



تدوین الگوی ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان شهرداری تبریز مبتنی بر توسعه پایدار شهری

سجاد عبادی^۱، ناصر فقهی فرهنگ^{۲*}، مرتضی هنرمند عظیمی^۳

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
۲. دانشیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
۳. استادیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: farahmand@iaut.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و تبیین الگویی جامع برای ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان شهرداری تبریز در چارچوب اصول توسعه پایدار شهری است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی است که با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۲۰ نفر از مدیران، کارشناسان و کارکنان شهرداری تبریز گردآوری گردید. نمونه‌گیری به روش هدفمند و نظری انجام و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بر اساس الگوی نظام‌مند اشتراوس و کوربین تحلیل شدند تا ابعاد علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی مدل شناسایی شود. برای اطمینان از روایی و پایایی، از بازبینی مشارکت کنندگان، تنوع نمونه‌گیری و کدگذاری مضاعف استفاده شد. نتایج نشان داد پنج عامل علی شامل معنابخشی به نقش شغلی، مشارکت اثربخش، الگو بودن مدیران، فرصت‌های رشد سازمانی و فرهنگ‌سازی سازمانی در شکل‌گیری تعهد سازمانی پایدار نقش دارند. عوامل زمینه‌ای شامل هم‌راستایی فرهنگی، ساختار ارتباطی مؤثر، پشتیبانی ساختاری و زمینه مقرراتی شناسایی شدند. در مقابل، بی‌ثباتی مدیریتی، کمبود منابع مالی، ضعف فناوری، شکاف آگاهی شهروندی و محدودیت یادگیری از عوامل مداخله‌گر محسوب می‌شوند. برای تقویت تعهد سازمانی، شش راهبرد کلیدی پیشنهاد شد: توانمندسازی آموزشی، حاکمیت مشارکتی، ارزیابی عملکرد مبتنی بر پایداری، رهبری الگوساز، مسیر رشد شغلی مبتنی بر پایداری و فرهنگ‌سازی سازمانی. اجرای این راهبردها پیامدهایی مانند رشد درونی کارکنان، انسجام سازمانی پایدار، افزایش کارایی عملیاتی، بهبود حکمرانی محلی و ارتقاء کیفیت زندگی شهری به همراه دارد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تعهد سازمانی به توسعه پایدار شهری تنها از طریق ایجاد پیوندی میان انگیزش فردی، ساختار سازمانی، فرهنگ مشارکتی و رهبری الگوساز امکان‌پذیر است. ارتقاء تعهد پایدار، نه یک فرآیند کوتاه‌مدت، بلکه سازوکاری راهبردی برای نهادینه‌سازی ارزش‌های پایداری در شهرداری‌ها و حرکت به سوی شهرهای زیست‌پذیر و پاسخگو است.

کلیدواژه‌گان: تعهد سازمانی، توسعه پایدار شهری، نظریه داده بنیاد، شهرداری تبریز، رهبری الگوساز

تاریخ ارسال: ۳ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۷ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۵ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ چاپ: ۳۰ شهریور ۱۴۰۳



How to cite: Ebadi, S., Faqehi Farahmand, N., & Honarmand Azimi, M. (2024). Developing a Model for Enhancing Organizational Commitment of Tabriz Municipality Employees Based on Urban Sustainable Development. *Training, Education, and Sustainable Development*, 2(2), 1-23.



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Developing a Model for Enhancing Organizational Commitment of Tabriz Municipality Employees Based on Urban Sustainable Development

Sajjad Ebadi¹, Naser Faqehi Farahmand^{2*}, Morteza Honarmand Azimi³

1. PhD Student, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran
2. Associate Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran
3. Assistant Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

*Corresponding Author's Email: farahmand@iaut.ac.ir

Abstract

The study aimed to design a comprehensive model for enhancing the organizational commitment of Tabriz Municipality employees within the framework of urban sustainable development principles. This qualitative applied research employed the grounded theory approach. Data were collected through semi-structured interviews with 20 managers, experts, and employees of Tabriz Municipality, selected via purposive and theoretical sampling until theoretical saturation was achieved. Data were analyzed using Strauss and Corbin's three-stage systematic coding (open, axial, and selective) to identify causal, contextual, intervening, strategic, and consequential dimensions of the model. Validation and reliability were ensured through participant feedback, coding triangulation, and diverse sampling. Five main causal factors were identified: job role meaning-making, effective participation, managerial modeling, organizational growth opportunities, and sustainable organizational culture. Contextual factors included cultural alignment, effective communication structure, structural support, and regulatory context. Intervening conditions such as managerial instability, financial limitations, technological weakness, public awareness gaps, and learning constraints hindered sustainable commitment. Six strategic approaches were found to strengthen commitment: educational empowerment, participatory governance, sustainability-based performance evaluation, modeling leadership, sustainability-linked career pathways, and organizational culture reinforcement. These strategies led to multiple positive outcomes, including employee intrinsic growth, organizational cohesion, operational efficiency, improved local governance, and enhanced urban quality of life. Sustainable organizational commitment is achievable through the integration of personal motivation, supportive organizational structures, participatory culture, and exemplary leadership. Strengthening commitment to sustainability represents not merely a managerial policy but a strategic mechanism to institutionalize sustainability values in municipalities and foster livable, inclusive, and resilient urban systems.

Keywords: *Organizational commitment, urban sustainable development, grounded theory, Tabriz Municipality, modeling leadership*

Submit Date: 22 April 2024

Revise Date: 07 August 2024

Accept Date: 15 August 2024

Publish Date: 20 September 2024

تحولات پرشتاب اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در دهه‌های اخیر، چهره شهرها را به‌طور بنیادین دگرگون ساخته است. شهرها دیگر تنها مکان‌هایی برای زیستن نیستند، بلکه به کانونی برای شکل‌گیری چالش‌های جهانی مانند بحران اقلیمی، نابرابری اجتماعی، آلودگی و ناکارآمدی مدیریتی تبدیل شده‌اند. بر همین اساس، توسعه پایدار شهری به عنوان یکی از دغدغه‌های اساسی قرن بیست‌ویکم در دستور کار بسیاری از دولت‌ها، نهادهای بین‌المللی و پژوهشگران قرار گرفته است. گزارش جهانی شهرهای سازمان ملل متحد بر ارزش پایداری شهری تأکید دارد و نشان می‌دهد که پایداری نه تنها شرط زیست‌پذیری شهرها، بلکه عامل کلیدی در تحقق عدالت اجتماعی، بهره‌وری اقتصادی و حفاظت زیست‌محیطی است (Habitat, 2020). در این چارچوب، نقش نیروی انسانی و به‌ویژه تعهد سازمانی کارکنان شهرداری‌ها در تحقق اهداف توسعه پایدار، اهمیتی دوچندان یافته است. بدون وجود کارکنانی متعهد، آگاه و همسو با مأموریت‌های پایداری، برنامه‌های شهری هرگز به سطح کارایی مطلوب نخواهند رسید (He et al., 2018).

تعهد سازمانی یکی از مفاهیم کلیدی در حوزه رفتار سازمانی است که به پیوند روان‌شناختی، عاطفی و هنجاری میان کارکنان و سازمان اشاره دارد. مدل سه‌بعدی مایر و آلن، تعهد سازمانی را شامل سه مؤلفه‌ی عاطفی، مستمر و هنجاری معرفی می‌کند که هر یک بر میزان وابستگی، وفاداری و احساس وظیفه نسبت به سازمان اثرگذارند (Malaysia, 2016). پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که تعهد سازمانی نه تنها باعث افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت می‌شود، بلکه در زمینه مدیریت شهری می‌تواند به‌عنوان اهرمی برای پایداری اجتماعی و زیست‌محیطی نیز عمل کند (Albrecht & Dineen, 2016). به عبارت دیگر، کارکنان متعهد در شهرداری‌ها صرفاً مجریان سیاست‌های شهری نیستند، بلکه نقش واسطه‌ای میان ساختار حکمرانی و شهروندان ایفا می‌کنند؛ نقشی که از طریق آن، اعتماد عمومی، همکاری اجتماعی و مسئولیت‌پذیری محیطی تقویت می‌شود (El-Sayed, 2021).

از سوی دیگر، توسعه پایدار شهری مستلزم درک عمیق و چندبعدی از ساختارها و فرآیندهای درونی نهادهای شهری است. مطالعات نشان می‌دهند که بسیاری از شهرها به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، با چالش‌هایی چون کمبود منابع مالی، ضعف در سیاست‌گذاری‌های یکپارچه، ناپایداری مدیریتی و نبود فناوری‌های سبز مواجه‌اند (Sabir, 2014). این موانع باعث می‌شود حتی در صورت وجود برنامه‌های جامع توسعه شهری، اجرای آن‌ها با دشواری همراه گردد. شهرداری‌ها به عنوان نهادهای پیشرو در حکمرانی محلی، بیش از هر سازمان دیگری نیازمند سرمایه انسانی متعهد و کارآمد هستند که بتوانند میان مأموریت‌های سازمانی و ارزش‌های پایداری پیوند برقرار کنند (Abasvaran et al., 2024). در این راستا، پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که تعهد سازمانی کارکنان شهرداری، نقشی محوری در تحقق عدالت فضایی، مدیریت منابع طبیعی و افزایش کیفیت زندگی شهری دارد (Kazemian & Nazemi Rad, 2024).

مفهوم توسعه پایدار شهری به طور بنیادی بر هم‌افزایی سه بعد اصلی - اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی - استوار است (Michalina et al., 2021). تحقق این ابعاد در گرو ایجاد نظام‌های مدیریتی پاسخگو و مبتنی بر تعهد است. تجربه کشورهایی نظیر چین نشان می‌دهد که اجرای مؤثر سیاست‌های پایداری در سطح شهری، تنها در صورتی موفق است که کارکنان شهرداری‌ها از درون به ارزش‌های توسعه پایدار باور داشته باشند و مشارکت فعال در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرا داشته باشند (He et al., 2018). همچنین در کشورهای جنوب شرق آسیا مانند اندونزی، سیاست‌های توسعه پایدار تنها زمانی به نتایج قابل قبول دست یافته‌اند که با برنامه‌های آموزش منابع انسانی و نهادینه‌سازی ارزش‌های محیط‌زیستی در سازمان‌های دولتی همراه بوده‌اند (Arifin et al., 2024).

در این میان، مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز (Green HRM) نیز به عنوان یکی از مسیرهای نوین برای ایجاد پیوند میان مدیریت منابع انسانی و اهداف توسعه پایدار مطرح شده است. این رویکرد با تمرکز بر آموزش‌های زیست‌محیطی، ارزیابی عملکرد پایداری، و انگیزش‌های سبز، تلاش می‌کند تا رفتارهای سازمانی کارکنان را با ارزش‌های پایداری همسو سازد (Ahmad, 2015). در واقع، مدیریت سبز منابع انسانی می‌تواند چارچوبی برای پرورش تعهد سازمانی در جهت اهداف توسعه پایدار فراهم آورد (Tahir et al., 2024). این امر به‌ویژه در سازمان‌های

خدماتی مانند شهرداری‌ها، که در تعامل مستقیم با محیط زیست و جامعه قرار دارند، اهمیت مضاعف دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ارتباط میان مدیریت سبز و تعهد سازمانی، نه تنها به ارتقاء کارایی درون سازمانی منجر می‌شود، بلکه اثرات مثبت آن در سطح جامعه نیز قابل مشاهده است (Syed et al., 2020).

نقش فرهنگ سازمانی در این فرآیند نیز غیرقابل انکار است. فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستری که ارزش‌ها، باورها و هنجارهای رفتاری کارکنان در آن شکل می‌گیرد، می‌تواند جهت‌گیری تعهد و پایداری را تعیین کند (Behzadi et al., 2021). فرهنگی که مشارکت، یادگیری مستمر، مسئولیت اجتماعی و نوآوری را تقویت می‌کند، بستر مناسبی برای نهادهای توسعه پایدار فراهم می‌آورد. در مقابل، ساختارهای بوروکراتیک و فرهنگ‌های ایستا مانعی جدی در برابر تعهد پایدار محسوب می‌شوند (Ajali et al., 2023). بدین ترتیب، شهرداری‌هایی که با تغییر در سبک رهبری و سیاست‌های منابع انسانی خود به‌سوی الگوهای مشارکتی و آموزش‌محور حرکت کرده‌اند، موفق‌تر از سایرین در تحقق توسعه پایدار بوده‌اند (El-Sayed, 2021).

به‌طور خاص، در ایران، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تعهد سازمانی کارکنان شهرداری‌ها می‌تواند نقش واسطه‌ای میان سیاست‌های شهری و موفقیت برنامه‌های توسعه ایفا کند. به‌عنوان نمونه، مطالعه‌ای درباره شهرداری تبریز نشان داد که هم‌راستایی فرهنگی، ساختار ارتباطی مؤثر و حمایت‌های ساختاری از جمله عوامل کلیدی در شکل‌گیری تعهد سازمانی پایدار هستند (Nazmfar & Kameli Far, 2016). افزون بر این، ایجاد فرصت‌های رشد سازمانی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی‌ها، و الگو بودن مدیران در رعایت اصول پایداری، می‌تواند تعهد سازمانی را به صورت عمیق و پایدار تقویت کند (Murray & Holmes, 2021). در چنین بستری، تعهد سازمانی دیگر صرفاً یک مفهوم روان‌شناختی فردی نیست، بلکه به ابزاری راهبردی برای تحقق اهداف توسعه شهری تبدیل می‌شود.

نکته مهم دیگر، چالش‌های ساختاری در تحقق تعهد پایدار است. بی‌ثباتی مدیریتی، کمبود منابع مالی و ضعف زیرساخت‌های فناورانه از جمله موانعی هستند که اجرای سیاست‌های پایداری را با دشواری روبه‌رو می‌سازند (Sabit, 2014). در شهرهایی مانند تبریز، ضعف در فناوری‌های هوشمند شهری و محدودیت‌های یادگیری سازمانی مانع از هم‌راستاسازی مؤثر کارکنان با اهداف توسعه پایدار می‌شود (Alrasheedi et al., 2021). این چالش‌ها نشان می‌دهد که توسعه پایدار شهری نیازمند نگاهی سیستمی است که در آن تعهد سازمانی به عنوان عامل پیونددهنده میان سیاست، ساختار و فرهنگ عمل کند.

در سطح کلان، تجربه‌های بین‌المللی نیز بر اهمیت رهبری الگوساز و مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری تأکید دارند. در کشورهایی مانند دانمارک و مالزی، مدیران شهری با اتخاذ رویکردهای مشارکتی و مسئولانه توانسته‌اند تعهد کارکنان خود را در قبال اهداف پایداری افزایش دهند و در نتیجه عملکرد شهری را بهبود بخشند (Danish et al., 2025; Malaysia, 2016). از این منظر، تعهد سازمانی به‌عنوان یک متغیر میانجی می‌تواند پیوندی میان سیاست‌های کلان توسعه پایدار و نتایج خرد سازمانی برقرار کند. در عین حال، تجربه کشور مصر نیز نشان می‌دهد که بدون تقویت تعهد کارکنان، حتی جامع‌ترین برنامه‌های توسعه شهری نیز با شکست مواجه خواهند شد (El-Sayed, 2021). از بعد نظری، مفهوم تعهد سازمانی با مؤلفه‌های توسعه پایدار ارتباط دوسویه دارد. همان‌طور که مطالعات در حوزه رفتار سازمانی نشان داده‌اند، تعهد سازمانی به عنوان یک نیروی درونی، رفتارهای فراوظیفه‌ای را در کارکنان تقویت می‌کند که خود، پیش‌شرط تحقق اهداف پایداری است (Murray & Holmes, 2021). از سوی دیگر، تحقق پایداری در سطح سازمانی نیز می‌تواند منجر به تقویت تعهد کارکنان از طریق افزایش احساس معنا در کار، فرصت‌های یادگیری و رشد شغلی شود (Danish et al., 2025). این چرخه تعاملی، بنیان شکل‌گیری الگوی ارتقاء تعهد سازمانی مبتنی بر توسعه پایدار شهری را تشکیل می‌دهد.

در نهایت، پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی همگی بر این نکته اتفاق نظر دارند که تعهد سازمانی کارکنان شهرداری‌ها در تحقق توسعه پایدار شهری نقشی بنیادی دارد. نهادهای شهری باید فراتر از نگاه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی حرکت کنند و به دنبال طراحی نظام‌هایی باشند که ارزش‌های پایداری را در فرهنگ، ساختار و رهبری خود نهادینه کنند (Kazemian & Nazemi Rad, 2024; Michalina et al.,).

(2021). از این منظر، این پژوهش با هدف تدوین الگویی بومی و نظام‌مند برای ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان شهرداری تبریز، بر مبنای اصول توسعه پایدار شهری، تلاشی است برای پر کردن شکاف میان دانش نظری و نیازهای عملی مدیریت شهری. این الگو می‌تواند چارچوبی برای سیاست‌گذاری منابع انسانی سبز، آموزش‌های هدفمند، حاکمیت مشارکتی و ارزیابی عملکرد مبتنی بر پایداری فراهم آورد؛ چارچوبی که از یک‌سو به تقویت سرمایه انسانی متعهد و از سوی دیگر به ارتقاء کیفیت زندگی شهری منجر خواهد شد (Abasvaran et al., 2024; Ahmad, 2015; Tahir et al., 2024).

این پژوهش در پاسخ به این پرسش بنیادین شکل گرفته است که: چگونه می‌توان الگویی جامع برای ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان شهرداری، مبتنی بر اصول توسعه پایدار شهری، طراحی کرد تا پیوندی مؤثر میان انگیزه‌های فردی، ساختارهای سازمانی و مأموریت‌های پایداری ایجاد شود؟

روشناسی

پژوهش حاضر به منظور تدوین الگوی ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان شهرداری تبریز مبتنی بر توسعه پایدار شهری، در چارچوب رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از راهبرد نظریه داده‌بنیاد^۱ انجام شده است. در این راستا، از رویکرد نظام‌مند مدل اشتراوس و کوربین استفاده شده که به‌طور خاص برای کشف مفاهیم پنهان، روابط علی، و ساختارهای بنیادی در زمینه‌های پیچیده و انسانی طراحی شده است. هدف اصلی این رویکرد، تولید نظریه‌ای است که از دل داده‌های میدانی و تجربی برآمده باشد و بتواند به‌صورت کاربردی در سیاست‌گذاری و اصلاح فرایندهای سازمانی به‌کار رود.

جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان، مدیران میانی و ارشد شهرداری کلان‌شهر تبریز بوده است. انتخاب افراد به‌گونه‌ای صورت گرفته که تنوع کافی از نظر جایگاه شغلی، حوزه فعالیت (منابع انسانی، برنامه‌ریزی، خدمات شهری، توسعه پایدار) و تجربه حرفه‌ای وجود داشته باشد. ملاک ورود به جامعه پژوهش داشتن حداقل ۵ سال سابقه کاری مرتبط، آشنایی با ساختار شهرداری و مشارکت مؤثر در فعالیت‌های مربوط به تعهد سازمانی و برنامه‌های توسعه شهری بوده است.

برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری استفاده شده است. ابتدا مصاحبه‌ها با افراد مطلع آغاز شد و به‌تدریج با تحلیل همزمان داده‌ها و شناسایی خلأهای مفهومی، انتخاب مشارکت‌کنندگان ادامه یافت. نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد، به‌گونه‌ای که پس از مصاحبه بیستم، مفاهیم جدیدی از داده‌ها استخراج نشد و الگوهای مفهومی تثبیت گردیدند.

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد. این مصاحبه‌ها با طراحی راهنمای پرسش‌های باز و انعطاف‌پذیر، در فضایی اعتمادآمیز و بر پایه رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان انجام گردید. هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۷۵ دقیقه به طول انجامید و با اجازه رسمی افراد ضبط و سپس به‌صورت کامل پیاده‌سازی شد.

تحلیل داده‌ها مطابق با روش سه‌مرحله‌ای اشتراوس و کوربین شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از مصاحبه‌ها استخراج گردید. سپس در کدگذاری محوری، مفاهیم مشابه در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی دسته‌بندی شدند و در نهایت در کدگذاری انتخابی، هسته مرکزی نظریه شناسایی و مدل مفهومی تحقیق طراحی شد. تحلیل‌ها به‌صورت همزمان با گردآوری داده‌ها صورت گرفت تا امکان بازبینی مستمر مسیر نظری و تکمیل مدل نهایی فراهم شود.

برای تأمین روایی (اعتبار) تحقیق، چند راهکار کیفی به‌کار گرفته شد؛ از جمله تنوع در نمونه‌گیری از میان سطوح مختلف سازمانی، بازبینی کدها توسط استاد راهنما و پژوهشگران هم‌تراز، نگهداری مستندات تحلیلی برای ممیزی مستقل، و استفاده از بازخورد مشارکت‌کنندگان در

¹ Grounded Theory

مرور نتایج اولیه تحلیل. همچنین با بهره‌گیری از راهبرد اشباع نظری، اطمینان حاصل شد که مفاهیم به‌طور کامل از بستر داده‌ها برآمده‌اند و تحمیل نظریات پیشینی صورت نگرفته است.

پایایی تحقیق نیز از طریق روش‌هایی چون کدگذاری مجدد، کدگذاری مضاعف با تحلیل‌گران همکار، و شفاف‌سازی مسیر تحلیل در قالب دفترچه پژوهش حفظ گردید. مقایسه نتایج کدگذاری‌های تکراری و درصد بالای هم‌پوشانی میان تحلیل‌گران، ثبات تحلیل و انسجام مفهومی را تأیید کرده است.

یافته‌ها

۶

در این بخش، به تبیین و تحلیل یافته‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های کیفی با ۲۰ نفر از مدیران، کارشناسان و کارکنان شهرداری تبریز پرداخته می‌شود. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شده و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد (مدل نظام‌مند اشتراوس و کوربین) طی فرآیند سه‌مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. هدف از این تحلیل، کشف مؤلفه‌ها، مقولات و روابط درونی آن‌ها به‌منظور طراحی الگویی مفهومی برای ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان در چارچوب توسعه پایدار شهری بود.

فرآیند کدگذاری منجر به استخراج مفاهیم اولیه (کدهای باز)، تجمع آن‌ها در قالب مقولات محوری و نهایتاً طراحی مدل پارادایمی شامل شرایط علی، پدیده مرکزی، شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شد. یافته‌ها نشان می‌دهند که تعهد سازمانی در شهرداری، تحت تأثیر متغیرهای چندلایه قرار دارد و شکل‌گیری آن نیازمند مداخلاتی هدفمند، هماهنگ و پایدار است که بتواند هم‌راستایی میان انگیزه‌های فردی، ساختارهای سازمانی و مأموریت‌های توسعه‌ای را برقرار سازد.

در ادامه، به تفصیل مقوله‌های اصلی شناسایی‌شده در قالب ساختار مدل نظری و روابط بین آن‌ها ارائه می‌گردد. این یافته‌ها، بنیان نظری و عملی مناسبی برای تدوین الگویی بومی و کاربردی فراهم کرده‌اند که می‌تواند در برنامه‌ریزی منابع انسانی شهرداری تبریز و سایر نهادهای شهری مشابه به‌کار گرفته شود.

در فرآیند تحلیل داده‌ها، پس از انجام کدگذاری باز و استخراج بیش از ۳۰ مفهوم اولیه از مصاحبه‌ها، مجموعه‌ای از کدها که بیشترین بسامد، برجستگی و بار معنایی را در تبیین علل شکل‌گیری تعهد سازمانی پایدار داشتند، شناسایی شدند. این کدها در مرحله کدگذاری محوری، در قالب پنج مقوله اصلی تحلیل و طبقه‌بندی شدند که به‌عنوان «عوامل علی» در مدل پارادایمی تحقیق نقش ایفا می‌کنند که در جدول ۱ تشریح شده است. این عوامل، به‌عبارتی بیانگر شرایط، زمینه‌ها و سازوکارهایی هستند که باعث ایجاد، تقویت یا تضعیف تعهد سازمانی در بستر توسعه پایدار شهری می‌شوند.

جدول ۱: عوامل علی شکل‌گیری تعهد سازمانی کارکنان مبتنی بر توسعه پایدار شهری

کدگذاری محوری	کدگذاری اولیه	مفاهیم استخراج‌شده
معنابخشی به نقش شغلی در توسعه پایدار	درک مأموریت توسعه‌محور	درک اهمیت توسعه پایدار
	درک نقش فردی در اهداف کلان	درک نقش فردی در تحقق اهداف توسعه پایدار
	آگاهی زیست‌محیطی	آگاهی از پیامدهای رفتارهای غیرپایدار
	مسئولیت اجتماعی شهری	احساس مسئولیت نسبت به آینده شهر
	اخلاق‌گرایی شغلی	حساسیت اجتماعی کارکنان به مسائل شهری
	اثرگذاری شغلی	درک تأثیر تصمیمات شغلی بر محیط و جامعه
	خودکارآمدی در توسعه پایدار	تجربه موفقیت در پروژه‌های پایداری
	هم‌راستایی ارزشی	تعلق خاطر به مأموریت سازمان
مشارکت اثربخش در توسعه پایدار	مشارکت در فرآیندها	مشارکت در طراحی برنامه‌های پایداری
	نوآوری در مشارکت	ایده‌پردازی کارکنان در پروژه‌های سبز
	حضور در تصمیم‌سازی	درگیر بودن در جلسات تصمیم‌گیری

بازخورد اثربخش	دریافت بازخورد از مدیر در موضوعات پایداری
مشارکت در تصمیم‌گیری راهبردی	مشارکت در تدوین سیاست‌های داخلی پایداری
همکارگرایی سبز	همفکری تیمی در پروژه‌های زیست‌محیطی
نقش عملیاتی در پایداری	دخالت مستقیم در اجرای پروژه‌های سبز
مشارکت داوطلبانه	حضور داوطلبانه در فعالیت‌های توسعه پایدار
رهبری همسو با پایداری	پایبندی عملی مدیران به اصول توسعه پایدار
انسجام رفتاری مدیریت	هماهنگی میان گفتار و رفتار مدیران
رفتار انگیزشی مدیر	تشویق مدیران به رفتارهای مسئولانه
الگوپذیری سازمانی	دیده شدن مدیر به عنوان الگوی رفتاری
فرصت‌های یادگیری توسعه‌محور	فراموش کردن فرصت‌های رشد مرتبط با توسعه پایدار
آموزش مؤثر پایداری	آموزش مهارتی در حوزه پایداری
یادگیری در عمل	یادگیری مبتنی بر کار واقعی
ارتقاء مبتنی بر عملکرد پایدار	امکان ارتقاء شغلی در پروژه‌های پایداری
ارزش‌سازی فرهنگی	تبلیغ ارزش‌های توسعه پایدار در فرهنگ سازمانی
ترویج اخلاق سازمانی	تأکید بر مسئولیت‌پذیری محیطی
نمادسازی فرهنگی	مناسبت‌ها و رویدادهای مرتبط با محیط زیست
تقویت انگیزش درونی	دریافت پاداش معنوی بابت مشارکت
پشتیبانی مدیریت	حمایت کلامی و رفتاری از سوی مدیر
فرهنگ نوآوری پایدار	حمایت فرهنگی از ایده‌های نو

تحلیل عوامل علی:

در تحلیل داده‌های کیفی، معنابخشی به نقش شغلی در توسعه پایدار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ تعهد پایدار زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان احساس کنند فعالیت‌هایشان دارای ارزش اجتماعی و تأثیر ملموس بر جامعه و محیط زیست است. این احساس از طریق درونی‌سازی نقش شغلی در چارچوب اهداف کلان سازمان و جامعه حاصل می‌شود؛ کارکنان زمانی به تعهد واقعی دست می‌یابند که دریابند حتی ساده‌ترین اقدامات خدمات شهری تا برنامه‌ریزی‌های کلان، مستقیماً بر سلامت اجتماعی، محیط‌زیست و زندگی شهروندان اثرگذار است. درک مسئولیت اجتماعی، موفقیت‌های تجربی در پروژه‌های سبز، احساس خودکارآمدی در مواجهه با مسائل شهری و هم‌راستایی ارزشی با اهداف سازمان، همه نمادهایی از این معنا هستند؛ به بیان دیگر، معنا در کار پیش‌زمینه انگیزش درونی و تعهد بلندمدت کارکنان است.

مشارکت اثربخش در توسعه پایدار نیز از دیگر ابعاد کلیدی است؛ مشارکت صرفاً به حضور فیزیکی در جلسات یا اجرای دستورات محدود نمی‌شود، بلکه به ایفای نقش فعال، اندیشه‌ورزانه و داوطلبانه در طراحی، سیاست‌گذاری و اجرای پروژه‌های توسعه پایدار اشاره دارد. زمانی که کارکنان احساس کنند دیدگاه‌هایشان شنیده شده، در حل مسائل دخیل‌اند و تصمیمات به صورت مشارکتی اتخاذ می‌شود، حس تعلق و تعهد آنان به سازمان افزایش می‌یابد. این حس «من بخشی از راه حل هستم» تبدیل به عامل انگیزشی قدرتمندی برای تداوم همکاری، همدلی و تعامل سازنده می‌شود و در الگوی علی تحقیق، مشارکت مؤثر به عنوان بستری حیاتی برای شکل‌گیری تعهد پایدار معرفی شده است.

نقش الگو بودن مدیران در نهادینه‌سازی ارزش‌های پایداری از دیگر عوامل تأثیرگذار است. رفتار مدیران ارشد و میانی، به‌ویژه آنهایی که خودشان در پروژه‌های پایداری مشارکت فعال دارند، مثلاً استفاده از خودروهای پاک، حضور در کارگاه‌های زیست‌محیطی و آموزش‌های مستمر، می‌تواند تعهد کارکنان را تقویت کند. بالعکس، رفتار دوگانه یا بی‌تفاوتی مدیران موجب بدبینی، کاهش انگیزه و ضعف حس مسئولیت در کارکنان می‌شود. این رفتارهای مدیران به عنوان بعدی رفتاری و ارتباطی در الگوی علی نشان می‌دهد که اعتماد و تعهد از بالا به پایین جریان دارد و نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت توسعه پایدار ایفا می‌کند.

فرصت‌های رشد سازمانی نیز نقشی کلیدی در تقویت تعهد پایدار دارند. کارکنانی که امکان شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با توسعه پایدار را داشته‌اند یا در پروژه‌های بین‌بخشی موفق شده‌اند، احساس مفید بودن و رضایت شغلی بیشتری دارند و تمایل بیشتری به ماندگاری در سازمان نشان می‌دهند. این پیوند استراتژیک میان تحقق مأموریت سازمان و اهداف فردی کارکنان، تجربه‌ای برد-برد خلق می‌کند که هم به توسعه پایدار سازمان کمک می‌کند و هم باعث ارتقای انگیزش کارکنان می‌شود.

در نهایت، فرهنگ‌سازی سازمانی به عنوان بستر نهایی و مستمر، جایگاه ویژه‌ای در شکل‌گیری تعهد پایدار دارد. داده‌ها نشان می‌دهند که وقتی ارزش‌های توسعه پایدار تنها در اسناد و شعارهای رسمی باقی بمانند و وارد تجربه روزمره کاری نشوند، تعهد کارکنان سطحی و ناپایدار است. در مقابل، شهرداری‌هایی که با برگزاری مناسبت‌های محیط زیستی، تبلیغات درون‌سازمانی، جشنواره‌های سبز و حمایت از نوآوری‌های محیط‌زیستی فضا را برای نهادینه‌سازی پایداری فراهم کرده‌اند، موفق به ایجاد تعهد عمیق و پایدار شده‌اند. این مقوله بیانگر نقش مهم فضاهای نمادین و نظام‌های معنابخش در انتقال ارزش‌ها، باورها و ایجاد فرهنگ سازمانی پایدار است.

در مجموع، این پنج مقوله به‌صورت درهم‌تنیده، بنیان علی مدل مفهومی تحقیق را تشکیل داده‌اند. آن‌ها نه تنها دلایل بنیادین شکل‌گیری تعهد پایدار را تبیین می‌کنند، بلکه به‌صورت ساختاری با مقولات زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مرتبط هستند. در مدل نظریه داده‌بنیاد، عوامل علی به‌عنوان نقطه آغاز زنجیره مفهومی ایفای نقش کرده و مسیر تحلیل تا سطح پیامدها را جهت می‌دهند. این تحلیل عمقی، امکان طراحی مداخلات سازمانی هدفمند برای ارتقاء تعهد سازمانی در راستای توسعه پایدار شهری را فراهم می‌سازد. جدول شماره ۲ عوامل زمینه‌ای که بر تعهد سازمانی در مسیر توسعه پایدار شهری تأثیر می‌گذارند نشان می‌دهد.

جدول ۲: عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر تعهد سازمانی در مسیر توسعه پایدار شهری

کدگذاری محوری	کدگذاری اولیه	مفاهیم استخراج‌شده
هم‌راستایی فرهنگی با پایداری	فرهنگ سازمانی موجود	فرهنگ غالب حاکم بر سازمان
	پذیرش درونی ارزش‌های پایدار	سطح پذیرش مفاهیم پایداری در بین کارکنان
	پیش‌زمینه نهادی	تجربه‌های قبلی سازمان در پروژه‌های زیست‌محیطی
ساختار ارتباطی مؤثر	شفافیت ارتباطی	میزان شفافیت ارتباطات در سازمان
	تعامل بین‌بخشی	امکان انتقال افقی اطلاعات میان واحدها
	دسترسی اطلاعاتی	دسترسی آزاد به اطلاعات و مستندات
پشتیبانی ساختاری از پایداری	هماهنگی یا تضاد در مأموریت‌ها	وجود تعارض یا انسجام بین اهداف واحدها
	ساختار برنامه‌ریزی سازمان	سابقه برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر پایداری
	نهادینه‌سازی توسعه پایدار	جایگاه توسعه پایدار در ساختار رسمی سازمان
	مشارکت ساختاری در پایداری	میزان درگیری واحدها در اهداف سبز
	انسجام منابع انسانی با پایداری	ادغام سیاست‌های منابع انسانی با اهداف پایداری
زمینه مقرراتی تعهد پایدار	چارچوب‌های قانونی داخلی	نقش قوانین و آیین‌نامه‌های داخلی در حمایت از پایداری
	الزامات سازمانی	الزام‌های سازمانی برای رعایت اصول محیط‌زیستی
	مشوق‌های رفتاری در اسناد	وجود مشوق‌های غیرمادی پایدار در آیین‌نامه‌ها
	نظام ارزیابی داخلی	نقش واحد ارزیابی عملکرد در سنجش شاخص‌های پایداری
پیوستگی سیاستی در سطوح مختلف	تطابق اهداف محلی و ملی	هم‌سویی پروژه‌های شهری با سیاست‌های ملی
	حمایت سیاست‌گذارانه	پشتیبانی نهادهای بالادستی از پروژه‌های پایدار
	انطباق با چشم‌انداز توسعه	هم‌راستایی مدیریت شهری با اسناد توسعه ملی
نفوذ محیط اجتماعی در باور سازمانی	تعامل بین‌سازمانی	ارتباط رسمی و غیررسمی با نهادهای بیرونی
	نقش رسانه در فضای سازمانی	سطح مشارکت رسانه‌ها در ترویج پایداری
	انعکاس اجتماعی سیاست‌ها	بازتاب افکار عمومی در تصمیمات سازمان
	مطالبه‌گری عمومی	فشار اجتماعی برای شفافیت عملکردی
	آگاهی اجتماعی کارکنان	نقش آموزش‌های عمومی در ارتقاء حساسیت سازمانی
فشار نرم درون‌سازمانی	تأثیر جمعی بر نگرش فردی	نگرش همکاران نسبت به پایداری

انسجام گروهی	روحیه تیمی در برخورد با مسائل محیط زیستی
رفتار گروهی تقلیدی	الگوگیری کارکنان از همدیگر در رفتارهای سبز
شکل گیری هنجار پایدار	هنجارهای رفتاری رایج در محیط کار
آمادگی رهبری برای تغییر	سبک مدیریت واحدها در مواجهه با تغییر
نوگرایی در ساختار	تمایل مدیران به نوگرایی ساختاری
انعطاف در فرایندها	انعطاف پذیری رویه ها در برابر تحول
حافظه سازمانی تغییر	وجود تجربه های موفق قبلی در مدیریت تحول

تحلیل عوامل زمینه ای

در تحلیل داده های کیفی مرتبط با عوامل زمینه ای، مشخص شد که شکل گیری تعهد سازمانی پایدار به شدت تحت تأثیر ساختارها و فضاهای موجود در سازمان و محیط پیرامون آن است که به عنوان بستر سازهای تحقق تعهدات فردی و گروهی در مسیر توسعه پایدار شهری عمل می کنند. در قالب کدگذاری محوری، هشت عامل زمینه ای کلیدی شناسایی شدند که به طور تحلیلی و با تأکید بر ارتباط آن ها با شهرداری و مأموریت های توسعه پایدار شهری شرح داده می شوند. نخست، هم راستایی فرهنگی با پایداری اهمیت ویژه ای دارد؛ در شهرداری ها که معمولاً با فرهنگ های اداری سنتی روبه رو هستند، فرهنگ سازمانی می تواند مانع یا مشوق پایداری باشد. تعهد پایدار زمانی شکل می گیرد که ارزش هایی مانند مسئولیت پذیری اجتماعی، عدالت بین نسلی، احترام به محیط زیست و مشارکت پذیری در عمق فرهنگ سازمان نهادینه شده باشد، چنانکه در نمونه ای از شهرداری تبریز دیده شد که احترام به فضای سبز و صرفه جویی منابع به فرهنگ غالب تبدیل شده است. دوم، ساختار ارتباطی مؤثر، با توجه به ماهیت بین بخشی مدیریت شهری، پیش شرط تحقق پایداری و تعهد کارکنان است. نبود شفافیت و تعامل در انتقال اطلاعات پروژه های سبز باعث کاهش انگیزش و انسجام می شود، در حالی که ساختار ارتباطی قوی به همگرایی تلاش ها منجر می شود.

عامل سوم، پشتیبانی ساختاری از پایداری است؛ تعهد کارکنان زمانی پایدار می شود که توسعه پایدار در چارت سازمانی، شرح وظایف، منابع انسانی و برنامه ریزی عملیاتی به صورت رسمی جای گرفته باشد، به ویژه در شهرهایی که با بحران های زیست محیطی یا اجتماعی مواجه اند. چهارم، وجود زمینه مقرراتی تعهد پایدار است؛ تعهد کارکنان تنها با انگیزه فردی شکل نمی گیرد بلکه چارچوب های مقرراتی، آیین نامه ها، نظام های ارزیابی عملکرد و سیستم های پاداش دهی نقش تعیین کننده ای در تشویق رفتارهای پایدار دارند.

پنجمین عامل، پیوستگی سیاستی در سطوح مختلف است؛ ناهمخوانی سیاست های کوتاه مدت شهری با اسناد توسعه ملی یا استانی موجب سردرگمی و بی اعتمادی کارکنان می شود، در حالی که هماهنگی سیاست ها با اسناد کلان توسعه، ثبات و باورپذیری تعهد سازمانی را تقویت می کند. ششم، نفوذ محیط اجتماعی در باور سازمانی است؛ تعامل شهرداری با جامعه، رسانه ها و نهادهای محلی، برداشت کارکنان را شکل می دهد و بازخوردهای اجتماعی می تواند باورهای جدیدی درباره اهمیت پایداری ایجاد یا تقویت کند. هفتم، فشار نرم درون سازمانی شامل هنجارهای رفتاری، الگوگیری از همکاران و جو حاکم بر تیم ها است که به صورت غیررسمی ولی مؤثر، تعهد را شکل می دهد و افراد را به سمت تعهدات پایدار هدایت می کند.

در نهایت، عامل هشتم، پذیرش تغییر سازمانی است؛ توسعه پایدار مستلزم تغییر در نگرش ها، شیوه های تصمیم گیری و تخصیص منابع است و در سازمان هایی که مقاومت در برابر تغییر و ساختارهای سنتی وجود دارد، امکان همسویی کارکنان با رویکردهای نوین دشوار است. هرچه انعطاف پذیری، سابقه موفق تغییر و آمادگی روانی مدیران برای نوگرایی بیشتر باشد، تعهد سازمانی پایدار نیز قوی تر خواهد بود. به طور کلی، این هشت عامل زمینه ای، بستر و شرایط لازم را برای شکل گیری و حفظ تعهد سازمانی در راستای توسعه پایدار شهری فراهم می کنند و ارتباط تنگاتنگی با مأموریت ها و عملکرد شهرداری ها دارند.

جدول شماره ۳ عوامل مداخله گر که بر تعهد سازمانی در مسیر توسعه پایدار شهری تأثیر می گذارند نشان می دهد.

جدول ۳: عوامل مداخله‌گر تاثیر گذار بر تعهد سازمانی مبتنی بر توسعه پایدار شهری

کدگذاری محوری	کدگذاری اولیه	مفاهیم استخراج شده
بی‌ثباتی در سیاست‌گذاری	تغییرات مکرر مدیریت	ناپایداری مدیریتی در سطوح بالا
	گردش پرسرعت مدیریتی	جابه‌جایی‌های سریع مدیران شهری
	سیاست‌زدگی در تصمیم‌گیری	وابستگی زیاد مدیران به ملاحظات سیاسی
ضعف زیرساخت اقتصادی	محدودیت منابع مالی	کمبود منابع مالی پایدار برای اجرای پروژه‌ها
	غلبه نگاه کوتاه‌مدت	اولویت‌بندی پروژه‌های زودبازده به جای پایدار
	ناکارآمدی بودجه‌ریزی	تخصیص ناکارآمد بودجه به پروژه‌های پایدار
ناتوانی فناوریانه در حمایت از پایدار	محدودیت در تجهیزات فناوریانه	ضعف فناوری‌های سبز در شهرداری
	عدم یکپارچگی سیستم‌ها	ناهماهنگی سیستم‌های اطلاعاتی بین واحدها
	ضعف سیستم‌های تحلیلی	نبود زیرساخت‌های هوشمند برای تحلیل داده‌های محیطی
تعارض نقش‌ها و زمان	فرسودگی کاری	فشار بالای وظایف روزمره بر کارکنان
	اولویت‌های متناقض	تداخل مأموریت‌ها با اهداف پایدار
	نادیده‌گرفتن رفاه انسانی	کم‌توجهی به سلامت روان کارکنان
شکاف آگاهی شهروندی	نبود فرهنگ عمومی پایدار	ناآشنایی شهروندان با اصول توسعه پایدار
	فقدان سرمایه اجتماعی	بی‌اعتمادی اجتماعی به عملکرد شهرداری
	ضعف در آگاهی‌رسانی	ضعف رسانه‌های محلی در ترویج اهداف پایدار
خلأ قانونی یا تضاد سیاستی	تغییرپذیری مقررات	عدم پایداری قوانین مرتبط با محیط زیست
	تضاد مقرراتی	تعارض میان قوانین شهرداری و مقررات ملی
	خلأ حقوقی	نبود الزام قانونی روشن برای تعهد زیست‌محیطی کارکنان
محدودیت یادگیری سازمانی	ضعف در سیاست‌گذاری آموزشی	کم‌توجهی مدیران ارشد به آموزش‌های محیط‌زیستی
	نبود مسیر یادگیری مستمر	فقدان برنامه‌ریزی مستمر برای آموزش سبز
	گسست دانشی	عدم بهره‌گیری از تجربیات موفق گذشته

تحلیل عوامل مداخله‌گر

تحلیل داده‌های کیفی این تحقیق نشان می‌دهد که در مسیر شکل‌گیری و تقویت تعهد سازمانی پایدار در شهرداری‌ها، مجموعه‌ای از عوامل مداخله‌گر نقش‌آفرینی می‌کنند. این عوامل اگرچه مستقیماً در ایجاد پدیده تعهد دخیل نیستند، اما می‌توانند فرآیند بروز، استمرار یا اثربخشی آن را تسهیل یا تضعیف کنند. در مجموع، هفت مقوله محوری به‌عنوان کدهای مداخله‌گر اصلی شناسایی شدند که اثر غیرمستقیم اما معناداری بر تعهد کارکنان شهرداری به توسعه پایدار شهری دارند.

نخستین عامل، بی‌ثباتی در سیاست‌گذاری است. تغییرات مکرر مدیریتی، وابستگی به جریان‌های سیاسی و عدم تداوم سیاست‌های سازمانی از جمله موانعی هستند که موجب می‌شوند پروژه‌های پایدار نیمه‌تمام رها شده یا رویکردهای متناقضی دنبال شوند. این وضعیت نه تنها سرخوردگی کارکنان را به دنبال دارد، بلکه فضای بی‌اعتمادی و تردید نسبت به تعهدات بلندمدت سازمان ایجاد می‌کند. توسعه پایدار، ماهیتی بلندمدت دارد و مستلزم ثبات مدیریتی و انسجام سیاستی است.

دومین عامل، ضعف زیرساخت اقتصادی است. کمبود منابع مالی پایدار، اولویت‌دهی به پروژه‌های کوتاه‌مدت و تخصیص ناکارآمد بودجه، باعث می‌شود اجرای پروژه‌های زیست‌محیطی و اجتماعی با موانع جدی روبه‌رو شود. این محدودیت‌ها، انگیزش تعهد کارکنان را کاهش داده و نگاه محافظه‌کارانه و کم‌ریسک را در آنان تقویت می‌کند.

سوم، ناتوانی فناوریانه در حمایت از پایدار است. فقدان تجهیزات مدرن، سیستم‌های تحلیلی کارآمد و هماهنگی اطلاعاتی بین واحدهای مختلف، پیاده‌سازی اقدامات پایدار را محدود کرده و موجب تضعیف تعهد کارکنان به پروژه‌های فاقد کارایی می‌شود. در واقع، کمبود فناوری مناسب باعث می‌شود کارکنان نتوانند نقشی مؤثر ایفا کنند.

چهارمین عامل، تعارض نقش‌ها و زمان است. فشار کاری بالا و تعارض میان مأموریت‌های سنتی شهرداری‌ها با اهداف پایداری، کارکنان را با دوگانگی مواجه می‌کند. برای مثال، واحدهایی که مسئولیت آسفالت‌ریزی یا گسترش زیرساخت‌های حمل‌ونقل سنتی دارند، ممکن است با رویکردهای سبز مانند پیاده‌راه‌سازی یا کاهش استفاده از خودروهای شخصی همسو نباشند. این تعارض‌ها موجب سردرگمی و بی‌ثباتی در تعهد کارکنان می‌شود.

پنجمین عامل، شکاف آگاهی شهروندی است. تعامل مداوم شهرداری‌ها با شهروندان و مواجهه با مقاومت اجتماعی یا ناآگاهی عمومی نسبت به ارزش‌های پایداری، انگیزش و تعهد کارکنان را تضعیف می‌کند. زمانی که کارکنان بازخورد منفی یا مقاومت مستقیم از سوی جامعه مشاهده می‌کنند، احساس می‌کنند تلاش‌هایشان کم‌اثر یا بیهوده است و این موضوع، انگیزش درونی آنان را کاهش می‌دهد.

ششم، خلأ قانونی یا تضاد سیاستی است. نبود قوانین و مقررات پایدار، تضاد میان دستورالعمل‌های درون‌سازمانی و اسناد ملی و فقدان الزام‌های قانونی روشن برای تعهد زیست‌محیطی کارکنان، چالش‌های جدی ایجاد می‌کند. این وضعیت باعث می‌شود حتی افراد متعهد نیز دچار تردید شده و به حداقل‌گرایی و محافظه‌کاری در رفتارها روی آورند.

هفتمین عامل، محدودیت یادگیری سازمانی است. توسعه پایدار مستلزم یادگیری مستمر و ارتقای دانش کارکنان است؛ با این حال، نبود برنامه‌های آموزشی مشخص، کم‌توجهی به توسعه منابع انسانی و غفلت از سیاست‌های یادگیری، موجب شده کارکنان احساس بی‌اعتنایی کنند و تعهد خود را نسبت به ارزش‌های پایداری کاهش دهند. این وضعیت حتی می‌تواند منجر به فرسودگی انگیزشی و خروج تدریجی افراد علاقه‌مند از مسیر پایداری شود. در مجموع، این هفت عامل مداخله‌گر در قالب زمینه‌ها و چالش‌های ساختاری، اقتصادی، فناورانه، فرهنگی و قانونی عمل می‌کنند و می‌توانند تعهد سازمانی پایدار در شهرداری‌ها را به شدت تضعیف یا تقویت نمایند. توجه به این عوامل و تلاش برای مدیریت آنها، نقش کلیدی در تحقق مؤثر توسعه پایدار شهری خواهد داشت.

جدول ۴ راهبردهایی را نشان می‌دهند که با بهره‌گرفتن از آنها می‌توان میان تعهد سازمانی و توسعه پایدار شهری هم‌راستایی ایجاد کرد.

جدول ۴: راهبردهای هم‌راستایی بین تعهد سازمانی و توسعه پایدار شهری

کدگذاری محوری (راهبرد)	کدگذاری اولیه	مفاهیم استخراج‌شده
توانمندسازی آموزشی برای تعهد به توسعه پایدار شهری	آموزش‌های تخصصی پایداری یادگیری مبتنی بر مسئله آموزش موقعیتی و تعاملی	آموزش کارکنان در حوزه‌های محیط زیست شهری و اقتصاد سبز برگزاری کارگاه‌های عملیاتی در حوزه مدیریت منابع، مصرف انرژی و تفکیک زباله استفاده از سناریوهای شهری برای حل مسائل پایداری
حاکمیت مشارکتی برای ارتقاء تعهد پایدار	مشارکت در سیاست‌گذاری نهادسازی مشارکتی	مشارکت کارکنان در طراحی سیاست‌های توسعه پایدار درون سازمانی تشکیل شوراهای تخصصی با حضور مدیران میانی و کارکنان متخصص
یکپارچه‌سازی ارزیابی عملکرد با اهداف توسعه پایدار	بهره‌گیری از خرد بومی سازمان گره‌زدن عملکرد به پایداری تشویق مسئولیت‌پذیری پایدار	بهره‌گیری تجربه‌های میدانی کارکنان در اصلاح رویه‌های شهری معرفی شاخص‌های عملکرد مرتبط با توسعه پایدار در ارزیابی پرسنل تدوین پاداش‌های معنوی و مادی برای رفتارهای مسئولانه
رهبری الگوساز در تعهد به توسعه پایدار	الگوسازی داخلی مشارکت نمادین مدیریتی انسجام کلام و عمل مدیریتی رهبری رفتاری پایدار	استفاده از نمونه‌های موفق تعهد برای الگوسازی حضور مدیران ارشد در پروژه‌های پایداری به‌عنوان مشوق و الگو رفتار هماهنگ میان گفته‌ها و اقدامات مدیران دعوت از مدیران به انجام رفتارهای سبز در سطح سازمان
ترسیم مسیر رشد سازمانی بر بستر توسعه پایدار شهری	پیوند ارتقاء با مأموریت پایدار شایسته‌سالاری سبز توسعه حرفه‌ای در بستر پایداری	تعریف مسیر شغلی بر پایه مشارکت در پروژه‌های زیست‌محیطی اولویت‌دهی به شایستگی‌های پایدار در انتخاب مدیران طراحی فرصت‌های ارتقاء و یادگیری در پروژه‌های محیط‌زیستی و اجتماعی
تقویت فرهنگ سازمانی همسو با توسعه پایدار	بازنمایی دستاوردهای پایدار اطلاع‌رسانی درون‌سازمانی فرهنگ‌سازی مشارکتی	روایت‌سازی از پروژه‌های موفق پایداری در فضای داخلی سازمان تبلیغات درون‌سازمانی درباره اهداف توسعه پایدار شهری برگزاری جشنواره‌های داخلی برای تشویق اقدامات سبز

تحلیل راهبردها

کی از برجسته‌ترین یافته‌های این تحقیق، شناسایی راهبردهایی بود که کارکنان و مدیران شهرداری برای هم‌راستاسازی تعهد سازمانی با اهداف توسعه پایدار شهری به کار می‌گیرند. تحلیل داده‌های کیفی نشان می‌دهد که پنج راهبرد کلیدی، به‌عنوان شیوه‌های مؤثر برای ایجاد، تقویت و استمرار تعهد پایدار سازمانی، شناسایی شده‌اند. این راهبردها علاوه بر پاسخگویی به دغدغه‌های فردی کارکنان مانند رشد شغلی، یادگیری و حس تعلق، به‌طور مستقیم با مؤلفه‌های توسعه پایدار شهری در حوزه‌های زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و نهادی همسو هستند.

نخستین راهبرد، توانمندسازی آموزشی برای تعهد به توسعه پایدار شهری است. تحلیل داده‌ها نشان داد که کارکنان زمانی با اصول توسعه پایدار هم‌سو تر می‌شوند که آموزش‌های تخصصی و کاربردی در زمینه‌هایی مانند مدیریت منابع طبیعی، انرژی، تفکیک پسماند، اقتصاد سبز و طراحی شهری پایدار دریافت کنند. جایگزینی آموزش‌های سنتی با برنامه‌های مشارکتی و مسئله‌محور در شهرداری‌ها می‌تواند زمینه‌ساز رفتارهای متعهدانه و پایدار در محیط کار شود. این آموزش‌ها نه‌فقط آگاهی‌بخش بلکه توانمندساز در عمل هستند.

دومین راهبرد، حاکمیت مشارکتی برای ارتقاء تعهد پایدار است. کارکنان زمانی احساس تعهد بیشتری می‌کنند که در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرای پروژه‌ها به‌طور واقعی مشارکت داشته باشند. مشارکت در اینجا به معنای حضور فعال، اظهار نظر، اعمال تجربه میدانی و دخالت در سیاست‌گذاری‌هاست. این رویکرد با اصل حکمرانی مشارکتی شهری همخوانی دارد و تجربه شوراهای تخصصی، کمیته‌های سبز و نهادهای درون‌سازمانی موفق، مؤید آن است.

راهکار سوم، یکپارچه‌سازی ارزیابی عملکرد با اهداف توسعه پایدار است. یافته‌ها نشان دادند که وقتی شاخص‌های ارزیابی عملکرد، رفتارهای پایدار را به‌طور مشخص ارزیابی و تشویق می‌کنند، کارکنان تمایل بیشتری به پیروی از آن‌ها دارند. این راهبرد، استانداردهای عملکردی را با ارزش‌های توسعه پایدار همسو می‌کند و باعث نهادینه‌سازی رفتارهای مطلوب از طریق انگیزش‌های درونی و بیرونی می‌شود.

چهارمین راهبرد، رهبری الگوساز در تعهد به توسعه پایدار است. داده‌ها به‌وضوح نشان دادند که مدیرانی که شخصاً در اقدامات سبز مشارکت داشته، از خودروهای پاک استفاده کرده، در کارگاه‌های زیست‌محیطی حاضر شده و به آموزش عملی پرداخته‌اند، تأثیر چشمگیری در افزایش انگیزش و تعهد کارکنان داشته‌اند. این رویکرد الگویی، در ساختار شهرداری‌ها که هنوز بر سلسله‌مراتب سنتی تکیه دارند، مسیری الهام‌بخش برای نهادینه‌سازی تعهد پایدار ایجاد می‌کند.

پنجمین راهبرد، ترسیم مسیر رشد سازمانی بر بستر توسعه پایدار شهری است. وقتی مشارکت در پروژه‌های پایداری به‌عنوان یکی از مسیرهای ارتقاء شغلی، رشد تخصصی یا یادگیری سازمانی تعریف شود، کارکنان با انگیزه و اطمینان بیشتری در این مسیر گام برمی‌دارند. این رویکرد، پایداری را از یک مسئولیت اخلاقی صرف به یک فرصت حرفه‌ای و مزیت رقابتی در سازمان تبدیل می‌کند و تعهد به پایداری را به تجربه‌ای ارزشمند و پایدار مبدل می‌سازد.

ششمین و آخرین راهبرد، تقویت فرهنگ سازمانی همسو با توسعه پایدار است. یافته‌ها نشان دادند که بازنمایی داستان‌های موفقیت، برگزاری رویدادهای درون‌سازمانی، جشنواره‌ها و تبلیغات سبز، فضای ذهنی مثبتی برای پذیرش ارزش‌های پایداری در بین کارکنان ایجاد می‌کند. این فرهنگ‌سازی در محیط‌هایی مانند شهرداری‌ها، که تغییرات ساختاری سخت‌تر است، می‌تواند موتور محرک تغییر رفتارها و ایجاد تعهد پایدار باشد. وقتی پایداری به‌عنوان هنجار و ارزش در سازمان پذیرفته شود، کارکنان حتی بدون نظارت رسمی نیز رفتار خود را با آن همسو می‌کنند. به‌طور کلی، این راهبردهای شش‌گانه نشان‌دهنده مجموعه‌ای از اقدامات کاربردی، عملی و فرهنگ‌ساز هستند که نه‌تنها موجب ارتقاء تعهد سازمانی به توسعه پایدار شهری می‌شوند، بلکه چشم‌اندازی روشن برای آینده پایدار سازمان‌ها و شهرها ترسیم می‌کنند.

جدول شماره ۵ پیامدهای ناشی از اجرای راهبردها و ارتقای تعهد سازمانی مبتنی بر توسعه پایدار بر کارکنان، عملکرد شهرداری و کیفیت زندگی کارکنان را نشان می‌دهد.

جدول ۵: پیامدهای ارتقاء تعهد سازمانی مبتنی بر توسعه پایدار

کدگذاری محوری (پیامد)	کدگذاری اولیه	مفاهیم استخراج شده
رشد درونی کارکنان	ارتقاء هویت شغلی	افزایش احساس معنا در شغل
	درگیری عاطفی با کار	تقویت انگیزش درونی برای مشارکت
	رضایت شغلی سبز	افزایش رضایت شغلی در پروژه‌های پایدار
	نشاط کاری	کاهش فرسودگی و خستگی ذهنی
انسجام سازمانی پایدار	تقویت همکاری افقی	ارتقاء روحیه همکاری در تیم‌ها
	تقویت شبکه ارتباطی	بهبود ارتباط بین واحدها در پروژه‌های بین‌بخشی
	بازسازی سرمایه اجتماعی درون سازمانی	افزایش اعتماد میان کارکنان و مدیران
	کاهش مقاومت سازمانی	بهبود پذیرش تصمیمات مدیریتی در حوزه محیط‌زیست
ارتقاء کارایی عملیاتی شهرداری	اثربخشی سیاست‌های توسعه پایدار	افزایش اثربخشی اجرای برنامه‌های سبز
	بهبود فرایند اجرا	تسریع در اجرای طرح‌های زیست‌محیطی
	صرفه‌جویی منابع	کاهش هزینه‌های ناشی از اتلاف منابع
	به‌کارگیری استعدادها	استفاده بهتر از ظرفیت فکری و تخصصی کارکنان
ارتقاء حکمرانی محلی	ارتقاء پاسخگویی	افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌های محیط‌زیستی
	افزایش تعامل شهروندی	مشارکت بیشتر شهروندان در طرح‌های شهری
	افزایش مشروعیت نهادی	بهبود اعتماد عمومی به شهرداری
ارتقاء کیفیت زندگی شهری	کاهش تنش‌های اجتماعی	کاهش شکایات و نارضایتی‌های محیط‌زیستی
	تعلق مکانی	افزایش حس تعلق شهروندان به فضاهای شهری
	بهبود رفاه شهری	ارتقاء سطح سلامت اجتماعی و زیست‌محیطی
	هم‌گرایی اجتماعی محلی	افزایش سرمایه اجتماعی بین شهروندان و مدیریت شهری

تحلیل پیامدها

تحلیل نهایی داده‌ها در این تحقیق نشان داد که تعهد سازمانی به توسعه پایدار شهری، پیامدهایی چندلایه و تأثیرگذار در سطوح فردی، سازمانی و شهری به‌دنبال دارد. در بافت مدیریت شهری، به‌ویژه شهرداری‌ها که نقش محوری در تحقق اهداف پایداری دارند، پنج پیامد کلیدی به‌عنوان کدهای محوری شناسایی شد که به‌طور تحلیلی در ادامه تشریح می‌شوند.

نخستین پیامد، رشد درونی کارکنان است. کارکنانی که با ارزش‌های توسعه پایدار آشنا شده و در پروژه‌های محیط‌زیستی و اجتماعی مشارکت فعال دارند، علاوه بر رضایت شغلی، احساس معنا و هویت جدیدی در نقش شغلی خود تجربه می‌کنند. این احساس، انگیزش درونی و تعلق سازمانی آنان را تقویت کرده و موجب می‌شود از کارمندان صرف به عاملان مؤثر توسعه شهری تبدیل شوند. این تغییر نگرش و رفتار، به‌ویژه در محیط‌هایی مانند شهرداری‌ها که مشاغل تکراری و فشارهای کاری حاکم است، می‌تواند انگیزش و روحیه کاری را بازآفرینی کند.

پیامد دوم، انسجام سازمانی پایدار است. تعهد به توسعه پایدار شهری ذاتاً ماهیتی بین‌بخشی و مشارکتی دارد و زمانی که کارکنان در طرح‌های پایداری مشارکت می‌کنند، روابط بین واحدهای تقویت می‌شود، تعاملات افقی گسترش می‌یابد و تنش‌های سازمانی کاهش می‌یابد. این انسجام نه تنها موجب افزایش کارآمدی شهرداری می‌شود، بلکه زمینه‌ای برای یادگیری جمعی، نوآوری و خلق ارزش‌های جدید فراهم می‌کند و نوعی تعهد سازمانی جمعی ایجاد می‌کند که فراتر از تعهدات فردی است.

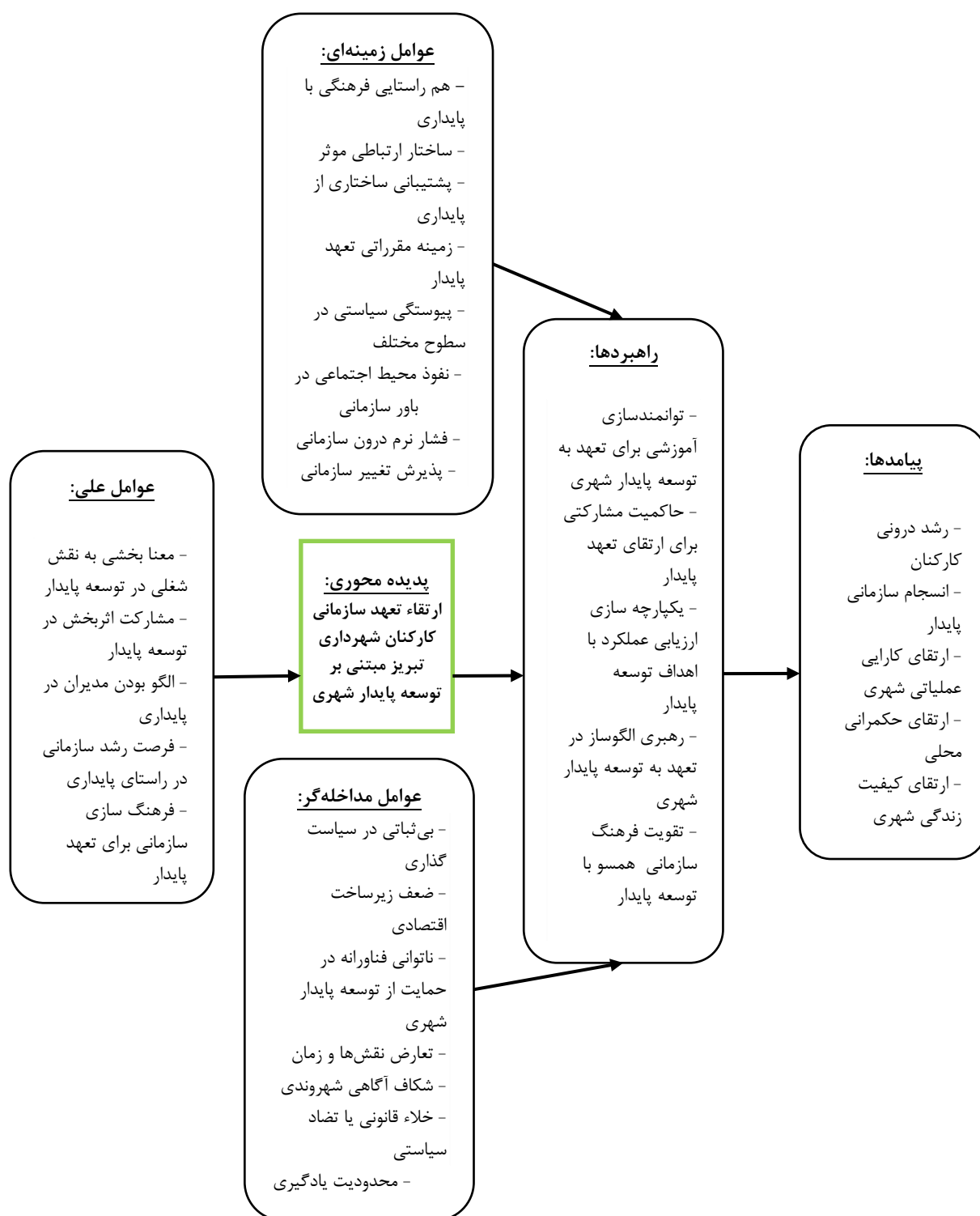
پیامد سوم، ارتقاء کارایی عملیاتی شهرداری است. تعهد پایدار موجب می‌شود کارکنان در انجام وظایف خود دقت، مسئولیت‌پذیری و خلاقیت بیشتری داشته باشند. این امر به کاهش دوباره کاری، صرفه‌جویی منابع، تسریع در اجرای پروژه‌ها و در نهایت ارتقاء کیفیت خدمات شهری می‌انجامد. تحلیل‌ها نشان دادند که بسیاری از طرح‌های موفق محیط‌زیستی یا اجتماعی، مرهون حضور و تلاش کارکنان متعهد و دغدغه‌مند بوده‌اند که با انگیزه و حساسیت نسبت به توسعه پایدار، پروژه‌ها را اجرا کرده‌اند.

پیامد چهارم، ارتقاء حکمرانی محلی است. زمانی که کارکنان شهرداری متعهد به توسعه پایدار شوند، شاهد افزایش پاسخگویی، شفافیت و تعامل مؤثرتر با ذی‌نفعان شهری خواهیم بود. این تعهد موجب افزایش مشارکت شهروندان، کاهش مقاومت اجتماعی و افزایش مشروعیت تصمیمات مدیریتی می‌شود. بدین ترتیب، حکمرانی شهری از مدل سنتی به حکمرانی مشارکتی و چندبازیگری تغییر می‌کند، جایی که شهروندان، مدیران، کارکنان و نهادهای دیگر هم‌افزا برای ارتقاء کیفیت زندگی شهری عمل می‌کنند.

و نهایتاً، پنجمین پیامد، ارتقاء کیفیت زندگی شهری است. کارکنان متعهد پروژه‌ها را با دغدغه‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی طراحی و اجرا می‌کنند و این امر منجر به کاهش آلودگی، افزایش فضاهای سبز، عدالت فضایی و تقویت خدمات محلی می‌شود. نتیجه نهایی، بهبود احساس تعلق مکانی شهروندان و ارتقاء رفاه عمومی است. به عبارت دیگر، تعهد سازمانی به توسعه پایدار نه تنها موجب بهبود عملکرد درون‌سازمانی می‌شود، بلکه به‌طور ملموس در زندگی شهری بازتاب می‌یابد و شهرهایی زیست‌پذیرتر، سالم‌تر و یکپارچه‌تر خلق می‌کند. این پنج پیامد، تصویری جامع و پویا از نقش تعهد سازمانی در تحقق توسعه پایدار شهری ترسیم می‌کنند و بر اهمیت توجه به سرمایه انسانی و فرهنگی در مسیر دستیابی به شهرهای پایدار تأکید دارند.

در نهایت الگوی پارادایمی ارتقاء تعهد سازمانی بر مبنای توسعه پایدار شهری به شکل شماره ۱ شناسایی گردید.

تفسیر نظری الگوی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تعهد سازمانی به توسعه پایدار شهری، نه به‌عنوان یک واکنش فردی یا رویکرد منابع انسانی سنتی، بلکه به‌مثابه سازوکاری راهبردی و نظام‌مند برای پیشبرد اهداف توسعه پایدار شهری عمل می‌کند. این تعهد از دل برهم‌کنش پیچیده میان عوامل علی، بسترهای زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و راهبردهای عملیاتی شکل گرفته و با تحقق پنج پیامد کلیدی، اثربخشی خود را از سطح فردی تا اجتماعی و شهری گسترش می‌دهد. الگو بر این پیش‌فرض استوار است که توسعه پایدار شهری تنها زمانی محقق می‌شود که ارزش‌های پایداری در درون سازمان‌های محلی، به‌ویژه شهرداری‌ها، درونی شوند. این فرآیند، تعهد سازمانی را از یک پیامد ساده به ابزاری تسهیل‌گر برای دستیابی به اهداف کلان شهرها بازتعریف می‌کند. تعهد پایدار زمانی شکل می‌گیرد که پیوندی عمیق و معنادار میان انگیزش‌های فردی و اهداف توسعه‌ای سازمان ایجاد شود و همزمان، بسترهای فرهنگی و ساختاری مناسب برای رشد و دوام این تعهد فراهم باشد. با این حال، شرایط مداخله‌گر همچون بی‌ثباتی مدیریتی یا کمبود منابع، همچون نیروهای بازدارنده عمل کرده و ممکن است حتی تعهدات درونی کارکنان را تضعیف کنند. در این میان، راهبردهای کنش‌گرایانه مانند توانمندسازی آموزشی، الگوسازی رفتاری و تقویت فرهنگ پایداری، پاسخ‌های مؤثری برای عبور از این چالش‌ها و نهادینه‌سازی تعهد ارائه می‌دهند. در نهایت، این الگو نشان می‌دهد که شهرداری، از یک نهاد خدماتی صرف، به بازیگری اجتماعی و تحول‌گرا تبدیل می‌شود که با بهره‌گیری از ظرفیت‌های انسانی، فرهنگی و نهادی خود، نقش محوری در ایجاد شهرهایی پایدار، زیست‌پذیر و مشارکت‌محور ایفا می‌کند. بر این اساس، تعهد سازمانی به توسعه پایدار، ضرورتی راهبردی و نه یک انتخاب اختیاری برای آینده شهرهای ایران است.



شکل ۱: الگوی پارادایمی ارتقای تعهد سازمانی کارکنان شهرداری تبریز مبتنی بر توسعه پایدار

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر که با هدف تدوین الگویی برای ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان شهرداری تبریز مبتنی بر توسعه پایدار شهری انجام شد، نشان داد که تعهد سازمانی در نهادهای شهری، پدیده‌ای چندبعدی و وابسته به مجموعه‌ای از عوامل درونی، زمینه‌ای و محیطی است. تحلیل داده‌های کیفی در قالب نظریه داده‌بنیاد منجر به شناسایی پنج گروه اصلی از مؤلفه‌ها شامل عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها

شد. یافته‌ها حاکی از آن بود که معنابخشی به نقش شغلی، مشارکت اثربخش، الگو بودن مدیران، فرصت‌های رشد سازمانی و فرهنگ‌سازی سازمانی از مهم‌ترین عوامل علی شکل‌گیری تعهد پایدار در کارکنان شهرداری هستند. این نتیجه با پژوهش‌های پیشین هم‌راستا است که بر نقش ادراک معنادار از کار و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی به عنوان زیربنای ایجاد تعهد سازمانی تأکید کرده‌اند (Ahmad, 2015; Murray & Holmes, 2021). در واقع، هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند فعالیت‌های روزمره آن‌ها نه تنها ارزش اقتصادی بلکه اثر اجتماعی و زیست‌محیطی دارد، تعهد آنان نسبت به اهداف سازمانی عمیق‌تر می‌شود. این مسئله با یافته‌های (Albrecht & Dineen, 2016) مطابقت دارد که نشان داد تعهد سازمانی زمانی پایدار می‌شود که کارکنان بتوانند نقش خود را در تحقق مأموریت‌های بزرگ‌تر سازمان درک کنند و میان ارزش‌های فردی و ارزش‌های سازمانی هم‌پوشانی بیابند.

از سوی دیگر، مشارکت اثربخش و فرصت‌های رشد سازمانی در نتایج این پژوهش به عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر تعهد شناسایی شدند. در محیط‌های شهری که تصمیم‌گیری‌ها اغلب متمرکز و از بالا به پایین انجام می‌شود، مشارکت کارکنان در طراحی و اجرای پروژه‌های پایداری می‌تواند احساس تعلق و مالکیت نسبت به نتایج را افزایش دهد (Ajali et al., 2023). این یافته با دیدگاه‌های (Tahir et al., 2024) هم‌خوان است که در بررسی ارتباط میان مدیریت سبز منابع انسانی و توسعه پایدار نشان دادند مشارکت فعال کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری زیست‌محیطی، رفتارهای طرفدار محیط زیست و وفاداری سازمانی را تقویت می‌کند. به همین ترتیب، فراهم کردن مسیرهای رشد شغلی مرتبط با اهداف توسعه پایدار، عاملی انگیزشی برای تداوم تعهد و کاهش فرسودگی شغلی است (Murray & Holmes, 2021). در واقع، رشد حرفه‌ای و یادگیری سازمانی، حلقه اتصال میان توسعه فردی و توسعه نهادی محسوب می‌شود و موجب می‌گردد کارکنان، سازمان را بستری برای تحقق توانایی‌های خود ببینند.

نتایج همچنین نشان دادند که رهبری الگوساز یکی از قدرتمندترین عوامل در شکل‌گیری تعهد پایدار است. زمانی که مدیران رفتارهای متناسب با اصول توسعه پایدار از خود نشان می‌دهند، مانند حضور در برنامه‌های زیست‌محیطی، استفاده از فناوری‌های پاک یا مشارکت در پروژه‌های اجتماعی، کارکنان نیز با الگوگیری از آنان به ارزش‌های پایداری وفادارتر می‌شوند (El-Sayed, 2021). این نتیجه با یافته‌های (Danish et al., 2025) هم‌راستا است که تأکید می‌کند رهبری مبتنی بر مسئولیت اجتماعی و رفتارهای سبز می‌تواند تعهد سازمانی و عملکرد پایدار را افزایش دهد. رهبران در چنین سازمان‌هایی نه تنها مدیر بلکه «نماد فرهنگی» پایداری هستند و با رفتار خود اعتماد و انگیزش را در کارکنان برمی‌انگیزند. این امر به‌ویژه در ساختارهای بوروکراتیک شهرداری‌ها که فاصله میان سطوح تصمیم‌گیری زیاد است، نقشی حیاتی دارد.

در بُعد زمینه‌ای، یافته‌های این تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی هم‌راستا با پایداری، ساختار ارتباطی مؤثر، پشتیبانی ساختاری و قوانین درون‌سازمانی از مؤلفه‌های بنیادین در تقویت تعهد هستند. شهرداری‌ها زمانی قادر به ارتقاء تعهد پایدار خواهند بود که ارزش‌های پایداری در لایه‌های عمیق فرهنگ سازمانی نهادینه شوند و کارکنان، پایداری را بخشی از هویت شغلی خود بدانند (Behzadi et al., 2021). ساختار ارتباطی باز و چندسطحی نیز با تسهیل تعامل بین‌بخشی، به درک متقابل و هم‌افزایی میان واحدهای مختلف شهرداری کمک می‌کند؛ موضوعی که با نتایج پژوهش (Michalina et al., 2021) هم‌خوان است که ساختارهای ارتباطی افقی را پیش‌نیاز تحقق توسعه پایدار شهری معرفی کرد. علاوه بر این، حمایت‌های ساختاری، از جمله پیش‌بینی پست‌های مرتبط با توسعه پایدار، آیین‌نامه‌های انگیزشی و نظام‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های پایداری، نقش کلیدی در تقویت رفتارهای متعهدانه ایفا می‌کنند (Abasvaran et al., 2024). یافته‌های (Kazemian & Nazemi Rad, 2024) نیز بر این نکته تأکید دارند که پیوستگی سیاستی میان سطوح مختلف تصمیم‌گیری شهری، یکی از الزامات شکل‌گیری تعهد سازمانی پایدار است.

در مقابل، یافته‌ها نشان دادند که مجموعه‌ای از عوامل مداخله‌گر مانند بی‌ثباتی مدیریتی، کمبود منابع مالی، ضعف زیرساخت‌های فناورانه، شکاف آگاهی شهروندی و محدودیت یادگیری سازمانی می‌توانند روند شکل‌گیری تعهد را تضعیف کنند. تغییرات مکرر مدیریتی و وابستگی تصمیمات به ملاحظات سیاسی موجب می‌شود کارکنان احساس بی‌ثباتی کنند و انگیزه خود را برای مشارکت پایدار از دست دهند (Sabit, 2024).

(2014). همچنین، محدودیت منابع مالی پایدار و تمرکز بر پروژه‌های کوتاه‌مدت، کارکنان را از مشارکت در طرح‌های بلندمدت پایداری بازمی‌دارد (Alrasheedi et al., 2021). از سوی دیگر، ضعف فناوری‌های سبز و فقدان زیرساخت‌های داده‌محور برای پایش شاخص‌های زیست‌محیطی، مانعی جدی در مسیر اجرای مؤثر سیاست‌های پایداری محسوب می‌شود (He et al., 2018). شکاف آگاهی شهروندی و بی‌اعتمادی عمومی به عملکرد شهرداری‌ها نیز، همان‌گونه که (Abasvaran et al., 2024) بیان می‌کند، موجب کاهش انگیزش کارکنان می‌شود زیرا آنان بازخورد مثبتی از جامعه دریافت نمی‌کنند.

در این میان، نتایج پژوهش حاضر بر اهمیت یادگیری سازمانی در تقویت تعهد تأکید دارد. زمانی که سازمان مسیرهای یادگیری مستمر را برای کارکنان خود فراهم نمی‌سازد، حس رکود، بی‌انگیزگی و بی‌اهمیتی در میان آنان شکل می‌گیرد و این امر مانع تحقق تعهد پایدار می‌شود (Syed et al., 2020). این یافته با مطالعات (Tahir et al., 2024) و (Murray & Holmes, 2021) هم‌راستا است که نشان می‌دهند یادگیری سازمانی و آموزش‌های محیط‌زیستی از عوامل کلیدی در ارتقاء تعهد و رفتارهای طرفدار پایداری هستند. از این‌رو، طراحی نظام‌های یادگیری مشارکتی، کارگاه‌های آموزشی در زمینه توسعه پایدار، و بازنمایی تجربیات موفق می‌تواند زمینه‌ساز افزایش انگیزش و وفاداری کارکنان گردد.

در بخش راهبردها، شش دسته اصلی شناسایی شد که در مجموع چارچوبی عملی برای ارتقاء تعهد سازمانی ارائه می‌کنند. نخست، توانمندسازی آموزشی از طریق دوره‌های تخصصی در حوزه مدیریت منابع، انرژی، و زیست‌محیطی است که دانش و نگرش کارکنان را نسبت به اهداف پایداری افزایش می‌دهد (Ahmad, 2015). دوم، حاکمیت مشارکتی که با درگیرسازی واقعی کارکنان در سیاست‌گذاری‌ها، حس تعلق و اعتماد سازمانی را تقویت می‌کند (Ajali et al., 2023). سوم، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های پایداری که به شفافیت و پاسخگویی منجر می‌شود و کارکنان را به رفتارهای سبز و مسئولانه تشویق می‌کند (Danish et al., 2025). چهارم، رهبری الگوساز است که همان‌گونه که در بخش پیشین اشاره شد، با ایجاد انسجام بین گفتار و رفتار مدیران، الگوی عملی پایداری را برای دیگران فراهم می‌آورد (El-Sayed, 2021). پنجم، تعریف مسیر رشد شغلی مبتنی بر مشارکت در پروژه‌های پایداری است که انگیزه‌های درونی و بلندمدت کارکنان را تقویت می‌کند (Murray & Holmes, 2021). ششم، فرهنگ‌سازی سازمانی همسو با توسعه پایدار است که با برگزاری رویدادهای درون‌سازمانی، تبلیغات سبز و روایت‌سازی از پروژه‌های موفق، زمینه نهادینه‌سازی ارزش‌های پایداری را در سازمان فراهم می‌کند (Behzadi et al., 2021). پیامدهای حاصل از اجرای این راهبردها در سه سطح فردی، سازمانی و شهری قابل مشاهده‌اند. در سطح فردی، تعهد پایدار باعث افزایش معنا در کار، رشد درونی و رضایت شغلی می‌شود. کارکنانی که ارزش‌های پایداری را در کار خود درونی کرده‌اند، احساس می‌کنند بخشی از راه‌حل مشکلات شهری هستند نه صرفاً مجریان دستورالعمل‌ها (Danish et al., 2025). در سطح سازمانی، ارتقاء تعهد پایدار موجب افزایش انسجام بین‌بخشی، کاهش تعارضات و بهبود اثربخشی عملیات شهری می‌شود (Kazemian & Nazemi Rad, 2024). و در سطح شهری، این تعهد به بهبود حکمرانی محلی، افزایش پاسخگویی و ارتقاء کیفیت زندگی شهروندان منجر می‌گردد (Habitat, 2020). در واقع، تعهد سازمانی به توسعه پایدار را می‌توان پیوندی میان درون‌سازمانی‌ترین مؤلفه‌های منابع انسانی و برون‌سازمانی‌ترین نتایج اجتماعی دانست. این پیوند از مسیر انگیزش، فرهنگ و رهبری شکل می‌گیرد و نهایتاً به خلق شهری تاب‌آور، زیست‌پذیر و عادلانه منجر می‌شود (Arifin et al., 2024).

مطالعه حاضر همچنین تأیید می‌کند که تحقق تعهد پایدار در شهرداری‌ها نیازمند نگاه سیستمی است که در آن سیاست‌های منابع انسانی، ساختارهای سازمانی و ارزش‌های فرهنگی هم‌زمان اصلاح شوند (Michalina et al., 2021). صرفاً اجرای آموزش یا تنظیم آیین‌نامه‌های انگیزشی کافی نیست؛ بلکه باید بین انگیزه‌های فردی کارکنان و اهداف کلان توسعه شهری پیوند برقرار شود (Murray & Holmes, 2021). تجربه کشورهای موفق در عرصه توسعه پایدار شهری نشان می‌دهد که این هم‌راستایی از طریق «نهادینه‌سازی تدریجی ارزش‌ها» حاصل می‌شود، نه از طریق مداخلات کوتاه‌مدت (He et al., 2018). از این‌رو، شهرداری تبریز و سایر نهادهای شهری کشور می‌توانند از

یافته‌های این تحقیق برای بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی، طراحی برنامه‌های آموزشی بلندمدت و تقویت نظام ارزیابی عملکرد خود در راستای توسعه پایدار بهره گیرند.

اگرچه نتایج پژوهش حاضر تصویری جامع از ابعاد و مؤلفه‌های تعهد سازمانی مبتنی بر توسعه پایدار شهری ارائه می‌دهد، اما این مطالعه دارای محدودیت‌هایی است. نخست، ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته باعث می‌شود یافته‌ها وابسته به تجربه و ادراک شرکت‌کنندگان باشند و قابلیت تعمیم آماری محدودی داشته باشند. دوم، تمرکز مطالعه بر شهرداری تبریز ممکن است تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی سایر شهرداری‌ها را نادیده گرفته باشد. سوم، تغییرات مدیریتی و شرایط سیاسی-اقتصادی در زمان انجام پژوهش می‌تواند بر پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان تأثیر گذاشته باشد. همچنین، فقدان داده‌های کمی برای آزمون روابط میان متغیرها، مانع از تأیید آماری مدل استخراج‌شده شد.

پژوهش‌های آتی می‌توانند با استفاده از رویکردهای ترکیبی (کیفی-کمی) و بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری، روابط میان عوامل علی، راهبردی و پیامدی شناسایی شده در این تحقیق را به‌طور تجربی آزمون کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده در سایر شهرهای بزرگ و متوسط ایران انجام گیرد تا قابلیت تعمیم مدل افزایش یابد. بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند هوش هیجانی، هویت سازمانی یا سرمایه روان‌شناختی نیز می‌تواند به درک عمیق‌تر از سازوکارهای شکل‌گیری تعهد پایدار کمک کند. علاوه بر این، مطالعات تطبیقی میان شهرداری‌های ایرانی و نهادهای شهری بین‌المللی می‌تواند به شناسایی تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری در مسیر تحقق پایداری کمک نماید. در بعد عملی، پیشنهاد می‌شود شهرداری‌ها برنامه‌های آموزشی تخصصی در زمینه توسعه پایدار برای سطوح مختلف کارکنان طراحی کنند. همچنین، ایجاد ساختارهای مشارکتی مانند شوراهای پایداری درون‌سازمانی، بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد با تأکید بر شاخص‌های سبز، و ارتقاء شفافیت ارتباطی میان مدیران و کارکنان می‌تواند به افزایش تعهد کمک کند. استفاده از رهبران الگوساز در واحدهای کلیدی، تعریف مسیرهای شغلی مبتنی بر پروژه‌های پایداری، و روایت‌سازی از تجربیات موفق در فضای سازمانی نیز می‌تواند ارزش‌های پایداری را در فرهنگ شهرداری نهادینه سازد. به طور کلی، حرکت به سوی شهرداری‌های یادگیرنده، نوآور و مشارکت‌محور، راهبرد اصلی برای تقویت تعهد سازمانی در مسیر توسعه پایدار شهری است.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

Extended Abstract

Introduction

Cities have become the central arena of global development, governance, and sustainability debates. Over the past few decades, rapid economic, social, and environmental transformations have drastically altered urban structures and management paradigms. Urban centers are now viewed not merely as places of residence but as complex ecosystems where the interplay of human behavior, institutional management, and ecological balance determines the overall quality of life (Habitat, 2020). Sustainable urban development has therefore emerged as a vital global priority, emphasizing the integration of environmental responsibility, social equity, and economic efficiency into all aspects of urban planning and administration (He et al., 2018). In this context, municipalities—as the executive arms of local governance—play a pivotal role in translating sustainability principles into practice. However, this mission can only be fulfilled through the presence of a committed, motivated, and ethically responsible workforce that aligns individual goals with organizational and societal objectives (Abasvaran et al., 2024).

Organizational commitment, as one of the fundamental constructs in organizational behavior, reflects the emotional, normative, and continuance attachment of employees to their organization (Malaysia, 2016). High levels of commitment contribute to organizational effectiveness, job satisfaction, and overall service quality (Albrecht & Dineen, 2016). Within the municipal context, employees' commitment has far-reaching consequences, as they serve as intermediaries between administrative systems and the public. Previous studies have shown that in organizations directly involved in community welfare, such as municipalities, employee commitment significantly enhances public trust, participatory governance, and sustainable service delivery (El-Sayed, 2021). Meanwhile, the global sustainability agenda emphasizes that human resources are the central mechanism through which long-term environmental and social goals can be achieved. As (Tahir et al., 2024) argues, the integration of sustainability principles into human resource management practices, known as Green Human Resource Management (GHRM), helps align employee behavior with sustainability objectives.

Furthermore, the relationship between organizational culture and sustainable urban development has gained increasing attention. Organizational culture determines how employees perceive their responsibilities toward society and the environment (Behzadi et al., 2021). Cultures that promote collaboration, learning, and social responsibility foster a deeper sense of belonging and sustainability-oriented behavior. In contrast, rigid bureaucratic environments hinder commitment and innovation (Ajali et al., 2023). Similarly, urban sustainability requires adaptive, participatory governance structures that value inclusivity and long-term perspectives (Kazemian & Nazemi Rad, 2024). This perspective aligns with the view that sustainable cities can only emerge from sustainable institutions and that sustainable institutions, in turn, are grounded in committed and empowered human resources (Murray & Holmes, 2021).

Nevertheless, achieving organizational commitment in municipal environments remains challenging. Financial instability, political interferences, and technological limitations often prevent municipalities from developing effective sustainability-oriented policies (Sabit, 2014). Additionally, the gap between public awareness and municipal objectives further undermines staff motivation (Alrasheedi et al., 2021). Scholars have also highlighted that inconsistent managerial decisions and the absence of long-term strategic vision reduce employee trust and organizational stability (Syed et al., 2020). These barriers indicate that developing a sustainable organizational commitment model must account for both structural and cultural complexities in urban institutions (Michalina et al., 2021).

In Iran, municipal organizations such as Tabriz Municipality face similar challenges. Studies have shown that local authorities often emphasize the physical and infrastructural aspects of development while neglecting human and organizational dimensions (Nazmfar & Kameli Far, 2016). This imbalance results in limited motivation among employees and a weak link between individual performance and sustainability goals. Thus, it is necessary to establish a comprehensive, locally adapted model that integrates sustainability principles into the organizational fabric of municipalities. As (Ahmad, 2015) and (Danish et al., 2025) suggest, sustainable development can only be realized when human resources become active agents of change rather than passive implementers of administrative decisions. This research, therefore, aims to develop a grounded model that explains how sustainable urban development principles can enhance the organizational commitment of municipal employees, using the case of Tabriz Municipality as an applied example.

Methods and Materials

This study adopted a qualitative research design based on the grounded theory approach to develop a conceptual model for enhancing organizational commitment within the framework of sustainable urban development. The participants included 20 experts, managers, and employees from various departments of Tabriz Municipality selected through purposive and theoretical sampling. Semi-structured interviews were conducted to collect rich qualitative data. The interviews lasted between 45 and 75 minutes and were recorded with the participants' consent. Data collection continued until theoretical saturation was achieved.

The analysis followed Strauss and Corbin's systematic model of grounded theory, consisting of three coding stages: open, axial, and selective coding. During open coding, initial concepts were extracted from the interviews. In axial coding, related concepts were grouped into categories and subcategories. Finally, selective coding was used to identify the core category and construct the theoretical model. To ensure the validity and reliability of the analysis, triangulation methods were used, including peer debriefing, participant validation, and code-recoding by multiple analysts.

Findings

The analysis revealed that the organizational commitment of Tabriz Municipality employees toward sustainable urban development is influenced by five major dimensions: causal conditions, contextual factors, intervening conditions, strategies, and consequences.

The causal factors included five key elements: job role meaning-making, effective participation, modeling leadership, organizational growth opportunities, and sustainable culture-building. Employees who perceived their job as socially and environmentally meaningful demonstrated a stronger commitment to sustainability objectives. Similarly, involvement in decision-making and opportunities for professional growth reinforced their sense of belonging and responsibility.

The contextual factors influencing commitment included cultural alignment, effective communication structure, structural support, regulatory environment, and social influence. A culture that supports innovation, transparency, and shared values of sustainability provided a favorable setting for commitment formation. Supportive regulations and cross-departmental coordination further strengthened this commitment.

Among the intervening conditions, seven inhibiting factors were identified: managerial instability, financial limitations, lack of technological infrastructure, conflicting priorities, citizen awareness gaps, regulatory inconsistencies, and limited organizational learning. These obstacles disrupted the long-term sustainability of commitment and hindered the institutionalization of sustainability principles within the municipality.

The strategies that emerged as solutions included six major approaches: (1) educational empowerment for sustainability, (2) participatory governance, (3) sustainability-based performance evaluation, (4) modeling leadership, (5) sustainability-oriented career development, and (6) internal cultural reinforcement. These strategies provided actionable guidelines for aligning personal motivation with organizational and societal goals.

Finally, the consequences of enhanced organizational commitment were observed across three levels. At the individual level, employees experienced increased job meaning, satisfaction, and motivation. At the organizational level, improved cohesion, operational efficiency, and communication between departments were reported. At the societal level, outcomes included better local governance, citizen trust, and improved urban quality of life. Together, these results indicate that organizational commitment serves as a bridge between internal human resource systems and external urban sustainability outcomes.

Discussion and Conclusion

The results of this study confirm that sustainable organizational commitment in municipalities is not an isolated psychological construct but a systemic and strategic process that connects human resource management with urban sustainability. The finding that meaning-making in job roles significantly influences commitment aligns with the broader theoretical view that employees' perception of purpose is the foundation of engagement and long-term motivation. When municipal employees recognize that their daily activities contribute to the environmental health, social justice, and economic resilience of their city, they internalize organizational values and act as sustainability ambassadors.

Effective participation emerged as another critical determinant of commitment. The involvement of municipal employees in decision-making processes creates a sense of ownership and accountability, turning sustainability from a managerial slogan into a shared mission. This participatory approach mirrors the logic of inclusive governance models used in successful urban sustainability initiatives worldwide. Similarly, modeling leadership was found to be a key driver of commitment. Managers who embody the principles of sustainability—through consistent behavior, transparent decision-making, and ethical conduct—build trust and motivation among their subordinates. Leadership by example thus serves as a symbolic mechanism for internalizing organizational values.

The contextual factors highlight the importance of a coherent cultural and structural foundation. A sustainability-oriented organizational culture not only provides meaning and direction but also acts as a safeguard against resistance to change. Clear communication channels and formal support structures ensure that employees at all levels remain informed and aligned with sustainability objectives. Conversely, the presence of intervening barriers—such as political instability, budgetary constraints, and outdated technological systems—undermines the consistency and durability of organizational commitment.

The strategic dimensions identified in this study demonstrate that municipalities can strengthen commitment by institutionalizing sustainability practices across all levels of management. Training programs focused on environmental awareness and sustainable resource use empower employees to connect personal growth with organizational development. Similarly, performance evaluation systems that reward sustainability-oriented behavior reinforce accountability and continuous improvement. The integration of sustainability metrics into job design and promotion criteria encourages employees to view sustainability as a professional and moral value.

At the outcome level, the study underscores the transformative potential of sustainable organizational commitment. Beyond improving individual satisfaction and organizational efficiency, such commitment redefines the role of municipalities from service providers to agents of social change. By cultivating committed employees, municipalities can enhance local governance, increase citizen participation, and foster social trust. Moreover, sustainable organizational commitment helps bridge the gap between policy design and policy implementation by ensuring that human capital is not only competent but also value-driven.

In conclusion, the findings reveal that sustainable organizational commitment is a multidimensional construct rooted in human motivation, cultural alignment, and strategic leadership. Strengthening this commitment requires a holistic approach that combines educational empowerment, participatory decision-making, structural support, and symbolic leadership. Municipalities seeking to advance sustainable urban development

must therefore prioritize their human resource systems as the cornerstone of sustainability. Ultimately, cities will only become truly sustainable when their governing institutions cultivate a workforce that is committed, conscious, and capable of transforming sustainability from a theoretical principle into everyday practice.

References

- Abasvaran, F., Salari, A., Dehiyayi, F., & Fahimi, M. (2024). The role of municipalities in promoting citizens' rights. *Legal Studies*, 43, 117-125.
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Ajali, M., Azimi, H., & Sohrabi, R. (2023). The impact of strategic human resource management operations on the organizational commitment of employees at the Hamadan City Fire Department. *Human Resource Management in the Service Industry*, 18(2), 55-78. https://www.srds.ir/article_216169.html?lang=en
- Albrecht, S. L., & Dineen, O. J. (2016). Organizational commitment and employee engagement: ten key questions. In *Handbook of employee commitment* (pp. 70-89). <https://doi.org/10.4337/9781784711740.00016>
- Alrasheedi, M., Mardani, A., Mishra, A. R., Streimikiene, D., Liao, H., & Al-nefaie, A. H. (2021). Evaluating the green growth indicators to achieve sustainable development: A novel extended interval-valued intuitionistic fuzzy-combined compromise solution approach. *Sustainable Development*, 29(1), 120-142. <https://doi.org/10.1002/sd.2136>
- Arifin, R., Masyhar, A., Sumardiana, B., Ramada, D. P., Kamal, U., & Fikri, S. (2024). Indonesian sustainable development policy: How the government ensures the environment for future generations. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1355/1/012005>
- Behzadi, F., Balkadari, M., & Mohammad Pour, M. (2021). Investigating the relationship between organizational culture, job satisfaction, and organizational commitment. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(19), 1848-1857. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1228>
- Danish, R. Q., Ali, M., Baker, M., & Islam, R. (2025). Influence of corporate social responsibility, green practices and organizational politics on sustainable business performance: the importance of employee pro-environmental behavior. *Social Responsibility Journal*, 21(1), 54-77. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2023-0548>
- El-Sayed, M. (2021). The Impact of Job Commitment on the Relationship between Organizational Culture and Sustainable Development. *Open Access Library Journal*, 8(02), 1. <https://doi.org/10.4236/oalib.1106998>
- Habitat, U. N. (2020). *World Cities Report 2020: The Value of Sustainable Urbanization*. United Nations Human Settlements Programme. <https://unhabitat.org/world-cities-report-2020-the-value-of-sustainable-urbanization>
- He, B. J., Zhao, D. X., Zhu, J., Darko, A., & Gou, Z. H. (2018). Promoting and implementing urban sustainability in China: An integration of sustainable initiatives at different urban scales. *Habitat International*, 82, 83-93. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2018.10.001>
- Kazemian, G., & Nazemi Rad, M. (2024). Explanation and analysis of the growth management model in sustainable urban spatial development (Case study: Amol City). *Urban Management*, 22(76), 7-22. <https://www.magiran.com/paper/2831117/explaining-and-analyzing-the-pattern-of-growth-management-in-urban-sustainable-development-case-study-amol?lang=en>
- Malaysia, M. P. (2016). A three-component conceptualization of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 2222-6990. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i12/2464>
- Michalina, D., Mederly, P., Diefenbacher, H., & Held, B. (2021). Sustainable urban development: A review of urban sustainability indicator frameworks. *Sustainability*, 13(16), 9348. <https://doi.org/10.3390/su13169348>
- Murray, W. C., & Holmes, M. R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. *Sustainability*, 13(6), 3163. <https://doi.org/10.3390/su13063163>
- Nazmfar, H., & Kameli Far, Z. (2016). Proposing an optimal urban green space model with regard to sustainable urban development indicators (Case study: District 8 of Tabriz Municipality). *Geography and Urban-Rural Planning*, 6(18), 169-186. https://gaij.usb.ac.ir/article_2375.html
- Sabit, A. (2014). *Examining the challenges and barriers to securing sustainable financial resources in the Tehran Municipality* [Master's thesis, Allameh Tabataba'i University, Faculty of Management and Accounting]. Tehran, Iran. <https://elmnet.ir/doc/10859963-22457>
- Syed, M. W., Zu Li, J., Junaid, M., & Ziaullah, M. (2020). Relationship between human resource management practices, relationship commitment and sustainable performance. *Green finance*, 2(3), 227. <https://doi.org/10.3934/GF.2020013>

Tahir, A. H., Umer, M., Nauman, S., Abbass, K., & Song, H. (2024). Sustainable development goals and green human resource management: A comprehensive review of environmental performance. *Journal of Environmental Management*, 370, 122495. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122495>