد. دولت از طریق سیاست‌ها جهت‌گیری کلی را تعیین می‌کند، نیروی انسانی این جهت‌گیری را در عمل معنا می‌بخشد و شهروندان پیامدهای آن را در زندگی روزمره تجربه می‌کنند. بازخورد شهروندان نیز دوباره به نظام اداری بازمی‌گردد و چرخه‌ای از یادگیری یا فرسایش شکل می‌گیرد. کارآمدی این چرخه به میزان انسجام میان سیاست‌های منابع انسانی و اهداف پایداری شهری وابسته می‌ماند.

کلمات کلیدی: سیاست‌های منابع انسانی، دولت، پایدار شهری، کارکنان دولت، کیفیت خدمات شهری.

Model of the effectiveness of government human resources policies on sustainable urban development

Mina Jamshidi Avanki ^{1,*}, Farid Zandi ²

1- Associate Professor, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran. Email: minja99ir@gmail.com

2- PhD Student in Public Administration (Organizational Behavior), Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran. Email: faridzandi@yahoo.com

* Corresponding Author

Abstract

The aim of the present study is to examine the pattern of effectiveness of government human resource policies on sustainable urban development. The research adopts a descriptive-analytical approach and is based on library and documentary sources. The findings indicate that recruitment policies, training practices, performance evaluation systems, and motivational mechanisms directly influence employee behavior and, consequently, the quality of urban services. Any weakness or lack of coherence in these policies is gradually reflected at the urban level, manifesting in service inefficiency, declining public trust, or increasing inequalities. A living city continuously receives and processes feedback from its social environment, a process that is made possible through the government's human resources. Public employees are the first point of contact with citizens' issues, demands, and dissatisfactions, and their experiences can serve as a valuable source for policy improvement. While the government determines the overall direction through its policies, human resources give practical meaning to this direction, and citizens experience its outcomes in their everyday lives. Citizens' feedback then returns to the administrative system, forming a cycle of learning or, conversely, erosion. The effectiveness of this cycle depends on the degree of alignment between human resource policies and the goals of urban sustainability.

Keywords: Human Resource Policies, Government, Urban Sustainability, Government Employees, urban service quality.

مقدمه

تحولات شتابان شهری در دهه‌های اخیر، مدیریت شهرها را با مجموعه‌ای پیچیده از چالش‌های هم‌زمان اجتماعی، اقتصادی، نهادی و زیست‌محیطی مواجه ساخته است. شهرها دیگر صرفاً واحدهایی کالبدی یا فضایی تلقی نمی‌شوند، بلکه به‌عنوان نظام‌هایی زنده، پویا و چندلایه شناخته می‌شوند که کیفیت عملکرد آن‌ها مستقیماً با کیفیت زندگی شهروندان پیوند خورده است. در این میان، مفهوم توسعه پایدار شهری به‌عنوان چارچوبی فراگیر برای مواجهه با این چالش‌ها مطرح شده است؛ چارچوبی که بر تعادل میان رشد اقتصادی، عدالت اجتماعی، حفاظت از محیط زیست و کارآمدی نهادی تأکید دارد و شهر را نه صرفاً در افق کوتاه‌مدت، بلکه در چشم‌اندازی بین‌نسلی مورد توجه قرار می‌دهد [۱۸، ۱۲].

با وجود گسترش ادبیات نظری و تجربی در حوزه توسعه پایدار شهری، تجربه‌های عملی نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از ناکامی‌ها در تحقق اهداف پایداری، نه به فقدان برنامه‌ها و سیاست‌ها، بلکه به ضعف ظرفیت اجرایی نهادهای شهری بازمی‌گردد. این ظرفیت اجرایی بیش از هر عامل دیگری به نیروی انسانی دولت وابسته است؛ نیرویی که سیاست‌ها را از سطح اسناد رسمی به عرصه عمل منتقل می‌کند و کیفیت کنش آن، سرنوشت واقعی سیاست‌های شهری را رقم می‌زند. از این منظر، منابع انسانی دولت به‌عنوان پیونددهنده میان طراحی سیاست‌ها و پیامدهای زیسته آن‌ها در شهر شناخته می‌شوند و بدون توجه نظام‌مند به این پیوند، توسعه پایدار شهری به مفهومی انتزاعی و دست‌نیافتنی تقلیل می‌یابد [۱۷].

در سال‌های اخیر، مدیریت منابع انسانی از یک کارکرد اداری محدود به حوزه‌ای راهبردی در حکمرانی عمومی ارتقا یافته است. این تحول به‌ویژه در بخش عمومی اهمیت مضاعفی دارد، زیرا کارکنان دولتی نه تنها مجریان برنامه‌ها، بلکه حاملان ارزش‌های عمومی، نمایندگان دولت در تعامل با شهروندان و عناصر کلیدی مشروعیت نهادی محسوب می‌شوند. سیاست‌های منابع انسانی در دولت، از طریق سازوکارهایی مانند استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقا و نظام‌های انگیزشی، الگوهای رفتاری خاصی را در سازمان‌های شهری بازتولید می‌کنند که این الگوها به‌صورت مستقیم در کیفیت خدمات عمومی، میزان پاسخ‌گویی، عدالت فضایی و اعتماد اجتماعی بازتاب می‌یابد [۱۱].

ادبیات مدیریت منابع انسانی پایدار تأکید می‌کند که نیروی انسانی نباید صرفاً به‌عنوان نهادهای برای تحقق اهداف کوتاه‌مدت سازمانی تلقی شود، بلکه باید به‌عنوان سرمایه‌ای نهادی در نظر گرفته شود که حفظ، توانمندسازی و توسعه آن شرط لازم برای پایداری سازمان‌ها و جوامع است. در این رویکرد، سیاست‌های منابع انسانی زمانی اثربخش تلقی می‌شوند که بتوانند هم‌زمان به ارتقای عملکرد سازمانی، حفظ سلامت و انگیزش کارکنان و تولید ارزش عمومی در بلندمدت منجر شوند [۱۱، ۱۷]. این نگاه، به‌ویژه در مدیریت شهری، اهمیت ویژه‌ای می‌یابد؛ زیرا پیامدهای تصمیم‌های منابع انسانی دولت، فراتر از مرزهای سازمانی گسترش می‌یابد و کل نظام شهری را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در بستر ایران نیز، تحولات شهری، گسترش نابرابری‌های فضایی، فشارهای زیست‌محیطی و افزایش مطالبات شهروندان، ضرورت بازنگری در الگوهای سنتی مدیریت شهری را برجسته ساخته است. با این حال، تمرکز غالب سیاست‌ها همچنان بر ابعاد کالبدی، عمرانی و مالی توسعه شهری باقی مانده و نقش منابع انسانی دولت به‌عنوان عامل زیربنایی پایداری شهری کمتر به‌صورت نظام‌مند مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که ضعف در شایسته‌سالاری، ناهماهنگی سیاست‌های منابع انسانی و غلبه نگاه کوتاه‌مدت اداری، از جمله عواملی هستند که ظرفیت نهادی مدیریت شهری را تضعیف کرده و تحقق اهداف توسعه پایدار را با چالش مواجه ساخته‌اند [۱۰، ۲].

از این رو، پرداختن به الگوی اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت در توسعه پایدار شهری، ضرورتی نظری و کاربردی محسوب می‌شود. چنین الگویی می‌تواند به تبیین سازوکارهایی بپردازد که از طریق آن‌ها سیاست‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌های شهری، کیفیت خدمات عمومی و در نهایت پایداری شهر اثر می‌گذارد و شکاف میان سیاست‌گذاری و اجرا را کاهش می‌دهند. این پژوهش با تمرکز بر این پیوند مغفول‌مانده، تلاش می‌کند مقدمه‌ای برای بازاندیشی در نقش راهبردی منابع انسانی دولت در حکمرانی شهری فراهم آورد.

تحول در الگوی حکمرانی شهری طی دهه‌های اخیر، نقش دولت را از یک بازیگر صرفاً مداخله‌گر و کنترل‌کننده به کنشگری تسهیل‌گر، هماهنگ‌کننده و پاسخ‌گو تغییر داده است. در این الگوی نوین، دولت دیگر تنها مسئول تأمین مستقیم خدمات نیست، بلکه وظیفه ایجاد ظرفیت نهادی برای کنش جمعی، تنظیم روابط میان ذی‌نفعان و تضمین پایداری تصمیم‌ها را بر عهده دارد. این تغییر نقش، مستلزم بازتعریف ابزارهای حکمرانی است و در این میان، سیاست‌های منابع انسانی دولت به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین ابزارهای تحقق حکمرانی پایدار شهری مطرح می‌شوند. بدون نیروی انسانی توانمند، متعهد و برخوردار از اختیار حرفه‌ای، حتی پیشرفته‌ترین ساختارهای نهادی نیز به نتایج مطلوب منجر نخواهند شد [۱۷، ۱۸].

توسعه پایدار شهری در سطح عملیاتی، نیازمند تصمیم‌هایی است که اغلب در شرایط عدم قطعیت، تعارض منافع و محدودیت منابع اتخاذ می‌شوند. این تصمیم‌ها نه تنها به دانش فنی، بلکه به قضاوت حرفه‌ای، حساسیت اجتماعی و درک زمینه‌ای نیاز دارند؛ ویژگی‌هایی که مستقیماً به کیفیت منابع انسانی دولت وابسته‌اند. از این منظر، سیاست‌های منابع انسانی دولت نقشی تعیین‌کننده در شکل‌دهی به الگوهای تصمیم‌گیری شهری ایفا می‌کنند. سیاست‌هایی که بر شایسته‌سالاری، یادگیری مستمر و مسئولیت‌پذیری تأکید دارند، زمینه اتخاذ تصمیم‌های پایدارتر را فراهم می‌سازند، در حالی که سیاست‌های مبتنی بر نگاه صوری، تمرکزگرایی افراطی و کنترل اداری، ظرفیت کنش خلاق و پاسخ‌گو را در نهادهای شهری تضعیف می‌کنند [۱۱، ۱۵].

ادبیات معاصر مدیریت منابع انسانی پایدار، بر هم‌راستایی اهداف سازمانی با اهداف اجتماعی و زیست‌محیطی تأکید دارد و این هم‌راستایی را شرط لازم برای پایداری نهادی می‌داند. در این چارچوب، سیاست‌های منابع انسانی زمانی موفق تلقی می‌شوند که بتوانند میان کارایی سازمانی، رفاه کارکنان و منافع عمومی تعادل برقرار کنند. چنین تعادلی در مدیریت شهری اهمیت دوچندان می‌یابد، زیرا هرگونه عدم توازن در این حوزه، به‌سرعت در مقیاس شهر بازتاب می‌یابد و خود را در قالب کاهش کیفیت خدمات، افزایش نارضایتی شهروندان یا تشدید نابرابری‌های فضایی نشان می‌دهد [۱۲، ۱۳].

در ایران، ساختار مدیریت شهری با چالش‌هایی مانند تمرکز تصمیم‌گیری، تعدد نهادهای مداخله‌گر و ناپیوستگی سیاست‌ها مواجه است. این چالش‌ها، سیاست‌های منابع انسانی دولت را نیز تحت تأثیر قرار داده و اغلب موجب شده‌اند که این سیاست‌ها به‌صورت جزیره‌ای، واکنشی و کوتاه‌مدت طراحی و اجرا شوند. در چنین شرایطی، ارتباط میان سیاست‌های منابع انسانی و اهداف کلان توسعه پایدار شهری تضعیف می‌شود و منابع انسانی به‌جای آن‌که به عامل پیشران

پایداری تبدیل شوند، به متغیری منفعل در ساختار اداری تقلیل می‌یابند. پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که فقدان انسجام در سیاست‌های استخدام، آموزش و ارزیابی عملکرد، یکی از موانع اصلی ارتقای ظرفیت نهادی مدیریت شهری در ایران محسوب می‌شود [۷،۹].

نکته قابل توجه آن است که بسیاری از پیامدهای سیاست‌های منابع انسانی دولت، به‌صورت غیرمستقیم و تدریجی در بستر شهری بروز می‌کنند. برای مثال، ضعف نظام‌های انگیزشی و ارزیابی عملکرد ممکن است در کوتاه‌مدت قابل مشاهده نباشد، اما در بلندمدت به کاهش تعهد حرفه‌ای کارکنان، افت کیفیت تصمیم‌گیری و فرسایش اعتماد عمومی منجر می‌شود. این پیامدها، توسعه پایدار شهری را نه از طریق شکست‌های آشکار، بلکه از مسیر فرسایش تدریجی ظرفیت نهادی تهدید می‌کنند. از این رو، تحلیل اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت نیازمند نگاهی فراتر از شاخص‌های کمی و کوتاه‌مدت است و باید پیامدهای نهادی و اجتماعی آن‌ها را نیز در بر گیرد [۳،۱۶].

با توجه به این ملاحظات، می‌توان گفت که سیاست‌های منابع انسانی دولت در مدیریت شهری، نه یک حوزه پشتیبان، بلکه یکی از کانون‌های اصلی تحقق یا ناکامی توسعه پایدار شهری به‌شمار می‌آیند. فهم عمیق این نقش، مستلزم چارچوبی تحلیلی است که بتواند رابطه میان سیاست‌گذاری منابع انسانی، رفتار کارکنان دولتی و پیامدهای شهری را به‌صورت منسجم تبیین کند. مقدمه حاضر با فراهم کردن این بستر مفهومی، زمینه را برای طرح دقیق‌تر مسئله پژوهش و ارائه الگوی اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت در توسعه پایدار شهری مهیا می‌سازد.

رویکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی، عمدتاً بر منطق کنترل اداری، تبعیت از مقررات و حفظ ثبات سازمانی استوار بوده‌اند. در این رویکردها، نیروی انسانی بیشتر به‌عنوان عاملی تابع ساختار و آیین‌نامه‌ها تلقی شده و نقش آن در تولید ارزش عمومی و حل مسائل پیچیده شهری کمتر مورد توجه قرار گرفته است. چنین نگاهی، اگرچه در دوره‌هایی توانسته است حداقلی از نظم و پیش‌بینی‌پذیری اداری ایجاد کند، اما در مواجهه با پیچیدگی‌های فزاینده مدیریت شهری و الزامات توسعه پایدار، با محدودیت‌های جدی روبه‌رو شده است. شهرهای معاصر با مسائلی مواجه‌اند که ماهیتی چندبعدی، بین‌بخشی و پویا دارند و حل آن‌ها مستلزم تصمیم‌هایی است که فراتر از اجرای مکانیکی مقررات شکل می‌گیرند [۱۵،۱۸].

یکی از پیامدهای اصلی غلبه رویکردهای سنتی، گسست میان سیاست‌های رسمی منابع انسانی و نتایج واقعی در سطح شهر است. سیاست‌هایی که بر کاغذ با اهداف توسعه پایدار هم‌سو به نظر می‌رسند، در عمل به دلیل ضعف در اجرا، نبود انگیزش حرفه‌ای یا محدودیت اختیار کارکنان، به پیامدهای مورد انتظار منجر نمی‌شوند. این گسست، نه لزوماً ناشی از فقدان قوانین یا برنامه‌ها، بلکه حاصل ناتوانی نظام منابع انسانی در تبدیل قواعد رسمی به کنش‌های معنادار در بستر شهری است. در چنین شرایطی، نیروی انسانی دولت به جای ایفای نقش فعال در حل مسائل شهری، به مجری حداقلی دستورالعمل‌ها تبدیل می‌شود و ظرفیت نهادی مدیریت شهری تضعیف می‌گردد [۷،۳].

ادبیات جدید مدیریت منابع انسانی پایدار بر این نکته تأکید دارد که اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی را نمی‌توان صرفاً بر اساس انطباق با مقررات یا تحقق شاخص‌های صوری ارزیابی کرد. اثربخشی واقعی زمانی محقق می‌شود که سیاست‌ها بتوانند رفتار کارکنان را در راستای اهداف کلان توسعه‌ای جهت‌دهی کنند و امکان یادگیری، ابتکار و پاسخ‌گویی را در سازمان‌های شهری افزایش دهند. این دیدگاه، بر ضرورت گذار از نگاه ابزاری به نیروی انسانی و توجه به ابعاد نهادی، فرهنگی و اخلاقی مدیریت منابع انسانی تأکید می‌کند. در چارچوب توسعه پایدار شهری، این گذار به‌ویژه اهمیت دارد، زیرا پیامدهای تصمیم‌های انسانی در مدیریت شهر، اغلب بلندمدت، انباشتی و بین‌نسلی هستند [۱۱،۱۳].

در بستر ایران، چالش‌های ساختاری مدیریت شهری این مسئله را تشدید کرده است. تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح بالادستی، تعدد قوانین و مقررات گاه متعارض، و ناپایداری مدیریتی، سیاست‌های منابع انسانی را با محدودیت‌های نهادی مواجه ساخته‌اند. این محدودیت‌ها موجب شده‌اند که بسیاری از سیاست‌ها به‌صورت واکنشی و کوتاه‌مدت طراحی شوند و کمتر به پیامدهای نهادی و توسعه‌ای آن‌ها توجه شود. در نتیجه، حتی زمانی که اصلاحاتی در حوزه منابع انسانی صورت می‌گیرد، این اصلاحات اغلب به تغییرات سطحی محدود می‌شوند و توان ایجاد تحول پایدار در عملکرد سازمان‌های شهری را ندارند [۹،۱].

از سوی دیگر، تأکید بیش‌ازحد بر شاخص‌های کمی در ارزیابی عملکرد، موجب نادیده گرفتن ابعاد کیفی و ناملموس اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی شده است. عواملی مانند ادراک عدالت سازمانی، اعتماد نهادی، تعهد حرفه‌ای و کیفیت قضاوت کارکنان، نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق توسعه پایدار شهری دارند، اما در نظام‌های ارزیابی سنتی کمتر مورد توجه قرار می‌گیرند. این غفلت، سبب می‌شود که سیاست‌هایی که در ظاهر موفق ارزیابی می‌شوند، در عمل به فرسایش تدریجی ظرفیت نهادی و کاهش اعتماد عمومی بینجامند [۵،۱۶].

با توجه به این نقدها، ضرورت بازاندیشی در الگوهای تحلیل سیاست‌های منابع انسانی دولت در مدیریت شهری آشکار می‌شود. این بازاندیشی باید از سطح توصیف سیاست‌ها فراتر رود و به بررسی سازوکارهای اثربخشی آن‌ها در بستر نهادی و شهری بپردازد. مقدمه حاضر با ترسیم این زمینه انتقادی، تلاش می‌کند مسیر را برای طرح مسئله‌ای دقیق و متمایز هموار سازد؛ مسئله‌ای که نه تکرار مباحث کلی مقدمه، بلکه تمرکز آن بر خلأهای واقعی دانش و عمل در حوزه سیاست‌های منابع انسانی دولت و توسعه پایدار شهری خواهد بود.

جمع‌بندی مباحث مطرح‌شده در مقدمه نشان می‌دهد که توسعه پایدار شهری، بیش از آن‌که صرفاً به کیفیت برنامه‌ها و سیاست‌های رسمی وابسته باشد، به توان نهادی دولت در تبدیل این سیاست‌ها به کنش‌های مؤثر و پایدار در سطح شهر مرتبط است. این توان نهادی، در نهایت در رفتار، تصمیم‌ها و تعاملات نیروی انسانی دولت متبلور می‌شود. از این منظر، سیاست‌های منابع انسانی دولت نه یک حوزه فنی و پشتیبان، بلکه یکی از کانون‌های اصلی حکمرانی شهری محسوب می‌شوند که می‌توانند مسیر تحقق یا ناکامی توسعه پایدار را تعیین کنند [۱۷،۱۸].

مرور ادبیات نظری و تجربی نشان می‌دهد که سیاست‌های منابع انسانی دولت از طریق سازوکارهایی همچون شایسته‌سالاری، آموزش و توانمندسازی، نظام‌های انگیزشی، ارزیابی عملکرد و عدالت اداری، به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر کیفیت خدمات شهری، میزان پاسخ‌گویی نهادی و اعتماد شهروندان اثر می‌گذارند. این اثرگذاری اغلب تدریجی، انباشتی و میان‌مدت است و به همین دلیل، در بسیاری از تحلیل‌های رایج مدیریت شهری به‌درستی شناسایی نمی‌شود. در نتیجه، نقش منابع انسانی دولت در تحقق پایداری شهری یا نادیده گرفته می‌شود یا به سطح توصیه‌های کلی و غیرکاربردی تقلیل می‌یابد [۱۱،۱۳].

از سوی دیگر، بخش قابل توجهی از پژوهش‌های موجود، سیاست‌های منابع انسانی را به‌صورت مجزا از بستر نهادی و فضایی شهر بررسی کرده‌اند و کمتر به این پرسش پرداخته‌اند که این سیاست‌ها چگونه و از چه مسیرهایی به پیامدهای شهری منجر می‌شوند. در بسیاری از مطالعات، تمرکز بر توصیف اجزای سیاست‌های منابع انسانی یا سنجش شاخص‌های عملکردی محدود باقی مانده و پیوند علی میان سیاست، رفتار نیروی انسانی و نتایج توسعه‌ای شهر به‌صورت منسجم تبیین نشده است. این خلأ تحلیلی، به‌ویژه در زمینه مدیریت شهری ایران، که با پیچیدگی‌های نهادی و ساختاری خاصی مواجه است، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند [۷، ۹].

همچنین، تأکید غالب بر شاخص‌های کمی در ارزیابی سیاست‌های منابع انسانی، موجب شده است که ابعاد کیفی اثربخشی، از جمله کیفیت تصمیم‌گیری، تعهد حرفه‌ای، یادگیری سازمانی و ادراک عدالت، در حاشیه قرار گیرد. در حالی که توسعه پایدار شهری ماهیتی بلندمدت و کیفی دارد و بدون توجه به این ابعاد ناملموس، ارزیابی موفقیت یا ناکامی سیاست‌ها تصویری ناقص و گاه گمراه‌کننده ارائه می‌دهد. این مسئله ضرورت طراحی چارچوب‌هایی را برجسته می‌سازد که بتوانند اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت را در پیوند با اهداف توسعه پایدار شهری به‌صورت چندبعدی تحلیل کنند [۵، ۱۶].

در چنین بستری، نیاز به الگویی تحلیلی احساس می‌شود که بتواند از سطح توصیف سیاست‌ها فراتر رود و سازوکارهای اثرگذاری آن‌ها را در نظام مدیریت شهری روشن سازد. الگویی که ضمن توجه به ویژگی‌های نهادی و زمینه‌ای، نشان دهد سیاست‌های منابع انسانی دولت چگونه می‌توانند به تقویت یا تضعیف ظرفیت نهادی، کیفیت خدمات شهری و پایداری توسعه منجر شوند. مقدمه حاضر با ترسیم این چارچوب مفهومی، زمینه لازم را برای طرح دقیق مسئله پژوهش فراهم می‌کند؛ مسئله‌ای که تمرکز آن بر تبیین الگوی اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت در توسعه پایدار شهری است و تلاش می‌کند شکاف میان ادبیات نظری و واقعیت‌های اجرایی مدیریت شهری را مورد واکاوی قرار دهد.

بیان مسئله

با وجود گسترش اسناد، برنامه‌ها و سیاست‌های رسمی در حوزه توسعه پایدار شهری، شکاف معناداری میان اهداف اعلام‌شده و نتایج تحقق‌یافته در بسیاری از شهرها مشاهده می‌شود. این شکاف اغلب به‌صورت ناکارآمدی خدمات شهری، تداوم نابرابری‌های فضایی، ضعف پاسخ‌گویی نهادی و فرسایش اعتماد عمومی بروز پیدا می‌کند. در تحلیل‌های رایج، این وضعیت معمولاً به محدودیت‌های مالی، ضعف زیرساخت‌ها یا ناهماهنگی نهادی نسبت داده می‌شود، در حالی که یکی از متغیرهای کمتر مورد توجه اما تعیین‌کننده، کیفیت و اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت است که بستر اجرایی تمامی سیاست‌های شهری را شکل می‌دهد [۱۸، ۱۲].

سیاست‌های منابع انسانی دولت، از طریق سازوکارهایی مانند استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقا و نظام‌های انگیزشی، الگوهای رفتاری مشخصی را در سازمان‌های شهری بازتولید می‌کنند. این الگوهای رفتاری، نحوه مواجهه کارکنان با مسائل شهری، میزان حساسیت آن‌ها نسبت به پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی تصمیم‌ها و سطح تعهد حرفه‌ای در ارائه خدمات عمومی را تعیین می‌کنند. با این حال، در بسیاری از نظام‌های اداری، سیاست‌های منابع انسانی همچنان به‌صورت بخشی، صوری و جدا از اهداف کلان توسعه پایدار شهری طراحی و اجرا می‌شوند و کمتر به پیامدهای نهادی و شهری آن‌ها توجه می‌شود [۷، ۹].

یکی از مسائل بنیادین در این حوزه، فقدان چارچوبی منسجم برای تبیین «اثربخشی» سیاست‌های منابع انسانی دولت در بستر مدیریت شهری است. در عمل، اثربخشی اغلب با مفاهیمی مانند کارایی یا بهره‌وری خلط می‌شود و ارزیابی سیاست‌ها به شاخص‌های کمی کوتاه‌مدت محدود می‌گردد. این در حالی است که بسیاری از آثار واقعی سیاست‌های منابع انسانی، ماهیتی کیفی، تدریجی و بلندمدت دارند و در قالب تغییرات در فرهنگ سازمانی، کیفیت تصمیم‌گیری، اعتماد نهادی و ظرفیت یادگیری سازمانی بروز می‌کنند. نادیده گرفتن این ابعاد، موجب می‌شود سیاست‌هایی که در ظاهر موفق ارزیابی می‌شوند، در عمل به تضعیف پایداری شهری بینجامند [۱۱، ۱۶].

در بستر مدیریت شهری ایران، این مسئله با پیچیدگی‌های مضاعفی همراه است. تمرکزگرایی ساختاری، تعدد و گاه تعارض مقررات استخدامی، ناپایداری مدیریتی و ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد، باعث شده‌اند سیاست‌های منابع انسانی دولت کمتر بتوانند به‌صورت راهبردی و هم‌راستا با اهداف توسعه پایدار شهری عمل کنند. در چنین شرایطی، نیروی انسانی به‌جای ایفای نقش کنشگر توسعه‌ای، به مجری حداقلی دستورالعمل‌ها تقلیل می‌یابد و ظرفیت نهادی مدیریت شهری برای مواجهه با مسائل پیچیده و بین‌بخشی تضعیف می‌شود [۳، ۱].

از سوی دیگر، بخش قابل توجهی از مطالعات موجود، یا به توصیف اجزای سیاست‌های منابع انسانی پرداخته‌اند یا پیامدهای توسعه پایدار شهری را به‌صورت مستقل بررسی کرده‌اند و کمتر به تبیین رابطه علی میان این دو حوزه توجه نشان داده‌اند. به‌ویژه، این پرسش که سیاست‌های منابع انسانی دولت از چه مسیرهایی و با چه سازوکارهایی بر ابعاد مختلف توسعه پایدار شهری اثر می‌گذارند، همچنان فاقد پاسخ تحلیلی منسجم است. این خلأ پژوهشی، طراحی و اجرای سیاست‌های مبتنی بر شواهد را با دشواری مواجه ساخته و امکان اصلاح هدفمند سیاست‌های منابع انسانی را محدود کرده است [۱۳، ۱۵].

بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که چگونه می‌توان اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت را در پیوند با توسعه پایدار شهری به‌صورت نظام‌مند تبیین کرد و چه مؤلفه‌ها و سازوکارهایی در این رابطه نقش کلیدی ایفا می‌کنند. پرداختن به این مسئله، نه‌تنها از حیث توسعه دانش نظری در حوزه مدیریت شهری و منابع انسانی اهمیت دارد، بلکه می‌تواند مبنایی تحلیلی برای بازنگری در سیاست‌ها و تقویت ظرفیت نهادی دولت در مسیر تحقق توسعه پایدار شهری فراهم آورد.

روش تحقیق

نوع و رویکرد پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، تحلیلی-تبیینی است و با رویکردی کیفی-تحلیلی انجام شده است. انتخاب این رویکرد از آن رو صورت گرفته که مسئله اصلی پژوهش، تبیین سازوکارهای اثرگذاری سیاست‌های منابع انسانی دولت بر توسعه پایدار شهری است؛ مسئله‌ای که ماهیتی چندبعدی، نهادهای و زمینه‌مند دارد و نمی‌توان آن را صرفاً از طریق سنجش‌های کمی یا مدل‌های خطی ساده توضیح داد. در این پژوهش، تمرکز بر فهم روابط علی، مسیرهای اثرگذاری و تعامل میان متغیرهاست و نه صرفاً اندازه‌گیری همبستگی‌های آماری.

رویکرد تحلیلی-تبیینی امکان آن را فراهم می‌سازد که سیاست‌های منابع انسانی دولت به‌عنوان پدیده‌هایی نهادی و اجتماعی مورد بررسی قرار گیرند و پیامدهای آن‌ها در بستر مدیریت شهری و توسعه پایدار تحلیل شود. این رویکرد، با ادبیات مدیریت منابع انسانی پایدار و حکمرانی شهری هم‌خوانی دارد و در مطالعات اخیر این حوزه نیز مورد تأکید قرار گرفته است [۱۱، ۱۷، ۱۸].

جامعه پژوهش و واحد تحلیل

جامعه مفهومی پژوهش شامل سیاست‌ها، برنامه‌ها و سازوکارهای رسمی و عملیاتی منابع انسانی دولت در سازمان‌های مرتبط با مدیریت شهری است. واحد تحلیل در این پژوهش، «سیاست منابع انسانی» به‌عنوان یک بسته سیاستی نهادی تلقی می‌شود که از اجزایی مانند سیاست‌های استخدام و گزینش، آموزش و توانمندسازی، ارزیابی عملکرد، نظام‌های انگیزشی و سازوکارهای عدالت اداری تشکیل شده است. این سیاست‌ها در تعامل با ساختار نهادی مدیریت شهری، بر رفتار کارکنان دولتی و در نهایت بر ابعاد مختلف توسعه پایدار شهری اثر می‌گذارند.

تمرکز پژوهش بر سطح نهادی و سیاستی است و از ورود به تحلیل‌های فردمحور یا روان‌شناختی پرهیز شده است. این انتخاب به‌منظور حفظ انسجام روش‌شناختی و هم‌راستایی با هدف پژوهش صورت گرفته و امکان تبیین اثرگذاری سیاست‌ها در مقیاس کلان مدیریت شهری را فراهم می‌سازد [۷، ۳].

روش گردآوری داده‌ها

داده‌های پژوهش به روش اسنادی و کتابخانه‌ای گردآوری شده‌اند. در این چارچوب، از مقالات علمی معتبر فارسی و انگلیسی منتشرشده در پنج سال اخیر که در حوزه مدیریت منابع انسانی، توسعه پایدار و مدیریت شهری قرار دارند، استفاده شده است. کلیه منابع مورد استفاده پیش‌تر تثبیت شده‌اند و داده‌ها از تحلیل محتوای این آثار استخراج شده‌اند. این داده‌ها شامل مفاهیم، الگوهای تحلیلی، شواهد تجربی گزارش‌شده و چارچوب‌های نظری مرتبط با سیاست‌های منابع انسانی دولت و توسعه پایدار شهری هستند [۱۰، ۱۱، ۱۳].

روش تحلیل داده‌ها مبتنی بر تحلیل مضمون (Thematic Analysis) است. در این روش، ابتدا مفاهیم کلیدی مرتبط با سیاست‌های منابع انسانی و توسعه پایدار شهری شناسایی شده، سپس این مفاهیم در قالب مضامین میانی و کلان سازمان‌دهی شده‌اند. این مضامین، مبنای طراحی چارچوب تحلیلی پژوهش را تشکیل می‌دهند و امکان تبیین روابط علی میان متغیرها را فراهم می‌سازند [۱۶، ۱۵].

چارچوب مفهومی پژوهش

بر اساس تحلیل ادبیات و داده‌های استخراج‌شده، چارچوب مفهومی پژوهش بر سه سطح اصلی استوار است:

۱. سیاست‌های منابع انسانی دولت (متغیرهای مستقل)

۲. متغیرهای میانجی نهادی و رفتاری

۳. ابعاد توسعه پایدار شهری (متغیر وابسته)

سیاست‌های منابع انسانی دولت شامل مؤلفه‌هایی مانند شایسته‌سالاری، آموزش و توانمندسازی، نظام ارزیابی عملکرد، انگیزش و عدالت اداری هستند. این سیاست‌ها از طریق متغیرهای میانجی نظیر تعهد حرفه‌ای کارکنان، کیفیت تصمیم‌گیری، یادگیری سازمانی و اعتماد نهادی، بر ابعاد اقتصادی، اجتماعی، نهادی و زیست‌محیطی توسعه پایدار شهری اثر می‌گذارند [۶، ۱۰، ۱۴].

رابطه میان این سطوح به‌صورت خطی ساده در نظر گرفته نشده، بلکه به‌عنوان یک فرایند پویا و بازخوردی تحلیل می‌شود که در آن نتایج حاصل از توسعه پایدار شهری می‌توانند به بازنگری و اصلاح سیاست‌های منابع انسانی منجر شوند [۳، ۹].

صورت‌بندی تحلیلی و فرمول‌بندی مفهومی

برای تبیین رابطه میان متغیرها، از یک صورت‌بندی تحلیلی مفهومی استفاده شده است که به‌صورت زیر قابل نمایش است:

اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت $f = g$ (شایسته‌سالاری، آموزش و توانمندسازی، ارزیابی عملکرد، انگیزش، عدالت اداری)

و

توسعه پایدار شهری $g =$ (اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت، ظرفیت نهادی، کیفیت حکمرانی)

به‌صورت ترکیبی می‌توان نوشت:

توسعه پایدار شهری $f = g$ (سیاست‌های منابع انسانی دولت)، متغیرهای نهادی]

این صورت‌بندی، مبنای تحلیل روابط علی در بخش نتایج قرار می‌گیرد و امکان بررسی نقش هر یک از مؤلفه‌های سیاست‌های منابع انسانی در تحقق توسعه پایدار شهری را فراهم می‌سازد.

اعتبار و انسجام روش‌شناختی

به‌منظور افزایش اعتبار تحلیل، از راهبرد مقایسه تطبیقی یافته‌های منابع مختلف و بررسی هم‌پوشانی مفهومی میان آن‌ها استفاده شده است. همچنین تلاش شده است از غلبه یک رویکرد نظری خاص پرهیز شود و چارچوب تحلیلی پژوهش بر پایه هم‌گرایی دیدگاه‌های معتبر داخلی و بین‌المللی شکل گیرد. این رویکرد، امکان ارائه الگویی متوازن و قابل اتکا برای تحلیل اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت در توسعه پایدار شهری را فراهم می‌سازد [۱۱، ۱۷، ۱۸].

نتایج پژوهش

تبیین الگوی تحلیلی اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت در توسعه پایدار شهری

تحلیل داده‌های اسنادی و مفهومی پژوهش نشان می‌دهد که اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت در توسعه پایدار شهری پدیده‌ای تک‌بعدی یا خطی نیست، بلکه حاصل برهم‌کنش مجموعه‌ای از مؤلفه‌های سیاستی، نهادی و رفتاری است که در سطوح مختلف مدیریت شهری عمل می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد سیاست‌های منابع انسانی تنها در صورتی می‌توانند به پیامدهای پایدار شهری منجر شوند که از سطح اقدامات اداری منفرد فراتر رفته و به‌عنوان یک نظام منسجم و هماهنگ طراحی و اجرا شوند. در این چارچوب، سیاست‌های استخدامی، آموزش و توانمندسازی، ارزیابی عملکرد، انگیزش و عدالت اداری به‌عنوان متغیرهای سیاستی اصلی شناسایی شدند که اثرگذاری آن‌ها از طریق مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی نهادی و رفتاری تحقق می‌یابد.

بر اساس نتایج، سیاست‌های منابع انسانی دولت مستقیماً به توسعه پایدار شهری منجر نمی‌شوند، بلکه این اثرگذاری به‌واسطه تقویت یا تضعیف ظرفیت نهادی مدیریت شهری صورت می‌گیرد. ظرفیت نهادی در این پژوهش شامل مؤلفه‌هایی نظیر کیفیت تصمیم‌گیری، یادگیری سازمانی، انسجام نهادی و اعتماد درون‌سازمانی است. زمانی که سیاست‌های منابع انسانی قادر به تقویت این مؤلفه‌ها باشند، نتایج آن در سطح شهر به‌صورت بهبود کیفیت خدمات، افزایش پاسخ‌گویی، کاهش نابرابری و پایداری تصمیم‌ها نمود پیدا می‌کند. در مقابل، ضعف یا ناهماهنگی در سیاست‌های منابع انسانی، حتی در حضور برنامه‌های توسعه‌ای گسترده، می‌تواند به فرسایش تدریجی پایداری شهری منجر شود.

جدول ۱. مؤلفه‌های سیاست‌های منابع انسانی و مسیرهای اثرگذاری بر توسعه پایدار شهری

مؤلفه سیاست منابع انسانی	متغیرهای میانجی نهادی	پیامدهای شهری مشاهده‌شده
شایسته‌سالاری در استخدام	کیفیت تصمیم‌گیری، اعتماد نهادی	افزایش دقت خدمات، کاهش خطاهای اداری
آموزش و توانمندسازی	یادگیری سازمانی، نوآوری	ارتقای پاسخ‌گویی، انطباق با نیازهای شهری
ارزیابی عملکرد	مسئولیت‌پذیری، شفافیت	بهبود کیفیت خدمات، افزایش اعتماد عمومی
نظام‌های انگیزشی	تعهد حرفه‌ای، انگیزش درونی	پایداری عملکرد، کاهش رفتارهای حداقلی
عدالت اداری	انسجام سازمانی، رضایت شغلی	کاهش تعارضات نهادی، ثبات اجرایی

این جدول نشان می‌دهد که هر یک از مؤلفه‌های سیاست‌های منابع انسانی دولت از مسیرهای نهادی مشخصی بر توسعه پایدار شهری اثر می‌گذارند. نکته قابل‌توجه آن است که هیچ‌یک از این مؤلفه‌ها به‌تنهایی قادر به ایجاد پیامدهای پایدار نیستند، بلکه اثرگذاری آن‌ها وابسته به فعال‌شدن متغیرهای میانجی است. برای مثال، شایسته‌سالاری تنها زمانی به بهبود کیفیت خدمات شهری منجر می‌شود که به افزایش اعتماد نهادی و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری بینجامد. در غیاب این متغیرهای میانجی، حتی نظام‌های استخدامی ظاهراً شایسته‌محور نیز می‌توانند به نتایج محدودی ختم شوند.

نتایج همچنین نشان می‌دهد که سیاست‌های منابع انسانی دارای اثرات انباشتی هستند. به این معنا که پیامدهای آن‌ها در کوتاه‌مدت ممکن است چندان محسوس نباشد، اما در بلندمدت می‌توانند مسیر توسعه شهری را به‌صورت معنادار تغییر دهند. این ویژگی انباشتی سبب می‌شود ارزیابی اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی نیازمند نگاهی فراتر از شاخص‌های فوری و کمی باشد و ابعاد کیفی و نهادی را نیز در بر گیرد. بر همین اساس، الگوی استخراج‌شده در این پژوهش، توسعه پایدار شهری را نتیجه یک فرایند تدریجی و نهادی می‌داند که در آن منابع انسانی دولت نقش محوری و راهبردی ایفا می‌کنند.

در مجموع، صفحه نخست نتایج نشان می‌دهد که اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت در توسعه پایدار شهری تابع میزان انسجام سیاست‌ها، فعال‌سازی متغیرهای میانجی نهادی و تداوم زمانی اجرای سیاست‌هاست. این یافته‌ها مبنای تحلیل‌های عمیق‌تر در صفحات بعدی نتایج قرار می‌گیرند که به بررسی تفصیلی هر یک از مؤلفه‌ها و روابط میان آن‌ها خواهد پرداخت.

نتایج پژوهش

نقش سیاست‌های استخدامی و شایسته‌سالاری در شکل‌دهی به پایداری شهری

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سیاست‌های استخدامی دولت، نقطه آغازین و تعیین‌کننده در زنجیره اثرگذاری سیاست‌های منابع انسانی بر توسعه پایدار شهری هستند. استخدام نه‌تنها فرایندی برای تأمین نیروی انسانی، بلکه سازوکاری برای ورود ارزش‌ها، نگرش‌ها و الگوهای رفتاری به نظام مدیریت شهری محسوب می‌شود. نتایج نشان می‌دهد کیفیت تصمیم‌های استخدامی، اثرات بلندمدتی بر ظرفیت نهادی سازمان‌های شهری دارد و این اثرات به‌صورت مستقیم در پایداری یا ناپایداری خدمات شهری بازتاب می‌یابد.

تحلیل‌ها حاکی از آن است که شایسته‌سالاری در استخدام، تنها به معنای انتخاب افراد دارای مهارت فنی نیست، بلکه شامل توان تحلیل مسئله، حساسیت اجتماعی، تعهد به منافع عمومی و آمادگی برای یادگیری نیز می‌شود. زمانی که سیاست‌های استخدامی این ابعاد را به‌صورت یکپارچه در نظر می‌گیرند، نیروی انسانی جذب‌شده قادر است با پیچیدگی‌های مدیریت شهری مواجه شود و تصمیم‌هایی اتخاذ کند که پیامدهای آن در بلندمدت به ثبات و پایداری شهری منجر می‌شود. در مقابل، استخدام‌های مبتنی بر معیارهای صوری یا ملاحظات غیرحرفه‌ای، به‌تدریج موجب تضعیف کیفیت تصمیم‌گیری و افزایش رفتارهای حداقلی در سازمان‌های شهری می‌شوند.

جدول ۲. تحلیل چندپارامتری سیاست‌های استخدامی و پیامدهای شهری

بعد سیاست استخدامی	ویژگی‌های نهادی حاصل	پیامدهای کوتاه‌مدت	پیامدهای بلندمدت شهری
استخدام شایسته‌محور	افزایش اعتماد درون‌سازمانی	کاهش خطاهای اجرایی	ثبات نهادی و پایداری خدمات
استخدام صوری	تضعیف مسئولیت‌پذیری	اجرای حداقلی وظایف	فرسایش ظرفیت نهادی

گزينش مبتنی بر مهارت تحلیلی	بهبود کیفیت تصمیم‌گیری	پاسخ‌گویی دقیق‌تر	کاهش نابرابری خدمات
گزينش غیرشفاف	افزایش تعارض سازمانی	نارضایتی کارکنان	کاهش اعتماد عمومی
تثبیت مسیر شغلی	افزایش تعهد حرفه‌ای	استمرار عملکرد	پایداری سیاست‌ها

نتایج جدول نشان می‌دهد که سیاست‌های استخدامی از طریق اثرگذاری بر ویژگی‌های نهادهای سازمان‌های شهری، مسیرهای متفاوتی از پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت را ایجاد می‌کنند. برای مثال، استخدام شایسته‌محور در کوتاه‌مدت به کاهش خطاهای اجرایی و افزایش دقت خدمات منجر می‌شود، اما اهمیت اصلی آن در پیامدهای بلندمدت مانند ثبات نهادی و پایداری خدمات شهری نمایان می‌گردد. در مقابل، استخدام صوری ممکن است در ظاهر به پرشدن سریع پست‌های سازمانی منجر شود، اما در بلندمدت با فرسایش ظرفیت نهادی و کاهش کیفیت خدمات همراه است.

یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که شفافیت در فرآیند گزینش، نقشی کلیدی در تقویت اعتماد درون‌سازمانی و کاهش تعارضات اداری دارد. این اعتماد، یکی از پیش‌شرط‌های اساسی برای هماهنگی نهادی و اجرای پایدار سیاست‌های شهری است. زمانی که کارکنان فرآیند استخدام را منصفانه و مبتنی بر شایستگی درک می‌کنند، تعهد حرفه‌ای افزایش می‌یابد و رفتارهای فرصت‌طلبانه یا محافظه‌کارانه کاهش پیدا می‌کند. این امر به‌صورت غیرمستقیم به ارتقای کیفیت تعامل دولت و شهروندان منجر می‌شود.

از منظر توسعه پایدار شهری، نتایج نشان می‌دهد سیاست‌های استخدامی می‌توانند بر عدالت فضایی نیز اثرگذار باشند. نیروی انسانی برخوردار از توان تحلیل و حساسیت اجتماعی، در فرآیند تصمیم‌گیری و تخصیص منابع، توجه بیشتری به تفاوت‌های فضایی و اجتماعی شهر نشان می‌دهد. این ویژگی موجب می‌شود خدمات شهری به‌صورت متوازن‌تری توزیع شوند و شکاف‌های فضایی در بلندمدت کاهش یابد. در مقابل، ضعف در سیاست‌های استخدامی می‌تواند به بازتولید نابرابری‌ها و تمرکز خدمات در برخی مناطق شهری بینجامد.

در مجموع، نتایج این بخش نشان می‌دهد که سیاست‌های استخدامی دولت، بنیان اثربخشی سایر سیاست‌های منابع انسانی را شکل می‌دهند و بدون اصلاح این سیاست‌ها، تلاش برای بهبود آموزش، انگیزش یا ارزیابی عملکرد به نتایج پایدار منجر نخواهد شد. این یافته‌ها زمینه تحلیل نقش آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی را در صفحه بعدی نتایج فراهم می‌سازد.

آموزش، توانمندسازی و یادگیری سازمانی به‌عنوان پیشران پایداری شهری

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی دولت، یکی از محوری‌ترین سازوکارهای تحقق اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی در توسعه پایدار شهری محسوب می‌شود. آموزش در این چارچوب، صرفاً به انتقال دانش فنی یا مهارت‌های اداری محدود نیست، بلکه فرایندی مستمر برای ارتقای توان تحلیل، قضاوت حرفه‌ای و درک پیامدهای اجتماعی و فضایی تصمیم‌های مدیریتی تلقی می‌شود. یافته‌ها بیانگر آن است که سازمان‌های شهری‌ای که آموزش را به‌صورت راهبردی و پیوسته دنبال می‌کنند، از ظرفیت بالاتری برای مواجهه با مسائل پیچیده و چندبعدی شهر برخوردارند.

تحلیل‌ها نشان می‌دهد که آموزش اثربخش زمانی محقق می‌شود که با نیازهای واقعی مدیریت شهری هم‌راستا باشد و از قالب برنامه‌های کلی و غیرهدفمند خارج شود. آموزش‌هایی که بدون توجه به تحولات شهری، الزامات پایداری و ویژگی‌های محیط نهادی طراحی می‌شوند، تأثیر محدودی بر عملکرد کارکنان دارند و در بسیاری موارد به انباشت دانش بلااستفاده منجر می‌شوند. در مقابل، آموزش‌های مبتنی بر مسئله، که کارکنان را با موقعیت‌های واقعی تصمیم‌گیری شهری مواجه می‌سازند، نقش مهمی در ارتقای کیفیت تصمیم‌ها و افزایش انعطاف‌پذیری نهادی ایفا می‌کنند.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان می‌دهد که توانمندسازی نیروی انسانی، فراتر از آموزش رسمی، به ایجاد شرایطی مربوط می‌شود که کارکنان بتوانند آموخته‌های خود را در عمل به کار گیرند. این شرایط شامل اعطای اختیار حرفه‌ای، حمایت مدیریتی، دسترسی به اطلاعات و وجود نظام‌های ارزیابی عملکرد منصفانه است. در غیاب این مؤلفه‌ها، حتی آموزش‌های باکیفیت نیز نمی‌توانند به تغییر پایدار در رفتار کارکنان منجر شوند. بنابراین، آموزش و توانمندسازی به‌عنوان دو مؤلفه مکمل در نظر گرفته می‌شوند که اثرگذاری آن‌ها وابسته به یکدیگر است.

جدول ۳. ابعاد آموزش و توانمندسازی و پیامدهای نهادی و شهری

بعد آموزش و توانمندسازی	اثر نهادی حاصل	پیامدهای سازمانی	پیامدهای شهری
آموزش مبتنی بر مسئله	ارتقای قضاوت حرفه‌ای	بهبود کیفیت تصمیم‌گیری	پایداری سیاست‌های شهری
آموزش کلی و غیرهدفمند	انباشت دانش بلااستفاده	کاهش اثربخشی عملکرد	تداوم ناکارآمدی خدمات
توانمندسازی حرفه‌ای	افزایش اختیار عمل	نوآوری سازمانی	انطباق خدمات با نیاز شهر
محدودیت اختیار	رفتارهای محافظه‌کارانه	کاهش انگیزش	کاهش پاسخ‌گویی شهری
یادگیری سازمانی مستمر	انتقال تجربه نهادی	ثبات عملکرد	جلوگیری از تکرار خطاها

جدول فوق نشان می‌دهد که آموزش و توانمندسازی از طریق اثرگذاری بر یادگیری سازمانی، نقشی کلیدی در تقویت ظرفیت نهادی مدیریت شهری ایفا می‌کنند. آموزش مبتنی بر مسئله، به‌ویژه زمانی که با توانمندسازی حرفه‌ای همراه باشد، موجب می‌شود کارکنان بتوانند در مواجهه با شرایط متغیر شهری تصمیم‌های زمینه‌مند اتخاذ کنند. این نوع تصمیم‌گیری، یکی از پیش‌شرط‌های اساسی پایداری شهری محسوب می‌شود، زیرا از اجرای سیاست‌های کلی و غیرمنعطف جلوگیری می‌کند.

یادگیری سازمانی به‌عنوان پیامد تجمعی آموزش و توانمندسازی، امکان انتقال تجربه، حفظ حافظه نهادی و جلوگیری از تکرار خطاهای گذشته را فراهم می‌سازد. نتایج نشان می‌دهد سازمان‌های شهری فاقد سازوکارهای یادگیری سازمانی، حتی در صورت برخورداری از نیروی انسانی باتجربه، در معرض فرسایش

دانش نهادی قرار می‌گیرند و این امر پایداری تصمیم‌ها و سیاست‌ها را تضعیف می‌کند. در مقابل، یادگیری سازمانی مستمر به ایجاد ثبات در عملکرد و افزایش قابلیت پیش‌بینی در مدیریت شهری منجر می‌شود.

در مجموع، یافته‌های این بخش نشان می‌دهد که آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی دولت، نه یک فعالیت جانبی، بلکه یک سرمایه‌گذاری نهادی برای توسعه پایدار شهری است. اثرگذاری این مؤلفه‌ها زمانی به حداکثر می‌رسد که در قالب یک نظام منسجم طراحی شوند و با سایر سیاست‌های منابع انسانی، به‌ویژه ارزیابی عملکرد و نظام‌های انگیزشی، هم‌راستا باشند. این نتایج، زمینه تحلیل نقش ارزیابی عملکرد و انگیزش را در صفحه بعدی نتایج فراهم می‌کند.

ارزیابی عملکرد و نظام‌های انگیزشی در تقویت یا تضعیف پایداری شهری

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد و نظام‌های انگیزشی، نقش واسطه و تعیین‌کننده‌ای در تبدیل سیاست‌های منابع انسانی به پیامدهای پایدار شهری ایفا می‌کنند. این دو مؤلفه، نقطه اتصال میان سیاست‌های رسمی و رفتار واقعی کارکنان دولتی هستند و کیفیت طراحی و اجرای آن‌ها مشخص می‌کند که سیاست‌های استخدامی و آموزشی تا چه اندازه به تغییرات پایدار در عملکرد سازمان‌های شهری منجر می‌شوند. یافته‌ها حاکی از آن است که ارزیابی عملکرد، زمانی اثربخش تلقی می‌شود که بتواند پیوندی معنا دار میان عملکرد فردی، اهداف سازمانی و نتایج شهری برقرار کند.

تحلیل‌ها نشان می‌دهد نظام‌های ارزیابی عملکرد صوری و مبتنی بر شاخص‌های کلی، قادر به سنجش کیفیت واقعی تصمیم‌گیری و کنش حرفه‌ای کارکنان نیستند. در چنین نظام‌هایی، تمرکز بر تکمیل فرم‌ها و تحقق حداقلی شاخص‌ها، جایگزین توجه به پیامدهای واقعی خدمات شهری می‌شود. این وضعیت، به شکل‌گیری رفتارهای حداقلی، کاهش انگیزش درونی و بی‌تفاوتی نسبت به نتایج بلندمدت تصمیم‌ها منجر می‌گردد. در مقابل، نظام‌های ارزیابی‌ای که بر کیفیت تصمیم‌ها، مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای و میزان اثرگذاری خدمات تمرکز دارند، نقش مهمی در تقویت تعهد کارکنان و ارتقای ظرفیت نهادی ایفا می‌کنند.

نظام‌های انگیزشی نیز در این میان نقشی مکمل دارند. یافته‌ها نشان می‌دهد انگیزش در بخش عمومی، صرفاً تابع مشوق‌های مادی نیست، بلکه به‌شدت تحت تأثیر ادراک عدالت، شفافیت، امنیت شغلی و امکان رشد حرفه‌ای قرار دارد. نظام‌های انگیزشی‌ای که تنها بر پاداش‌های کوتاه‌مدت یا معیارهای کمی تمرکز دارند، در بلندمدت اثرگذاری محدودی بر پایداری عملکرد دارند. در مقابل، نظام‌هایی که انگیزش درونی، احساس معنا در کار و هم‌راستایی با منافع عمومی را تقویت می‌کنند، به ایجاد رفتارهای پایدار و مسئولانه در مدیریت شهری منجر می‌شوند.

جدول ۴. الگوهای ارزیابی عملکرد، انگیزش و پیامدهای نهادی-شهری

ویژگی نظام ارزیابی و انگیزش	اثر نهادی	پیامدهای سازمانی	پیامدهای شهری
ارزیابی عملکرد کیفی	افزایش مسئولیت‌پذیری	بهبود تصمیم‌گیری	ارتقای کیفیت خدمات
ارزیابی صوری	کاهش تعهد حرفه‌ای	رفتار حداقلی	ناپایداری خدمات
انگیزش مبتنی بر عدالت	افزایش اعتماد سازمانی	ثبات عملکرد	افزایش اعتماد عمومی
انگیزش کوتاه‌مدت	وابستگی رفتاری	نوسان عملکرد	بی‌ثباتی نتایج
پیوند عملکرد با مأموریت	هم‌راستایی اهداف	انسجام نهادی	پایداری سیاست‌ها

جدول فوق نشان می‌دهد که کیفیت نظام‌های ارزیابی عملکرد و انگیزش، تأثیر مستقیمی بر انسجام نهادی و پایداری نتایج شهری دارد. زمانی که ارزیابی عملکرد به‌صورت کیفی و مبتنی بر پیامدهای واقعی طراحی می‌شود، کارکنان ارتباط روشن‌تری میان کنش‌های روزمره خود و نتایج شهری برقرار می‌کنند. این ارتباط، احساس مسئولیت‌پذیری را تقویت کرده و موجب می‌شود تصمیم‌ها با دقت و حساسیت بیشتری اتخاذ شوند.

در مقابل، ارزیابی‌های صوری و انگیزش‌های کوتاه‌مدت، به رفتارهای واکنشی و ناپایدار منجر می‌شوند و سازمان‌های شهری را در معرض نوسان عملکرد قرار می‌دهند. نتایج نشان می‌دهد که چنین نظام‌هایی حتی می‌توانند اثرات مثبت سیاست‌های استخدامی و آموزشی را خنثی کنند و به فرسایش تدریجی ظرفیت نهادی بینجامند. از منظر توسعه پایدار شهری، این وضعیت به‌معنای ناپایداری خدمات، کاهش اعتماد شهروندان و افزایش هزینه‌های اصلاحی در آینده است.

در مجموع، یافته‌های این بخش نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد و نظام‌های انگیزشی، نقش تنظیم‌کننده در کل نظام منابع انسانی دولت دارند و بدون اصلاح آن‌ها، تحقق اثربخشی پایدار سیاست‌های منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود. این نتایج، زمینه تحلیل نقش عدالت اداری و انسجام نهادی را در صفحه بعدی نتایج فراهم می‌سازد.

عدالت اداری، اعتماد نهادی و انسجام سازمانی در مسیر توسعه پایدار شهری

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عدالت اداری به‌عنوان یکی از بنیادی‌ترین مؤلفه‌های سیاست‌های منابع انسانی دولت، نقشی تعیین‌کننده در شکل‌دهی به اعتماد نهادی و انسجام سازمان‌های شهری ایفا می‌کند. عدالت اداری در این چارچوب، صرفاً به رعایت صوری مقررات یا برابری شکلی در تصمیم‌ها محدود نمی‌شود، بلکه به ادراک کارکنان از منصفانه‌بودن فرایندها، شفافیت رویه‌ها و قابلیت پیش‌بینی تصمیم‌های مدیریتی اشاره دارد. این ادراک، به‌صورت مستقیم بر نحوه تعامل کارکنان با یکدیگر، با مدیریت و با شهروندان اثر می‌گذارد.

تحلیل‌ها نشان می‌دهد زمانی که سیاست‌های منابع انسانی بر عدالت اداری استوار باشند، سطح اعتماد نهادی در سازمان‌های شهری افزایش می‌یابد. اعتماد نهادی به‌عنوان سرمایه‌ای ناملموس، امکان همکاری، هماهنگی و کنش جمعی را در میان واحدهای سازمانی تقویت می‌کند و از بروز تعارض‌های مخرب جلوگیری می‌نماید. این اعتماد، به‌ویژه در مدیریت شهری که تصمیم‌ها اغلب میان‌بخشی و نیازمند همکاری افقی هستند، نقشی کلیدی در پایداری عملکرد دارد. در مقابل، ادراک بی‌عدالتی اداری به‌سرعت به فرسایش اعتماد، افزایش رفتارهای محافظه‌کارانه و تضعیف انسجام سازمانی منجر می‌شود.

یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که انسجام سازمانی، حلقه واسطه میان عدالت اداری و پیامدهای شهری است. سازمان‌های شهری منسجم، قادرند سیاست‌ها را با هماهنگی بیشتری اجرا کنند، از دوباره‌کاری و تعارض نهادی بکاهند و خدماتی پایدارتر ارائه دهند. این انسجام، نتیجه مستقیم سیاست‌های منابع انسانی‌ای

است که عدالت را نه تنها در خروجی‌ها، بلکه در فرایندها نهادینه می‌کنند. زمانی که کارکنان احساس کنند فرصت‌ها، ارزیابی‌ها و مسیرهای پیشرفت به صورت منصفانه توزیع می‌شود، تمایل بیشتری به مشارکت فعال در تحقق اهداف سازمانی و شهری نشان می‌دهند.

جدول ۵. عدالت اداری، انسجام نهادی و پیامدهای اجتماعی-شهری

پیامدهای شهری	پیامدهای سازمانی	اثر نهادی	بعد عدالت اداری
ارتقای پاسخ‌گویی	کاهش تعارضات	افزایش اعتماد نهادی	شفافیت رویه‌ها
پایداری خدمات	همکاری بین‌بخشی	تقویت انسجام سازمانی	انصاف در تصمیم‌ها
نارضایتی شهروندان	رفتارهای تدافعی	فرسایش اعتماد	تبعض ادراک‌شده
ثبات سیاست‌های شهری	ثبات نیروی انسانی	تعهد حرفه‌ای	عدالت در ارتقا

جدول فوق نشان می‌دهد که عدالت اداری از طریق اثرگذاری بر اعتماد و انسجام نهادی، نقش غیرمستقیم اما عمیقی در توسعه پایدار شهری ایفا می‌کند. شفافیت رویه‌ها و انصاف در تصمیم‌ها، موجب کاهش تعارضات درون سازمانی و افزایش همکاری میان واحدهای مختلف مدیریت شهری می‌شود. این همکاری، پیش شرط اجرای موفق سیاست‌های پیچیده و بین‌بخشی شهری است و به پایداری خدمات و افزایش پاسخ‌گویی نهادی می‌انجامد.

در مقابل، بی‌عدالتی ادراک‌شده یا ساختاری، نه تنها عملکرد سازمانی را تضعیف می‌کند، بلکه پیامدهای آن به سطح شهر نیز تسری می‌یابد. نتایج نشان می‌دهد که چنین وضعیتی می‌تواند به کاهش کیفیت خدمات، نارضایتی شهروندان و تشدید نابرابری‌های اجتماعی و فضایی منجر شود. این یافته‌ها بیانگر آن است که عدالت اداری، صرفاً یک ارزش اخلاقی یا اداری نیست، بلکه یکی از ارکان پایداری اجتماعی و نهادی شهر به‌شمار می‌آید.

در مجموع، نتایج این بخش نشان می‌دهد که بدون نهادینه‌سازی عدالت اداری در سیاست‌های منابع انسانی دولت، تحقق اثربخشی پایدار و توسعه پایدار شهری با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد. این تحلیل، زمینه جمع‌بندی نهایی نتایج و ارائه الگوی جامع پژوهش را در صفحه پایانی نتایج فراهم می‌کند.

جمع‌بندی تحلیلی نتایج و تبیین الگوی نهایی اثربخشی

جمع‌بندی یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت در توسعه پایدار شهری حاصل عملکرد منفرد یا مقطعی هیچ‌یک از مؤلفه‌های سیاستی نیست، بلکه نتیجه تعامل نظام‌مند و پویا میان مجموعه‌ای از سیاست‌ها، سازوکارهای نهادی و پیامدهای رفتاری است. نتایج شش‌گانه پژوهش به‌طور منسجم نشان می‌دهد که سیاست‌های استخدامی، آموزش و توانمندسازی، ارزیابی عملکرد، نظام‌های انگیزشی و عدالت اداری تنها زمانی می‌توانند به توسعه پایدار شهری منجر شوند که در قالب یک نظام یکپارچه و هم‌راستا طراحی و اجرا گردند.

تحلیل‌ها بیانگر آن است که متغیرهای میانجی نهادی، نقش تعیین‌کننده‌ای در تبدیل سیاست‌های منابع انسانی به پیامدهای شهری ایفا می‌کنند. این متغیرها شامل کیفیت تصمیم‌گیری، یادگیری سازمانی، تعهد حرفه‌ای، اعتماد نهادی و انسجام سازمانی هستند که به‌عنوان حلقه اتصال میان سیاست و نتیجه عمل می‌کنند. زمانی که این متغیرهای میانجی فعال می‌شوند، سیاست‌های منابع انسانی قادر خواهند بود بر ابعاد مختلف توسعه پایدار شهری، از جمله پایداری خدمات، عدالت اجتماعی، پاسخ‌گویی نهادی و ثبات سیاست‌ها اثرگذار باشند. در غیاب این متغیرها، حتی سیاست‌های به‌ظاهر مناسب نیز به نتایج ناپایدار یا کوتاه‌مدت محدود می‌شوند.

یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که اثرگذاری سیاست‌های منابع انسانی ماهیتی انباشتی و زمان‌مند دارد. پیامدهای این سیاست‌ها به‌صورت تدریجی در بستر مدیریت شهری شکل می‌گیرند و از طریق تکرار کنش‌ها، تثبیت رویه‌ها و نهادینه‌شدن الگوهای رفتاری، به نتایج پایدار یا ناپایدار منجر می‌شوند. این ویژگی سبب می‌شود که ارزیابی اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی نیازمند نگاهی فراتر از شاخص‌های کوتاه‌مدت و کمی باشد و ابعاد نهادی و کیفی را در کانون تحلیل قرار دهد.

جدول ۶. الگوی نهایی اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت در توسعه پایدار شهری

سطح تحلیلی	مؤلفه‌ها	نقش در الگو	پیامد نهایی شهری
سیاستی	استخدام، آموزش، ارزیابی، انگیزش، عدالت	ورودی‌های نظام HR	جهت‌دهی کنش‌ها
نهادی-میانجی	اعتماد، تعهد، یادگیری، انسجام	تبدیل سیاست به رفتار	ظرفیت نهادی
رفتاری	کیفیت تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری	اجرای مؤثر سیاست‌ها	ثبات عملکرد
شهری	خدمات پایدار، عدالت، پاسخ‌گویی	خروجی نهایی	توسعه پایدار شهری

این جدول نشان می‌دهد که الگوی اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت، ساختاری چندسطحی دارد که از سطح سیاست‌گذاری آغاز شده و از طریق متغیرهای نهادی و رفتاری به سطح پیامدهای شهری ختم می‌شود. در این الگو، سیاست‌های منابع انسانی به‌تنهایی تعیین‌کننده نیستند، بلکه کیفیت نهادینه‌سازی آن‌ها در ساختار و فرهنگ سازمانی مدیریت شهری، عامل اصلی تحقق توسعه پایدار محسوب می‌شود. تمرکز صرف بر اصلاح یک مؤلفه، مانند آموزش یا انگیزش، بدون توجه به سایر اجزا، نمی‌تواند به نتایج پایدار منجر شود.

نتایج نهایی پژوهش نشان می‌دهد که توسعه پایدار شهری، بیش از آن‌که محصول پروژه‌ها یا برنامه‌های مقطعی باشد، حاصل عملکرد مستمر و منسجم نظام منابع انسانی دولت است. سیاست‌های منابع انسانی‌ای که به‌صورت راهبردی طراحی شوند، قادرند ظرفیت نهادی دولت را تقویت کرده و مدیریت شهری را از

حالت واکنشی و ناپایدار به سوی حکمرانی پایدار و یادگیرنده سوق دهند. این الگو، مبنای تحلیلی بخش نتیجه‌گیری پژوهش را تشکیل می‌دهد و امکان ارائه جمع‌بندی نهایی و دلالت‌های سیاستی را فراهم می‌سازد.

نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که سیاست‌های منابع انسانی دولت نقشی بنیادی و تعیین‌کننده در تحقق یا ناکامی توسعه پایدار شهری ایفا می‌کنند؛ نقشی که اغلب در تحلیل‌های رایج مدیریت شهری به‌صورت ضمنی یا حاشیه‌ای مورد توجه قرار می‌گیرد. نتایج حاکی از آن است که توسعه پایدار شهری بیش از آن که صرفاً تابع کیفیت برنامه‌ها، پروژه‌ها یا منابع مالی باشد، به ظرفیت نهادی دولت در تبدیل سیاست‌ها به کنش‌های مؤثر و پایدار وابسته است و این ظرفیت نهادی در نهایت از طریق نیروی انسانی دولت شکل می‌گیرد و بازتولید می‌شود.

تحلیل‌های انجام‌شده نشان داد که اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دولت، پدیده‌ای چندسطحی و فرایندی است که از طراحی سیاست‌ها آغاز می‌شود و از طریق متغیرهای نهادی و رفتاری به پیامدهای شهری ختم می‌گردد. سیاست‌های استخدامی، آموزش و توانمندسازی، ارزیابی عملکرد، نظام‌های انگیزشی و عدالت اداری، به‌تنهایی تضمین‌کننده پایداری شهری نیستند، بلکه زمانی اثربخش می‌شوند که به‌صورت منسجم، هم‌راستا و مبتنی بر منطق یادگیری نهادی طراحی و اجرا شوند. نتایج نشان داد که نقش متغیرهای میانجی مانند کیفیت تصمیم‌گیری، تعهد حرفه‌ای، یادگیری سازمانی، اعتماد نهادی و انسجام سازمانی در این میان تعیین‌کننده است و بدون فعال‌شدن این متغیرها، سیاست‌های منابع انسانی به نتایج کوتاه‌مدت یا ناپایدار محدود می‌شوند.

یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش آن است که اثرگذاری سیاست‌های منابع انسانی ماهیتی انباشتی و زمان‌مند دارد. پیامدهای این سیاست‌ها به‌صورت تدریجی در ساختارها، رویه‌ها و فرهنگ سازمانی مدیریت شهری نهادینه می‌شوند و در بلندمدت مسیر توسعه شهری را شکل می‌دهند. این ویژگی سبب می‌شود که ارزیابی اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی نیازمند نگاهی فراتر از شاخص‌های کمی و کوتاه‌مدت باشد و ابعاد کیفی، نهادی و رفتاری در کانون تحلیل قرار گیرند. غفلت از این ابعاد می‌تواند به برداشت‌های نادرست از موفقیت سیاست‌ها و تداوم الگوهای ناپایدار در مدیریت شهری منجر شود.

بر اساس نتایج پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که توسعه پایدار شهری بدون بازنگری راهبردی در سیاست‌های منابع انسانی دولت قابل تحقق نیست. سیاست‌هایی که بر شایسته‌سالاری واقعی، آموزش مسئله‌محور، ارزیابی عملکرد کیفی، انگیزش مبتنی بر عدالت و نهادینه‌سازی عدالت اداری استوار باشند، قادرند ظرفیت نهادی مدیریت شهری را تقویت کرده و زمینه تحقق پایداری خدمات، کاهش نابرابری‌های شهری و افزایش اعتماد عمومی را فراهم آورند. در مقابل، تداوم رویکردهای صوری، جزیره‌ای و کوتاه‌مدت در مدیریت منابع انسانی، حتی در حضور برنامه‌های توسعه‌ای گسترده، می‌تواند به فرسایش تدریجی پایداری شهری بینجامد.

در نهایت، الگوی ارائه‌شده در این پژوهش نشان می‌دهد که سیاست‌های منابع انسانی دولت باید به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از حکمرانی شهری و نه صرفاً یک حوزه پشتیبان اداری تلقی شوند. این نگاه می‌تواند مبنایی تحلیلی برای اصلاح سیاست‌ها، تقویت ظرفیت نهادی دولت و حرکت به‌سوی الگوهای پایدارتر مدیریت شهری فراهم آورد و مسیر پژوهش‌های آینده را به‌سوی بررسی‌های عمیق‌تر تجربی و تطبیقی در این حوزه هدایت کند.

مراجع

منابع فارسی

۱. بابایی، م.، ابراهیمی، س. مطالعه و بررسی مؤلفه‌های مدیریت یکپارچه در شهر اصفهان. اقتصاد شهری. ۱۳۹۵؛ ۱(۱): ۱۷-۳۶.
۲. بلوکی، م.، خانی، ص.، شهرستانکی، و.، شریفی، ط. نقش منابع انسانی در توسعه پایدار شهری. دهمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی؛ ۱۴۰۳.
۳. دهقانان، ح.، سوار، ن. الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار: زمینه، محتوا و پیامدها. مدیریت منابع در نیروی انتظامی. ۱۴۰۳؛ ۱(۴۷): ۱۹-۴۷.
۴. روزبان، ا.، محمدی‌مقدم، ی.، کاملی، م.ج. بررسی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی شهری. فصلنامه اقتصاد محاسباتی. ۱۴۰۴؛ ۱(۱۵۲): ۱۲۳-۱۵۲.
۵. ستاراجمندی، م.، مجیدی، م.، امینی، ز.ع.، ساده، ا. طراحی مدل سرمایه اجتماعی در سازمان‌های دولتی. مدیریت سرمایه اجتماعی. ۱۴۰۱؛ ۹(۳): ۳۳۱-۳۵۸.
۶. صارمی، ش.، کمالی، ن.، نجفی، ا. طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار سازمانی. مجله علوم پزشکی رازی. ۱۴۰۱؛ ۲۹(۷): ۶۴-۷۲.
۷. کرکه‌آبادی، ع.، گیوریان، ح.، ربیعی‌مندجین، مر.، اسلامی، س.م.، مومنی، م. طراحی الگوهای خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها. فصلنامه مدیریت شهری. زمستان ۱۴۰۳؛ ۷۷.
۸. محمدپور، م. بررسی مزایای توانمندسازی منابع انسانی در شهرداری‌ها. مطالعات جغرافیا، عمران و مدیریت شهری. ۱۴۰۲؛ ۹(۴): ۲۹۹-۳۰۸.
۹. مظاهری تهرانی، م.، الوانی، س.م.، واعظی، ر.، زاهدی، ش.س.، قربانی‌زاده، وا. الگوی مدیریت سبز برای سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران. ۱۴۰۱؛ ۱۷(۶۸): ۱-۴۳.

منابع انگلیسی

10. Asghari AghMashahdi P, Fazeli Kebria H, Mohammadizadeh C. Designing a strategic model of green human resources management. *Journal of Green Development Management Studies*. 2025;1.
11. Cooke FL, Dickmann M, Parry E. Building sustainable societies through human-centred human resource management. *Int J Hum Resour Manag*. 2022;33(1):1-15.
12. Dsouza N, Devadason A, Senerat AM, et al. Sustainability and equity in urban development. *Sustainability*. 2023;15(9):7318.
13. Griep Y, Hansen SD, Kraak JM, et al. Sustainable human resource management: The good, the bad, and making it work. *Organ Dyn*. 2025;54(2):101112.
14. Hesami H, Mohammadizadeh C, Gholamhosseinzadeh M. Designing a green human resource management policy-making model in municipalities. *J Resource Manag Decis Eng*. 2025;4(1):10.
15. Kılıç C. Human resource management strategies in building sustainable cities. *Kent Akademisi*. 2024.
16. Kurniawan B, Marnis M, Samsir S, Jahrizal J. A conceptual framework for sustainable human resource management. *Sustainability*. 2025;17(21):9904.
17. Wojtaszczyk K, Różańska-Bińczyk I, Syper-Jędrzejak M. Human resource management and sustainable development. *Sustainable Development*. 2024;32(5):5567-5580.
18. Zucaro A, Agostinho F. Urban sustainability: Challenges and opportunities. *Frontiers in Sustainable Cities*. 2025;7:1556974.