

بررسی نقش یادگیری سازمانی بر روی رشد فردی و سازمانی کارکنان شهرداری قزوین

فرشته کشاورز قاسمی^۱

پروانه مددخانی^۲

محمد رضا محمدی^۳

وحیده زکی زاده^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۱/۱۵

چکیده

هدف از انجام تحقیق حاضر بررسی نقش یادگیری سازمانی بر روی رشد فردی و سازمانی کارکنان شهرداری قزوین می باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی می باشد. همچنین از لحاظ روش، به لحاظ ارتباط بین متغیرها، این پژوهش توصیفی - همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری به شمار می آید. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان شهرداری قزوین می باشد که تعداد آنها ۲۰۰۰ نفر می باشد و برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران برای جامعه های محدود استفاده شد و حجم نمونه ۳۲۲ نفر برآورد گردید و برای نمونه گیری از روش در دسترس استفاده گردید و همچنین برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. داده های تحقیق با استفاده از نرم افزار SPSS22 و SmartPLS3 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج بدست آمده از آنالیز داده ها نشان می دهد که یادگیری سازمانی بر روی رشد فردی و سازمانی کارکنان شهرداری قزوین نقش بسزایی داشته و هرچه میزان یادگیری سازمانی در بین کارکنان افزایش پیدا کند به همان اندازه هم رشد فردی و سازمانی در بین آنها افزایش می یابد.

واژگان کلیدی

یادگیری سازمانی، رشد فردی، رشد سازمانی، شهرداری قزوین

^۱ کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی. (keshavarzghasemi.f@gmail.com)

^۲ کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش بازرگانی.

^۳ کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی گرایش مدیریت منابع انسانی اسلامی. (Mr.mohammadi633@gmail.com)

^۴ کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی. (va.zakizadeh@gmail.com)

مقدمه

امروزه از یادگیری بهتر و سریعتر به عنوان یکی از منابع مهم قدرت و رمز ماندگاری سازمانها، نسبت به سایر رقبا یاد می‌شود. با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط سازمانها فزونی یافته، در نتیجه سازمانها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. در این راستا افزایش تغییر و تحولات محیطی مانند توسعه روزافزون فناوری، افزایش شدت رقابت، سازمانها را وادار کرده است تا برای حفظ، بقا و رشد و توسعه، خود را با محیطشان انطباق دهند (جو و شیم^۱، ۲۰۱۰). دانش مخلوطی سیال از تجربیات، ارزشها، اطلاعات موجود و نگرشهای نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجارب و اطلاعات جدید ایجاد میکند. به عبارتی دانش، اطلاعات آمیخته، با تجربه، مضمون، تفسیر و اندیشه است. منبعی تجدید شدنی که می‌تواند به کرات مورد استفاده قرار گیرد و از طریق کاربرد و ترکیب با تجربه کارکنان در سازمان انباشته شود (جاوید مهر، معقول، نودهی و بینش، ۲۰۱۷). از طرف دیگر یادگیری سازمانی نقش مؤثری بر مدیریت دانش و بالعکس دارد. از آنجا که در این تحقیق به آن دسته از مؤلفه‌های مدیریت دانش که مبتنی بر یادگیری-سازمانی است پرداخته شده است. تعاریفی از یادگیری سازمانی که تأثیر بسزایی در فرآیند مدیریت دانش و پیاده‌سازی آن دارد ارائه می‌شود. یادگیری سازمانی مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و در برگیرنده رفتار سازمانی مشخص است (جاتیندر و سوشیل^۲، ۱۳۹۰). لانگ فورد و نیوکومب آموزش را به عنوان فرایند برنامه‌ریزی شده برای تغییر نگرش، دانش یا مهارت‌ها از طریق تجارب یادگیری می‌دانند. تا از این رهگذر عملکرد افراد در یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها به شکل مؤثری تغییر یابد. هدف آن نیز در محیط کار عبارت است از توسعه توانایی‌های افراد و نیز برطرف کردن نیازهای حال و آینده سازمان (توفیق القدوا^۳، ۲۰۲۰).

بهره‌مندی از نیروی انسانی توانمند و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی سازمان محسوب می‌شود، منافع بسیاری را برای سازمانها دارد. هر سازمان، از اجزا و عناصری شکل گرفته است. مهمترین این عناصر در عصر حاضر که عصر اطلاعات و ارتباطات نام‌گذاری شده است، منابع انسانی است. آموزش نیروی انسانی به عنوان سرمایه‌گذاری، نه هزینه، بلکه به یک ضرورت در سازمانها تبدیل شده است (آرمان و خسروی، ۱۳۹۲). آموزش باید به طرق مختلف از طریق کلاس‌ها، سمینارها، کارگاه‌های آموزشی، بازدیدهای حین کار و سازمان‌های یادگیرنده و نظایر آن انجام شود. انسانها با ارزش‌ترین منابع طبیعی جامعه هستند چندین کشور پیشرفته نظیر ژاپن، سوئیس، هلند که فاقد زمین کافی، مواد سوختی، و مواد معدنی هستند به‌خوبی دریافته‌اند که تنها منابع طبیعی توسعه و رشد آنان انسان‌ها و مهارت آموزش، طرز تفکر و انگیزه‌های آنان است و سرمایه انسانی در این عوامل سبب بهبود کیفیت مدیریت و نیروی انسانی می‌شود، این کشورها توجه زیادی به تعلیم و تربیت و آموزش عملی نیروی انسانی خود می‌کنند. کشورهای با درآمد سرانه بالاتر، معمولاً آموزش بهتر و بیشتری دارند. هدف از یادگیری سازمانی تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده است که بتواند در وضعیت‌های مختلف، رفتار متفاوت از خود بروز دهد. یادگیری در همه سازمان‌ها از طرق و شیوه‌های مختلف حاصل می‌شود، یادگیری سازمانی، جنبه مهمی از زندگی سازمانی است که می‌تواند در حفظ وضعیت

¹ Joo & Shim

² Jatinder , Sushil

³ Tawfeeq Alqudah

پایدار موجود، کمک به اعضا برای انطباق خود با تغییرات محیطی و توسعه مزیت رقابتی سازمان از طریق ایجاد دانش توسط افراد و انتقال آن به دانش سازمان موثر باشد (خسروی زاده و همکاران، ۱۴۰۱)

در دو دهه اخیر، سرمایه اجتماعی به عنوان یکی از قانونی ترین مفاهیم ظهور و بروز یافته است. با وجود این، نگرش ها، دیدگاه ها و انتظارات گوناگونی را نیز دامن زده است. افزایش حجم قابل توجه پژوهش ها در این حوزه، بیانگر اهمیت و جایگاه سرمایه اجتماعی در سپهرهای متفاوت اجتماعی است. از یک منظر می توان ادعا کرد که سرمایه اجتماعی عمده متا مبتنی بر عوامل فرهنگی و اجتماعی می باشد و شناسایی آن به عنوان یک سرمایه چه در سطح مدیریت کلان و چه در سطح مدیریت سازمان ها و غیره می تواند شناخت جدیدی را از سیستم های اقتصادی - اجتماعی ایجاد کرده و مدیران را در مدیریت بهتر سازمان ها یاری کند. از این منظر، سرمایه اجتماعی دامنه کاربردی و پژوهشی بالقوه گسترده ای دارد و از ملاحظات نظری، تاریخی و فلسفی در رشته های مختلف علوم اجتماعی همچون جامعه شناسی، مردم شناسی، اقتصاد و تاریخ، مسائل روش شناختی مرتبط با کارهای میدانی گرفته تا ایجاد شاخص های مناسب برای شرایط مختلف، مشکلات حوزه های گوناگون رشد و توسعه سازمان ها، آموزش، سیاستگذاری، سازمان های دولتی و غیر دولتی، تصمیم گیری های جمعی، تأمین اجتماعی و همچنین طیف وسیعی از شرایط تجربی را بررسی کند (چانگ و همکاران، ۲۰۱۳). اهمیت تمرکز سازمان بر نیروی انسانی خود به عنوان مهمترین بخش از سرمایه می سازمان، مدت هاست که بر فعالین حوزه ی مدیریت و کسب و کار آشکار گردیده است. در بازار بسیار رقابتی امروزه در جهان دست یافتن به حداکثر توانائی، از مهمترین ضرورت های حاکم بر ذهنیت عمومی مدیران سازمان ها می باشد. به عبارت دیگر سازمان ها در عرصه رقابت بسیار تنگاتنگ معاصر، ناچارند نیروی انسانی خود را به سوی بالاترین حد توانمندی و کارایی هدایت نمایند. لذا برخورداری سازمان ها از نیروی انسانی موثر و با حداکثر توان و کارانی یکی از مهمترین مسائلی است که امروزه بخش بزرگی از توان عملیاتی و مطالعاتی سازمان ها را در سطح جهان به خود معطوف داشته است (آلفا وایر و اتن، ۲۰۲۱).

در این راستا به بررسی این سوال هستیم که: نقش یادگیری سازمانی بر روی رشد فردی و سازمانی کارکنان شهرداری قزوین چگونه می باشد؟

برای بررسی تحقیق خود به دنبال پاسخگویی به فرضیات تحقیق می باشیم که این فرضیات تحقیق عبارتند از:

فرضیه اول: یادگیری سازمانی بر روی رشد فردی کارکنان شهرداری قزوین تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه دوم: یادگیری سازمانی بر روی رشد سازمانی کارکنان شهرداری قزوین تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه سوم: رشد فردی بر روی رشد سازمانی کارکنان شهرداری قزوین تاثیر مثبت و معناداری دارد.

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است و بر اساس روش گردآوری داده ها، توصیفی - پیمایشی می باشد و از نظر روش تجزیه و تحلیل داده ها، از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان شهرداری قزوین می باشد که تعداد آنها ۲۰۰۰ نفر می باشد و برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران برای جامعه های محدود استفاده شد و حجم نمونه ۳۲۲ نفر برآورد گردید و برای نمونه گیری از روش در دسترس استفاده گردید ابزار گردآوری داده ها از طریق پرسشنامه های استاندارد می باشد. پرسشنامه دارای مقیاس لیکرت از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف که در دامنه (۱) تا (۵) امتیازدهی شد و جهت بررسی پایایی ابزار تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و داده های به دست

آمده از طریق پرسشنامه، با استفاده از نرم افزار SmartPLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جدول آلفای کرونباخ متغیرها به شرح زیر می باشد:

جدول ۱. آلفای کرونباخ

ردیف	متغیر	تعداد سئوالات	آلفای کرونباخ
۱	یادگیری سازمانی	۶	۰/۷۹۰
۲	رشد فردی	۵	۰/۸۳۲
۳	رشد سازمانی	۵	۰/۸۶۵

در این راستا اگر آلفای کرونباخ بتر از ۰/۷۰ باشد پرسشنامه از پویایی خوبی برخوردار است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش معادلات ساختاری و نرم افزار SPSS19 استفاده شده است.

یافته های تحقیق

نتایج بررسی ویژگی های جمعیت شناختی نشان می دهد که جنسیت پاسخ دهندگان نشان می دهد ۳۸ درصد شرکت کنندگان را زن و ۵۹ درصد شرکت کنندگان را مرد تشکیل می دهند. رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال با (۳۶ درصد) بیش ترین حجم نمونه را تشکیل دادند و رده سنی بالای ۵۰ سال (۱۹ درصد) کمترین حجم نمونه را به خود اختصاص داده اند. تحصیلات کارشناسی با (۶۳ درصد) بیش ترین حجم نمونه را تشکیل دادند و کارشناسی ارشد و بالاتر با (۳۰ درصد) کمترین حجم نمونه را به خود اختصاص داده اند.

برای اجرای روش های آماری و محاسبه آماره آزمون مناسب و استنتاج منطقی درباره فرضیه های پژوهش مهمترین عمل قبل از هر اقدامی، انتخاب روش آماری مناسب برای پژوهش است برای این منظور آگاهی از توزیع داده ها از اولویت اساسی برخوردار است. برای همین منظور در این پژوهش از آزمون معتبر کولموگروف- اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن داده های پژوهش استفاده شده است.

جدول ۲- آزمون کولموگروف- اسمیرنوف یک نمونه ای برای متغیرهای پژوهش

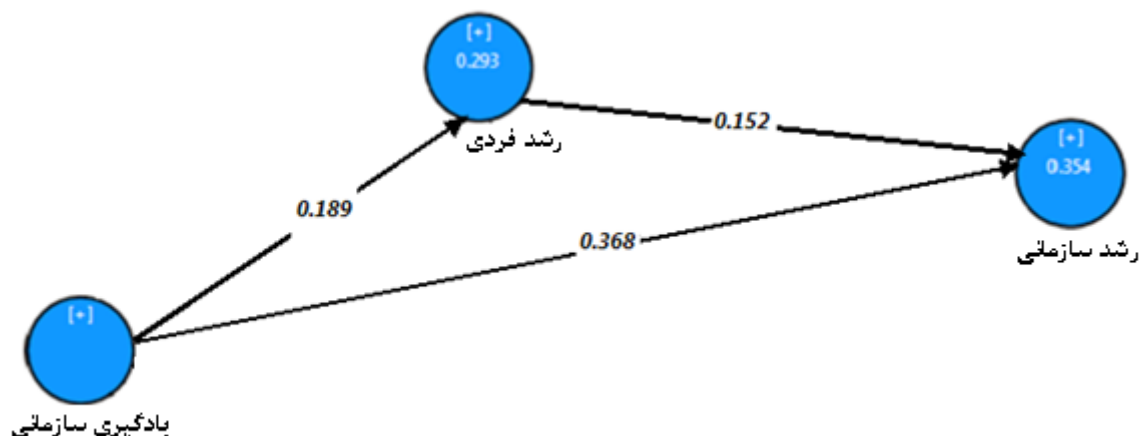
نتیجه آزمون	سطح معناداری	آماره آزمون	انحراف معیار	میانگین	تعداد	متغیر
نرمال نیست	۰/۰۰۱	۰/۰۶۸	۱/۴۵۶	۴/۵۲	۳۲۲	یادگیری سازمانی
نرمال نیست	۰/۰۰۱	۱/۰۹۰	۱/۲۷۳	۴/۴۸	۳۲۲	رشد فردی
نرمال نیست	۰/۰۰۱	۰/۱۰۷	۱/۱۵۶	۳/۸۴	۳۲۲	رشد سازمانی

همانطور که از داده های جدول فوق مشخص است، سطح معناداری آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای تمامی متغیرهای پژوهش کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه تمامی متغیرهای پژوهش دارای توزیع غیر نرمال می- باشند.

جدول ۳-مقادیر بارعاملی، آماره معناداری، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای پرسشنامه تحقیق

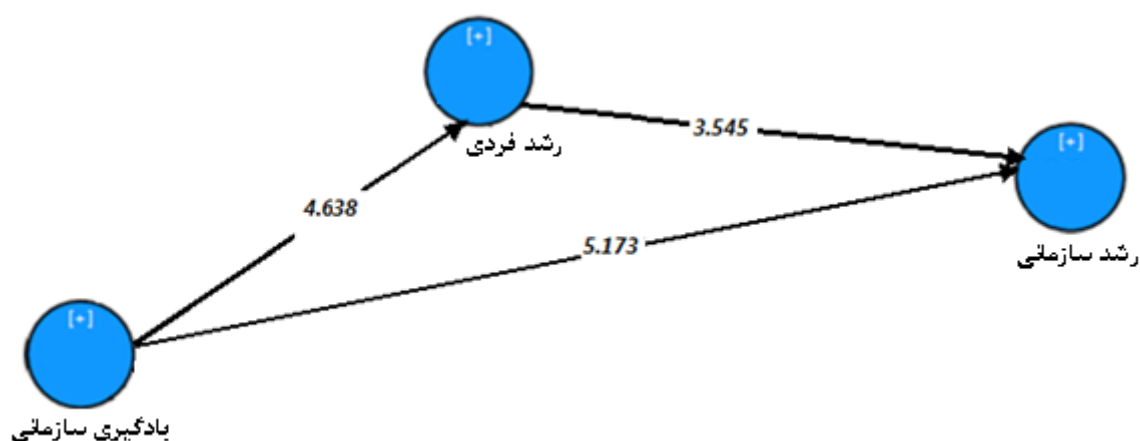
سازه	آیتم	بارعاملی	آماره معناداری	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
یادگیری سازمانی	Q1	۰,۷۹۶	۳۳,۵۳۱	۰/۶۵۱	۰/۸۸۱	۰/۸۲۰
	Q2	۰,۷۸۹	۲۸,۳۷۱			
	Q3	۰,۸۹۷	۸۲,۲۱۶			
	Q4	۰,۷۳۵	۲۴,۶۳۹			
	Q5	۰,۸۳۳	۴۵,۴۴۸			
رشد فردی	Q6	۰,۸۷۶	۶۲,۳۱۲	۰/۷۴۸	۰/۸۹۹	۰/۸۳۲
	Q7	۰,۸۴۷	۴۱,۳۰۹			
	Q8	۰,۸۷۱	۵۷,۶۰۴			
	Q9	۰,۷۱۳	۱۴,۶۱۵			
	Q10	۰,۸۷۴	۱۸,۶۷۴			
رشد سازمانی	Q11	۰,۸۱۳	۳۲,۹۴۱	۰/۷۴۰	۰/۹۱۹	۰/۸۸۲
	Q12	۰,۹۳۳	۱۴۶,۲۳۹			
	Q13	۰,۸۷۱	۵۰,۸۴۸			
	Q14	۰,۸۱۸	۴۱,۰۷۳			
	Q15	۰,۹۱۱	۲۰,۴۱۶			
	Q16	۰,۸۸۹	۸۸,۸۷۹			

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، بار عاملی هیچ سوالی کمتر از مقدار ۰/۵ نیست. بنابراین هیچ سوالی از تحلیل حذف نخواهد شد. پس از بررسی مدل اندازه گیری، نوبت به بررسی و آزمون مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. خروجی گرافیکی مدل پژوهش به صورت زیر می‌باشد.



شکل ۱- ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش

اعداد نوشته شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر را نمایش می‌دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ^۴ مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی-استیودنت اگر مقداری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.



شکل ۲- نتایج آزمون تی-استیودنت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = \sqrt{0.342 \times 0.313} = 0.328$$

مقدار GOF برای مدل پژوهش مقدار ۰/۳۲۸ محاسبه شده که بالاتر از مقدار ملاک ۰/۳ است و نشان از توان مناسب مدل در پیش‌بینی متغیر مکنون درون‌زای مدل دارد. د

^۴ Bootstrapping

نتایج تحقیق

با توجه به خروجی مدل مفهومی پژوهش به بیان و بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته خواهد شد.

فرضیه اول: یادگیری سازمانی بر روی رشد فردی کارکنان شهرداری قزوین تاثیر مثبت و معناداری دارد.

آماره معنی‌داری بین یادگیری سازمانی و رشد فردی برابر (۴/۶۳۸) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان یادگیری سازمانی و رشد فردی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۱۸۹) است و میزان تاثیر مثبت متغیر یادگیری سازمانی بر روی رشد فردی را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در یادگیری سازمانی، موجب افزایش ۰/۱۸۹ واحدی در رشد فردی خواهد شد. این بدان معناست که یادگیری سازمانی بر روی رشد فردی کارکنان شهرداری قزوین تاثیر مستقیم دارد.

فرضیه دوم: یادگیری سازمانی بر روی رشد سازمانی کارکنان شهرداری قزوین تاثیر مثبت و معناداری دارد.

آماره معنی‌داری بین متغیر یادگیری سازمانی و رشد سازمانی برابر (۵/۱۷۳) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان یادگیری سازمانی و رشد سازمانی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۶۸) است و میزان تاثیر مثبت متغیر یادگیری سازمانی بر روی رشد سازمانی را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در یادگیری سازمانی، موجب افزایش ۰/۳۶۸ واحدی در رشد سازمانی خواهد شد. این بدان معناست که یادگیری سازمانی بر روی رشد سازمانی کارکنان شهرداری قزوین تاثیر مستقیم دارد.

فرضیه سوم: رشد فردی بر روی رشد سازمانی کارکنان شهرداری قزوین تاثیر مثبت و معناداری دارد.

آماره معنی‌داری بین متغیر رشد فردی و رشد سازمانی برابر (۳/۵۴۵) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان رشد فردی و رشد سازمانی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۱۵۲) است و میزان تاثیر مثبت متغیر رشد فردی بر روی رشد سازمانی را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در رشد فردی، موجب افزایش ۰/۱۵۲ واحدی در رشد سازمانی خواهد شد. این بدان معناست که رشد فردی بر روی رشد سازمانی کارکنان شهرداری قزوین تاثیر مستقیم دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از بررسی فرضیات تحقیق می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه داد.

✓ افراد زیرمجموعه سازمان بایستی در تصمیم‌گیری تغییرات مشارکت داده شوند. هر زمان که مقدور بود، باید افراد در مورد تغییر تصمیم بگیرند.

✓ نگرش سیستمی در سازمان وجود داشته باشد. در نگرش سیستمی به سازمان بر خلاف نگرش صرفاً جزئی نگر و نگرش صرفاً کلی نگر، همه تبعات و اثرات حرکات و تصمیم‌ها در سازمان بررسی می‌شود.

منابع و مآخذ

آرمان، مانی و خسروی، محبوبه. (۱۳۹۲). اعتبارسنجی الگوی آموزش نیروی انسانی با رویکرد شایستگی، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۱)، ۷۳-۴۹.

جاتیندر، گوپتا و سوشیل، شارما.(۱۳۹۰). خلق سازمان‌های دانش‌محور(ترجمه عباس منوریان). تهران، سازمان مدیریت صنعتی.

خسروی زاده، اسفندیار، عزیزی، سارا، مندعلی زاده، زینب.(۱۴۰۱). تأثیر اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی). مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱۰(۱)، ۲۱-۳۹.

Alfawaire, F.; Atan, T.(2021). The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. Sustainability , 13, 8445.

Chuang, C.H, Chen , S , Chuang, C.(2013). Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics, Journal of Business Research 66 , 678-687 .

Javid Mehr, M, Maghool, A, Nodehi, H, Binesh, M.(2017). Designing The Organizational Cultural Model Based on The Grounded Theory Emphasizing on Collaborative Learning Culture, Iranian Journal of Educational Sociology, 1(7),1-13.

Joo, B., and Shim, J .(2010). Psychological Empowerment and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Organizational Learning Culture. Human Resource Development International, 13(4), 425-441.

Tawfeeq Alqudah , Mohammad.(2020). The Impact of Education and Training on The Performance of The Manpower in The Ministry of Education to Increase The Productivity, Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publications (MECSJ), ISSUE (29), 1-18.

The impact of managers' innovative behaviors on human resources strategy and employee performance in Qazvin Municipality

Fereshteh Keshavarz Ghasemi¹

Parvaneh Madadkhani²

Mohammadreza Mohammadi³

Vahideh Zakizadeh⁴

Abstract

The purpose of this study is to investigate the role of organizational learning on the individual and organizational growth of Qazvin Municipality employees. The present study is applied in terms of purpose. Also, in terms of method, in terms of the relationship between variables, this is a descriptive-correlational study based on the structural equation model. The statistical population of the study includes Qazvin Municipality employees, who number 2000 people, and to determine the sample size, the Cochran formula for limited communities was used, and the sample size was estimated at 322 people, and the available method was used for sampling, and a standard questionnaire was also used to collect information. The research data was analyzed using SPSS22 and Smart PLS3 software. The results obtained from the data analysis show that organizational learning has a significant role in the individual and organizational growth of Qazvin Municipality employees, and as the level of organizational learning among employees increases, so does their individual and organizational growth.

Keywords

Organizational learning, individual growth, organizational growth, Qazvin Municipality

¹ Master of Public Administration, Human Resources Major (keshavarzghasemi.f@gmail.com)

² Master of Public Administration, Business Major

³ Master of Human Resources Management, Islamic Human Resources Management Orientation (Mr.mohammadi633@gmail.com)

⁴ Master of Public Administration, Human Resources Major (va.zakizadeh@gmail.com)