

ارزیابی مدیریت منابع انسانی ناب با استفاده از رویکرد ترکیبی DEMATEL و ANP (مورد مطالعه: شورای اسلامی شهر تهران)

دل ناز حلوچی زاده^۱، غلامرضا معمارزاده طهران^۲، نبی اله محمدی^۳، هما درودی^۴

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران
^۲ استاد گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
^۳ استادیار گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران
^۴ دانشیار گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

چکیده

هدف این پژوهش ارزیابی مدیریت منابع انسانی ناب در شورای اسلامی شهر تهران با استفاده از رویکرد ترکیبی دیمتل و فرآیند تحلیل شبکه‌ای می‌باشد. این تحقیق به صورت کتابخانه‌ای و میدانی انجام شده است. از نظر هدف از نوع کاربردی و جزء تحقیقات کمی به حساب می‌آید. همچنین پژوهش پیش رو از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، «توصیفی» و به دلیل استفاده از روش دیمتل و فرآیند تحلیل شبکه‌ای، از نوع پیمایشی- تک مقطعی است. مدل پژوهش از طریق تجزیه، تحلیل و تفسیر مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان شورای اسلامی شهر تهران با استفاده از روش دلفی استخراج گردید. در گام بعد، به ارزیابی روابط بین مؤلفه‌های مدل پژوهش پرداخته شد. در نهایت با استفاده از روش تحلیل شبکه‌ای به اولویت مؤلفه‌های مدل پژوهش پرداخته شد. نتایج پژوهش نشان داد به ترتیب بالاترین اولویت جهت ناب سازی مدیریت منابع انسانی شورای اسلامی شهر تهران «شایسته‌سالاری» با وزن نهایی ۰/۱۸۶۶؛ «شایسته‌پروری» با وزن نهایی ۰/۰۹۹۰ و «مشارکت کارکنان در بهبود مستمر» با وزن نهایی ۰/۰۸۸۳ است.

واژگان کلیدی: اولویت‌بندی، روابط علی معلولی، روش دیمتل، روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای، مدیریت منابع انسانی ناب.

۱- مقدمه

نظریه‌پردازان علم مدیریت با شناخت انسان به عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، عامل انسانی را مهمترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان‌ها می‌دانند و توجه روزافزونی به منابع انسانی، به عنوان یک ابزار نیرومند در تغییر و تحولات سازمانی کرده‌اند (شیخ پور و پیراسته، ۱۴۰۱). سازمان‌ها برای حفظ، جذب و توسعه افراد به سختی تلاش می‌کنند؛ در حالی که با چالش‌های فزاینده بازار رو برو هستند. جریان فعلی نیروی کار، تکنولوژی در حال تغییر و احتیاج فزاینده برای کیفیت بیشتر با سرعت بالاتر و هزینه کمتر مواجهه می‌شود (رنجبر، ۱۴۰۱).

مدیریت منابع انسانی ناب رویکردی است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد هزینه‌های منابع انسانی را کاهش دهند و کیفیت را برای دستیابی به رشد قابل توجه بهبود بخشند (سیسون و الشناوی^۱، ۲۰۱۵). به این ترتیب، سازمان‌های بی‌شماری، منابع و تلاش‌هایی را برای اجرای اصول مدیریت منابع انسانی ناب به کار می‌گیرند. با این حال، پذیرش تفکر ناب برای سازمان‌ها ساده نیست (مدسون^۲ و همکاران، ۲۰۱۹)، زیرا پیاده‌سازی تفکر ناب محدود به استفاده از مجموعه‌ای از ابزارها نیست، و فرآیندی است که مستلزم مشارکت فعال و متعهدانه همه اعضای سازمان مخصوصاً کارکنان دارد، زیرا آن‌ها هستند که کار اجرایی واقعی را انجام می‌دهند (بنکریم و ایمبیثائو^۳، ۲۰۲۲).

اگر چه علاقه به ناب بودن در تمام صنایع روز به روز در حال افزایش است، به خوبی نمایان شده که تعداد قابل توجهی از سازمان‌ها در تلاش خود برای پیاده‌سازی موفقیت آمیز اصول ناب با موانع جدی روبرو هستند. محققان نرخ موفقیت بسیار ضعیفی در اجرای ناب (حداکثر ۱۰ درصد) گزارش کردند، به طوری که اکثر سازمان‌ها در نهایت در تلاش‌های خود شکست خوردند و متعاقباً به رویکردهای مدیریت سنتی تر بازگشتند (جadhav، Mantha و رین^۴، ۲۰۱۴؛ ژانگ، نارخده و چپل^۵، ۲۰۱۷). مطالعاتی که به میزان کم موفقیت رسیدند، نشان می‌دهند که علت اصلی شکست، در میان سایر عوامل، مربوط به فقدان تعهد کارکنان می‌شود (سالونیتیس و سینوپولوس^۶، ۲۰۱۶؛ رز، رسید، محمد و احمد^۷، ۲۰۱۷؛ اینگالیدی، زیوبا و سیرنیاک-امریک^۸، ۲۰۱۸)، که یک عامل تعیین‌کننده و یکی از چالش‌برانگیزترین موارد برای بررسی به حساب می‌آید. بنابراین، تمرکز بر منابع انسانی و توجه بیشتر به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی که می‌تواند انگیزه کارکنان و در نتیجه تعهد آن‌ها را به فرآیند بهبود مستمر افزایش دهد، که توسط آن سازمان می‌تواند پایدار باشد، بسیار مهم است و سازمان‌ها می‌توانند از این طریق به تدریج محصولات، خدمات یا فرآیندهای خود را بهبود بخشند (کاریوکی و امبورو^۹، ۲۰۱۳).

تعهد کارکنان در زمینه ناب بسیار مهم است زیرا کارکنان متعهد از تغییرات سازمانی حمایت می‌کنند، با فرهنگ و ارزش‌های سازمان همذات پنداری می‌کنند و از اهداف سازمانی دفاع می‌کنند (اسکات-لد، تراواگلیون و مارشال^{۱۰}، ۲۰۰۶؛ جانسون و چانگ^{۱۱}، ۲۰۰۶). مهمتر از همه، تحقیقات نشان داده است که کارکنان متعهد به طور قابل توجهی در موفقیت و پایداری تفکر ناب نقش دارند (هاینس^{۱۲}، ۲۰۱۰؛ آنجلیس، کونتی، کوپر و گیل^{۱۳}، ۲۰۱۱). در نتیجه مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش اساسی در دستیابی و حفظ تعهد کارکنان ایفا کند. در واقع، مدیریت منابع انسانی که به صورت استراتژیک بر تعهد کارکنان

1. Sisson & Elshennawy
2. Madsen
3. Benkarim & Imbeau
4. Jadhav, Mantha & Rane
5. Zhang, Narkhede & Chaple
6. Salonitis & Tsinopoulos
7. Rose, Rashid, Mohamed & Ahmad
8. Ingaldi, Dziuba & Cierniak-Emerych
9. Kariuki & Mburu
10. Scott-Ladd, Travaglione & Marshall
11. Johnson & Chang
12. Hines
13. Angelis, Conti, Cooper & Gill

متمرکز هستند، احتمالاً سطح مشارکت کارکنان را در پروژه پیاده‌سازی تفکر ناب افزایش می‌دهد (لامبا و چوداری، ۲۰۱۳؛ لی، سون، کیم، وون و پارک، ۲۰۱۸). سازمان‌ها با پرداختن صحیح به این مسائل و توسعه عملکردهای مدیریت منابع انسانی، شرایطی را به وجود می‌آورند که سازمان به سمت توسعه پایدار گام بردارد (عارفی نژاد و شرفی، ۱۴۰۱).

شوراهای اسلامی از ارکان اساسی و تاثیرگذار نظام مدیریت شهری در ایران محسوب میشوند. تشکیل شورای اسلامی شهر، الزامی است که قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران بر ضرورت آن تاکید داشته است. اداره امور شهر و رسیدگی به درخواست‌ها و انتظارات شهروندان از ماموریت‌های کلیدی شورای اسلامی شهر محسوب میشود. تحقق ماموریت‌های کلیدی شورای اسلامی شهر تهران، مستلزم وجود الزامات متعددی است که منابع انسانی ناب از اساسی‌ترین آنهاست. آثار معدودی که ارتباط احتمالی بین مدیریت منابع انسانی و ناب را بررسی کردند، چندین شیوه را شناسایی کردند که ممکن است راه را به سوی یک تحول ناب موفق هموار کند (فورزا، ۱۹۹۶؛ بوناویا و مارین-گارسیا، ۲۰۱۱؛ خوزه مارتینز جورادو، مویانو فوننتس و جرز گومز، ۲۰۱۳). اگر چه این مؤلفه‌ها امیدوارکننده هستند، اما از یک مطالعه به مطالعه دیگر متفاوت هستند و هیچ اتفاق نظری در مورد مؤلفه‌هایی که باید برای تسهیل انتقال ناب در نظر گرفته شوند، به دست نمی‌آیند. به علاوه، برخی از آثار ناب، اهمیت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را برجسته می‌کنند، اما بلافاصله به سمت تمرکز صرفاً روی جنبه‌های فنی حرکت می‌کنند. مدیریت منابع انسانی ناب، بعنوان یکی از مؤثرترین روش‌های ارتقاء توانمندی در سازمان، میتواند منجر به ارتقا بازدهی و کارایی فرآیندها و کاهش زیان‌های عملیاتی در شورای شهر تهران شود. با توجه به اهمیت شورای اسلامی شهر تهران در نظام مدیریت شهری، تمرکز بر فعالیتهای ارزش‌زا در حوزه منابع انسانی و حرکت به سمت ایجاد مدیریت منابع انسانی ناب، نیاز شورا به وجود نیروهای کارا و موثر را تامین میکند. بنابراین هدف مطالعه حاضر اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدل مدیریت منابع انسانی ناب در شورای اسلامی شهر تهران است. از این رو، پرسش اصلی که پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به آن می‌باشد عبارت است از اینکه اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدل مدیریت منابع انسانی ناب در شورای اسلامی شهر تهران چیست؟

۲- مبانی نظری

ناب، رویکردی برای شناسایی و حذف اتلاف (فعالیت‌های غیر ارزش‌زا) از طریق بهبود مستمر، برای رسیدن به کمال است. مدیریت ناب سیستم مدیریتی شرکت تویوتا موتور بود که بسیاری از شرکت‌ها برای بیش از سه دهه تلاش کرده‌اند آن را تکرار کنند (ضربو، ۲۰۱۲)، زیرا ابزار و شیوه‌های مؤثر برای ایجاد برتری کسب‌وکار را فراهم می‌نماید (البلیوی، آنتونی و هلیم لیم، ۲۰۱۵). هدف اصلی مدیریت ناب حذف تمام فعالیت‌های بدون ارزش افزوده بدون به خطر انداختن کیفیت یا زمان تحویل است (الخلیل، ۲۰۲۰).

فرهنگ ناب یک فرهنگ سازمانی است که به مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و مفروضات مشترک بر اساس حذف ضایعات و تقویت بهبود مستمر اشاره دارد (عثمان، نورالدین و عبدالرحمان، ۲۰۲۱). معرفی فرهنگ ناب متضمن شیوه جدیدی از تفکر و انجام کارها است به طوری که همه پرسنل باید بر تلاش برای بهبود مستمر برای ارتقای عملکرد سازمان تمرکز کنند. همه اعضای شرکت، اعم از کارکنان، مدیران و رهبران، باید برای رسیدن به این هدف درگیر شوند و از یکدیگر حمایت کنند. هیچ رقابتی نباید وجود داشته باشد زیرا همه اعضا برای یک هدف مشترک کار می‌کنند (اولاح، زولنوک، ناگی، لنگیل و پاپ، ۲۰۱۷). مدیران

1. Lamba & Choudhary
2. Lee, Sohn, Kim, Kwon & Park
3. Forza
4. Bonavia & Marin-Garcia
5. José Martínez-Jurado, Moyano-Fuentes & Jerez Gómez
6. Zarbo
7. Albliwi, Antony & halim Lim
8. El-Khalil
9. Osman, Nordin & Abd Rahman

و کارکنان باید به عنوان یک تیم با بهره برداری از نقاط قوت یکدیگر کار کنند. علاوه بر این، اولاح، زولنوک، ناگی، لنگیل و پاپ (۲۰۱۷) استدلال کردند که در زمینه ناب، هدایت و توسعه کارکنان برای افزایش بهره‌وری و مشارکت آن‌ها ضروری است.

از طریق استفاده از اصول و ابزارهای ناب به صورت روزانه، شرکت‌ها می‌توانند به تدریج ذهنیت کارکنان خود را تغییر دهند تا بر بهبودهای روزانه تمرکز کنند. با توجه به اصول ناب و به ویژه احترام به افراد، همه کارکنان صرف نظر از نقش و موقعیتی که در سازمان دارند مورد احترام هستند و تشویق می‌شوند تا با ایده‌هایی برای بهبود بهره‌وری، کارایی و ایمنی در وظایف روزانه خود مشارکت کنند (بنکریم و ایمبیثائو، ۲۰۲۲). بنابراین، با ادغام این ابزارها و اصول، یک فرهنگ ناب می‌تواند به تدریج در شرکت ظهور کند و به یک عادت پایدار تبدیل شود. با این وجود، علاوه بر فرآیند بهبود مستمر، یک فرهنگ ناب موفق همچنین مستلزم تاکید بر برنامه‌ریزی اولیه، احترام به افراد، مدیریت منابع انسانی، چشم‌انداز بلندمدت، سطح معینی از صبر، چشم‌انداز مشترک اهداف سازمانی و تفکر خوب است (بنکریم و ایمبیثائو، ۲۰۲۱). این عناصر باید قبل و در حین تغییر محیط در نظر گرفته شوند تا هر گونه مسائل احتمالی که ممکن است در اجرای ناب ایجاد شود، پیشبینی شود.

به طور کلی، یک فرهنگ ناب موفق به محیط کاری اشاره دارد که به هر دو مؤلفه فنی و اجتماعی توجه داشته و پاسخگو باشد (سالنتیجن، بیجر و آنتونی^۱، ۲۰۲۱). بعد فنی شامل ابزارها، تجهیزات و فرآیندها می‌شود، در حالی که بعد اجتماعی افراد و روابط متقابل آن‌ها را در بر می‌گیرد (حدید، منصور و گالیر^۲، ۲۰۱۶). در این محیط کاری: (۱) همه کارگران تشویق می‌شوند تا در پروژه‌های بهبود شرکت کنند و تحت آموزش برای درک روش‌های ناب قرار بگیرند و (۲) رهبران یک سبک مشارکتی را برای ترویج نگرش‌های باز و فعالانه از همه کارکنان اتخاذ کنند (الخورایف و مک لاقلین^۳، ۲۰۱۶).

با توجه به اینکه منابع انسانی منبع مزیت رقابتی است، مدیریت منابع انسانی نقشی کلیدی در تحول یک شرکت ایفا می‌کند. هنگامی که تغییرات در عملکرد کسب و کار با تغییرات در مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی همراه نباشد، پیاده‌سازی سیستم ناب احتمالاً با شکست مواجه می‌شود (ویکراماسینگ و وایکراماسینگ^۴، ۲۰۲۰). طیف گسترده‌ای از مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی وجود دارد که می‌تواند کارکنان را به حمایت از اهداف سازمانی وادار کند. به عنوان مثال، اولیولا، کاترکاساس و گاویلان^۵ (۲۰۰۸) مجموعه‌ای از مؤلفه‌های متداول سازماندهی کاری مانند آموزش و یادگیری مستمر، کار تیمی، مشارکت و توانمندسازی و پاداش را در شرکت‌های ناب ترکیب نمودند. خوزه مارتینز جورادو، مویانو فوئنتس و جرز گومز (۲۰۱۳) همچنین برخی از عوامل کلیدی مدیریت منابع انسانی را برای پذیرش ناب مانند آموزش، ارتباطات، پاداش‌ها، طراحی شغل و سازماندهی کار را پیشنهاد کردند.

اگر چه هیچ اتفاق نظری در مورد اینکه مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی باید در زمینه ناب اتخاذ شوند وجود ندارد، به نظر می‌رسد آموزش و مشارکت کارکنان اجزای مهم سیستم ناب باشند (گائو و لو^۶، ۲۰۱۵).

با توجه به عدم وجود فهرست مشخص و دقیق در مورد اینکه کدام مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی را در زمینه ناب در نظر بگیرند، محققان به مدیران توصیه می‌کنند که برای انتخاب مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی برای پیاده‌سازی در سازمان خود صرفاً به ادبیات اتکا نکنند (هینزن و هوفلینگر^۷، ۲۰۱۷). چندین مطالعه انجام شده در کشورهای مختلف نشان داد که انتخاب مناسب مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی امکان مدیریت مؤثر افراد را فراهم می‌کند که به نوبه خود عملکرد سازمانی بهتری را ممکن می‌سازد. مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، رفتارهای مشارکتی کارکنان را تقویت می‌کند (مانگانی، کربن و

1. Salentijn, Beijer & Antony
2. Hadid, Mansouri & Gallear
3. Alkhoraif & McLaughlin
4. Wickramasinghe & Wickramasinghe
5. Olivella, Cuatrecasas & Gavilan
6. Gao & Low
7. Heinzen & Höflinger

موآتی^۱، (۲۰۱۹)، موانع پیشرفت سازمانی را حذف می‌کند (الخلدی و عبدالله^۲، ۲۰۱۹) و جذب کارکنان را به سمت ناب بهبود می‌بخشد (زیرر^۳، ۲۰۱۸).

شورای اسلامی شهر تهران با عمر تقریباً ۲۰ ساله خود، به دلیل تغییرات دوره‌ای دچار ضعف در حوزه منابع انسانی است. تحقیق حاضر به مدیران کمک می‌کند تا مؤلفه‌های مهم منابع انسانی ناب در شورا جهت ایجاد ساختار ارزش محور را بشناسند. بر اساس مرور پیشینه صورت گرفته، اما هیچ یک از تحقیقات از تکنیک‌های تصمیم‌گیری مانند روش دیمتل و فرآیند تحلیل شبکه‌ای به صورت همزمان جهت ارائه مدلی برای اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدل مدیریت منابع انسانی ناب در شورای اسلامی شهر تهران استفاده نکرده‌اند؛ و به تعیین درجه اهمیت عوامل مؤثر بر «مدیریت منابع انسانی ناب» در شورای اسلامی شهر تهران نپرداخته‌اند و نیاز به پژوهش بیشتر در این زمینه برای رفع کاستیها و ارائه راهکارها نیاز است.

۲-۱- مدل مفهومی تحقیق

پس از نگارش طرح تحقیق، داده‌های مربوط به موضوع از طریق مرور ادبیات و بررسی مدل‌های موجود در حوزه «مدیریت منابع انسانی ناب» جمع‌آوری شده و با استفاده از مصاحبه اکتشافی با خبرگان شورای اسلامی شهر تهران تکمیل شده است. در نهایت مدل پژوهش با استفاده از روش دلفی، در قالب شکل (۱) استخراج گردید.



شکل ۱- مدل بومی مدیریت منابع انسانی ناب شورای اسلامی شهر تهران

1. Magnani, Carbone & Moatti
2. Alkhalidi & Abdallah
3. Zirar

۳- روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق به دلیل سعی در شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی ناب، از پارادایم کمی پیروی شد. در این راستا، ابتدا با استفاده از روش دیمتل به شناسایی روابط علی معلولی بین مؤلفه‌های مدل پرداخته شد. در بخش بعد برای اولویت‌بندی این عوامل از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای استفاده گردید.

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی و جزء تحقیقات کمی به حساب می‌آید. همچنین پژوهش پیش رو از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، «توصیفی» و به دلیل استفاده از روش دیمتل و فرایند تحلیل شبکه‌ای، از نوع پیمایشی- تک مقطعی است (سرمد و همکاران، ۱۴۰۰، ۸۲-۸۳). برای بررسی روابط علی معلولی بین مؤلفه‌های مدل و مقایسات زوجی مؤلفه‌های مؤثر بر «مدیریت منابع انسانی ناب»، پرسشنامه تهیه‌شده بین ۶ نفر از خبرگان (دیاز مارتین^۱ و همکاران، ۲۰۱۴) توزیع، تکمیل شده برگشت داده شد.

جامعه آماری پژوهش، خبرگان حوزه «منابع انسانی ناب» در شورای اسلامی شهر تهران بودند. ویژگیهای خبرگی در پژوهش حاضر داشتن مدرک تحصیلی در حوزه منابع انسانی، حداقل ۵ سال سابقه مدیریت در حوزه منابع انسانی، حداقل ۱۵ سال سابقه کار در شورای اسلامی شهر تهران و حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد بود. اطلاعات موردنیاز از طریق توزیع پرسشنامه گردآوری گردید. از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد.

با توجه به اینکه خبرگان شورای اسلامی شهر تهران با شناخت خود از مدیریت منابع انسانی ناب مقایسه زوجی را انجام داده‌اند، لذا روایی آن مورد تأیید است. برای ارزیابی پایایی ابزار سنجش از نرخ ناسازگاری استفاده شد. از آنجا که نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ بود، پرسشنامه از قابلیت اعتماد یا پایایی لازم برخوردار بود.

۴- یافته‌های پژوهش

پس از مرور ادبیات و انجام مصاحبه اکتشافی برای شناسایی عوامل مؤثر بر «منابع انسانی ناب» در شورای اسلامی شهر تهران، مدل شناسایی‌شده با استفاده از تکنیک دلفی، مبنای انجام تحلیل‌های روش دیمتل و فرایند تحلیل شبکه‌ای جهت وزن‌دهی به مؤلفه‌های مدل قرار گرفت. برای این کار ابتدا به تعیین روابط بین مؤلفه‌ها با استفاده از روش دیمتل پرداخته شد. از آنجا که مؤلفه‌های بدست آمده مستقل نیستند و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند پس در مرحله بعد آن‌ها را با استفاده از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای وزن‌دهی کرده و اولویت عوامل مؤثر بر «منابع انسانی ناب» در شورای اسلامی شهر تهران بدست آمد. برای شناسایی روابط مؤلفه‌ها با استفاده از روش دیمتل، ابتدا از خبرگان خواسته شد تا پرسشنامه توزیع شده را تکمیل نمایند. سپس با استفاده از واژگان کلامی به تبدیل ماتریس کلامی به ماتریس عددی پرداخته شد. سپس به تجمیع نظرات ۶ خبره پرداخته شد. در ادامه به نرمال سازی ماتریس پرداخته و در انتها «ماتریس روابط کلی» به دست می‌آید. برای تکمیل این مرحله مقدار ارزش آستانه ۰/۲۵۸۶ تعیین شد. تعداد ۱۷ رابطه از مقدار حد آستانه بیشتر بوده‌اند. ماتریس روابط کل منتخب در جدول (۱) نمایش داده شده است.

1. Díaz-Martín

جدول ۱- ماتریس روابط کل منتخب

T	P1	P2	E1	E2	I1	I2	I3	I4	C1	C2	S1	S2	S3	A1	A2	F1	F2	F3	R1	R2	M1	M2	M3	M4
P1	۰/۱۵۱	۰/۱۸۰	۰/۲۱۲	۰/۱۶۶	۰/۱۸۲	۰/۱۹۰	۰/۱۷۱	۰/۲۱۵	۰/۱۷۹	۰/۲۱۹	۰/۱۵۲	۰/۱۴۵	۰/۱۵۲	۰/۲۱۳	۰/۲۰۱	۰/۲۲۹	۰/۲۲۴	۰/۲۴۴	۰/۱۹۸	۰/۲۲۹	۰/۲۲۰	۰/۲۲۲	۰/۱۸۶	۰/۱۹۸
P2	۰/۱۹۶	۰/۱۵۴	۰/۲۱۳	۰/۱۷۱	۰/۱۸۰	۰/۱۹۷	۰/۱۷۶	۰/۲۱۶	۰/۱۸۴	۰/۲۲۷	۰/۱۵۶	۰/۱۴۲	۰/۱۵۷	۰/۲۱۴	۰/۲۱۰	۰/۲۳۵	۰/۲۳۲	۰/۲۴۱	۰/۲۰۱	۰/۲۲۶	۰/۲۲۲	۰/۲۲۵	۰/۱۸۷	۰/۲۰۱
E1	۰/۱۶۸	۰/۱۷۱	۰/۱۵۳	۰/۱۵۱	۰/۱۵۱	۰/۱۵۶	۰/۱۵۱	۰/۱۷۸	۰/۱۵۷	۰/۱۹۱	۰/۱۳۰	۰/۱۲۵	۰/۱۲۹	۰/۱۶۹	۰/۱۶۱	۰/۱۹۰	۰/۱۹۵	۰/۲۰۶	۰/۱۶۷	۰/۱۹۰	۰/۱۸۵	۰/۱۸۶	۰/۱۴۹	۰/۱۶۲
E2	۰/۲۰۹	۰/۲۰۷	۰/۲۳۴	۰/۱۵۲	۰/۲۰۴	۰/۲۰۶	۰/۱۸۸	۰/۲۲۸	۰/۲۰۱	۰/۲۴۷	۰/۱۷۴	۰/۱۵۷	۰/۱۶۳	۰/۲۱۹	۰/۲۰۹	۰/۲۳۹	۰/۲۴۳	۰/۲۵۵	۰/۲۱۹	۰/۲۴۸	۰/۲۳۹	۰/۲۴۰	۰/۱۹۱	۰/۲۱۷
I1	۰/۱۹۱	۰/۱۹۵	۰/۲۳۰	۰/۱۷۰	۰/۱۵۱	۰/۱۹۲	۰/۱۷۵	۰/۲۱۸	۰/۱۸۸	۰/۲۳۱	۰/۱۶۰	۰/۱۴۶	۰/۱۵۳	۰/۲۲۰	۰/۲۰۵	۰/۲۳۲	۰/۲۳۸	۰/۲۴۱	۰/۲۰۳	۰/۲۳۷	۰/۲۲۱	۰/۲۲۵	۰/۱۹۳	۰/۱۹۸
I2	۰/۱۸۳	۰/۱۷۹	۰/۲۲۴	۰/۱۷۰	۰/۱۸۱	۰/۱۵۲	۰/۱۷۵	۰/۲۱۴	۰/۱۷۲	۰/۲۲۱	۰/۱۵۶	۰/۱۴۶	۰/۱۵۴	۰/۲۰۵	۰/۱۹۷	۰/۲۲۸	۰/۲۳۶	۰/۲۳۹	۰/۱۹۵	۰/۲۳۳	۰/۲۱۷	۰/۲۰۷	۰/۱۸۶	۰/۱۸۴
I3	۰/۲۰۴	۰/۲۰۲	۰/۲۳۳	۰/۱۸۷	۰/۱۹۹	۰/۲۰۱	۰/۱۵۳	۰/۲۳۴	۰/۲۰۱	۰/۲۳۲	۰/۱۶۳	۰/۱۴۹	۰/۱۵۹	۰/۲۲۰	۰/۲۰۷	۰/۲۲۸	۰/۲۳۲	۰/۲۵۱	۰/۱۹۸	۰/۲۳۷	۰/۲۳۰	۰/۲۳۲	۰/۱۸۱	۰/۲۰۰
I4	۰/۱۶۰	۰/۱۶۲	۰/۱۹۶	۰/۱۵۲	۰/۱۵۸	۰/۱۶۱	۰/۱۴۵	۰/۱۵۰	۰/۱۶۶	۰/۱۹۶	۰/۱۳۵	۰/۱۲۷	۰/۱۳۱	۰/۱۷۶	۰/۱۶۶	۰/۲۰۲	۰/۲۱۰	۰/۲۱۲	۰/۱۶۱	۰/۱۹۶	۰/۱۹۰	۰/۱۹۸	۰/۱۴۹	۰/۱۶۲
C1	۰/۱۹۳	۰/۱۹۱	۰/۲۲۳	۰/۱۷۲	۰/۱۸۳	۰/۲۰۱	۰/۱۷۳	۰/۲۰۸	۰/۱۵۰	۰/۲۲۹	۰/۱۵۸	۰/۱۴۴	۰/۱۵۴	۰/۲۱۳	۰/۲۰۳	۰/۲۳۱	۰/۲۳۸	۰/۲۳۳	۰/۱۹۶	۰/۲۳۰	۰/۲۲۰	۰/۲۲۴	۰/۱۷۵	۰/۱۹۶
C2	۰/۱۵۵	۰/۱۵۱	۰/۱۸۲	۰/۱۳۴	۰/۱۴۴	۰/۱۵۴	۰/۱۴۸	۰/۱۷۴	۰/۱۴۶	۰/۱۴۸	۰/۱۳۳	۰/۱۲۳	۰/۱۲۹	۰/۱۶۷	۰/۱۷۵	۰/۱۸۸	۰/۱۹۱	۰/۲۰۲	۰/۱۷۰	۰/۱۹۹	۰/۱۹۱	۰/۱۸۸	۰/۱۶۱	۰/۱۶۴
S1	۰/۲۲۲	۰/۲۱۹	۰/۲۵۸	۰/۱۹۷	۰/۲۱۲	۰/۲۱۹	۰/۲۱۰	۰/۲۴۷	۰/۲۱۴	۰/۲۵۰	۰/۱۴۸	۰/۱۶۳	۰/۱۷۱	۰/۲۳۵	۰/۲۳۱	۰/۲۵۶	۰/۲۶۲	۰/۲۶۳	۰/۲۲۶	۰/۲۵۹	۰/۲۵۱	۰/۲۵۴	۰/۲۱۶	۰/۲۲۵
S2	۰/۲۳۰	۰/۲۳۵	۰/۲۶۹	۰/۲۱۴	۰/۲۲۷	۰/۲۳۰	۰/۲۲۷	۰/۲۶۰	۰/۲۲۹	۰/۲۶۵	۰/۲۰۱	۰/۱۴۴	۰/۲۰۲	۰/۲۴۸	۰/۲۴۹	۰/۲۷۸	۰/۲۸۵	۰/۲۸۷	۰/۲۴۴	۰/۲۷۹	۰/۲۷۰	0.267	۰/۲۲۷	۰/۲۳۷
S3	۰/۲۲۱	۰/۲۱۹	۰/۲۶۰	۰/۲۰۷	۰/۲۱۷	۰/۲۲۰	۰/۲۱۳	۰/۲۵۱	۰/۲۱۷	۰/۲۵۴	۰/۱۹۳	۰/۱۵۹	۰/۱۴۶	۰/۲۴۲	۰/۲۳۴	۰/۲۶۰	۰/۲۶۵	۰/۲۷۷	۰/۲۳۴	۰/۲۶۵	۰/۲۶۲	۰/۲۵۶	۰/۲۱۵	۰/۲۳۱
A1	۰/۱۶۵	۰/۱۶۷	۰/۲۱۱	۰/۱۵۶	۰/۱۵۸	۰/۱۷۲	۰/۱۶۱	۰/۱۹۷	۰/۱۶۴	۰/۲۰۷	۰/۱۴۸	۰/۱۴۰	۰/۱۴۲	۰/۱۵۳	۰/۱۶۹	۰/۲۰۲	۰/۲۰۲	۰/۲۰۹	۰/۱۷۹	۰/۲۰۲	۰/۱۹۱	۰/۱۹۰	۰/۱۵۰	۰/۱۶۴
A2	۰/۱۷۴	۰/۱۶۸	۰/۲۱۸	۰/۱۷۰	۰/۱۶۹	۰/۱۷۷	۰/۱۷۰	۰/۲۰۸	۰/۱۷۱	۰/۱۹۹	۰/۱۴۷	۰/۱۳۲	۰/۱۴۳	۰/۲۰۸	۰/۱۵۲	۰/۲۱۵	۰/۲۲۷	۰/۲۲۳	۰/۱۸۹	۰/۲۱۷	۰/۲۰۲	۰/۱۹۹	۰/۱۶۹	۰/۱۸۱
F1	۰/۱۴۹	۰/۱۵۴	۰/۱۸۵	۰/۱۵۳	۰/۱۴۷	۰/۱۵۰	۰/۱۵۵	۰/۱۶۹	۰/۱۴۷	۰/۱۸۲	۰/۱۳۲	۰/۱۱۵	۰/۱۲۸	۰/۱۷۴	۰/۱۶۱	۰/۱۵۱	۰/۲۰۲	۰/۲۰۴	۰/۱۵۷	۰/۱۸۴	۰/۱۸۳	۰/۱۸۰	۰/۱۴۸	۰/۱۵۸
F2	۰/۱۵۶	۰/۱۵۱	۰/۱۷۹	۰/۱۴۴	۰/۱۴۳	۰/۱۴۳	۰/۱۵۲	۰/۱۶۲	۰/۱۴۰	۰/۱۷۷	۰/۱۲۶	۰/۱۱۲	۰/۱۲۷	۰/۱۷۳	۰/۱۵۰	۰/۱۶۹	۰/۱۵۰	۰/۱۹۳	۰/۱۵۴	۰/۱۷۶	۰/۱۷۵	۰/۱۷۲	۰/۱۴۱	۰/۱۵۳
F3	۰/۱۳۶	۰/۱۴۳	۰/۱۷۰	۰/۱۳۳	۰/۱۴۱	۰/۱۴۱	۰/۱۳۵	۰/۱۵۹	۰/۱۳۸	۰/۱۶۵	۰/۱۲۹	۰/۱۱۳	۰/۱۱۶	۰/۱۶۴	۰/۱۵۴	۰/۱۶۶	۰/۱۷۵	۰/۱۴۸	۰/۱۵۹	۰/۱۷۳	۰/۱۷۰	۰/۱۶۹	۰/۱۳۳	۰/۱۵۷
R1	۰/۱۷۷	۰/۱۷۸	۰/۲۱۲	۰/۱۶۰	۰/۱۷۳	۰/۱۸۱	۰/۱۸۰	۰/۲۱۴	۰/۱۷۹	۰/۲۰۳	۰/۱۵۲	۰/۱۳۷	۰/۱۴۴	۰/۱۹۸	۰/۱۸۶	۰/۲۲۱	۰/۲۲۴	۰/۲۲۰	۰/۱۵۳	۰/۲۲۵	۰/۱۹۶	۰/۲۰۵	۰/۱۶۶	۰/۱۷۵
R2	۰/۱۵۱	۰/۱۵۸	۰/۱۸۶	۰/۱۳۹	۰/۱۴۵	۰/۱۴۷	۰/۱۴۸	۰/۱۷۷	۰/۱۵۳	۰/۱۷۷	۰/۱۳۱	۰/۱۱۷	۰/۱۲۶	۰/۱۷۶	۰/۱۶۱	۰/۱۹۲	۰/۱۹۷	۰/۱۹۹	۰/۱۵۴	۰/۱۵۲	۰/۱۸۷	۰/۱۷۹	۰/۱۴۳	۰/۱۵۹
M1	۰/۱۵۷	۰/۱۶۰	۰/۱۹۲	۰/۱۴۶	۰/۱۵۸	۰/۱۶۱	۰/۱۵۲	۰/۱۸۳	۰/۱۵۷	۰/۱۷۸	۰/۱۳۵	۰/۱۲۱	۰/۱۲۵	۰/۱۸۵	۰/۱۷۴	۰/۱۸۷	۰/۲۰۱	۰/۲۰۹	۰/۱۸۱	۰/۱۹۱	۰/۱۵۲	۰/۱۸۴	۰/۱۴۷	۰/۱۵۵
M2	۰/۱۵۴	۰/۱۵۹	۰/۱۹۳	۰/۱۴۶	۰/۱۵۴	۰/۱۷۱	۰/۱۵۱	۰/۱۷۵	۰/۱۵۶	۰/۱۸۳	۰/۱۳۴	۰/۱۲۴	۰/۱۳۰	۰/۱۸۷	۰/۱۷۸	۰/۱۹۲	۰/۲۰۲	۰/۲۰۳	۰/۱۷۳	۰/۱۹۶	۰/۱۹۰	۰/۱۵۳	۰/۱۴۸	۰/۱۶۷
M3	۰/۱۸۵	۰/۱۸۷	۰/۲۳۱	۰/۱۸۲	۰/۱۷۸	۰/۱۸۶	۰/۱۹۲	۰/۲۲۵	۰/۱۹۵	۰/۲۱۴	۰/۱۵۴	۰/۱۴۴	۰/۱۵۴	۰/۲۲۷	۰/۲۰۳	۰/۲۲۸	۰/۲۳۹	۰/۲۴۸	۰/۲۰۸	۰/۲۳۷	۰/۲۳۰	۰/۲۳۰	۰/۱۴۹	۰/۲۰۵
M4	۰/۱۷۵	۰/۱۷۶	۰/۲۱۸	۰/۱۶۰	۰/۱۷۵	۰/۱۹۰	۰/۱۷۶	۰/۲۱۳	۰/۱۷۷	۰/۲۰۳	۰/۱۵۰	۰/۱۴۱	۰/۱۴۴	۰/۲۱۲	۰/۱۹۳	۰/۲۱۷	۰/۲۲۵	۰/۲۲۱	۰/۲۰۰	۰/۲۲۶	۰/۲۲۲	۰/۲۱۰	۰/۱۶۶	۰/۱۵۲

با توجه به داده‌های بدست آمده از روش دیمتل، مؤلفه «آمادگی فرهنگی»، از مؤلفه‌های «شایسته‌سالاری» و «شایسته‌گزینی» اثر می‌گیرد؛ مؤلفه «توانمندسازی کارکنان»، از مؤلفه‌های «شایسته‌سالاری» و «شایسته‌گزینی» اثر می‌گیرد؛ مؤلفه «توسعه حوزه مسئولیت کارکنان»، از مؤلفه‌های «جذب کارکنان چند مهارتی»، «شایسته‌سالاری» و «شایسته‌گزینی» اثر می‌گیرد؛ مؤلفه «فرآیند اجتماعی کردن»، از مؤلفه‌های «جذب کارکنان چند مهارتی»، «شایسته‌سالاری» و «شایسته‌گزینی» اثر می‌گیرد؛ مؤلفه «هماهنگی و تصمیم‌گیری گروهی»، از مؤلفه‌های «شایسته‌سالاری» و «شایسته‌گزینی» اثر می‌گیرد؛ مؤلفه «سطوح کم مدیریت»، از مؤلفه‌های «شایسته‌سالاری» و «شایسته‌گزینی» اثر می‌گیرد؛ روابط شناسایی شده بین مؤلفه‌ها با استفاده از روش دیمتل، در مرحله بعد پژوهش در روش تحلیل شبکه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد تا به اولویت‌بندی بین مؤلفه‌های مؤثر بر «منابع انسانی ناب شورای اسلامی شهر تهران» پرداخته شود.

در این قسمت با استفاده از روابط علی معلولی که از نتایج روش دیمتل به دست آمده است، مؤلفه‌ها به وسیله روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای اولویت‌بندی می‌شوند. پرسشنامه مقایسات زوجی مؤلفه‌های مدل نهایی بومی «منابع انسانی ناب» بین ۶ نفر از خبرگان توزیع، تکمیل شده و برگشت داده شد. داده‌های حاصل از ۶ پرسش‌نامه به روش «فرآیند تحلیل شبکه‌ای» جهت اولویت‌بندی مؤلفه‌های شناسایی شده استفاده گردید. پس از تلفیق ۶ پرسشنامه به دست آمده با استفاده از میانگین هندسی تک تک درایه‌ها (تلفیق ماتریس‌های افراد مختلف و تبدیل به یک ماتریس واحد است که از طریق میانگین هندسی تک تک عناصر ماتریس‌های افراد به دست می‌آید)، ماتریس‌های مقایسات زوجی نهایی روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای با فرمول نویسی در نرم‌افزار «مایکروسافت آفیس اکسل» وزن‌دهی نهایی مؤلفه‌ها با ضرب وزن به دست آمده هر مؤلفه در زیرگروه خود در وزن مؤلفه مربوطه به دست آمد.

وزن نهایی به دست آمده برای هر مؤلفه و رتبه آن‌ها در بین تمام مؤلفه‌های مدل منابع انسانی ناب شورای اسلامی شهر تهران، به شرح جدول (۲) است:

جدول ۲- اوزان و اولویت مؤلفه‌های «منابع انسانی ناب» در شورای اسلامی شهر تهران

رتبه نهایی	وزن نهایی	کد مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها	معیار
۷	۰/۰۷۵۶۰۶۵	P1	ارائه بازخورد مناسب	ارزیابی عملکرد نیروی انسانی
۵	۰/۰۷۶۵۸۲۵	P2	سیستم‌های ارزیابی عملکرد نوآورانه	
۲۰	۰/۰۰۰۰۰۱۳	E1	آمادگی فرهنگی	بکارگیری نیروی انسانی
۳	۰/۰۸۸۲۷۶۱	E2	مشارکت کارکنان در بهبود مستمر	
۴	۰/۰۸۳۰۳۴۱	I1	افزایش بهره‌وری	بهبودی نیروی انسانی
۱۵	۰/۰۲۲۳۳۴۵	I2	آموزش کارکنان	
۲	۰/۰۹۹۰۷۹۰	I3	شایسته‌پروری	
۱۶	۰/۰۱۶۹۶۶۲	I4	گردش شغلی	
۱۷	۰/۰۱۴۰۰۱۵	C1	ارائه پاداش مناسب	پاداش
۹	۰/۰۴۲۰۰۴۵	C2	خلاقیت و نوآوری	
۸	۰/۰۵۶۲۵۳۴	S1	جذب کارکنان چند مهارتی	تأمین نیروی انسانی
۱	۰/۱۸۶۶۰۱۳	S2	شایسته‌سالاری	
۶	۰/۰۷۶۱۴۵۹	S3	شایسته‌گزینی	
۱۱	۰/۰۳۵۰۶۹۰	A1	ارائه خدمات رفاهی و درمانی به کارکنان	جبران خدمات و مزایا
۱۳	۰/۰۲۶۴۷۶۳	A2	نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد	
۲۱	۰/۰۰۰۰۰۰۷	F1	توانمندسازی کارکنان	جریان نیروی انسانی
۲۲	۰/۰۰۰۰۰۰۳	F2	توسعه حوزه مسئولیت کارکنان	
۲۳	۰/۰۰۰۰۰۰۲	F3	فرآیند اجتماعی کردن	

رتبه نهایی	وزن نهایی	کد مؤلفه ها	مؤلفه ها	معیار
۱۰	۰/۰۳۹۲۸۰۲	R1	توسعه روابط مبتنی بر اعتماد و تعهد متقابل	روابط نیروی انسانی
۱۹	۰/۰۰۰۰۰۱۳	R2	هماهنگی و تصمیم گیری گروهی	
۲۴	۰/۰۰۰۰۰۰۱	M1	سطوح کم مدیریت	نگهداری نیروی انسانی
۱۸	۰/۰۰۷۳۹۹۴	M2	شرایط محیط کار	
۱۴	۰/۰۲۵۹۱۹۴	M3	مسیر ارتقاء شغلی مناسب	
۱۲	۰/۰۲۸۰۶۵۳	M4	همسویی اهداف فرد با سازمان	

بر اساس نتایج روش فرآیند تحلیل شبکه ای مطابق جدول (۵) وزن نهایی «شایسته سالاری» با وزن نهایی ۰/۱۸۶۶؛ «شایسته پروری» با وزن نهایی ۰/۰۹۹۰؛ «مشارکت کارکنان در بهبود مستمر» با وزن نهایی ۰/۰۸۸۳؛ «افزایش بهره وری» با وزن نهایی ۰/۰۸۳۰؛ «سیستم های ارزیابی عملکرد نوآورانه» با وزن نهایی ۰/۰۷۶۵۸؛ «شایسته گزینی» با وزن نهایی ۰/۰۷۶۱۵؛ «ارائه بازخورد مناسب» با وزن نهایی ۰/۰۷۵۶۱؛ «جذب کارکنان چند مهارتی» با وزن نهایی ۰/۰۵۶۲۵؛ «اخلاقیت و نوآوری» با وزن نهایی ۰/۰۴۲۰؛ «توسعه روابط مبتنی بر اعتماد و تعهد متقابل» با وزن نهایی ۰/۰۳۹۳؛ «ارائه خدمات رفاهی و درمانی به کارکنان» با وزن نهایی ۰/۰۳۵۱؛ «همسویی اهداف فرد با سازمان» با وزن نهایی ۰/۰۲۸۱؛ «نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد» با وزن نهایی ۰/۰۲۶۵؛ «مسیر ارتقاء شغلی مناسب» با وزن نهایی ۰/۰۲۵۹؛ «آموزش کارکنان» با وزن نهایی ۰/۰۲۳۲؛ «گردش شغلی» با وزن نهایی ۰/۰۱۷۰؛ «ارائه پاداش مناسب» با وزن نهایی ۰/۰۱۴۰؛ «شرایط محیط کار» با وزن نهایی ۰/۰۰۷۴؛ «هماهنگی و تصمیم گیری گروهی» با وزن نهایی ۰/۰۰۰۰۱۲۸؛ «آمادگی فرهنگی» با وزن نهایی ۰/۰۰۰۰۱۲۷؛ «توانمندسازی کارکنان» با وزن نهایی ۰/۰۰۰۰۰۶۹؛ «توسعه حوزه مسئولیت کارکنان» با وزن نهایی ۰/۰۰۰۰۰۳۴؛ «فرآیند اجتماعی کردن» با وزن نهایی ۰/۰۰۰۰۰۰۱۷؛ «سطوح کم مدیریت» با وزن نهایی ۰/۰۰۰۰۰۰۱۰ به دست آمد.

۵- بحث و بررسی

هدف این تحقیق ارزیابی مدیریت منابع انسانی ناب در شورای اسلامی شهر تهران بوده است. جهت دستیابی به اهداف تحقیق، ابتدا با مرور ادبیات و مصاحبه اکتشافی با خبرگان شناسایی مؤلفه های مؤثر بر مدیریت منابع انسانی ناب صورت گرفت و مدل مفهومی پژوهش با استفاده از روش دلفی استخراج شد. پس از استخراج مدل نهایی پژوهش، ابتدا با استفاده از روش دیمتل به بررسی روابط علی معلولی بین مؤلفه ها مدل پرداخته شد. سپس، با استفاده از روش فرآیند تحلیل شبکه ای با نظرسنجی این مؤلفه ها بر پایه ی مقایسات زوجی صورت گرفته توسط خبرگان وزن دهی شدند. بر اساس نتایج روش فرآیند تحلیل شبکه ای اولویت نهایی مؤلفه ها به ترتیب «شایسته سالاری»، «شایسته پروری»، «مشارکت کارکنان در بهبود مستمر»، «افزایش بهره وری»، «سیستم های ارزیابی عملکرد نوآورانه»، «شایسته گزینی»، «ارائه بازخورد مناسب»، «جذب کارکنان چند مهارتی»، «اخلاقیت و نوآوری»، «توسعه روابط مبتنی بر اعتماد و تعهد متقابل»، «ارائه خدمات رفاهی و درمانی به کارکنان»، «همسویی اهداف فرد با سازمان»، «نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد»، «مسیر ارتقاء شغلی مناسب»، «آموزش کارکنان»، «گردش شغلی»، «ارائه پاداش مناسب»، «شرایط محیط کار»، «هماهنگی و تصمیم گیری گروهی»، «آمادگی فرهنگی»، «توانمندسازی کارکنان»، «توسعه حوزه مسئولیت کارکنان»، «فرآیند اجتماعی کردن»، «سطوح کم مدیریت» به دست آمد.

نتایج این تحقیق در بسیاری از موارد با نتایج سایر تحقیقات صورت گرفته هماهنگی دارد. به طور مثال بر اساس نتایج تحقیق مهم ترین عامل تأثیرگذار بر منابع انسانی ناب «شایسته سالاری» برآورد شد که توسط ساندل^۱ (۲۰۲۳) و ون در وال^۲ (۲۰۱۷) نیز این مورد تأکید قرار گرفت. همچنین نتایج این تحقیق در برخی از موارد با نتایج سایر تحقیقات صورت گرفته تناقض

1. Sundell
2. Van der Wal

دارد. به طور مثال در تحقیقی که توسط روان، برامبل و لافرتی^۱ (۲۰۰۱) و بوچویز، گولینسکا-داوسون، سوآرچ و باناسزاک^۲ (۲۰۲۳) صورت گرفت مهم ترین عامل تأثیرگذار بر منابع انسانی ناب «جذب کارکنان چند مهارتی» برآورد شد.

۶- پیشنهادات

نتایج نشان داد که مدیران شورای اسلامی شهر تهران برای حرکت به سمت ناب سازی منابع انسانی بیش از هر چیز باید به مؤلفه «شایسته سالاری» توجه کنند. پیشنهاد می گردد تا نظام شایسته سالاری تدوین گردد تا در گزینش افراد به هر دو معیار تخصص و تعهد توجه شود. شورا می تواند برای تامین نیروی انسانی یک دستورالعمل تنظیم نموده و شرایط تامین و جذب، در ابتدای هر دوره بر اساس نیازسنجی شورا بخشنامه شود. «شایسته پروری» مسئله بعدیست که باید مورد توجه قرار گیرد. شایسته پروری فرآیند پویا و مستمری است که با اجرای آن خون تازه ای در رگ های سازمان در جهت نیل به اهداف ناب به جریان در می آید. همچنین به مدیران پیشنهاد می گردد به دنبال طراحی برنامه های جدی و منظم شایسته پروری برای برآورد و تامین نیازمندی های آینده سازمان باشند. از طریق فراگرد نظام یافته شایسته پروری، پرورش شخصی و حرفه ای با راهبرد ترکیب می شود و این اطمینان به دست می آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می شود در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند. در این فراگرد، شایستگی های ضروری معین می شود و سپس بر آن مبنای خزانة استعداد های انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب های کلیدی فراهم می شود. بایستی «مشارکت کارکنان در بهبود مستمر» افزایش یابد. مشارکت کارکنان و درگیری آنها منجر میشود که تعهد بیشتری نسبت به شورا احساس کنند و به آنها انگیزه میدهد تا بهترین تلاش خود را انجام دهند. بخصوص در محیط پرتلاطم و توأم با ناامنی شورا، مشارکت کارکنان نه تنها بر شغل آنها بلکه بر کل سازمان تأثیر میگذارد. برای افزایش مشارکت کارکنان در بهبود مستمر، ضروریست مدیران شورا بر نقاط قوت و ویژگی های کارکنان تمرکز کنند. هرچه مدیران به پرورش کارکنان توجه بیشتری داشته باشند زمینه مشارکت کارکنان افزایش مییابد. مدیران می توانند با ایجاد انجمن های باز برای بازخورد صادقانه افراد، حتی اگر منفی باشد، مشارکت کارمندان در بهبود مستمر را افزایش دهند. تا جایی که ممکن است موانع مشارکت کارمندان باید برداشته شود. موضوع مهم بعدی «افزایش بهره وری» است. نرم افزارهای مدیریت پروژه، با داشتن «تابلوهای کانبان» و ابزارهای کار گروهی، به سازمان نظم داده و منجر به افزایش بهره وری تیم می شوند. ممکن است در فرآیند جمع آوری داده ها، افشاگری های لازم توسط مدیران انجام نشده و برخی نکات اساسی به دلیل محرمانه تلقی شدن اطلاعات سازمان مغفول باقی بماند. از این رو، برای انجام تحقیقات آتی به پژوهشگران پیشنهاد می شود حتی الامکان محدودیت های موجود را کنترل نمایند. همچنین پیشنهاد می گردد از مدل مدیریت منابع انسانی ناب تبیین شده در این تحقیق، جهت تحلیل حساسیت مؤلفه های منابع انسانی ناب در شورای اسلامی شهر تهران استفاده شود.

منابع

- ۱- رنجبر، م. (۱۴۰۱). طراحی و اعتبار سنجی الگوی جامع مدیریت جانشین پروری در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس. *تحقیقات و نظریه های نوین مدیریت دولتی*، ۱(۱)، ۲۳-۱.
- ۲- شیخ پور، م. و پیراسته، ر. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر دولت الکترونیک و مهندسی مجدد فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در مبارزه با فساد اقتصادی با نقش میانجی نظارت سازمانی در اداره کل دارایی و امور مالیاتی استان خوزستان. *تحقیقات و نظریه های نوین مدیریت دولتی*، ۱(۲)، ۳۱-۱۸.

۳- عارفی نژاد، م. و شرفی، ش. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار محیط نگر کارکنان بر پایداری سازمانی از طریق نقش میانجی مسئولیت اجتماعی در سازمان تامین اجتماعی کرمان. *تحقیقات و نظریه های نوین مدیریت دولتی*، (۳) ۱، ۳۴-۴۷.

- 4- Albliwi, S. A., Antony, J., & halim Lim, S. A. (2015). A systematic review of Lean Six Sigma for the manufacturing industry. *Business Process Management Journal*, 21(3), 665-691.
- 5- Alkhalidi, R. Z., & Abdallah, A. B. (2019). Lean management and operational performance in health care: Implications for business performance in private hospitals. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(1), 1-21.
- 6- Alkhoraf, A., & McLaughlin, P. (2016). Organisational Culture that inhibit the lean implementation. *The International Academic Forum*.
- 7- Angelis, J., Conti, R., Cooper, C., & Gill, C. (2011). Building a high-commitment lean culture. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(5), 569-586.
- 8- Benkarim, A., & Imbeau, D. (2021). Organizational commitment and lean sustainability: Literature review and directions for future research. *Sustainability*, 13(6), 3357.
- 9- Benkarim, A., & Imbeau, D. (2022). Exploring Lean HRM Practices in the Aerospace Industry. *Sustainability*, 14(9), 5208.
- 10- Bocewicz, G., Golińska-Dawson, P., Szwarc, E., & Banaszak, Z. (2023). Preventive maintenance scheduling of a multi-skilled human resource-constrained project's portfolio. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 119, 105725.
- 11- Bonavia, T., & Marin-Garcia, J. A. (2011). Integrating human resource management into lean production and their impact on organizational performance. *International Journal of Manpower*, 32(8), 923-938.
- 12- Díaz-Martín, D., Gómez Navarro, T., & García-Melón, M. (2014). Modelling decision making in the management of national parks.
- 13- El-Khalil, R. (2022). Lean manufacturing alignment with respect to performance metrics multinational corporations case study. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(4), 778-802.
- 14- Forza, C. (1996). Work organization in lean production and traditional plants: what are the differences?. *International Journal of Operations & Production Management*.
- 15- Gao, S., & Low, S. P. (2015). Toyota Way style human resource management in large Chinese construction firms: A qualitative study. *International Journal of Construction Management*, 15(1), 17-32.
- 16- Hadid, W., Mansouri, S. A., & Gallear, D. (2016). Is lean service promising? A socio-technical perspective. *International Journal of Operations & Production Management*.
- 17- Heinzen, M., & Höflinger, N. (2017). People in lean product development: the impact of human resource practices on development performance. *International Journal of Product Development*, 22(1), 38-64.
- 18- Hines, P. (2010). How to create and sustain a lean culture. *Development and learning in organizations: An International Journal*, 24(6).
- 19- Ingaldi, M., Dziuba, S. T., & Cierniak-Emerych, A. (2018). Analysis of problems during implementation of Lean Manufacturing elements. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 183, p. 01004). EDP Sciences.
- 20- Jadhav, J. R., Mantha, S. S., & Rane, S. B. (2014). Exploring barriers in lean implementation. *International Journal of Lean Six Sigma*, 5(2), 122-148.

- 21- Johnson, R. E., & Chang, C. H. (2006). "I" is to continuance as "we" is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 549-570.
- 22- José Martínez-Jurado, P., Moyano-Fuentes, J., & Jerez Gómez, P. (2013). HR management during lean production adoption. *Management decision*, 51(4), 742-760.
- 23- Kariuki, B. M., & Mburu, D. K. (2013). Role of Lean manufacturing on organization competitiveness. *Industrial Engineering Letters*, 3(10), 81-82.
- 24- Lamba, S., & Choudhary, N. (2013). Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4), 407-423.
- 25- Lee, J., Sohn, Y. W., Kim, M., Kwon, S., & Park, I. J. (2018). Relative importance of human resource practices on affective commitment and turnover intention in South Korea and United States. *Frontiers in psychology*, 9, 669.
- 26- Madsen, D. Ø., Berg, T., Stenheim, T., Moum, J. V., Bordewich, I. O., & Storsveen, M. (2019). The long-term sustainability of lean as a management practice: Survey evidence on diffusion and use of the concept in Norway in the period 2015–2017. *Sustainability*, 11(11), 3120.
- 27- Magnani, F., Carbone, V., & Moatti, V. (2019, April). The human dimension of lean: a literature review. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 20, No. 2, pp. 132-144). Taylor & Francis.
- 28- Oláh, J., Szolnok, Á., Nagy, G., Lengyel, P., & Popp, J. (2017). The impact of lean thinking on workforce motivation: A success factor at LEGO manufacturing Ltd. *Journal of Competitiveness*, 9(2).
- 29- Olivella, J., Cuatrecasas, L., & Gavilan, N. (2008). Work organisation practices for lean production. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(7), 798-811.
- 30- Osman, A. A., Nordin, N., & Abd Rahman, M. F. (2021). Measuring Lean Culture: Designing a Research Instrument. *Journal of Modern Manufacturing Systems and Technology*, 5(1), 7-17.
- 31- Roan, A., Bramble, T., & Lafferty, G. (2001). Australian Workplace Agreements in practice: The 'hard' and 'soft' dimensions. *The Journal of Industrial Relations*, 43(4), 387-401.
- 32- Rose, A. N. M., Ab Rashid, M. F. F., Mohamed, N. N., & Ahmad, H. (2017). Similarities of lean manufacturing approaches implementation in SMEs towards the success: Case study in the automotive component industry. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 87, p. 02024). EDP Sciences.
- 33- Salentijn, W., Beijer, S., & Antony, J. (2021). Exploring the dark side of Lean: a systematic review of the lean factors that influence social outcomes. *The TQM Journal*, 33(6), 1469-1483.
- 34- Salonitis, K., & Tsinopoulos, C. (2016). Drivers and barriers of lean implementation in the Greek manufacturing sector. *Procedia Cirp*, 57, 189-194.
- 35- Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. (2021). **Research methods in behavioral sciences** (40th Ed.). Tehran: Agah. (*In Persian*)
- 36- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*.

- 37- Sisson, J., & Elshennawy, A. (2015). Achieving success with Lean: An analysis of key factors in Lean transformation at Toyota and beyond. *International Journal of Lean six sigma*, 6(3), 263-280.
- 38- Sundell, A. (2013). The Conditional Relationship Between Traditional Civil Service Recruitment and Meritocracy. In *APSA 2013 Annual Meeting Paper, American Political Science Association 2013 Annual Meeting*.
- 39- Van der Wal, Z. (2017). Small countries, big performers: In search of shared strategic public sector HRM practices in successful small countries. *International Journal of Public Administration*, 40(5), 443-458.
- 40- Wickramasinghe, V., & Wickramasinghe, G. L. D. (2020). Effects of HRM practices, lean production practices and lean duration on performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1467-1512.
- 41- Zarbo, R. J. (2012). Creating and sustaining a lean culture of continuous process improvement. *American Journal of Clinical Pathology*, 138(3), 321-326.
- 42- Zhang, L., Narkhede, B. E., & Chaple, A. P. (2017). Evaluating lean manufacturing barriers: an interpretive process. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(8), 1086-1114.
- 43- Zirar, A. A. (2018). Towards an understanding of the HRM bundle for lean service in the UK (Doctoral dissertation, Loughborough University).

Evaluation of Lean Human Resource Management Using the Combined Approach of DEMATEL and ANP (Case Study: Tehran Council)

Abstract

The purpose of this research is to evaluate the pure human resources management in the Islamic Council of Tehran using the combined approach of DEMATEL and the Analytic Network Process. This research was done in the library and in the field. In terms of purpose, it is considered to be of applied type and part of quantitative research. Also, in terms of the method of information gathering, the present research is "descriptive" and due to the use of the DEMATEL method and the Analytic Network Process, it is of a cross-sectional survey type. The research model was extracted by analyzing, analyzing and interpreting the interviews conducted with the experts of the Tehran Islamic Council using the Delphi method. In the next step, the relationship between the components of the research model was evaluated. Finally, using the Analytic Network Process, the priority of the components of the research model was discussed. The results showed that, "meritocracy" with a final weight of 0.1866; "competent breeding" with a final weight of 0.0990; and "Employee participation in continuous improvement" with a final weight of 0.0883.

Keywords: Prioritizing, Cause and Effect Relationships, DEMATEL Method, Analysis Network Process Method, Lean Human Resource Management.