فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۱۰(۲(پیاپی ۳۸))، ۱۲۹-۱۱۳
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran، Civilica، RICeST، Ensani
شاپا: ۲۳۴۵-۲۸۷۰

فصلنامه علمی
اقتصاد و مدیریت شهری

طراحی الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران با توجه به الزامات شهر دیجیتال (رویکرد کیفی: تحلیل تم)

یاسمن نزیمی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران
کاوه تیمورنژاد* استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران، ایران
کرم‌اله دانش‌فرد دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۱۶ **پذیرش:** ۱۴۰۰/۰۶/۱۴

چکیده: شهر دیجیتال در قالب ایجاد شبکه هوشمند متشکل از شبکه‌های گسترده‌ای از فیبر نوری با پهنای باند بالا، زیرساختی مناسب برای ارائه خدمات در شهر مهیا می‌کند. امروزه شهرها به عنوان نقاط تجلی شکل نوین زندگی در عصر ارتباطات و موج چهارم و به سبب تمرکز خدمات و حجم بیشینه تعاملات اجتماعی و اقتصادی، در بالاترین سطح نیاز به بهره‌گیری از روش‌ها و فناوری‌های نوظهور خدمات‌رسانی قرار دارند. با توجه به ظهور پارادایم جدیدی به نام مدیریت منابع انسانی دیجیتال، حوزه‌های مختلف فرایند مدیریت منابع انسانی از جمله مدیریت عملکرد منابع انسانی باید بر اساس این نوع رویکرد، بازنگری و به‌روز شوند. بنابراین با توجه به فلسفه مدیریت منابع انسانی دیجیتال، این تحقیق با هدف ارائه الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران با توجه به الزامات شهر دیجیتال انجام شده است. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ رویکرد، پیمایشی- اکتشافی و از لحاظ نوع، کیفی می‌باشد. به‌منظور تجزیه‌وتحلیل مصاحبه‌ها و دستیابی به مدل مفهومی تحقیق، از روش تحلیل تم و کدگذاری باز و محوری استفاده شده است. ۵ مقوله اصلی در حوزه ابعاد کلی و ۱۶ مقوله اصلی در حوزه مؤلفه‌های مدل، شناسایی شد. بر این اساس، یک الگوی پنج بعدی برای مدیریت عملکرد منابع انسانی شهرداری تهران با توجه به الزامات شهر دیجیتال استخراج گردید. بعد اول این الگو، برنامه‌ریزی استراتژیک عملکرد منابع انسانی با شش مؤلفه، بعد دوم، توسعه فرهنگی منابع انسانی با دو مؤلفه، بعد سوم، آموزش و توانمندسازی منابع انسانی با دو مؤلفه، بعد چهارم، توسعه ارتباطات منابع انسانی با سه مؤلفه و بعد پنجم الگو، بر ارزیابی عملکرد منابع انسانی با سه مؤلفه تأکید داشت.

واژگان کلیدی: مدیریت عملکرد منابع انسانی، شهر دیجیتال، شهرداری تهران، تحلیل تم

*نویسنده مسئول: kav.teimoornejad@iauctb.ac.ir

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

۱- مقدمه

در عصر حاضر سازمان‌ها برای کسب موفقیت، چاره‌ای جزء تدوین استراتژی‌های متناسب با منابع انسانی ندارند، در غیر این صورت قابلیت سازگاری با محیط پیچیده امروزی و توانایی به‌کارگیری اثربخش منابع انسانی را از دست خواهند داد (Harahap & Rafik, 2020). امروزه منابع انسانی باارزش‌ترین و مهم‌ترین سرمایه و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است؛ لذا برنامه‌ریزی منابع انسانی برای دستیابی به نیازهای مهارتی و آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی ضروری است (Ordonez et al., 2021). مهمترین وظیفه منابع انسانی در سازمان کمک به عملکرد بهتر برای نیل به اهداف سازمانی است. اثربخشی و میزان تحقق اهداف به چارچوب‌ها و استراتژی‌های مدیریت عملکرد بستگی دارد (Triwibisono et al., 2017). از این رو، فرایند یکپارچه مدیریت عملکرد کارکنان یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان‌ها است (Ahammad, 2017). منطق بنیادین مدیریت عملکرد کارکنان این واقعیت است که سازمان‌ها توسط نیروی انسانی اداره می‌شوند (Masri & Jaaron, 2017). فرایندها، فناوری و سرمایه بااهمیت هستند، اما این افراد هستند که تصمیم‌گیری و ارزش‌آفرینی می‌کنند. مدیریت عملکرد با بهبود عملکرد کارکنان سازمان می‌تواند منجر به رشد و تعالی سازمان گردد (Ozcalici & Bumin, 2020).

مدیریت عملکرد، موضوعی شناخته شده در حوزه سازمان و مدیریت است. اغلب، مدیریت عملکرد به‌عنوان یکی از مهارت‌های اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح می‌گردد (Reina, & Scarozza, 2021). در سال‌های اخیر موضوع مدیریت عملکرد به‌عنوان فعالیت کلیدی مدیریت و عامل اساسی در موفقیت سازمانی تبدیل شده و این امکان را می‌دهد تا از طریق شناسایی، توسعه و جابه‌جایی استعدادها به مزیت رقابتی دست یابد (Maradin et al., 2018).

امروزه ابزارهای هوشمند، محیط‌های مجازی و خلاقیت‌های فناورانه، بخشی از زندگی همه انسان‌ها شده است. اگرچه این پیشرفت‌ها می‌تواند متضمن تهدیدهای بسیاری برای جامعه انسانی باشد، اما مدیران و رهبران خلاق می‌توانند از آنها در فرصت‌های فراروی سازمان خود بهره‌برداری کنند. از سوی دیگر، فراگیر شدن فناوری اطلاعات در سازمان‌ها همراه با گستردگی انواع شبکه‌های اجتماعی، بستری برای جمع‌آوری حجم انبوهی از داده‌ها و اطلاعات مربوط به افراد را فراهم آورده است. با توجه به این مطالب می‌توان گفت تفکر خلاق و هم‌سویی با جریان امکانات، نیازها و الزامات عصر امروز، موضوعی است که به ویژه در رابطه با سرمایه‌های انسانی باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد. تأثیر توجه به فلسفه وجودی سازمان در انعطاف‌پذیری و خلاقیت سرمایه‌های انسانی و برخورداری از سواد بهره‌برداری بهینه از سامانه‌های اطلاعاتی، از مباحث روشن و مهم حوزه مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شوند (ملک‌زاده و صادقی، ۱۳۹۶).

توسعه شهری و ارائه خدمات شهری، یکی از مهمترین اهداف شهرداری‌ها یا سایر سازمان‌های مسئول می‌باشد. شهر دیجیتال با خدمات و مفاهیمی نظیر: مدیریت دیجیتال، حمل‌ونقل دیجیتال (هوشمند)، شهروند دیجیتال و ارائه خدمات متنوع شهری به صورت یکپارچه، گره خورده است (سرگزی، ۱۳۹۸). شهر دیجیتال در قالب ایجاد شبکه هوشمند متشکل از شبکه‌های گسترده‌ای از فیبر نوری با پهنای باند بالا، زیرساختی مناسب جهت ارائه خدمات هوشمند در شهر مهیا می‌کند که موجب تسهیل در روند انجام کارهای اداری، کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی در زمان می‌شود. استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در انجام امور اداری به‌خصوص در اداره شهرها، گامی مؤثر در راستای توسعه پایدار مدیریت شهری محسوب می‌شود؛ به‌طوری‌که می‌تواند شیوه مدیریت و زندگی شهری را بسیار بهبود بخشیده و آن را آسان‌تر نماید (محمدزاده و محرمی، ۱۳۹۴).

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

امروزه شهرها، به عنوان نقاط تجلی شکل نوین زندگی در عصر ارتباطات و موج چهارم (که به نهضت مجازی‌شدن تعبیر می‌شود) و به سبب تمرکز خدمات و حجم بیشینه تعاملات اجتماعی و اقتصادی، در بالاترین سطح نیاز به بهره‌گیری از روش‌ها و فناوری‌های نوپیدای خدمات‌رسانی قرار دارند. بهره‌گیری از قابلیت‌های بی‌شمار فناوری اطلاعات و ارتباطات در عرصه مدیریت شهری نیز پیامدها و تحولات شگرفی را به دنبال داشته و توسعه آن در قالب خدمات هوشمند شهرداری‌ها در تعاملات و تراکنش‌های میان شهروندان و نهادهای مدیریت شهری یا سایر سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات شهری به‌عنوان راهکاری اثربخش و کارآمد در راستای نوآوری و توسعه تنوع، کیفیت، سرعت و اطمینان در خدمات‌رسانی به شهروندان به شمار می‌رود (نخعی و بندریان، ۱۳۹۲).

تحقیق و توسعه در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات برای ایجاد راهکارهای جدید سازمانی و شناسایی فرصت‌های بالقوه پاسخگویی به نیازها و مطالبات شهروندان و بهبود کارایی و اثربخشی؛ از جمله اهدافی است که شهرداری تهران، در پیگیری آنها تا تحقق آرمان شهرداری هوشمند مصمم است. از سوی دیگر، فرایندهای شهری با توجه به اتخاذ سیاست‌های ناحیه‌محوری و محله‌گرایی از سوی نهادهای متولی مدیریت شهر تهران در راستای افزایش اختیارات و تقویت شهرداری‌های مناطق در اداره امور شهری می‌توان به اهمیت جایگاه و نقش شهرداری‌های مناطق و همچنین ضرورت برنامه‌ریزی جامع و راهبردی در راستای توسعه خدمات هوشمند شهرداری‌های مناطق تهران، پی برد (ملکی و مدانلو جویباری، ۱۳۹۵). در این راستا، منابع انسانی فعال در شهرداری تهران نقش کاملاً محوری را برعهده خواهند داشت و آنها باید خود را با بایدها و نبایدهای عصر دیجیتال هم‌سو کنند (پیرگانی و تیمورنژاد، ۱۳۹۶).

با توجه به پارادایم شهر دیجیتال که در سال‌های اخیر و به تدریج خود را به مدیریت شهری کلان‌شهر تهران تحمیل کرده است و همچنین تغییر رویکردهای حوزه مدیریت منابع انسانی به سمت دیجیتالی‌شدن، اهمیت حرکت سازمان مذکور به سمت منطبق‌سازی ابعاد مختلف مدیریتی خود با پدیده‌های نوظهور پیش‌گفته، کاملاً مشخص بوده و نادیده گرفتن آن می‌تواند تبعات منفی عملکردی به همراه داشته باشد. از جمله این ابعاد مدیریتی که در وضعیت کنونی شهرداری تهران باید دچار تغییر و تحول و به‌روزرسانی شود، مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان مذکور است که در حال حاضر هیچ‌گونه الگوی مشخصی که منطبق با ویژگی‌ها و الزامات شهر دیجیتال و مدیریت منابع انسانی دیجیتال باشد، برای آن وجود ندارد. هر کدام از پژوهش‌های پیشین ابعاد مختلفی از مدیریت عملکرد منابع انسانی و شهر دیجیتال را بررسی کرده‌اند. با بررسی ادبیات موضوعی، انجام تحقیق پیش‌رو هم از لحاظ عملی و هم از لحاظ کاربردی کاملاً مهم و ضروری است؛ زیرا از بعد نظری، انجام این تحقیق می‌تواند خلاء ناشی از عدم‌وجود الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی منطبق با الزامات شهر دیجیتال و مدیریت منابع انسانی دیجیتال در شهرداری تهران را تا حدود زیادی پوشش داده و همچنین از بعد کاربردی نیز، وجود چنین الگویی می‌تواند مدیران ارشد شهرداری تهران را در مسیر تدوین استراتژی‌ها و اصلاح و بهبود فرایندهای حوزه مدیریت عملکرد کارکنان، بسیار یاری رسانده و به آنها کمک کند در فضای شفاف‌تری تصمیم‌گیری نمایند.

۲- پیشینه تحقیق

الف) پژوهش‌های خارجی

لینداواتی و پاراواتو[1] (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای در یکی از بانک‌های خصوصی اندونزی تحت عنوان «تأثیر رهبری تحریکی و انگیزش بر عملکرد کارکنان با رضایت شغلی

1- Lindawati and Parwoto

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

به عنوان متغیر مداخله‌گر در صنعت بانکداری اندونزی در زمان تحول دیجیتال»، به این نتیجه دست یافتند که تحول دیجیتال در حال حاضر، دستورکار بسیار مهمی در صنعت بانکداری اندونزی است. عصر جهانی‌شدن و تغییر در ترجیحات معاملات مشتری طی بیماری همه‌گیر Covid 19، شرکت‌ها را ترغیب کرده است تا تغییرات مختلف مربوط به فناوری را اعمال کنند. سازگار بودن و چابکی بودن در طول فرایند، یکی از پایه‌های حفظ قابلیت اطمینان و پایداری شرکت است. با این حال، تغییرات شدید و عدم‌اطمینان‌های مختلفی که طی فرایند تحول به‌وجود می‌آیند می‌توانند جنبه‌های مختلف منابع انسانی؛ مانند انگیزه، رضایت شغلی و عملکرد را تحت‌تأثیر قرار دهند. در این مطالعه، تأثیر رهبری تحول‌گرا و انگیزه کارکنان بر عملکرد کارکنان از طریق رضایت شغلی به عنوان مداخله‌کننده بررسی شده است. نتایج نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد کارکنان از طریق رضایت شغلی دارد. انگیزه مستقیم کار تأثیر معناداری ندارد اما از طریق رضایت شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد کارکنان دارد.

مسکی[1] و همکاران (۲۰۲۰)، پژوهشی با عنوان «پل زدن بر موانع رسمی محیط‌های کاری دیجیتال: بررسی تعاملات مبتنی بر فناوری در سلسله‌مراتب سازمانی» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که در محیط‌های کاری و سازمان‌هایی که در آنها الزامات دیجیتال برقرار شده است، اگر ساختارهای رسمی و بروکراتیک سازمانی اختلالاتی در ارتباطات و تعاملات سازمانی ایجاد کنند، از طریق استفاده از فناوری‌های ارتباطی می‌توان بر این موانع فائق آمد، البته به شرط آنکه منابع انسانی سازمان، توانمندی استفاده از این‌گونه فناوری‌ها را دارا بوده و آموزش‌های لازم در این زمینه را دیده باشند.

میا و فایشال[2] (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع انسانی دیجیتال: چشم‌اندازها و چالش‌ها برای صنایع پوشاک در بنگلادش»، به بررسی روند دیجیتال و عصر کسب‌وکار مبتنی‌بر فناوری، حضور و مشارکت بیشتر جامعه آنلاین، پاسخگویی در زمان واقعی به دست آوردن کارایی و ... پرداختند. نتایج نشان دادند استفاده از شیوه‌های دیجیتال باعث صرفه‌جویی در زمان، استخدام از طریق رسانه‌های اجتماعی، ایجاد یک برند و ارتقای نام و شهرت سازمان در جامعه جهانی با ارائه یک پلتفرم سیستم اطلاعات منابع انسانی شده است.

والی‌کلی[3] (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان «شهرهای هوشمند و فرهنگ دیجیتالی محل کار در چارچوب جهانی اروپا» در شهرهای آمستردام، لندن و پاریس انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که سازمان‌ها یا شرکت‌هایی که به صورت دیجیتالی کار می‌کنند، نیازمند طراحی ویژه و خاصی می‌باشند تا از این طریق نگرش و انگیزه بهتری را به کارکنان و مراجعان خود القا نمایند.

راتور[4] و همکاران (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان «بهره‌برداری از تجزیه‌وتحلیل‌های اینترنت اشیاء و بزرگ‌داده: تعریف شهر هوشمند دیجیتال با استفاده از داده‌های شهری در زمان واقعی» انجام دادند. یافته‌ها نشان دادند شهرهای هوشمند دیجیتال باید در ابعاد زیر کاملاً مبتنی بر فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی عمل کنند: سیستم آب شرب، ترافیک، آب‌وهوا، جمعیت، حمل‌ونقل عمومی و پارکینگ‌های شهری.

داویسون و اوو[5] (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان «کار دیجیتالی در یک سازمانی دیجیتالی دچار چالش» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که سواد دیجیتالی منابع انسانی می‌تواند بسیاری از مشکلات سازمان‌ها را حل کند.

لیزتسا[6] و همکاران (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان «مهارت‌های دیجیتال و جوایز بیرونی در اواخر دوران

1- Meske

2- Mia and Faisal
3- Vallicelli
4- Rathore
5- Davison and Ou
6- Lissitsa

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

حرفه‌ای» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که مهارت‌های دیجیتالی بر درآمد افراد و همچنین مزایای خاص (مانند در اختیار داشتن اتومبیل شرکت، دریافت سهام از شرکت و ...) تأثیر مثبتی دارد اما مهارت‌های دیجیتالی بر مزایای استاندارد (مانند دریافتی‌های کارکنان، بازنشستگی، کمک هزینه تحصیل و ...)، تأثیر معناداری ندارد.

ب) پژوهش‌های داخلی

ادیب‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) برای سنجش و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی در ثبت احوال کشور، از شاخص‌های کیفی؛ نظیر توانایی کارکنان، تمایل و انگیزش، وضوح شغل، بازخورد کاری، حمایت سازمانی و اعتبار تصمیمات استفاده کردند. همچنین دیدگاه معناسازی را برای درک بهتر نظام ارزیابی عملکرد به کار گرفتند. نتایج حاکی از آن است که همه متغیرهای تحقیق؛ مانند توانایی کارکنان، تمایل و انگیزش کارکنان، وضوح شغل، بازخورد، حمایت سازمانی و اعتبار تصمیمات بر عملکرد تأثیرگذارند. مدیران سازمان می‌توانند با تمرکز بر فاکتورهای تأثیرگذاری که امکان بهبود آنها نسبت به وضع فعلی را دارند، موجب افزایش عملکرد سازمان خود شوند.

اسدی و همکاران (۱۳۹۳) مقاله‌ای با هدف طراحی و ارائه الگوی ارزیابی عملکرد جامع و متناسب با فعالیت‌های دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری براساس مدل کارت امتیازی متوازن انجام دادند. با بهره‌گیری از مدل کارت امتیازدهی متوازن، معیارها و شاخص‌های چهارگانه معیارهای مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد را از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، نظرسنجی کردند. تحلیل داده‌ها به روش تحلیل تم انجام شد. بر این اساس مؤلفه‌های اصلی مدل عبارتند از: وضعیت بودجه، امکانات و تسهیلات آموزشی، رضایت دانشجویان، شهرت و اعتبار دانشگاه، رضایت یگان‌های اجرایی، ظرفیت و خدمات، وضعیت کارکنان، استانداردسازی، ارزیابی عملکرد، تکنولوژی آموزشی، توانمندسازی کارکنان، وضعیت اساتید، وضعیت فناوری اطلاعات، وضعیت برنامه‌ریزی استراتژیک و نوآوری.

خامسی‌میبدی (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان «ارتقای کیفیت خدمات شهرداری‌ها با تحلیل عوامل پیش‌بینی‌کننده قصد استفاده از مدیریت منابع انسانی الکترونیکی (موردمطالعه: شهرداری‌های استان یزد)» انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد از میان ابعاد نگرش، هنجار ذهنی و کنترل رفتار درک‌شده، تنها نگرش دارای تأثیر معنادار و مثبتی بر قصد و پذیرش استفاده از مدیریت منابع انسانی الکترونیکی می‌باشد و این ابعاد، ۳۴ درصد از قصد استفاده از سیستم مورد بحث را پوشش می‌دهد. همچنین بر اساس آزمون تی-استیودنت ابعاد نگرش و قصد دارای وضعیت نسبتاً مطلوبی در میان جامعه تحقیق بوده و هنجار ذهنی و کنترل رفتار درک‌شده در وضعیت نامطلوبی قرار دارند. بر این اساس مدیران منابع انسانی شهرداری‌ها باید به منظور ترغیب و تشویق سازمان به استفاده از این سیستم‌ها با برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی ضمن‌آموزش و معرفی کاربرد مدیریت منابع انسانی الکترونیک، به طراحی آن به صورت کاربرپسند و ساده اقدام نمایند.

حبیبی و پاشایی فخری (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی مفهومی ارزیابی عملکرد کارکنان اداری مبتنی بر سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت» انجام دادند. این پژوهش به روش کیفی و با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا انجام شده است. نمونه‌ها شامل ۹ نفر از کارکنان بودند که به روش هدفمند انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها منجر به استخراج ۴۳ کد مفهومی، ۱۲ زیرمؤلفه و ۴ مؤلفه اصلی؛ شامل ماهیت و ویژگی‌های سیستم، کیفیت و کارایی سیستم، کارکرد سیستمی و کمبودهای عملکرد سیستمی گردید.

طوطیان اصفهانی و همکاران (۱۳۹۷)، پژوهشی را با عنوان «شناسایی علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی با ارائه مدل به

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

روش AHP» انجام دادند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که ناکارآمدی منابع انسانی، حائز رتبه اول و سایر عوامل؛ از جمله ناکارآمدی فرایندهای سازمانی، ناکارآمدی پیاده‌سازی و ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی، به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

مردانی و همکاران (۱۳۹۶)، پژوهشی را با عنوان «بررسی تأثیر عوامل مؤثر (فرهنگی، منابع انسانی) بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که عوامل منابع انسانی و فرهنگ سازمانی (و ابعاد آنان) تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارند.

یاری‌زاده و همکاران (۱۳۹۵)، پژوهشی را با عنوان «بررسی نقش اینترنت اشیا در سیستم‌های مدیریت دانش (موردمطالعه: مدیریت عملکرد کارکنان شهرداری دورود)» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که اینترنت اشیا و تحلیل و کاربرد آن در بهبود و عملکرد کارکنان نقش به‌سزایی دارد.

۳- مبانی نظری

عملکرد، رفتار فردی است و کاری است که هر فرد انجام می‌دهد. بنابراین نمی‌توان گفت عملکرد خروجی است، بلکه خروجی نتیجه عملکرد افراد است. هدف اصلی همه سازمان‌ها، افزایش کارایی و اثر بخشی می‌باشد (Hosseinpour et al., 2020). می‌توان مدیریت عملکرد کارکنان را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان، باعث تفهیم خواست‌ها و انتظارات سازمان از کارکنان از یک‌سو و انتقال خواست‌ها و تقاضاهای کارکنان به سرپرستان و مدیریت سازمان از سوی دیگر، محیطی را جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان پدید می‌آورد. مدیریت عملکرد باعث می‌شود تا سرپرستان عملکرد ضعیف کارکنان را تشخیص دهند و در راستای بهبود آن اقدام نمایند. از سوی دیگر، با پاداش‌های مناسب به عملکرد مطلوب کارکنان، آنها را ترغیب و تکرارپذیری آن‌ها افزایش می‌یابد. مدیریت عملکرد، فرایندی است که هم ارزشیابی عملکرد و هم نظام‌های انضباطی و خط‌مشی‌های رسیدگی به شکایات را به‌عنوان ابزار مدیریتی خود دربر می‌گیرد. فنون و ابزار این مدیریت برای بالا بردن بهره‌وری کارکنان و کسب مزیت رقابتی سازمان به‌کار می‌رود (آرمسترانگ، ۱۳۹۷).

به اعتقاد خان[1] (۲۰۱۳) مدیریت عملکرد، نوعی ارتباط است وقتی که مدیران و کارکنان توأمان به یک نکته قابل درک می‌رسند که چه کاری باید انجام شود، چگونه باید انجام شود، چگونه انجام وظایف به نتیجه موردنظر می‌رسد و سرانجام بعد از تلاش‌های صرف‌شده، چگونه این عملکرد توانسته است برنامه بالادستی را تکمیل نماید. بعد از آن فرایند توسط مدیران و کارکنان بازنگری می‌شود تا برای فعالیت‌هایی که در دوره بعدی ارزیابی باید تکمیل شود، برنامه‌ریزی انجام گیرد. مدیریت عملکرد، مانند چتری است که برنامه‌ریزی عملکرد، بازنگری عملکرد و ارزیابی عملکرد را دربر گرفته است. برنامه‌ها و ارزیابی‌های عملکردی اصلی معمولاً سالیانه ایجاد می‌شود و بازنگری عملکرد هر زمانی که یک مدیر و یک کارمند تصدیق، تنظیم یا اصلاح عملکردی کاری خودشان را مدنظر داشته باشند، قابل انجام است. به منظور مؤثر و کارا نمودن نظام مدیریت عملکرد برای توسعه کارکنان باید مکانیسم پاداش‌دهی یا انگیزشی بسته به سطح عملکرد فرد وجود داشته باشد که به طرز مناسبی با تلاش‌های فردی کارکنان در یک مجموعه دولتی متناسب باشد (شامرادی و همکاران، ۱۴۰۰).

سازمان‌ها با به‌کارگیری سرمایه و دارایی‌های فیزیکی در کنار نیروی انسانی کارآمد، در تلاشند تا اهداف مذکور را محقق کنند. در سال‌های اخیر، به نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها نسبت به سایر منابع سازمانی، توجه خاصی شده و محققان به دنبال بهبود

1- Khan

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

مدیریت عملکرد کارکنان هستند که باعث افزایش کارایی نیروی انسانی و اثربخشی سازمان می‌گردد (Sardi et al., 2020).

مدیریت منابع انسانی در این روزها در آستانه تحول بزرگی قرار دارد که موتور آن فناوری‌های دیجیتال هستند (Strohmeier, 2020). فناوری‌هایی از قبیل هوش مصنوعی، کلان‌داده، شبکه‌های اجتماعی، رایانش‌ابری، بلاکچین و مواردی از این دست در حال متحول ساختن منابع انسانی می‌باشند. امروه مفهومی به عنوان مدیریت منابع انسانی دیجیتال شکل گرفته که به طور خلاصه به آن، منابع انسانی دیجیتال هم گفته می‌شود (Gurtner et al., 2012). منابع انسانی دیجیتال؛ یعنی بازآفرینی مدیریت منابع انسانی برای موفقیت در عصر دیجیتال یا ایجاد واحد منابع انسانی در متناسب با عصر دیجیتال (Kanojia, 2021).

یکی از منافعی که فرایندهای دیجیتال در راستای شهر دیجیتال برای حکومت‌های محلی به ارمغان می‌آورد ایجاد شفافیت در ابعاد مختلف کسب‌وکار است، شفافیتی که باعث می‌شود مدیران بتوانند آگاهانه‌تر و با اطلاعات بیشتری تصمیم‌های هوشمندانه بگیرند (Dery et al., 2017). بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال در فرایندهای داخلی سازمان، با ایجاد شفافیت داخلی و همچنین پشتیبانی داده‌محور از تصمیم‌گیری، به مدیریت عملکرد سازمان کمک می‌کند (Hinings, 2018).

تحلیل داده‌های به‌دست آمده از فرایندهای دیجیتال، بینش و دانش عمیق تری در مورد محصولات، بازاراها، کارکنان و مشتریان به مدیران می‌بخشد و این امکان را برایشان فراهم می‌کند تا تصمیم‌هایشان را آگاهانه‌تر بر مبنای داده‌های واقعی و نه تصورات و شهود اتخاذ کنند (Kreutzer et al., 2018). مدیران با تحلیل این داده‌ها به جای ایجاد تغییرات ساده در برنامه‌ریزی‌های سال گذشته، می‌توانند تصمیم‌های دقیق‌تری بگیرند و برنامه هوشمندانه‌تری برای آینده پیشنهاد دهند (Merge et al., 2019). با دیجیتالی‌شدن فرایندها، توانایی سازمان در کنترل و رصد فعالیت‌ها و کارکنان نیز افزایش می‌یابد؛ زیرا دیجیتالی‌شدن فرایندها را به منابع عظیمی از تولید داده تبدیل می‌سازد (Morakanyane et al., 2017).

شهر دیجیتال، شهری است که بیشتر فعالیت‌های آن از طریق امکانات مبتنی بر اینترنت و سیستم‌های الکترونیک و با مدیریت نیروهای متخصص امکان‌پذیر باشد (تقوایی و همکاران، ۱۳۹۸).

۴- روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ رویکرد پیمایشی- اکتشافی و از لحاظ نوع، کیفی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق گروهی از خبرگان حوزه‌های مدیریت شهری و مدیریت منابع انسانی بودند که بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند، از میان آنها افرادی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و مورد مصاحبه قرار گرفتند. انتخاب خبرگان و انجام مصاحبه با آنها، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت که سرانجام در مصاحبه سیزدهم به اشباع نظری دست یافتیم. لازم به ذکر است که در این تحقیق، ویژگی‌های خبرگی شامل موارد زیر بود: تسلط به حوزه مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در شهرداری تهران، آشنایی با الزامات شهرهای دیجیتال و آشنایی با حوزه مدیریت منابع انسانی دیجیتال.

در این مصاحبه‌ها، بر ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد منابع انسانی با توجه به الزامات شهر دیجیتال و مدیریت منابع انسانی دیجیتال تمرکز گردید. برای اطمینان از پایایی مصاحبه‌ها نیز بعد از انجام هر مصاحبه، کدهای استخراج با فرد مصاحبه‌شونده در میان گذاشته می‌شد تا اطمینان حاصل شود که کدهایی که محقق از مصاحبه استنباط نموده است با مکنونات ذهنی مصاحبه‌شونده همخوانی دارد. به منظور تجزیه‌وتحلیل مصاحبه‌ها و دستیابی به مدل مفهومی تحقیق، از روش تحلیل تم و کدگذاری باز و محوری استفاده گردید.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

۵- یافته‌های تحقیق

اولین مرحله از تجزیه‌و تحلیل، به شناسایی و استخراج تم‌های اولیه از محتوای مصاحبه‌ها اختصاص داشت. بر این اساس، بعد از انجام هر مصاحبه، تم‌های مستتر در متن مصاحبه شناسایی، استخراج و کدگذاری شدند. لازم به ذکر است ساختار سؤالات مصاحبه به نحوی بوده است که ابتدا روی ابعاد کلی مدل تأکید وجود داشته و در پایان نیز، بر شناسایی مؤلفه‌های مدل تمرکز شده بود. به طور کلی پس از کدگذاری مقوله‌ها، در مجموع ۱۵ مصاحبه صورت گرفت که ۴۲ کد اولیه و ۱۳ تم در حوزه ابعاد مدل و ۸۷ کد اولیه و ۳۰ تم نیز در حوزه مؤلفه‌های مدل شناسایی شدند. در مرحله بعد، سعی شد تا از طریق توجه عمیق به تم‌های شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام مقوله‌ها ایجاد گردد و تم‌های هم‌سنخ و هم‌راستا، در دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. ماحصل این فرایند، شناسایی پنج مقوله اصلی در حوزه ابعاد کلی مدل و شناسایی ۱۶ مقوله اصلی در حوزه مؤلفه‌های مدل بود که در جداول ۱ و ۲ ارائه شده است (کدهای کنار هر تم، شامل یک حرف لاتین و یک عدد می‌باشد. حرف لاتین (به ترتیب حروف الفبا)، نشان‌دهنده فرد مصاحبه‌شونده و عدد کنار این حرف نیز نشان‌دهنده شماره تم استخراج‌شده از آن مصاحبه خاص می‌باشد):

جدول ۱- تعیین ابعاد اصلی مدل

کدها	تم‌های استخراج شده	مقولات
A_1 ، C_3 ، E_4 ، F_6	کارکنان شهرداری باید به مهارت‌ها و دانش‌های لازم مجهز شوند.	آموزش و توانمندسازی منابع انسانی هم‌سو با عصر دیجیتال
C_1 ، D_4	آموزش یکی از مهمترین روش‌های تغییر و بهبود در سازمان‌هاست.	
B_1 ، F_3	در حوزه مدیریت عملکرد منابع انسانی، نمی‌توان از اهمیت آموزش و توانمندسازی کارکنان چشم‌پوشی کرد.	
D_1 ، E_2	در عصر دیجیتال، ارتباطات فردی و سازمانی بسیار اهمیت دارد.	توسعه ارتباطات منابع انسانی هم‌سو با عصر دیجیتال
A_2 ، D_3 ، G_1	کیفیت و کمیت ارتباطات میان منابع انسانی در عملکرد آنها نقش دارد.	
B_2 ، F_1 ، G_2	مطمئناً مدیریت صحیح و اثربخش عملکرد کارکنان، نیازمند برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی خواهد بود.	برنامه‌ریزی استراتژیک عملکرد منابع انسانی هم‌سو با عصر دیجیتال
C_2 ، E_5	رکن مهم مدیریت در همه زمینه‌ها، برنامه‌ریزی است.	
B_3 ، C_6 ، G_5	اگر شهرداری تهران بخواهد مدیریت عملکرد همسو با عصر دیجیتال داشته باشد باید اهداف و استراتژی برای آن تدوین کند.	
C_4 ، F_4	ارزیابی عملکرد یکی از ستون‌های مهم مدیریت عملکرد کارکنان است.	ارزیابی عملکرد منابع انسانی هم‌سو با عصر دیجیتال
E_1 ، F_5	هرگونه هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی در سازمان‌ها باید با ارزیابی همراه باشد تا بتوان سازمان را در مسیر تعالی و بهبود قرار داد.	
A_3 ، D_2 ، G_3	در حوزه عملکرد کارکنان شهرداری تهران، چگونگی ارزیابی بسیار مهم است.	
C_5 ، E_3	ورود پارادایم‌های جدید نیازمند فرهنگ‌سازی است.	توسعه فرهنگی منابع انسانی همسو با عصر دیجیتال
B_4 ، F_2 ، G_4	با سرمایه‌گذاری در حوزه فرهنگ سازمانی، استراتژی‌ها و برنامه‌ها به صورت اثربخش‌تر و کاراتر اجرا خواهند شد.	

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

جدول ۲- تعیین مؤلفه‌های مدل

کدها	تم‌های استخراج شده	مقولات
A_1 ، D_6 ، E_8	مدیران ارشد شهرداری تهران باید در عمل همسو یا رویکردهای عصر دیجیتال باشند.	حمایت مدیران ارشد از رویکردهای دیجیتال
C_1 ، E_4 ، F_3	مدیران ارشد شهرداری تهران باید حاملی کارکنانی باشند که مایل هستند در جهت الزامات عصر دیجیتال گام بردارند.	
D_1 ، G_8	شاخص‌های هر مدل ارزیابی براساس رویکرد و اهداف مدل تدوین می‌شود.	تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان متناسب با الزامات عصر دیجیتال
A_2 ، C_7 ، G_1	متناسب با الزامات عصر دیجیتال، شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان شهرداری تهران باید بازبینی و بازنویسی شوند.	
E_1 ، F_1	شاخص‌های ارزیابی عملکرد فعلی در شهرداری تهران هیچ تناسبی با عصر دیجیتال ندارد.	
B_1 ، D_7	اگر شهرداری تهران واقعاً بخواهد هم‌سو با الزامات عصر دیجیتال حرکت کند، باید در این زمینه استراتژی‌های مشخصی داشته باشد.	تدوین استراتژی‌های هم‌راستا با عصر دیجیتال
D_2 ، E_5 ، G_2	هر گونه تغییر نیازمند آگاهی‌بخشی است.	ارائه آموزش‌های دانشی و مهارتی به کارکنان برای تطابق با الزامات عصر دیجیتال
C_2 ، E_9	کارکنان شهرداری تهران نیازمند کسب مهارت و دانش برای تطاق با الزامات عصر دیجیتال هستند	
A_3 ، G_9	زمانی که سازمان کارکنان خود را به دانش و مهارت مجهز نکند، نمی‌تواند توقع عملکرد بالا داشته باشد.	
F_1 ، G_3	در شهرداری تهران باید از تحلیل‌ها و قضاوت‌های شهودی و بدون پشتوانه پرهیز شود.	داده‌محوری در ارزیابی عملکرد کارکنان
B_2 ، C_8	ارزیابی عملکرد کارکنان شهرداری تهران باید بر اساس داده‌های واقعی که به صورت علمی جمع‌آوری شده‌اند باشد.	
C_3 ، D_8 ، G_{10}	حرکت شهرداری تهران در همسویی با الزامات عصر دیجیتال نیازمند مهندسی مجدد فرایندهای حوزه مدیریت عملکرد است.	مهندسی مجدد فرایندها و رویه‌ها با رویکرد دیجیتال
D_3	بسیاری از رویه‌های فعلی شهرداری تهران در حوزه مدیریت عملکرد، با الزامات عصر دیجیتال همخوانی ندارند.	
B_3 ، E_{10}	مانند بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های مدرن دنیا، شهرداری تهران باید برای ارتباط و هماهنگی میان مدیران و کارکنان، اپلیکیشن ویژه‌ای طراحی و ایجاد کند.	اپلیکیشن محور کردن ارتباطات میان مدیر-کارمند
A_4 ، B_7 ، G_4	در برنامه‌ریزی‌های کلان حوزه مدیریت عملکرد، عقلانی است که از داده‌های سازمانی استفاده شود.	داده‌محوری در هدف‌گذاری‌ها و اتخاذ تصمیمات
E_2 ، F_7	هدف‌گذاری‌های حوزه مدیریت عملکرد شهرداری تهران باید براساس داده‌های واقعی که به صورت علمی جمع‌آوری شده‌اند باشد.	
C_4 ، E_7	جهت همسویی منابع انسانی شهرداری تهران با الزامات عصر دیجیتال، مدیریت صحیح دانش بسیار یاری‌رسان است.	تسهیل برقراری چرخه‌های دانش سازمانی
B_4 ، C_9 ، D_{11}	چرخه‌های مدیریت دانش می‌توانند تطابق مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران با عصر دیجیتال را تسهیل ببخشند.	
A_5 ، B_8	شهرداری تهران باید اهداف حوزه مدیریت عملکرد منابع انسانی خود را بازنگری کرده و آن را همسو با الزامات عصر دیجیتال بازنویسی کند.	هدف‌گذاری عملکرد کارکنان با رویکرد دیجیتال
D_4 ، F_2	نمی‌توان در عصر دیجیتال زندگی کرد اما ارتباطات دچار خلل باشد.	تسهیل ارتباطات میان کارکنان در بخش‌های مختلف
A_6 ، D_9 ، G_5	کارکنان در عصردیجیتال نیازمند ارتباطات سریع و به‌موقع با یکدیگر هستند.	
C_5 ، D_{12}	شهرداری تهران باید خود را جزئی از یک اکوسیستم بزرگتر ببیند.	اکوسیستم‌محوری جهت مدیریت عملکرد کارکنان
E_3 ، G_{13}	در عصر دیجیتال، اکوسیستم‌های سازمانی به بهبود عملکرد یکدیگر کمک می‌کنند.	
C_6 ، F_5	شهرداری تهران نمی‌تواند در یک سیستم بسته کار کند.	
B_6 ، G_7	روشی که برای ارزیابی عملکرد کارکنان در واحدهای مختلف شهرداری تهران استفاده می‌شود باید هم‌راستا با الزامات عصر دیجیتال باشد.	انتخاب روش‌های ارزیابی عملکرد متناسب با الزامات عصر دیجیتال
B_9 ، D_{10} ، G_{11}	برخی از روش‌های مورد استفاده جهت ارزیابی عملکرد کارکنان در واحدهای مختلف شهرداری تهران بسیار سنتی و منسوخ هستند.	
A_7 ، C_{10}	مدیران منابع انسانی شهرداری تهران باید دقیقاً مشخص کنند که هر کدام از کارکنان جهت همسویی با الزامات عصر دیجیتال به چه آموزش‌های دانشی و مهارتی نیازمند هستند.	نیازسنجی آموزشی کارکنان برای تطابق با الزامات عصر دیجیتال
D_5 ، G_6	برنامه‌های اجرایی حوزه مدیریت عملکرد منابع انسانی شهرداری تهران باید مبتنی بر الزامات و تکنیک‌های عصر دیجیتال باشد.	طراحی برنامه‌های اجرایی دیجیتال محور
A_8 ، E_6 ، G_{12}	تقویت مثبت یکی از بهترین راهکارهای تغییر رفتار کارکنان است.	تشویق کارکنان همسو با الزامات عصر دیجیتال
C_{11} ، F_6	شهرداری تهران باید سیاست‌ها و نظام‌های دقیقی جهت ارائه پاداش به کارکنان همسو با الزامات عصر دیجیتال داشته باشد	طراحی برنامه‌های پاداش‌دهی متناسب با الزامات عصر دیجیتال

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

بعد اول این الگو، بر برنامه‌ریزی استراتژیک عملکرد منابع انسانی هم‌سو با عصر دیجیتال تأکید دارد. این بعد با ۱۰ مرتبه تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، یکی از ابعاد مهم الگو محسوب می‌شود. در تحلیل‌های کیفی انجام شده، شش مؤلفه به این بعد از الگو اختصاص یافت. مؤلفه هدف‌گذاری عملکرد کارکنان با رویکرد دیجیتال، با ۳ تکرار در محتوای مصاحبه‌ها بیانگر این است که در شهرداری تهران اهداف عملکرد باید به‌روزرسانی شود؛ به طوری که با الزامات عصر دیجیتال هماهنگ و هم‌سو باشند. مؤلفه تدوین استراتژی‌های هم‌راستا با عصر دیجیتال با ۳ تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، بیانگر این است که علاوه بر هدف‌گذاری هم‌سو با عصر دیجیتال، طراحی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران نیز باید در راستای الزامات عصر دیجیتال و شهر دیجیتال انجام پذیرد. مؤلفه طراحی برنامه‌های اجرایی دیجیتال‌محور، با ۳ تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، بیانگر این است که متناسب با استراتژی‌های تدوین شده باید برنامه‌های اجرایی مشخصی که هم‌راستا با الزامات عصر دیجیتال و شهر دیجیتال هستند برای مدیریت منابع شهرداری تهران طراحی شود تا از طریق آنها بتوان به اهداف عملکردی دست یافت. مؤلفه مهندسی مجدد فرایندها و رویه‌ها با رویکرد دیجیتال، با ۵ تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، بیانگر این نکته مهم است که فرایندهای حوزه مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران نیازمند بازنگری کامل و بازمهندسی با هدف همسوسازی با الزامات عصر دیجیتال و شهر دیجیتال می‌باشد. مؤلفه اکوسیستم‌محوری جهت مدیریت عملکرد کارکنان، با ۷ تکرار در محتوای مصاحبه‌ها به عنوان یکی از مهمترین مؤلفه‌ها بیانگر این است که شهرداری تهران باید با یک نگاه سیستمی، خود را جزئی از یک سیستم بزرگتر ببیند که در مسیر دیجیتالی شدن در حرکت می‌باشد؛ لذا این سازمان نیز ناگریز باید خود را برای تطابق با این مسیر هماهنگ سازد. نهایتاً مؤلفه داده‌محوری در هدف‌گذاری‌ها و اتخاذ تصمیمات نیز با ۶ تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، بیانگر این نکته مهم است که در برنامه‌ریزی‌های کلان حوزه مدیریت عملکرد، عقلانی است که از داده‌های سازمانی استفاده شود و هدف‌گذاری‌های حوزه مدیریت عملکرد شهرداری تهران باید بر اساس داده‌های واقعی که به صورت علمی جمع‌آوری شده‌اند باشد. مشکلات آلودگی هوا، یکی از بزرگترین موضوعات در کلان‌شهر تهران است. امروزه شهرهای بزرگ دنیا به سمت و سوی پایداری محیط‌زیست حرکت کرده‌اند و این موضوع نیازمند توسعه تفکر مبتنی بر محیط‌زیست در بین کارکنان و منابع انسانی است. چنین به نظر می‌رسد تحقق نیروی انسانی موفق در عصر دیجیتال در توسعه تفکر پایداری و تقویت دانش پایدار مستتر است.

بعد دوم الگو، بر توسعه فرهنگی منابع انسانی هم‌سو با عصر دیجیتال تأکید دارد. این بعد با ۶ مرتبه تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، یکی از ابعاد مهم الگو محسوب می‌شود. در تحلیل‌های کیفی انجام شده، دو مؤلفه به این بعد از الگو اختصاص یافت. مؤلفه حمایت مدیران ارشد از رویکردهای دیجیتال، با ۷ تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، بیانگر این نکته است که در شهرداری تهران، حمایت کلامی و عملی مدیران ارشد یکی از مهمترین عوامل تغییر سازمانی در جهت تطابق با الزامات عصر دیجیتال محسوب می‌شود. حمایت مدیران ارشد کلیدواژه موفقیت در پیاده‌سازی و فرهنگ‌سازی در اجرای موفق این تفکر در سازمان است. با توجه به لزوم توسعه تفکر منابع انسانی هوشمند در عصر دیجیتال این موضوع باید مورد

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

حمایت مدیران ارشد قرار گرفته و این رویکرد در بین کارکنان نهادینه شود. ایجاد مشوق‌هایی در این زمینه می‌تواند مؤثر باشد. اما حمایت مدیران در حوزه فناوری اطلاعات باید از جنس باور و اعتقاد قوی باشد؛ زیرا این حوزه بسیار هزینه‌بر بوده و زمانی می‌تواند بهبود یابد که مدیران ارشد هزینه در این زمینه را عامل بهبود تلقی کنند. مؤلفه تشویق کارکنان هم‌سو با الزامات عصر دیجیتال نیز با ۷ تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، بیانگر این نکته است که شهرداری تهران باید سیاست‌ها و نظام‌های دقیقی جهت ارائه پاداش به کارکنان هم‌سو با الزامات عصر دیجیتال داشته باشد.

بعد سوم الگو، بر آموزش و توانمندسازی منابع انسانی هم‌سو با عصر دیجیتال تأکید دارد. این بعد با ۱۱ مرتبه تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، در واقع مهمترین بعد الگو محسوب می‌شود. این موضوع می‌تواند به دلیل جدید بودن موضوع شهر هوشمند در شهرداری تهران باشد. موضوع شهر هوشمند در سال‌های اخیر کانون توجه سیاست‌گذاری‌ها در شهرداری تهران بوده است اما به دلیل گستردگی مباحث و پیچیدگی جغرافیایی ساختار شهرداری تهران، نهادینه کردن و کاربردی کردن این مباحث در کلیه معاونت‌های شهرداری تهران نیازمند تجربه بیشتر است. در تحلیل‌های کیفی انجام شده، دو مؤلفه به این بعد از الگو اختصاص یافت. مؤلفه نیازسنجی آموزشی کارکنان برای تطابق با الزامات عصر دیجیتال، با ۳ تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، بیانگر این نکته است که مدیران منابع انسانی شهرداری تهران باید دقیقاً مشخص کنند که هر کدام از کارکنان جهت همسویی با الزامات عصر دیجیتال به چه آموزش‌های دانشی و مهارتی نیازمند هستند. همچنین، مؤلفه ارائه آموزش‌های دانشی و مهارتی به کارکنان برای تطابق با الزامات عصر دیجیتال، بیانگر این نکته مهم است که کارکنان شهرداری تهران نیازمند کسب مهارت و دانش برای تطاق با الزامات عصر دیجیتال هستند و این سازمان باید اقدامات لازم جهت رفع این نیاز را مبذول دارد. موضوع عصر دیجیتال و نیازسنجی‌های آموزشی آن در شهرداری تهران باید با هماهنگی معاونت‌های تخصصی با سازمان فناوری اطلاعات شهرداری تهران انجام شود که این موضوع از منظر هماهنگی در بخش نیازسنجی کار دشواری است. بنابراین چنین به نظر می‌رسد در صورت ایجاد هماهنگی در بین این دو بخش و نیازسنجی آموزشی با استفاده از الگوهای علمی مناسب می‌توان به نتایج مطلوبی دست یافت.

بعد چهارم الگو، بر توسعه ارتباطات منابع انسانی همسو با عصر دیجیتال تأکید دارد. این بعد (مقوله) با ۶ مرتبه تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، یکی از ابعاد مهم الگو محسوب می‌شود. در تحلیل‌های کیفی انجام شده، سه مؤلفه به این بعد از الگو اختصاص یافت. مؤلفه تسهیل ارتباطات میان کارکنان در بخش‌های مختلف با ۶ تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، بیانگر این نکته است که کارکنان شهرداری تهران در عصر دیجیتال نیازمند ارتباطات سریع و به‌موقع با یکدیگر هستند و باید برای تحقق این موضوع اقدامات لازم پیش‌بینی و انجام شود. مؤلفه اپلیکیشن‌محور کردن ارتباطات میان مدیر- کارمند، با ۲ تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، بیانگر این نکته است که مانند بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های مدرن دنیا، شهرداری تهران نیز باید برای ارتباط و هماهنگی میان مدیران و کارکنان، اپلیکیشن ویژه‌ای طراحی و ایجاد کند. همچنین، مؤلفه تسهیل برقراری چرخه‌های دانش سازمانی نیز با ۶ تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، بیانگر این نکته است که جهت همسویی منابع انسانی شهرداری تهران با الزامات عصر دیجیتال، مدیریت صحیح دانش بسیار

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

یاری‌رسان است و در این راستا چرخه‌های مدیریت دانش می‌توانند تطابق مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران با عصر دیجیتال را تسهیل ببخشند. مشکلات موجود در ارتباطات سازمانی به صورت رسمی و وجود بروکراسی‌های اداری در بخش‌های مختلف سازمان در شهرداری همواره یکی از موانع در بهبود و توسعه مدیریت دانش در عصر ارتباطات دیجیتال است. در این صورت به منظور بهبود توسعه ارتباطات منابع انسانی بازنگری در ساختار شهرداری و استفاده از فناوری‌های نوین و سیستم‌های فناوری اطلاعات به منظور تسهیل ارتباطات بین کارکنان و مدیران در بخش‌های مختلف به ویژه در شهرداری تهران با پراکندگی و پیچیدگی باید مورد توجه قرار گیرد.

در نهایت بعد پنجم الگو، بر ارزیابی عملکرد منابع انسانی همسو با عصر دیجیتال تأکید دارد. این بعد (مقوله) با ۹ مرتبه تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، یکی از ابعاد بسیار مهم الگو محسوب می‌شود. در تحلیل‌های کیفی انجام شده، سه مؤلفه به این بعد از الگو اختصاص یافت. مؤلفه تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان متناسب با الزامات عصر دیجیتال با ۹ تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، بیانگر این نکته است که متناسب با الزامات عصر دیجیتال، شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان شهرداری تهران باید بازبینی و بازنویسی شوند؛ زیرا شاخص‌های ارزیابی عملکرد فعلی در شهرداری تهران تناسب زیادی با عصر دیجیتال ندارد. ارزیابی عملکرد می‌تواند یک نظام تشویقی و کنترلی در بهبود عملکرد سازمان باشد. اگر هدف، توسعه تفکر دیجیتال در شهرداری تهران باشد، نظام ارزیابی عملکرد نیز باید در حوزه کارکنان با تفکر عصر دیجیتال فعال شود. در این زمینه توجه به موضوعاتی چون تحلیل داده‌های بزرگ و استفاده از سنسورهای کنترل عملکرد کارکنان در بخش‌های مختلف می‌تواند ارزیابی کارکنان را دقیق و نظام‌مند سازد. همچنین با تحلیل دقیق داده‌ها با رویکردهای جدید عصر دیجیتال می‌توان شاخص‌های ارزیابی را به‌روزرسانی کرده و بهبود بخشید.

مؤلفه انتخاب روش‌های ارزیابی عملکرد متناسب با الزامات عصر دیجیتال با ۵ تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، بیانگر این نکته است که برخی از روش‌های مورد استفاده جهت ارزیابی عملکرد کارکنان در واحدهای مختلف شهرداری تهران بسیار سنتی و منسوخ هستند. از این رو روش یا روش‌هایی که برای ارزیابی عملکرد کارکنان در واحدهای مختلف شهرداری تهران استفاده می‌شوند باید هم‌راستا با الزامات عصر دیجیتال بازطراحی شوند. در نهایت مؤلفه داده‌محوری در ارزیابی عملکرد کارکنان نیز با ۶ تکرار در محتوای مصاحبه‌ها، بیانگر این نکته است که در شهرداری تهران باید از تحلیل‌ها و قضاوت‌های شهودی و بدون پشتوانه پرهیز شود و ارزیابی عملکرد کارکنان شهرداری تهران باید بر اساس داده‌های واقعی که به صورت علمی جمع‌آوری شده‌اند، صورت پذیرد.

بر این اساس، الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی شهرداری تهران با توجه به الزامات شهر دیجیتال به صورت شکل ۱ ترسیم شد:

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]



شکل ۱- الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی با توجه به الزامات شهر دیجیتال و مدیریت منابع انسانی دیجیتال

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

شهر دیجیتال، عبارت است از: شهری که اداره امور شهروندان (شامل خدمات و دولتی و خصوصی) به صورت برخط و به طور شبانه‌روزی، در هفت روز هفته با کیفیت و ضریب ایمنی بالا، از طریق ابزار فناوری اطلاعات و ارتباطات و کاربردهای آن انجام می‌شود. به عبارت دیگر، می‌توان گفت در شهر دیجیتال، اغلب (یا حتی تمام) خدمات مورد نیاز شهروندان، از طریق شبکه‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات تأمین می‌شود. با توجه به اهداف توسعه‌ای و عزم و پیگیری مجدانه شهرداری تهران، توسعه خدمات شهری مبتنی‌بر فناوری‌های نوین، هم اکنون در کانون توجه نهادهای مدیریت شهری تهران جای دارد. به همین دلیل مدیریت عملکرد منابع انسانی به عنوان مسئله مهمی برای سازمان‌ها مطرح شده است. این مسئله از یک سو و انجام نشدن مطالعات جامعی درخصوص شناخت این مفهوم و عوامل مؤثر بر آن از سویی دیگر، به یک چالش در سازمان تبدیل شده است. در همین راستا در این پژوهش تلاش شد الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران با توجه به الزامات شهر دیجیتال طراحی گردد. بدین منظور، در این پژوهش با انجام مرور نظام‌مند مبانی نظری در مرحله اول و سپس مصاحبه خبرگان، الگوی اولیه استخراج گردید.

بر اساس تجزیه‌وتحلیل‌های کیفی صورت گرفته، یک الگوی پنج بعدی برای مدیریت عملکرد منابع انسانی شهرداری تهران با توجه به الزامات شهر دیجیتال استخراج گردید. بعد اول این الگو بر برنامه‌ریزی استراتژیک عملکرد منابع انسانی هم‌سو با عصر دیجیتال تأکید دارد. از میان مؤلفه‌های شناسایی‌شده، شش مؤلفه از جنس این بعد بودند که عبارتند از: هدف‌گذاری عملکرد کارکنان با رویکرد دیجیتال، تدوین استراتژی‌های هم‌راستا با عصر دیجیتال، طراحی برنامه‌های اجرایی دیجیتال‌محور، مهندسی مجدد فرایندها و رویه‌ها با رویکرد دیجیتال، اکوسیستم‌محوری جهت مدیریت عملکرد کارکنان و داده‌محوری در هدف‌گذاری‌ها و اتخاذ تصمیمات. بعد دوم الگو بر توسعه فرهنگی منابع انسانی هم‌سو با عصر دیجیتال تأکید دارد. از میان مؤلفه‌های شناسایی شده، دو مؤلفه از جنس این بعد بودند که عبارتند از: حمایت مدیران ارشد از رویکردهای دیجیتال و تشویق کارکنان هم‌سو با الزامات عصر دیجیتال. بعد سوم الگو، بر آموزش و توانمندسازی منابع انسانی همسو با عصر دیجیتال تأکید دارد. از میان مؤلفه‌های شناسایی شده، دو مؤلفه از جنس این بعد بودند که عبارتند از: نیازسنجی آموزشی کارکنان برای تطابق با الزامات عصر دیجیتال و ارائه آموزش‌های دانشی و مهارتی به کارکنان برای تطابق با الزامات عصر دیجیتال. بعد چهارم الگو، بر توسعه ارتباطات منابع انسانی همسو با عصر دیجیتال تأکید دارد. از میان مؤلفه‌های شناسایی شده، سه مؤلفه از جنس این بعد بودند که عبارتند از: تسهیل ارتباطات میان کارکنان در بخش‌های مختلف، اپلیکیشن‌محور کردن ارتباطات میان مدیر-کارمند و تسهیل برقراری چرخه‌های دانش سازمانی. نهایتاً بعد پنجم الگو، بر ارزیابی عملکرد منابع انسانی هم‌سو با عصر دیجیتال تأکید دارد. از میان مؤلفه‌های شناسایی‌شده، سه مؤلفه از جنس این بعد بودند که عبارتند از: تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان متناسب با الزامات عصر دیجیتال، انتخاب روش‌های ارزیابی عملکرد متناسب با الزامات عصر دیجیتال و داده‌محوری در ارزیابی عملکرد کارکنان.

با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- آموزش و توسعه کارکنان متناسب با عصر دیجیتال
- پیاده‌سازی و استقرار مدیریت عملکرد در شهرداری تهران
- پیاده‌سازی چرخه مدیریت دانش
- مهندس مجدد فرایندها متناسب با شهر دیجیتال.

با توجه به تجربیات کسب شده در این تحقیق، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود مدل به‌دست آمده از این پژوهش را در یک جامعه وسیع و با استفاده از

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

رویکردهای کمّی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار دهند. همچنین، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود در چنین پژوهش‌هایی از روش‌های دیگری مانند روش دلفی، فراتحلیل، فراترکیب و ... برای فاز مدل‌سازی استفاده گردد تا از این طریق، یکی از محدودیت‌های اجرایی این تحقیق که زمان‌بر بودن فاز انجام مصاحبه‌ها بود، برطرف گردد.

سپاسگزاری

از مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران به خاطر حمایت معنوی در اجرای پژوهش حاضر سپاسگزاری می‌شود.

۷- منابع

آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۷). *مدیریت عملکرد (فرد تیم و سازمان)*. ترجمه بهروز قلیچ لی و داریوش غلامزاده، تهران: صفار.

ادیب‌زاده، مریم؛ نجف‌بیگی، رضا؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ عالم‌تبریز، اکبر. (۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد نیروی انسانی با استفاده از شاخص‌های کیفی (مطالعه‌ای در ستاد سازمان ثبت احوال کشور). *نشریه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۸(ویژه‌نامه)، ۶۴-۴۷.

اسدی، اسماعیل؛ ذاکری، محمد؛ زراعتی، محسن؛ وثوقی نیری، عبداله. (۱۳۹۳). الگوی ارزیابی عملکرد دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری براساس تکنیک کارت امتیازی متوازن. *نشریه مطالعات منابع انسانی*، ۴(۴)، ۱۷۷-۱۵۱.

پیرگانی، محمدحسین؛ تیمورنژاد، کاوه. (۱۳۹۶). بررسی نتایج مدیریت منابع انسانی الکترونیک (E-HRM) (موردمطالعه: معاونت توسعه منابع انسانی شهرداری تهران). *پنجمین کنفرانس بین‌المللی تحقیقات دانش‌بنیان در مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات*.

تقوایی، مسعود؛ حسینی‌خواه، حسین؛ شاکرمی، کیان. (۱۳۹۸). سنجش و ارزیابی عوامل مؤثر بر تحقق شهر الکترونیک و تحلیل فضایی شکاف دیجیتال در شهرهای متوسط اندام (موردپژوهشی شهر یاسوج). *نشریه جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای*، ۱۷(۳۲)، ۱۵۴-۱۲۵.

حبیبی، حمداله؛ پاشایی فخری، آی‌سان. (۱۳۹۸). طراحی الگوی مفهومی ارزیابی عملکرد کارکنان اداری مبتنی بر سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت. *همایش ملی اقتصاد، مدیریت توسعه و کارآفرینی با رویکرد حمایت از کالای ایرانی*.

خامسی میبدی، محمدحسن. (۱۳۹۸). ارتقا کیفیت خدمات شهرداری‌ها با تحلیل عوامل پیش‌بینی‌کننده قصد استفاده از مدیریت منابع انسانی الکترونیکی موردمطالعه: شهرداری‌های استان یزد. *ششمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مهندسی عمران، معماری و مدیریت شهری و پنجمین نمایشگاه تخصصی انبوه‌سازان مسکن و ساختمان استان تهران*.

سرگزی، حسین. (۱۳۹۸). مدیریت شهر الکترونیک و لزوم پیاده‌سازی طرح شهرداری الکترونیک. *سومین کنفرانس ملی مطالعات نوین مدیریت و حسابداری در ایران*.

شامرادی، سیده نیلوفر؛ فرجادمند، لیلا؛ حسن مرادی، نرگس. (۱۴۰۰). ارائه مدل بومی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش. *نشریه نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۶(۶۳)، ۱۲-۱.

طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ خدایاری، فرانک؛ مداح، علی. (۱۳۹۷). شناسایی علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی با ارائه مدل به روش AHP. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۸(۲۷)، ۱۵۲-۱۲۹.

محمدزاده، حکمت؛ محرمی، جعفر. (۱۳۹۴). ارائه مدل مبتنی بر فناوری اطلاعات جهت حرکت به سمت شهر و شهرداری الکترونیک و توسعه پایدار مدیریت شهری در ایران. *اولین کنگره ملی راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار در بخش‌های توسعه علم و فناوری*.

مردانی، محمدرضا؛ امیرنژاد، قنبر؛ اشرف‌پوری، زهرا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر عوامل مؤثر (فرهنگی، منابع انسانی) بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز. *نشریه مدیریت شهری*، ۱۶(۴۹)، ۴۶۷-۴۵۳.

ملک‌زاده، غلامرضا؛ صادقی، صدیقه. (۱۳۹۶). راهبرد مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال با تکیه بر کلان‌داده. *نشریه رشد فناوری*، ۱۳(۵۱)، ۶۲-۷۰.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

ملکی، سعید؛ مدانلو جویباری، مسعود. (۱۳۹۵). نقش شهرداری الکترونیک در توسعه فضای شهری (مطالعه موردی: محلات منطقه ۶ شهر تهران). *نشریه آمایش جغرافیایی فضا*، *۶*(۲۲)، ۲۰۸-۱۹۲.

نخعی، مهدیه؛ بندریان، اسفندیار. (۱۳۹۲). ارزیابی شاخص فناوری اطلاعات در عرصه خدمات شهری در شهرهای هوشمند و تأثیرات آن جهت ایجاد توسعه شهری پایدار. *ششمین همایش فرامنطقه‌ای پیشرفت‌های نوین در علوم انسانی*.

یاری‌زاده، محمد؛ بهلولی، علی؛ قلی‌پور سرد، زهره؛ خورشیدی، محمد. (۱۳۹۵). بررسی نقش اینترنت اشیا در سیستم‌های مدیریت دانش (موردمطالعه: مدیریت عملکرد کارکنان شهرداری دورود). *کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری*.

Ahammad, T. (2017). Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, *13*(9), 412-420.

Davison, R. M., & Ou, C. X. (2017). Digital work in a digitally challenged organization. *Information & Management*, *54*(1), 129-137.

Dery, K., Sebastian, I. M., & van der Meulen, N. (2017). The digital workplace is key to digital innovation. *MIS Quarterly Executive*, *16*(2).

Gurtner, A., Clerc, I., & Scheidegger, L. (2021). Digital Human Resource Management. In *Digital Business* (pp. 159-181). Springer Gabler, Wiesbaden.

Harahap, N. J., & Rafika, M. (2020). Industrial Revolution 4.0: and the Impact on Human Resources. *Ecobisma (jurnal ekonomi, bisnis dan manajemen)*, *7*(1), 89-96.

Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, *28*(1), 52-61.

Hosseinpour, M., Karimi, H., Bakhsham, M., & Khodaei, A. (2020). Investigating the effect of multiple intelligence on individual performance of top entrepreneurs. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, *17*(3), 109-121.

Kreutzer, R. T., Neugebauer, T., & Pattloch, A. (2018). Eight Areas of Action to Build a Digital Business Leadership. In *Digital Business Leadership* (pp. 43-196). Springer, Berlin, Heidelberg.

Lindawati, M., & Parwoto, P. (2021). The Impact Of Transformational Leadership And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable In Indonesian Banking Industry During Digital Transformation. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, *2*(4), 51-66.

Lissitsa, S., Chachashvili-Bolotin, S., & Bokek-Cohen, Y. A. (2017). Digital skills and extrinsic rewards in late career. *Technology in Society*, *51*, 46-55.

Maradin, D., Drazenovic, B. O., & Benkovic, S. (2018). Performance evaluation of banking sector by using DEA method. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 684-690.

Masri, H. A., & Jaaron, A. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production*, *143*, 474-489.

Mia, M. H., & Faisal, F. (2020). Digital Human Resource Management: Prospects & Challenges for Garments Industries in Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, *12*(7).

Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *Bled eConference*, *21*, 428-444.

Ozcalici, M., & Bumin, M. (2020). An integrated multi-criteria decision making model with Self-Organizing Maps for the assessment of the performance of

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

publicly traded banks in Borsa Istanbul. *Applied Soft Computing*, *90*, 106166.

Rathore, M. M., Paul, A., Hong, W. H., Seo, H., Awan, I., & Saeed, S. (2018). Exploiting IoT and big data analytics: Defining smart digital city using real-time urban data. *Sustainable cities and society*, *40*, 600-610.

Reina, R., & Scarozza, D. (2021). Human resource management in the public administration. In *Organizational development in public administration* (pp. 61-101). Palgrave Macmillan, Cham.

Sardi, A., Sorano, E., Garengo, P., & Ferraris, A. (2020). The role of HRM in the innovation of performance measurement and management systems: a multiple case study in SMEs. *Employee Relations: The International Journal*, *43*(2), 589-606.

Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, *34*(3), 345-365.

Triwibisono, C., Sule, E. T., Effendi, N., & Yunizar. (2017). The influence of strategic human resource management on employee engagement. *International Journal of Business and Globalisation*, *19*(3), 414-432.

Vallicelli, M. (2018). Smart cities and digital workplace culture in the global European context: Amsterdam, London and Paris. *City, Culture and Society*, *12*, 25-34.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]