

نقش شایستگی‌های نوظهور منابع انسانی در فرآیند تحقق و توسعه شهرهای هوشمند

قاسم چراغلو^۱

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تشکیلات روشها دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

چکیده

گسترش روزافزون شهرنشینی و پیچیدگی‌های فزاینده مدیریت شهری، نیاز به تحولات بنیادین در ساختارها و فرآیندهای سنتی را بیش از پیش نمایان ساخته است. مفهوم شهر هوشمند به عنوان راهبردی نوین برای پاسخگویی به این چالش‌ها مطرح شده است که بر استفاده از فناوری‌های پیشرفته برای بهبود کیفیت زندگی شهروندان تاکید دارد. با این حال، تحقق اهداف این پارادایم نوین شهری تنها با تکیه بر زیرساخت‌های فیزیکی و فناوریانه امکان‌پذیر نیست و نیازمند سرمایه‌های انسانی کارآمد، خلاق و سازگار با تغییرات سریع محیطی است. مقاله حاضر با هدف بررسی دقیق نقش شایستگی‌های نوظهور منابع انسانی در فرآیند تحقق و توسعه پایدار شهرهای هوشمند تدوین شده است. در این راستا، ابعاد مختلف مهارت‌های ادراکی، فنی، ارتباطی و مدیریتی مورد نیاز برای راهبری فرآیندهای نوین شهری تحلیل و ارزیابی شده است. نتایج این بررسی جامع نشان می‌دهد که تجهیز کارکنان و مدیران شهری به قابلیت‌های نوآورانه، توانایی حل مسائل پیچیده، انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات فناوری و مهارت‌های رهبری مشارکتی، از الزامات اساسی برای گذار موفقیت‌آمیز از ساختارهای سنتی به سیستم‌های هوشمند شهری محسوب می‌شود. همچنین، استقرار سیستم‌های مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه مداوم حرفه‌ای، نقش کلیدی در تضمین پایداری و کارایی این روند تحولی ایفا می‌کند. استقرار چارچوب‌های نوین شایستگی نه تنها بهره‌وری سازمانی را ارتقا می‌بخشد، بلکه زمینه را برای ایجاد محیط شهری پایدار، پاسخگو و شهروند محور فراهم می‌آورد.

واژگان کلیدی: شایستگی‌های نوظهور، منابع انسانی، شهرهای هوشمند، توسعه پایدار، مدیریت شهری.

مقدمه

روند پرشتاب شهرنشینی در دهه‌های اخیر، جوامع بشری را با چالش‌های بی‌سابقه‌ای در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و محیطی مواجه ساخته است که نیازمند اتخاذ رویکردهای نوین و هوشمندانه برای مدیریت این پیچیدگی‌ها است. در این میان، پارادایم شهر هوشمند به عنوان یک راهکار جامع و کارآمد برای پاسخگویی به این نیازهای فزاینده و بهبود مستمر کیفیت زندگی شهروندان مورد توجه ویژه سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان شهری قرار گرفته است. اجرای موفقیت‌آمیز این پارادایم تحولی، مستلزم ایجاد زیرساخت‌های پیشرفته اطلاعاتی و ارتباطی است، اما تجربه نشان داده است که فناوری به تنهایی نمی‌تواند تضمین‌کننده موفقیت برنامه‌های هوشمندسازی باشد. در واقع، عامل انسانی و سطح شایستگی‌های کارکنان نهادهای مدیریت شهری، تعیین‌کننده‌ترین نقش را در بهره‌گیری اثربخش از این فناوری‌ها و هدایت صحیح فرآیندهای توسعه‌ای ایفا می‌کند. مدیریت منابع انسانی در این دوران گذار، باید از رویکردهای سنتی و وظیفه‌گرا فاصله گرفته و به سمت استراتژی‌های توسعه‌محور و مبتنی بر شایستگی‌های نوظهور حرکت نماید (بابایی راینی و همکاران، ۱۴۰۰). این تغییر نگرش بنیادین، مستلزم بازنگری جامع در مدل‌های جذب، آموزش، ارزیابی و نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌های متولی امور شهری است تا بتوانند با پیچیدگی‌های محیط متغیر کنونی سازگار شوند. در این راستا، توجه به توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و کارکنان شهرداری‌ها به عنوان بازیگران اصلی عرصه مدیریت شهری، از اهمیت مضاعفی برخوردار است تا بتوانند با درک صحیح از مفاهیم هوشمندسازی، راهبردهای عملیاتی موثری را طراحی و اجرا نمایند (طباطبایی مزدآبادی، ۱۳۹۶).

پیچیدگی‌های فرآیند گذار به سمت شهرهای هوشمند ایجاب می‌کند که منابع انسانی شاغل در بخش‌های مختلف مدیریت شهری، به مجموعه جدیدی از دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها مجهز شوند که با الزامات عصر دیجیتال و جوامع دانش‌بنیان همخوانی داشته باشد. این شایستگی‌های نوظهور طیف وسیعی از توانمندی‌ها شامل سواد دیجیتال، تفکر سیستمی، توانایی تحلیل داده‌های کلان، مهارت‌های ارتباطی میان‌فرهنگی و قابلیت رهبری شبکه‌های پیچیده ذینفعان را در بر می‌گیرد. توسعه چنین قابلیت‌هایی نیازمند طراحی و اجرای مدل‌های جامع آموزش و توانمندسازی است که مبتنی بر نیازسنجی دقیق و شناخت عمیق از تحولات آینده مدیریت شهری باشد (علمداری و همکاران، ۱۴۰۲). سرمایه‌گذاری هدفمند در ارتقای این شایستگی‌ها، نه تنها به افزایش کارایی و اثربخشی برنامه‌های هوشمندسازی کمک می‌کند، بلکه زمینه را برای نوآوری‌های مستمر در ارائه خدمات عمومی و بهبود تعامل با شهروندان فراهم می‌آورد. از سوی دیگر، فقدان توجه کافی به توسعه منابع انسانی و نادیده گرفتن اهمیت شایستگی‌های محوری در سازمان‌های دولتی و عمومی، می‌تواند به عنوان یک مانع جدی در مسیر تحقق اهداف توسعه پایدار شهری عمل نماید. بررسی‌های علمی نشان می‌دهد که بسیاری از پروژه‌های هوشمندسازی در شهرهای مختلف جهان، نه به دلیل ضعف تکنولوژیک، بلکه به واسطه عدم آمادگی و فقدان مهارت‌های لازم در میان کارکنان و مدیران اجرایی با شکست یا تاخیر در اجرا مواجه شده‌اند (ثابت، ۲۰۱۱). بنابراین، همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با اهداف کلان توسعه شهری، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای دستیابی به چشم‌اندازهای مورد نظر در حوزه شهرهای هوشمند به شمار می‌رود.

ایجاد یک محیط پویا و نوآورانه در نهادهای متولی مدیریت شهری، مستلزم استقرار سیستم‌های مدیریت استعداد و جانشین‌پروری است که بتواند نخبگان و افراد توانمند را جذب کرده و بستر مناسبی برای رشد و شکوفایی ظرفیت‌های آنان

فراهم سازد. اجرای اثربخش برنامه‌های جانشین‌پروری، نیازمند شناسایی دقیق شایستگی‌های کلیدی برای مشاغل مدیریتی و تخصصی و طراحی مسیرهای شغلی شفاف و مبتنی بر شایسته‌سالاری است. این رویکرد ضمن ایجاد انگیزه مضاعف در میان کارکنان، تضمین می‌کند که سازمان همواره از وجود نیروهای توانمند و آماده برای پذیرش مسئولیت‌های کلیدی در راستای راهبری پروژه‌های هوشمندسازی برخوردار است (یوسفی، ۱۴۰۵). علاوه بر این، توجه به پیامدهای اجتماعی و جمعیتی توسعه شهری، از جمله پدیده مهاجرت‌های روستا به شهر و تاثیر آن بر ترکیب و کیفیت نیروی کار موجود در محیط‌های شهری، باید در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک منابع انسانی مورد لحاظ قرار گیرد. تغییرات جمعیتی ناشی از این مهاجرت‌ها می‌تواند چالش‌های جدیدی را در زمینه یکپارچگی فرهنگی، آموزش‌پذیری و ارتقای شایستگی‌های نیروی کار شهری ایجاد نماید که نیازمند اتخاذ تدابیر پیشگیرانه و طراحی برنامه‌های مداخله‌ای هدفمند است (کابوسو و گده، ۲۰۲۵). مدیریت موفق این چالش‌ها، بستگی مستقیمی به سطح انعطاف‌پذیری و کارآمدی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و توانایی آن‌ها در پیش‌بینی و پاسخگویی به تغییرات محیطی دارد. در نهایت، باید تاکید کرد که توسعه پایدار شهرهای هوشمند، فرآیندی است که در آن انسان، فناوری و فرآیندهای سازمانی باید در تعامل هماهنگ و هم‌افزا با یکدیگر عمل نمایند.

سوالات پژوهش

سوال اول: شایستگی‌های نوظهور و حیاتی منابع انسانی مورد نیاز برای موفقیت در فرآیند گذار مدیریت سنتی به مدیریت شهرهای هوشمند کدامند؟

سوال دوم: چگونه استقرار چارچوب‌های مبتنی بر شایستگی در مدیریت منابع انسانی نهادهای شهری، می‌تواند بر سرعت و کیفیت تحقق اهداف شهرهای هوشمند تاثیرگذار باشد؟

سوال سوم: راهبردها و برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی چه نقشی در ارتقای بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان سازمان‌های متولی توسعه شهری ایفا می‌کنند؟

اهداف پژوهش

هدف اول: شناسایی، تبیین و طبقه‌بندی جامع شایستگی‌های نوین حرفه‌ای، ادراکی و فنی مورد نیاز برای منابع انسانی و مدیران شاغل در محیط‌های پیچیده شهری و سازمان‌های مرتبط.

هدف دوم: تحلیل عمیق سازوکارهای تاثیرگذاری سیستم‌های نوین مدیریت منابع انسانی بر فرآیندهای اجرایی و عملیاتی پروژه‌های توسعه پایدار و هوشمندسازی فضاهای شهری.

هدف سوم: ارائه راهکارهای کاربردی و الگوهای مفهومی برای ارتقای توانمندی‌های کارکنان و همسوسازی استراتژی‌های جانشین‌پروری با چشم‌اندازهای کلان شهرهای آینده.

تعاریف و مبانی نظری

تحلیل دقیق مفاهیم بنیادین مرتبط با توسعه انسانی و مدیریت مدرن شهری، مستلزم بررسی عمیق ادبیات نظری در حوزه‌های مدیریت استعداد، روانشناسی سازمانی و برنامه‌ریزی فضاهای شهری است تا بتوان درک روشنی از پیوندهای پیچیده میان این مفاهیم به دست آورد. مفهوم شایستگی در ادبیات مدیریت منابع انسانی، به مجموعه‌ای یکپارچه از دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و انگیزه‌ها اطلاق می‌شود که افراد را قادر می‌سازد تا وظایف محوله را فراتر از استانداردهای معمول و با بالاترین سطح اثربخشی به انجام رسانند. این قابلیت‌های چندبعدی تنها به تسلط بر جنبه‌های فنی و عملیاتی یک شغل محدود نمی‌شوند، بلکه شامل توانمندی‌های شناختی و رفتاری عمیقی هستند که فرد را برای مواجهه با شرایط مبهم، حل خلاقانه مسائل پیچیده و سازگاری با تغییرات سریع محیطی آماده می‌سازند. توسعه مدل‌های شایستگی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا انتظارات عملکردی خود را به صورت شفاف و قابل اندازه‌گیری تعریف کرده و فرآیندهای کلیدی مدیریت منابع انسانی از جمله استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی را بر اساس یک چارچوب منسجم و هدفمند یکپارچه نمایند (کوماری و سیتا، ۲۰۱۰). در بستر سازمان‌های دولتی و نهادهای مدیریت شهری که با تنوع گسترده‌ای از ذینفعان و پیچیدگی‌های بالای تصمیم‌گیری روبرو هستند، استقرار سیستم‌های مبتنی بر شایستگی از اهمیت حیاتی برخوردار است تا اطمینان حاصل شود که متولیان امور عمومی از شایستگی‌های لازم برای پاسخگویی به انتظارات فزاینده شهروندان برخوردارند.

در چارچوب پارادایم شهر هوشمند، مفهوم شایستگی دچار تحولات بنیادینی شده است و مجموعه جدیدی از مهارت‌ها تحت عنوان شایستگی‌های نوظهور پا به عرصه وجود گذاشته‌اند که برای مدیریت موفق محیط‌های مبتنی بر فناوری و دانش ضروری می‌باشند. شهر هوشمند در تعریف مدرن خود، صرفاً به معنای استفاده از سنسورها و زیرساخت‌های دیجیتال برای جمع‌آوری داده‌ها نیست، بلکه یک اکوسیستم پویا و به هم پیوسته است که در آن فناوری به عنوان ابزاری برای ارتقای سرمایه انسانی، بهبود مشارکت شهروندی و مدیریت پایدار منابع مورد استفاده قرار می‌گیرد. این رویکرد نوین، نیازمند منابع انسانی هوشمندی است که توانایی درک پویایی‌های شبکه‌ای، تحلیل کلان‌داده‌ها برای تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد و ایجاد نوآوری در ارائه خدمات عمومی را داشته باشند. در این محیط‌های پیچیده، شایستگی‌هایی نظیر تفکر تحلیلی، قابلیت یادگیری مداوم، چابکی استراتژیک و مهارت‌های رهبری مشارکتی به عنوان عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌های شهری شناخته می‌شوند و سرمایه‌گذاری در توسعه آن‌ها، بازدهی بالایی را برای کل سیستم به همراه خواهد داشت (سالرنو و همکاران، ۲۰۱۴). تجهیز نیروی کار شهری به این شایستگی‌های نوظهور، مستلزم گذار از روش‌های آموزشی سنتی به سمت الگوهای یادگیری تجربی، تعاملی و مبتنی بر حل مسئله است که بتواند تفکر انتقادی و قابلیت‌های نوآورانه را در میان کارکنان نهادینه سازد.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در محیط‌های شهرداری، باید بتواند پیوند معناداری میان برنامه‌های توسعه فردی کارکنان و اهداف کلان پایداری و هوشمندسازی در سطح کلان شهر برقرار نماید تا از هم‌راستایی تلاش‌ها و منابع اطمینان حاصل شود. در این مسیر، طراحی الگوهای بومی شایستگی که با در نظر گرفتن ویژگی‌های فرهنگی، ساختاری و قانونی خاص هر منطقه تدوین شده باشند، نقش بسیار مهمی در افزایش پذیرش و اثربخشی این سیستم‌ها ایفا می‌کند. این الگوهای بومی‌سازی شده باید قادر باشند تعادلی منطقی میان مهارت‌های سخت فناورانه و مهارت‌های نرم ارتباطی و مدیریتی ایجاد کرده و چارچوب روشنی برای ارزیابی قابلیت‌های فعلی و تعیین شکاف‌های مهارتی ارائه دهند. برنامه‌ریزی برای جبران این شکاف‌ها از طریق طراحی دوره‌های آموزشی هدفمند، منتورینگ و فرصت‌های یادگیری حین کار، از جمله وظایف خطیر مدیران ارشد

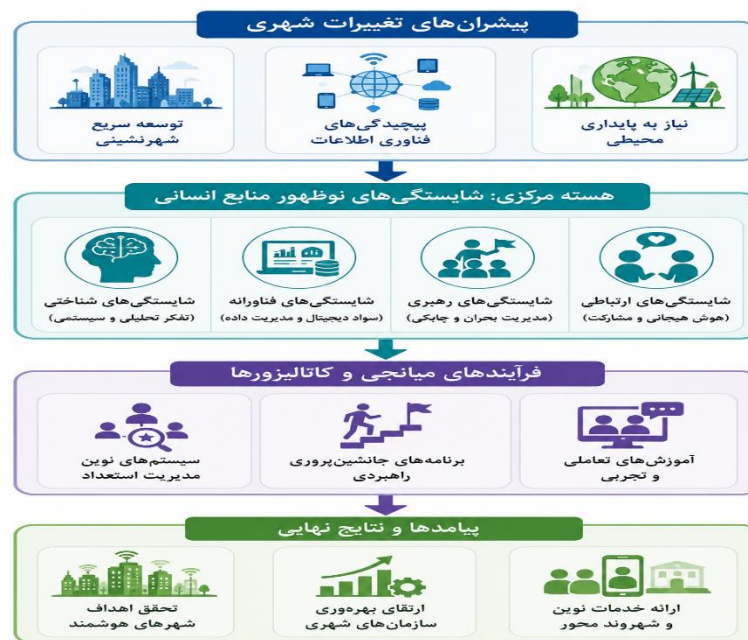
شهری است که مستقیماً بر سطح بهره‌وری و کارایی نهایی سازمان تاثیر می‌گذارد (پاشایی و نوروزی، ۱۴۰۲). همچنین، ارزیابی مستمر میزان اثربخشی این مداخلات آموزشی و اصلاح مداوم مدل‌های شایستگی بر اساس بازخوردهای دریافتی و تغییرات تکنولوژیک، امری ضروری برای حفظ پویایی و کارآمدی سیستم مدیریت منابع انسانی در بلندمدت محسوب می‌شود. یکی از ابعاد حیاتی در توسعه مبانی نظری این حوزه، بررسی تاثیر استقرار چارچوب‌های جامع شایستگی بر بهبود شاخص‌های عملکردی و افزایش تعهد و انگیزش کارکنان در نهادهای مرتبط با مدیریت و برنامه‌ریزی شهری است. زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان برای توسعه ظرفیت‌های فردی و حرفه‌ای آن‌ها برنامه‌ریزی دقیقی دارد و مسیر پیشرفت شغلی آن‌ها بر اساس شایستگی‌های واقعی و قابل سنجش تعیین می‌شود، میزان وابستگی و تعهد آن‌ها به اهداف سازمانی به طور قابل توجهی افزایش می‌یابد. این امر به نوبه خود منجر به کاهش نرخ خروج نیروهای متخصص، افزایش روحیه کار تیمی و ارتقای سطح نوآوری در ارائه خدمات عمومی می‌گردد که همگی از پیش شرط‌های اساسی برای پیاده‌سازی موفق طرح‌های شهری به شمار می‌روند (اوتو، ۲۰۱۹). در این راستا، جدول زیر مهم‌ترین ابعاد و مولفه‌های شایستگی‌های نوظهور مورد نیاز برای منابع انسانی فعال در پروژه‌های توسعه شهری را به صورت جامع دسته‌بندی و تشریح می‌نماید که می‌تواند به عنوان راهنمای عملی برای برنامه‌ریزان عمل کند.

جدول ۱: ابعاد و مولفه‌های شایستگی‌های نوظهور منابع انسانی در محیط مدیریت شهری

بعد شایستگی	مولفه‌های اصلی زیرمجموعه	توصیف کاربردی در محیط مدیریت شهری
شایستگی‌های شناختی و تحلیلی	تفکر سیستمی، تحلیل داده‌ها، حل مسئله پیچیده	توانایی درک ارتباطات میان اجزای مختلف سیستم شهری و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد علمی
شایستگی‌های فناورانه و دیجیتال	سواد دیجیتال، آشنایی با هوش مصنوعی، مدیریت اطلاعات	قابلیت استفاده کارآمد از ابزارهای نوین فناوری اطلاعات برای بهینه‌سازی فرآیندهای ارائه خدمات
شایستگی‌های رهبری و مدیریتی	رهبری تحول‌آفرین، مدیریت بحران، چابکی استراتژیک	توانمندی هدایت تیم‌های کاری متنوع در شرایط مبهم و مدیریت موثر منابع در زمان بروز چالش‌ها
شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی	هوش هیجانی، مذاکره، ارتباطات میان‌فرهنگی	مهارت ایجاد تعامل سازنده با شهروندان، نهادهای مدنی و سایر ذینفعان برای جلب مشارکت عمومی

مدل مفهومی ارائه شده در شکل پایین نمایانگر مسیر علی و اثرگذار میان قابلیت‌های انسانی و اهداف کلان مدیریت شهری مدرن می‌باشد که اجزای مختلف آن در یک ارتباط ارگانیک با یکدیگر قرار دارند. در این چارچوب تحلیلی پیشران‌های محیطی و تغییرات تکنولوژیک به عنوان عوامل محرک سیستم عمل می‌کنند که ضرورت بازنگری در رویکردهای سنتی را اجتناب‌ناپذیر می‌سازند (ثابت، ۲۰۱۱). در هسته مرکزی این مدل شایستگی‌های نوظهور منابع انسانی قرار گرفته‌اند که شامل ابعاد چهارگانه شناختی، فناورانه، مدیریتی و ارتباطی می‌باشند و به عنوان متغیرهای مستقل و کلیدی ایفای نقش می‌کنند (میدحات علی و همکاران، ۲۰۲۱). این شایستگی‌های بنیادین به صورت مستقیم وارد خلأ عملکردی سازمان نمی‌شوند بلکه از طریق فرآیندهای واسطه‌ای و استراتژیک مدیریت منابع انسانی نظیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و سیستم‌های آموزش

مبتنی بر مهارت در شریان‌های سازمانی جاری می‌گردند (یوسفی، ۱۴۰۵). ارتقای هدفمند این مهارت‌ها و قابلیت‌ها منجر به ایجاد ظرفیت‌های نوآورانه در سرمایه انسانی شده و مقاومت در برابر تغییرات سریع تکنولوژیک را به حداقل ممکن کاهش می‌دهد (آودیوا و همکاران، ۲۰۱۹). در نهایت خروجی این تعاملات سیستماتیک به شکل‌گیری پیامدهای مثبتی همچون افزایش بهره‌وری سازمانی، بهبود کیفیت خدمات عمومی و پایداری در برنامه‌های توسعه منجر می‌شود که همان تحقق اصولی اهداف شهرهای هوشمند است (علمداری و همکاران، ۱۴۰۲). یکپارچگی این اجزا در مدل فوق نشان می‌دهد که هیچ یک از متغیرهای فناوری یا سرمایه انسانی به تنهایی نمی‌توانند موفقیت پروژه‌های مدرن شهری را تضمین کنند و همواره نیازمند هم‌افزایی متقابل و پشتیبانی راهبردی هستند (اوتو، ۲۰۱۹). طراحی ساختارهای اداری بر مبنای این الگو به سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا منابع مالی و آموزشی خود را دقیقاً در نقاطی متمرکز کنند که بیشترین بازدهی را برای توسعه پایدار فضاهای شهری به همراه داشته باشد (پاشایی و نوروزی، ۱۴۰۲).



شکل ۱: مدل مفهومی تعامل شایستگی‌های نوظهور منابع انسانی و فرآیند تحقق شهرهای هوشمند

پیشینه پژوهش

مطالعات انجام شده در زمینه پیوند میان مدیریت منابع انسانی و توسعه شهری، طیف وسیعی از تحقیقات کیفی و کمی را در بر می‌گیرد که هر یک از زاویه‌های خاص به تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های این حوزه پرداخته و نتایج ارزشمندی را برای

سیاست‌گذاران فراهم آورده‌اند. در بررسی‌های انجام شده پیرامون سازمان‌های دولتی و شهرداری‌ها در داخل کشور، تمرکز عمده پژوهشگران بر طراحی مدل‌های بومی برای ارتقای اثربخشی سازمانی از طریق توسعه هدفمند قابلیت‌های انسانی بوده است. این مطالعات نشان داده‌اند که در سازمان‌های دولتی، وجود یک الگوی منسجم و مدون برای ارزیابی و پرورش استعدادها، می‌تواند به طور چشمگیری بر کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و نحوه تخصیص منابع عمومی تاثیر مثبت داشته باشد و بهره‌وری کلی سیستم را ارتقا بخشد. توسعه چنین الگوهایی نیازمند شناخت دقیق ساختارهای قدرت، فرهنگ سازمانی و فرآیندهای بوروکراتیک حاکم بر این نهادها است تا بتواند در عمل قابلیت پیاده‌سازی داشته باشد و صرفاً به عنوان یک سند نظری باقی نماند (بابایی راینی و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین، در زمینه نیازسنجی مهارت‌های مدیریتی، برخی تحقیقات به طور خاص به بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ارشد شهری پرداخته و بر اهمیت تلفیق دانش تخصصی شهرسازی با مهارت‌های نرم مدیریتی تاکید ورزیده‌اند (ولی خانی و مقدم، ۱۳۹۴).

در سطح بین‌المللی، پژوهش‌ها بیشتر به سمت بررسی نقش سرمایه‌های انسانی در فرآیند گذار به سمت جوامع دانش‌بنیان و شهرهای دیجیتال گرایش داشته و ابعاد پیچیده‌تری از این تعاملات را مورد ارزیابی قرار داده‌اند. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌های هوشمندسازی شهری، مستقیماً به سطح آمادگی و توانمندی نیروی کار برای پذیرش و استفاده از فناوری‌های جدید بستگی دارد و فقدان مهارت‌های لازم می‌تواند به عنوان مهم‌ترین مانع در این مسیر عمل نماید. در این زمینه، محققان تاکید کرده‌اند که آموزش‌های سنتی دیگر پاسخگوی نیازهای محیط‌های پیچیده امروزی نیستند و سازمان‌ها باید به سمت طراحی مدل‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی‌های خاص و منطبق با نیازهای آینده حرکت کنند. این مدل‌های آموزشی باید قابلیت انعطاف‌پذیری بالایی داشته باشند تا بتوانند خود را با تغییرات سریع تکنولوژیک و تحولات بنیادین در ساختارهای شغلی تطبیق دهند و نیروی کاری چابک و نوآور تربیت نمایند (پراباواتی و همکاران، ۲۰۱۸). علاوه بر این، برخی از مطالعات اخیر بر نقش راهبردهای نوآورانه در بهبود مستمر کیفیت و کارایی منابع انسانی از طریق سرمایه‌گذاری پایدار بر روی برنامه‌های توسعه مهارت و یادگیری سازمانی تمرکز نموده‌اند (پالویی و همکاران، ۲۰۲۴).

تدوین چارچوب‌های جامع توسعه شایستگی، نیازمند شناسایی دقیق نیازهای حال و آینده سازمان‌های متولی امور شهری است که باید از طریق فرآیندهای علمی و پژوهشی مستمر و با مشارکت تمامی ذینفعان کلیدی انجام پذیرد. یک چارچوب موثر و کارآمد باید بتواند تمامی ابعاد مرتبط با عملکرد فردی و گروهی، از جمله مهارت‌های فنی تخصصی، توانمندی‌های ادراکی و ویژگی‌های رفتاری را پوشش داده و معیارهای شفاف برای ارزیابی آن‌ها ارائه نماید. استقرار چنین چارچوبی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرآیندهای انتخاب، انتصاب و ارتقای کارکنان را بر اساس شاخص‌های عینی و شایسته‌محور تنظیم کرده و از اعمال سلیقه‌های شخصی در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی جلوگیری نمایند. تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که در توسعه و پیاده‌سازی این چارچوب‌ها موفق عمل کرده‌اند، توانسته‌اند سطح رضایت شغلی، انگیزه و بهره‌وری کارکنان خود را به میزان قابل توجهی افزایش دهند و در نتیجه، خدمات با کیفیت‌تری را به شهروندان ارائه نمایند (میدحات علی و همکاران، ۲۰۲۱). جدول زیر خلاصه‌ای جامع از مهم‌ترین مطالعات پیشین و جهت‌گیری‌های پژوهشی آن‌ها را به منظور ارائه تصویری روشن از شکاف‌های موجود در ادبیات نظری ارائه می‌دهد.

جدول ۲: خلاصه پیشینه مطالعاتی پژوهش‌های مرتبط با منابع انسانی و توسعه شهری

پژوهشگران	سال	رویکرد محوری و هدف اصلی پژوهش	نتایج و یافته‌های کلیدی استخراج شده
کاوه	۱۴۰۴	بررسی رابطه منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان شهرداری	تأیید تاثیر مستقیم برنامه‌های توانمندسازی بر ارتقای کیفی خدمات شهری و افزایش راندمان کاری
علمداری و همکاران	۱۴۰۲	طراحی مدل توسعه شایستگی‌های مدیران با رویکرد ترکیبی	ارائه مدلی چندبعدی شامل شایستگی‌های فردی، سازمانی، و راهبردی برای راهبری تحولات شهری
یوسفی	۱۴۰۵	اثر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری و مدیریت مالی	اثبات نقش برنامه‌ریزی منابع انسانی مستعد در بهینه‌سازی هزینه‌ها و تضمین پایداری مدیریتی
آودیوا و همکاران	۲۰۱۹	توسعه منابع انسانی در اجرای مفاهیم کلان شهر هوشمند	تاکید بر ضرورت گذار از مهارت‌های پایه به سمت تفکر نوآورانه و خلاقیت در سازمان‌های شهری
کابوسو و گده	۲۰۲۵	مسائل شایستگی در بستر مهاجرت‌های روستا به شهر	برجسته نمودن چالش‌های همگام‌سازی مهارت‌های نیروی کار مهاجر با الزامات توسعه مدرن شهری

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از منظر نحوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، بر مبنای روش توصیفی و تحلیلی از نوع مطالعات مروری و کتابخانه‌ای ساختاریافته استوار است. فرآیند جمع‌آوری داده‌ها از طریق جستجوی جامع و سیستماتیک در پایگاه‌های معتبر علمی و بررسی دقیق مقالات چاپ شده در مجلات تخصصی حوزه مدیریت دولتی، منابع انسانی و توسعه شهری به انجام رسیده است. در این راستا، کلیه منابع داخلی و خارجی مرتبط با کلیدواژه‌های اصلی تحقیق با رویکردی انتقادی مورد مطالعه قرار گرفته و اطلاعات استخراج شده با استفاده از تکنیک‌های تحلیل محتوای کیفی دسته‌بندی و تفسیر شده‌اند. این رویکرد روش‌شناختی امکان ترکیب یافته‌های متنوع مطالعات پیشین و دستیابی به یک چارچوب مفهومی منسجم و جامع را برای پاسخگویی به سوالات اساسی پژوهش به خوبی فراهم آورده است.

یافته‌ها

تحلیل و ترکیب اطلاعات استخراج شده از ادبیات نظری و تجربی حوزه مدیریت سازمانی و توسعه فضاهای نوین شهری، یافته‌های گسترده و چندبعدی را در زمینه نقش غیرقابل انکار قابلیت‌های انسانی در این فرآیند پیچیده آشکار می‌سازد. پاسخ به سوالات پژوهش نیازمند تفکیک دقیق ابعاد مختلف این موضوع است تا بتوان تصویری روشن از چگونگی تعامل متغیرهای دخیل در این ساختار به دست آورد. در بخش اول یافته‌ها، باید به این نکته اساسی اشاره کرد که تحقق چشم‌اندازهای مرتبط با هوشمندسازی محیط‌های شهری، پیش و بیش از آنکه نیازمند سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری باشد، متکی به وجود نیروی کار متخصص، منعطف و دارای تفکر انتقادی است. این نیروی انسانی توسعه‌یافته قادر است ظرفیت‌های نهفته در فناوری‌های نوین را به درستی شناسایی کرده و آن‌ها را در مسیر رفع چالش‌های واقعی زندگی شهری

و بهبود شاخص‌های رفاه اجتماعی به کار بندد. در این راستا، تحقیقات نشان می‌دهد که عدم توجه کافی به ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان شاغل در نهادهای متولی، می‌تواند منجر به هدررفت منابع مالی عظیم تخصیص یافته به پروژه‌های فناورانه و ایجاد مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییرات بنیادین گردد. از این رو، استراتژی‌های مدیریت سرمایه‌های انسانی باید به صورت یکپارچه و همسو با برنامه‌های کلان توسعه فضایی شهر تدوین و اجرا شوند تا بتوانند بیشترین ارزش افزوده را برای سیستم به همراه داشته باشند (آودیوا و همکاران، ۲۰۱۹).

در بررسی شایستگی‌های نوظهور و حیاتی مورد نیاز در این مسیر، نتایج حاکی از آن است که تغییر پارادایم اساسی از مهارت‌های صرفاً فنی و عملیاتی به سمت توانمندی‌های ترکیبی و چندوجهی در حال وقوع است که ضرورت بازنگری در برنامه‌های جذب نیرو را دوچندان می‌کند. کارکنان و مدیران آینده باید قادر باشند در محیط‌هایی سرشار از ابهام و تغییرات پرشتاب فعالیت کنند که این امر مستلزم برخورداری از سطح بالایی از هوش هیجانی، قدرت تطبیق‌پذیری سریع و توانایی کار در قالب تیم‌های میان‌رشته‌ای و شبکه‌های کاری پیچیده است. به عنوان مثال، در فرآیند طراحی یک سیستم یکپارچه حمل‌ونقل هوشمند، مدیران نیازمند درک صحیحی از مباحث فنی داده‌کاوی، اصول روانشناسی رفتار شهروندی، قوانین حریم خصوصی و مدل‌های اقتصادی تامین مالی هستند تا بتوانند تصمیمی جامع و پایدار اتخاذ نمایند. توسعه این شایستگی‌های ترکیبی نیازمند برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و استقرار سیستم‌های آموزشی پویا در درون سازمان‌ها است که بتوانند نیازهای مهارتی آینده را به درستی پیش‌بینی کرده و مداخلات آموزشی مناسب را در زمان مقتضی طراحی و اجرا نمایند (علمداری و همکاران، ۱۴۰۲). سرمایه‌گذاری هدفمند در این حوزه، به ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌های متولی امور شهری منجر شده و توانایی آن‌ها را در مواجهه با بحران‌های پیش‌بینی نشده به شدت ارتقا می‌بخشد.

بخش دیگری از یافته‌های این مطالعه مروری بر اهمیت بنیادین پیاده‌سازی سیستم‌های جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری در نهادهای مرتبط با مدیریت جوامع مدرن تمرکز دارد که نقشی تعیین‌کننده در حفظ ثبات مدیریتی ایفا می‌کند. فرآیند هوشمندسازی، پروژه‌های بلندمدت است که اجرای کامل آن ممکن است سال‌ها به طول انجامد؛ بنابراین تضمین تداوم راهبردها و جلوگیری از گسست در روند اجرای پروژه‌ها، نیازمند وجود رهبرانی شایسته در سطوح مختلف سازمانی است. سیستم‌های جانشین‌پروری مبتنی بر ارزیابی دقیق شایستگی‌ها، این امکان را فراهم می‌سازند تا افراد مستعد در درون ساختار شناسایی شده و از طریق برنامه‌های منتورینگ و گردش شغلی، برای پذیرش مسئولیت‌های کلیدی در آینده آماده شوند. استقرار چنین مکانیسم‌هایی نه تنها به حفظ دانش پنهان و تجربیات ارزشمند در داخل سازمان کمک می‌کند، بلکه با افزایش احساس تعلق سازمانی، مانع از خروج نیروهای زبده به سمت بخش خصوصی یا سایر سازمان‌های رقیب می‌گردد (یوسفی، ۱۴۰۵). علاوه بر این، شفافیت در مسیرهای ارتقای شغلی و اتصال مستقیم پاداش‌ها به سطح مهارت‌ها و عملکرد واقعی، فرهنگ یادگیری مستمر را در میان تمامی کارکنان نهادینه می‌سازد.

در سطح کلان‌تر و در ارتباط با سیاست‌گذاری‌های ملی، یافته‌ها نشان می‌دهند که توسعه زیرساخت‌های انسانی شهرها نمی‌تواند به صورت مجزا از روندها و چالش‌های جمعیتی و اقتصادی کلان کشور مورد بررسی قرار گیرد. پدیده‌هایی نظیر رشد حاشیه‌نشینی، مهاجرت‌های گسترده از مناطق کمتر توسعه‌یافته به کلان‌شهرها و تغییرات ساختار سنی جمعیت، تأثیرات عمیقی بر ویژگی‌ها و نیازمندی‌های نیروی کار در دسترس در مناطق شهری بر جای می‌گذارند. سیاست‌گذاران حوزه سرمایه‌های انسانی باید این پویایی‌های جمعیتی را به دقت تحلیل کرده و برنامه‌های توانمندسازی خود را به گونه‌ای طراحی

کنند که بتوانند این گروه از مهاجران را به نیروی کاری ماهر و سازگار با الزامات اقتصاد دیجیتال تبدیل نمایند. نادیده گرفتن این الزامات می‌تواند به تعمیق شکاف‌های مهارتی، افزایش نرخ بیکاری در میان گروه‌های خاص و در نهایت بروز ناهنجاری‌های اجتماعی منجر شود که فرآیند توسعه پایدار را با موانع جدی روبرو خواهد ساخت (کابوسو و گده، ۲۰۲۵). طراحی برنامه‌های آموزشی فراگیر و انعطاف‌پذیر که امکان دسترسی عادلانه به فرصت‌های یادگیری را برای تمامی اقشار فراهم آورد، یکی از مسئولیت‌های مهم نهادهای حاکمیتی در این دوران گذار محسوب می‌شود.

یافته‌های مربوط به چگونگی ارتقای بهره‌وری در محیط‌های پیچیده شهرداری‌ها حاکی از آن است که استقرار مدل‌های مدیریتی مبتنی بر توانمندسازی، تاثیر مستقیمی بر بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده به شهروندان و کاهش هزینه‌های عملیاتی دارد. زمانی که کارکنان مهارت‌های لازم برای استفاده بهینه از سیستم‌های نرم‌افزاری نوین را کسب کنند و فرآیندهای کاری به صورت هوشمندانه بازطراحی شوند، سرعت پاسخگویی به درخواست‌های مردمی افزایش یافته و خطاهای انسانی به حداقل ممکن کاهش می‌یابد. این افزایش بهره‌وری، منابع مالی و زمانی قابل توجهی را برای سازمان آزاد می‌کند که می‌تواند مجدداً در راستای توسعه زیرساخت‌ها یا اجرای پروژه‌های نوآورانه سرمایه‌گذاری شود. تحقیقات میدانی اثبات کرده‌اند که در سازمان‌هایی که دوره‌های آموزشی مرتبط با ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای به طور منظم و با کیفیت بالا برگزار می‌گردد، شاخص‌های رضایت شغلی پرسنل و سطح پاسخگویی به مراجعین به طرز معناداری بهبود یافته است (کاوه، ۱۴۰۴). بنابراین، نگرش به مقوله آموزش باید از یک هزینه تحمیلی به یک سرمایه‌گذاری استراتژیک با نرخ بازگشت سرمایه بالا تغییر یابد.

در مسیر طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی و توانمندسازی، اتخاذ رویکردهای نوآورانه و مبتنی بر شایستگی‌های واقعی مورد نیاز مشاغل مختلف، شرط اساسی برای دستیابی به اثربخشی مطلوب در سازمان‌های خدمات‌رسان شهری است. مدل‌های سنتی آموزش که غالباً مبتنی بر انتقال یک‌طرفه مفاهیم تئوریک هستند، توانایی ایجاد تغییرات رفتاری عمیق و پایدار در کارکنان را ندارند و باید با رویکردهای مدرن‌تر جایگزین شوند. استفاده از شبیه‌سازی‌های مبتنی بر واقعیت مجازی، بازی‌وارسازی محیط‌های یادگیری، آموزش‌های مبتنی بر سناریو و یادگیری‌های پروژه محور، از جمله راهکارهای نوینی هستند که می‌توانند مهارت‌های حل مسئله و تفکر انتقادی را به صورت کاربردی در افراد نهادینه سازند. این روش‌های تعاملی، با درگیر کردن فعالانه کارکنان در فرآیند یادگیری و قرار دادن آن‌ها در موقعیت‌های شبیه‌سازی شده محیط کار واقعی، میزان یادگیری و انتقال مطالب به محیط عملی را به حداکثر می‌رسانند (پراباواتی و همکاران، ۲۰۱۸). جدول زیر تصویری جامع از دسته‌بندی یافته‌های مرتبط با تاثیرات سازمانی توسعه مهارت‌های نوین را به منظور درک بهتر مکانیزم‌های اثرگذاری ارائه می‌نماید.

جدول ۳: پیامدهای سازمانی و راهبردهای عملیاتی توسعه شایستگی‌های منابع انسانی

حوزه اثرگذاری استراتژیک	پیامدهای مستقیم توسعه شایستگی‌های منابع انسانی در سازمان‌های شهری	راهبردهای عملیاتی پیشنهادی
عملکرد و بهره‌وری نیروی کار	کاهش خطاهای عملیاتی، افزایش سرعت اجرای پروژه‌ها، بهینه‌سازی مصرف منابع، بهبود کیفیت خدمات عمومی	استقرار سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی‌های محوری

ایجاد کانون‌های تفکر و تخصیص بودجه برای پروژه‌های خلاقانه پرسنل	خلق راهکارهای خلاقانه برای حل معضلات پیچیده شهری، تسریع روند سازگاری با تکنولوژی‌های جدید	نوآوری و چابکی سازمانی
اجرای مستمر برنامه‌های جانشین‌پروری و مدیریت مسیر شغلی	تضمین تداوم اجرای برنامه‌های بلندمدت توسعه، کاهش ریسک خروج نخبگان سازمانی، حفظ حافظه تاریخی نهاد	پایداری مدیریتی و ساختاری

در جمع‌بندی مباحث مطرح شده در بخش یافته‌ها، باید مجدداً تأکید نمود که حرکت به سمت استقرار مدل‌های جامع شایستگی در سازمان‌های متولی امور جوامع مدرن، یک انتخاب اختیاری نیست، بلکه یک الزام استراتژیک برای بقا و موفقیت در محیط به شدت متغیر کنونی است. توسعه مهارت‌های نرم در کنار ارتقای دانش فنی تخصصی، ترکیب برنده‌ای است که می‌تواند کارکنان را برای مواجهه با چالش‌های ناشناخته آینده آماده سازد و سازمان را به سطوح بالاتری از بلوغ عملکردی ارتقا دهد (پالویی و همکاران، ۲۰۲۴). مدیران ارشد نهادهای عمومی باید با درک عمیق از اهمیت این موضوع، تخصیص منابع لازم برای برنامه‌های توانمندسازی نیروی انسانی را در اولویت برنامه‌های استراتژیک خود قرار دهند. طراحی و پیاده‌سازی این سیستم‌ها هرچند ممکن است در کوتاه‌مدت با چالش‌ها و مقاومت‌هایی همراه باشد، اما در افق بلندمدت نتایج خیره‌کننده‌ای در زمینه افزایش کارایی نظام مدیریت شهری و ارتقای سطح رضایتمندی عمومی به دنبال خواهد داشت که ارزش این سرمایه‌گذاری بنیادین را اثبات می‌نماید (میدحات علی و همکاران، ۲۰۲۱).

بحث و نتیجه‌گیری

بررسی‌های جامع و تحلیل‌های عمیق صورت گرفته در طول این مقاله به روشنی نشان می‌دهند که گذار موفقیت‌آمیز به پارادایم نوین توسعه فضاهای مدرن شهری، فرآیندی بسیار پیچیده و چندبعدی است که تحقق آن در گرو تحولات بنیادین در ساختارها و نظام‌های سنتی است. در کانون این تحولات اساسی، سرمایه‌های انسانی و سطح شایستگی‌های آن‌ها به عنوان موتور محرک و عامل اصلی موفقیت یا شکست تمامی برنامه‌های توسعه‌ای قرار دارند. تغییرات پرشتاب تکنولوژیک و پیچیدگی روزافزون تعاملات اجتماعی در محیط‌های کلان‌شهری، نیازمند متولیان است که دارای ظرفیت‌های بالای شناختی، مهارت‌های ارتباطی قوی و قدرت تحلیل سیستمی باشند تا بتوانند پدیده مدیریت شهری را از منظر یک شبکه پویا و در هم تنیده هدایت نمایند. تجهیز بدنه اجرایی سازمان‌های مرتبط به مهارت‌های نوظهور نظیر توانایی کار با کلان‌داده‌ها، درک عمیق از فرآیندهای مشارکتی و قابلیت رهبری شبکه‌ای، شرط بقای این نهادها در عصر اطلاعات محسوب می‌شود. از سوی دیگر، طراحی و استقرار سیستم‌های مدیریت مبتنی بر شایستگی، با ایجاد شفافیت در فرآیندهای ارزیابی و ارتقا، نقش بسزایی در افزایش انگیزه، تعهد و بهره‌وری کارکنان ایفا می‌کند.

همچنین، یافته‌ها موید این حقیقت هستند که اتخاذ رویکردهای انفعالی در مواجهه با چالش‌های منابع انسانی، پیامدهای جبران‌ناپذیری برای برنامه‌های بلندمدت توسعه در پی خواهد داشت و نیازمند اتخاذ تدابیر پیشگیرانه است. سازمان‌های متولی باید با نگاهی آینده‌پژوهانه، تغییرات محیطی و جمعیتی را رصد کرده و برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی خود را به طور مستمر با نیازمندی‌های روزآمد تطبیق دهند. در این میان، پیوند دادن استراتژی‌های مدیریت استعداد با چشم‌اندازهای

کلان توسعه، رویکردی حیاتی است که تضمین کننده تداوم مسیر رشد و بالندگی سازمان است. استفاده از روش‌های نوین آموزشی و تکیه بر یادگیری‌های تجربی و مبتنی بر حل مسئله، می‌تواند اثربخشی برنامه‌های توسعه فردی را به میزان چشمگیری ارتقا بخشد و نیروی کاری نوآور و چابک تربیت نماید. در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که شکل‌دهی به یک جامعه کارآمد و هوشمند، مستلزم سرمایه‌گذاری مداوم بر روی ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها یعنی سرمایه انسانی است. تنها از طریق ایجاد یک فرهنگ سازمانی یادگیرنده و متعهد به توسعه قابلیت‌های انسانی است که می‌توان به تحقق آرمان‌های توسعه پایدار و ارتقای واقعی کیفیت زندگی شهروندان در فضاهای پیچیده شهری امید بست و زیرساخت‌های استوار برای آینده‌ای روشن‌تر فراهم آورد.

منابع

۱. بابایی راینی، علی، دانش فرد، کرم اله، و میرسپاسی، ناصر. (۱۴۰۰). طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقا اثربخشی سازمان های دولتی (مطالعه موردی: استانداری کرمان). مدیریت سازمان های دولتی، ۹(۳) (پیاپی ۳۵)، ۴۵-۶۰.
۲. پاشایی، شهرام، و نوروزی، فریبا. (۱۴۰۲). ارائه الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در شهرداری منطقه ۲۲. مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۸(۲).
۳. سیدمحسن طباطبایی مزداآبادی، (۱۳۹۶). تبیین مدیریت شهری کارآمد با ارائه الگوی توسعه حرفه ای مدیران، مورد مطالعه: شهرداری تهران، فصلنامه جغرافیا، ۱۵(۵۵)، ۲۱۹.
۴. علمداری، وحید، ایمانی، محمدنقی، یونسی بروجنی، جلیل، و شریفی، اصغر. (۱۴۰۲). طراحی مدل توسعه شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران (با رویکرد ترکیبی). آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۰(۳۸).
۵. کاوه، روح‌الله. (۱۴۰۴). مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها و افزایش بهره‌وری کارکنان. اولین همایش بین‌المللی افق‌های تازه در روانشناسی یادگیری و آموزش و پرورش از دید معلم، ارومیه.
۶. ولی‌خانی، اژدر، و مقدم، یگانه. (۱۳۹۴). بررسی شایستگی های حرفه ای مدیران شهرداری تهران با رویکرد مدیریت شهری. کنفرانس بین المللی برنامه ریزی و توسعه شهری.
۱. یوسفی، فرشته. (۱۴۰۵). تحلیل و بررسی اثر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری نیروی انسانی مستعد با ملاحظه مدیریت مالی در شهرداری‌های کشور.
۲. Avdeeva, E., Davydova, T., Skripnikova, N., & Kochetova, L. (۲۰۱۹). Human resource development in the implementation of the concept of "smart cities". In *E3S Web of Conferences* (Vol. ۱۱۰, p. ۰۲۱۳۹). EDP Sciences.

۳. Kabosu, S. B., & Gede, I. K. (۲۰۲۰, July). Human Resource Management and Competency Issues in Bali's Rural-Urban Migration. In *Proceeding of International Conference on Economics, Technology, Management, Accounting, Education, and Social Science (ICETEA)* (Vol. ۱, pp. ۸۵۰-۸۵۸).
۴. Kumari, A., & Sita, V. (۲۰۱۰). Role of Competencies in Human Resource Management: A study in Indian Organizations. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 2(۳), ۲۹-۳۴.
۵. Midhat Ali, M., Qureshi, S. M., Memon, M. S., Mari, S. I., & Ramzan, M. B. (۲۰۲۱). Competency framework development for effective human resource management. *SAGE open*, 11(۲), ۲۱۵۸۲۴۴۰۲۱۱۰۰۶۱۲۴.
۶. Otoo, F. N. K. (۲۰۱۹). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*, 41(۵), ۹۴۹-۹۷۰.
۷. Palupi, N. W. I., Mashuri, D. I., & Febrima, A. Y. (۲۰۲۴). Innovative Strategies To Improve The Quality Of Human Resources Through Skill And Competency Development. *International Journal of Management, Business, and Social Sciences*, 3(۰۱).
۸. Prabawati, I., Meirinawati, & Aoktariyanda, T. (۲۰۱۸, January). Competency-based training model for human resource management and development in public sector. In *Journal of physics: Conference series* (Vol. ۹۵۳, No. ۱, p. ۰۱۲۱۵۷). IOP Publishing.
۹. Salerno, S., Nunzianta, A., & Santoro, G. (۲۰۱۴). Competences and knowledge: Key-factors in the smart city of the future. *Knowledge Management & E-Learning*, 6(۴), ۳۵۶.
۱۰. Thite, M. (۲۰۱۱). Smart cities: implications of urban planning for human resource development. *Human Resource Development International*, 14(۵), ۶۲۳-۶۳۱.