نوع مقاله: پژوهشی

**فصلنامه چشم انداز شهرهای آینده**
**www.jvfc.ir**
**دوره دوم، شماره دوم، پیاپی (۶)، تابستان ۱۴۰۰**
**صص ۳۲-۱۵**

# سنجش تناسب شغلی و میزان پوشش شرح وظایف سازمانی در شهرداری تهران مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۷

**سیدعلی حسینی:** استادیار گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
**محمدرضا اخلاقی** : دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.*
**محمد مرادی:** دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت شهری.

**تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/٤/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/٦/۱۷**

**چکیده**

**یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های دولتی در ایران، گزینش و مدیریت نیروی انسانی است. این ضعف ناشی از عواملی همچون عدم تناسب میان شغل و شاغل و نیز عدم وجود شفافیت در شرح وظایف شغلی هر سمت و مأموریت‌های ابلاغی سازمان می‌باشد، که منجر به بروز مشکلاتی من‌جمله ناکارآمدی سازمان، عدم وجود تعهد شغلی، نارضایتی شغلی، ترک شغل، دوباره‌کاری و اتلاف منابع و زمان خواهد شد. این پژوهش به بررسی شرایط موجود در شهرداری منطقه ۷ تهران با ۹۰۸ نیروی شاغل در حوزه‌های تخصصی متنوع می‌پردازد، که روند فعلی گزینش و جابجایی نیروی انسانی در آن بر اساس توصیه و یا سلیقه شخصی افراد شکل می‌گیرد؛ همچنین ضمن استفاده از مطالعات اسنادی سازمان مربوطه و طراحی کاربرگ‌هایی جهت سنجش میزان آگاهی و تسلط کارکنان هر واحد بر شرح وظایف شغلی و نحوه عملکرد آن‌ها در راستای دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمان، با استفاده از روش توصیفی – تحلیلی، وضعیت نیروی انسانی معاونت خدمات شهری و محیط زیست این سازمان را به صورت موردی تشریح کرده و راهکارهایی را جهت بهبود ارائه می‌دهد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان شهرداری منطقه ۷ تهران بوده و روش اجرای طرح، سرشماری از تمام کارکنان است. با توجه به مسئله مهم و حیاتی مهندسی مجدد شرح وظایف شغلی، که امروزه اکثر سازمان‌ها از این رویکرد به منظور ارتقاء بهره‌وری و جلب رضایت ذینفعان خود بهره می‌برند، نتایج این پژوهش می‌تواند یک ابزار مهم و حیاتی برای تصمیم‌گیری مدیران در حوزه مدیریت شهری باشد. نتایج تجربی حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد اگر چه به ظاهر و در لایه‌های سطحی سازمان پراکندگی نیرو و وظایف سازمانی به نحو احسن و با کمترین چالش شکل گرفته است، اما هنگامی که با نگاهی دقیق‌تر به موشکافی وضعیت و لایه‌های عمیق‌تر می‌پردازیم، متوجه گسیختگی‌هایی می‌شویم که بنظر می‌رسد این موضوع در اکثر مناطق تهران صدق نماید.**

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی؛ تناسب شغلی؛ نیروی انسانی؛ شرح وظایف شغلی؛ شهرداری منطقه ۷ تهران

* **نویسنده مسئول:** **Email**: Mo_akhlaghi@atu.ac.ir

[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]

**مقدمه**

تجزیه و تحلیل وظایف، یک فرآیند جامع برای کسب اطلاعات شغلی معتبر به منظور کمک بـه تصـمیم‌گیری مـدیران و سیاست‌گزاران سازمان است و هدف آن استخراج اطلاعات مربوط به جنبه‌های مختلـف شـغل و نحـوه عملکـرد نیـروی انسانی در قبال مأموریت‌های ابلاغی می‌باشد. تجزیه و تحلیل شغل برای نوشتن شرح وظایف، بیان رسمی مسـئولیت‌ها، وظایف شغلی و شایستگی‌های مورد نیاز برای موفقیت در انجام شغل، جهت سنجش تناسـب آن بـا خصوصـیات نیـروی انسانی مورد نیاز، ضرورت دارد (رونق، ۱۳۸۰) و (صادقی، ۱۳۷۵). ویژگی‌های مورد نظـر بـرای یـک سـمت شـغلی بایـد مشخص شده باشند و همچنین تکنیک‌های گزینش نیروی انسانی بتوانند این ویژگی‌هـا را تشـخیص دهنـد (William, 1978). شرح وظایفی که به خوبی نوشته شده باشد، به دارنده آن شغل و مدیر مستقیم وی بینشی شـفاف از شـغل مـورد نظر می‌دهد. امروزه تعداد کمی از کارفرمایان و سازمان‌ها، قادر به استخدام منابع انسانی کارآمد می‌باشند، چرا که فرآینـد انتخاب نیروی انسانی، به یک چالش بزرگ برای مدیران منابع انسانی تبدیل شده است. بسیاری از سازمان‌ها ناکارآمـدی و یا ترک شغل منابع انسانی خود را ناشی از عدم توجه به تناسب میان شـغل و شـاغل می‌داننـد (حسـن‌پور و همکـاران، ۱۳۹۵).

با توجه به ضرورت تغییر ساختار سازمانی و تشکیلاتی در شهرداری تهران و همچنین با توجه به ضرورت پرداختن به امر چابک‌سازی سازمانی و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در حوزه‌های تخصصـی مختلـف، یکـی از ضـرورت‌های پـیش رو، تحلیل شرح مشاغل و مهندسی مجدد شرح وظایف در حوزه‌های تخصصی مختلف صـف و سـتاد اسـت. توسـعه سـریع آموزش‌های عالی در دهه‌های اخیر و تحقق نیافتن اهداف خوشبینانه مبنی بر رشد اقتصاد و اشتغال، این ضرورت را ایجاد می‌نماید تا پژوهش‌هایی در راستای کاهش مازاد نیروی انسانی و جلـوگیری از بیکـاری نیـروی انسـانی تحصـیل کـرده صورت گیرد؛ لذا اهمیت شرح وظایف مشاغل و تناسب آن با دانش و مهارت افراد دو چنـدان می‌شـود (سـهرابی، ۱۳۸۰). جهت دستیابی به این منظور، ابتدا باید وضع موجود را به خوبی تحلیل کنیم و سپس با توجه به تراکم و یا کمبود نیروی انسانی و همچنین با نگاه به اینکه یک سری از مأموریت‌های سازمانی ابلاغ شده به حوزه‌ها با گذشـت زمـان از اولویـت شهرداری تهران خارج شده‌اند، به یک ساختار متناسب دست یابیم.

شهرداری منطقه ۷ دارای ۹۰۸ نفر نیروی شاغل در حوزه‌های تخصصی مختلف می‌باشد که ایـن تعـداد تقریبـا دو برابـر ۴۵۰ نفر نیروی مصوب است. در حال حاضر به دلیل نبود طرح‌های کارسنجی و نظام دقیـق ارزیـابی عملکـرد، جابجـایی نیروی انسانی بر اساس توصیه و یا سلیقه افراد و بدون در نظر گرفتن رویه‌های کارشناسی صورت می‌گیرد و شاخص‌های دقیقی جهت بررسی و ارائه نظر تخصصی وجود ندارد. نگاهی اجمالی به پراکنـدگی نیـروی انسـانی در سـطح حوزه‌هـای تخصصی منطقه و مطالبه کلیه حوزه‌ها برای در اختیار داشتن نیروی بیشتر بدون در نظر گرفتن مأموریت‌های سـازمانی و شرح وظایف واحد مذکور، بیانگر عدم وجود ساختار و تشکیلات استاندارد و یا شیوه بومی هر منطقه با توجه به چشـم‌انداز و راهبردهای تعریف شده برای آن منطقه می‌باشد. لذا با توجه به اینکه ساختار شهرداری تهران در حال حاضر بـا تـراکم نیرو و عدم تعیین شرح وظایف سازمانی در پست‌های در اختیار روبرو می‌باشد، هدف اصلی این پژوهش پـایش و بررسـی وضع موجود و ارائه راهکار در راستای پوشش اهداف، وظایف و مسئولیت‌ها در سطح ادارات و حوزه‌های تخصصـی اسـت که تأثیر مستقیم و غیرمستقیم زیادی بر مبحث بهره‌وری سازمانی و رضایت ذینفعان و شهروندان دارد. اهداف فرعی این پژوهش عبارتند از: تسهیل تصدی وظایف و مأموریت‌های جدید در منطقه، شناسایی شکاف و موازی‌کاری در معاونت‌هـا و بهبود وضع موجود، بسترسازی مناسب به منظور توزیع مطلوب نیروی انسانی در حوزه‌های تخصصـی، تسـهیل فرآینـد تصمیم‌سازی در شورای تحول و ارتقاء سرمایه انسانی، ایجـاد داشـبوردهای مـدیریتی جهـت ارتقـاء بهـره‌وری از طریـق انتصاب افراد متخصص در مشاغل مرتبط و آشنایی بیشتر کارمندان با وظایف جاری در حوزه مربوطه.

مسائل اساسی این پژوهش که در ادامه به آن‌ها پاسخ داده خواهد شد، به شرح زیر است:

[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]

۱. نحوه عملکرد حوزه‌های تخصصی در قبال مأموریت‌های سازمانی به چه شکل می‌باشد و آیا توزیع نیروی انسانی به صورت متعادل و با توجه به شرح وظایف سازمانی صورت گرفته است؟
۲. میزان آگاهی و تسلط کارکنان بر مأموریت‌های سازمان و شرح وظایف شغلی خود به چه میزان است؟
۳. ضمن پایش وضع موجود ساختاری و تشکیلاتی شهرداری تهران در منطقه ۷ و تعیین میزان تطابق، پیاده‌سازی ساختار مصوب و ...، خروجی‌های مورد نیاز برای مدیران ارشد منطقه در حوزه‌های تخصصی، از جمله برنامه‌ریزی و منابع انسانی که بتوانند ضمن اصلاح و بهبود وضع موجود به ارتقاء سطح بهره‌وری در سازمان کمک نماید، کدامند؟

## مبانی نظری

### مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری

سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف و رسالت خود، باید افرادی را جذب کرده باشند که توانایی و علاقه لازم برای ایفای نقش خود در رسیدن به اهداف راهبردی را داشته باشند؛ لذا تسهیل موفقیت یک سازمان، خواه ناخواه در گرو جذب و تأمین نیروی انسانی کارآمد است (عباس‌پور، ۱۳۹۳)؛ از همین جهت ضرورت دارد تا اهداف و استراتژی‌های سازمان تعیین‌کننده‌ی نحوه انتخاب افراد باشند. به عبارت دیگر، انتخاب فاکتورهای گزینش نیروی انسانی باید با اهداف و استراتژی‌های سازمان سازگار باشد؛ در این صورت سازمان عملکرد مناسبی خواهد داشت (Stone, 2002). اگر یک دیدگاه استراتژیک در مدیریت منابع انسانی سازمان اتخاذ شود، پس باید تناسبی میان ویژگی‌های منابع انسانی با اهداف، روندها و انتخاب‌های استراتژیک در سازمان وجود داشته باشد؛ چراکه این دیدگاه، منابع انسانی کارآمد را برای بالا بردن بهره‌وری در سازمان حیاتی می‌داند (Lengnick-Hall, Cynthia & Mark, 1988). از دیگر عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری در سازمان می‌توان به مشارکت نیروی انسانی در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها اشاره کرد که البته فرآیندی زمان‌بر و مستلزم توجه فراوان از سمت مدیریت و نیز خود کارکنان است. مشارکت نیروی انسانی منجر به افزایش تعهد و رضایت شغلی و همچنین بروز خلاقیت در آن‌ها می‌شود، فلذا حائز اهمیت بسیاری در بخش عمومی و نیز غیر عمومی است (Bhatti & Qureshi, 2007) و (Levine, 1990).

پورتر (۱۹۸۵) معتقد است که مدیریت منابع انسانی می‌تواند با کاهش هزینه‌ها و افزایش منابع برای تولید محصولات و یا ارائه خدمات، یا هر دو، به سازمان کمک کند تا از عملکرد بهتری برخوردار شود. سیستم انتخاب و ارزیابی کارمندان در سازمان، مسئله مهمی است که می‌تواند به طور قابل توجهی بر عملکرد و آینده یک سازمان تأثیر بگذارد ( Golec & Kahya, 2007). عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی با توجه به مدل بهره‌وری منابع انسانی، سه عامل خواستن، توانستن و امکان داشتن می‌باشد که خواستن به معنای وجود انگیزه و انرژی برای انجام یک کار، امکان داشتن به معنای وجود بسترهای مناسب و لازم در سازمان برای انجام کار و توانستن، به تجربه و دانش تخصصی افراد برای انجام آن کار اشاره دارد (افرازه، ۱۳۸۴).

### تناسب میان شغل و شاغل

انتخاب نیروی انسانی مناسب در سازمان، همانند جذب یک عضو جدید با فرهنگ و نظام ارزشی خاص خود در یک خانواده است که درصورت عدم توجه به تناسب ویژگی‌ها و تخصص او با شغل و حرفه‌ی در نظر گرفته شده برای وی، کارآمدی و ماندگاری وی در سازمان با خطری جدی مواجه می‌شود؛ ازاین‌رو سازمان‌ها سعی می‌کنند تا معیارهای مناسبی را برای جذب نیرو در مشاغل، با توجه به شرح وظایف آن در نظر بگیرند (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۵). بهره‌گیری و بکارگیری بهتر از دانش، توانایی و مهارت‌های نیروی انسانی، در گروی مفهوم تناسب شغلی است؛ عدم تناسب میان فرد و شغل در سازمان، هزینه‌ی زیادی را در پی دارد. وجود تناسب شغلی منجر به احساس رضایت کارمند و انگیزش کاری

[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]

می‌شود (سنگی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ و در کنار آن به دلیل داشتن تخصص مورد نیاز، کارایی و اثربخشی وی در سازمان بیشتر شده و منجر به بهره‌وری سازمان می‌گردد (Antall, 2008) و (Nikolaou, 2003).

تناسب میان شغل و شاغل، مشروط بر تناسب میان مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های مورد نیاز جهت انجام جنبه‌های نسبتا ایستای شغل و افرادی که این توانایی‌ها را دارند می‌باشد (Nadler & Tushman, 1980). حسینی و همکاران (۱۳۸۸) شاخص‌های تناسب شغل و شاغل را برای بخش عمومی و خصوصی متفاوت می‌داند و معتقد است که رشته تحصیلی، تشویق‌نامه‌ها و پست‌های قبلی، مقطع تحصیلی، مهارت ارتباط با سرپرستان و میزان تسلط بر کامپیوتر بیشترین اهمیت را در جذب و گزینش نیرو در بخش عمومی دارند. گرستاین و ریسمن (۱۹۸۳) نیز، بر تطبیق وضعیت سازمان، روندهای اجرایی و منابع انسانی که برای انجام آن‌ها به کار گرفته می‌شوند تأکید می‌کند. رویکرد آن‌ها شامل استفاده از شرح نقش عملکرد اجرایی، مسئولیت‌های فنی و مدیریتی، روابط کلیدی و لیستی از مهارت‌های لازم برای هر سمت اجرایی است که برای دستیابی به تناسب میان استراتژی‌های سازمان و تلاش‌های کارمندان و مدیران کارآمد می‌باشد. بدون یک راهنمای جامع از ویژگی‌ها، مهارت و دانش مورد نیاز برای یک موقعیت شغلی، تشخیص سازمان در انتخاب نیروی انسانی نادرست خواهد بود (Golec & Kahya, 2007).

### توانمندسازی سرمایه انسانی

تخصص حرفه‌ای و تجربه کار، دو زیرمجموعه‌ی اصلی سرمایه انسانی می‌باشند؛ سرمایه‌ای که با عوامل و متغیرهایی شخصی از جمله سن، تحصیلات، تجربه کاری، تخصص و دانش حرفه‌ای تعریف می‌شود. ارتقاء و بهبود سرمایه انسانی، انطباق‌پذیری سازمان با کارمندان را افزایش داده و موجب برآورد شدن انتظارات شغلی آن‌ها می‌شود (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۵)، که این مسئله موجب افزایش بهره‌وری و کارآمدی سازمان می‌گرددد. از منظر کارآمدی، توانمندسازی کارکنان در سازمان اهمیت بالایی دارد؛ همچنین اگر فرآیند جذب نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی انجام گیرد، به دلیل انتخاب و انتصاب درست کارکنان در مشاغل موجود، بهره‌وری آن‌ها بالاتر خواهد بود و در مسیر شغلی خود، توانمندتر ظاهر خواهند شد و به تبع آن سازمان نیز عملکرد بهتری خواهد داشت (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷). منابع انسانی توانمند، علاوه بر بالا بردن بهره‌وری در سازمان‌ها، منجر به رفع فقدان منابع دیگر مانند منابع مالی می‌شوند و در دنیای کنونی که نوآوری و تغییرات مداوم از ویژگی‌های اصلی آن است، لازمه‌ی افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها وجود نیروی انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند می‌باشد (Armstrong, 2008). امروزه بهره‌وری بیش از پیش، از دانایی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد و سرمایه انسانی، نقش مهم‌تری نسبت به سرمایه فیزیکی و یا مالی در موفقیت سازمان‌ها دارد (بهرامی، ۱۳۹۶).

### نظام شایستگی

برنامه چهارم نقشه راه اصلاح نظام اداری، مدیریت سرمایه انسانی را با چالش‌هایی روبرو می‌داند که به شرح زیر می‌باشد (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷):

- نامتناسب بودن ترکیب نیروی انسانی از لحاظ تخصص و مهارت با نیازهای دولت؛
- استخدام حدود نیم میلیون از کارکنان بخش خصوصی، بدون رعایت شرایط احراز مشاغل و شایستگی؛
- نامناسب بودن سیاست‌ها و ضوابط در گزینش نیروی انسانی؛ و
- کاهش بهره‌وری، به دلیل تورم نیروی انسانی غیر متخصص در اغلب واحدهای سازمانی.

یکی از موثرترین روش‌های ارزیابی برای تسهیل گزینش نیروی انسانی، فرآیند انتخاب کارمند مبتنی بر شایستگی است. این نوع انتخاب بر اساس این ایده انجام می‌شود که هر پستی برای انجام در بالاترین سطح خود مستلزم داشتن دانش و مهارت خاصی است. شایستگی یا صلاحیت در چارچوب یک سازمان، شامل دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌هایی است که

[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]

عملکرد بسیار خوبی را در یک روند کاری به ارمغان می‌آورد (Golec & Kahya, 2007). ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای و رفتاری در تطبیق شایستگی افراد با مشاغل اولویت دارد؛ لذا انتظار می‌رود که سازمان‌ها برای ارزیابی شایستگی نیروی انسانی به هنگام جذب، از آزمون‌های تخصصی استاندارد مبتنی بر رشته‌های تحصیلی و همچنین آزمون‌های عملکردی که مهارت‌ها را توأما می‌سنجد استفاده کنند. همچنین در جذب افراد برای مشاغل بالا دستی، نباید بر انتخاب از درون سازمان پافشاری گردد، زیرا که داشتن سابقه کار در سازمان، محدودیت‌هایی را برای نظام جذب مبتنی بر شایستگی در کار ایجاد می‌نماید. (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷) البته عبارت "شایستگی انسان در کار"، به همه دانش و مهارت یک شخص اشاره ندارد، بلکه به دانش و مهارتی گفته می‌شود که شخص در هنگام کار از آن استفاده می‌کند (Morgan, 1988).

اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) با بررسی بیش از ۲۰۰ شغل مختلف به این نتیجه رسیدند که عملکرد برتر منابع انسانی در کار، معمولا نتیجه مجموعه خاصی از شایستگی‌ها است که به روشی خاص ترکیب می‌شوند؛ سندبرگ (۲۰۰۰) این مجموعه را متشکل از ویژگی‌هایی مانند توانایی تحلیل و تفسیر، دانش تخصصی، مهارت انجام کار، خودآموزی و ارتقاء، کار تیمی و برقراری ارتباط با دیگر کارمندان می‌داند.

## روش تحقیق

تحقیقات توصیفی همان‌گونه که از نام آن پیداست، به بررسی و نمایان سازی وضع موجود یک پدیده، شیء یا اتفاق خاص می‌پردازند؛ این مدل تحقیقات از منظر هدف، به دو نوع کاربردی و بنیادی دسته‌بندی می‌شوند. نتایج تحقیقات کاربردی معمولا در تصمیم‌گیری‌ها، سیاست‌گذاری‌ها و همچنین برنامه‌ریزی‌ها استفاده می‌شود که پژوهش حاضر از این نوع می‌باشد. بررسی‌های تحلیلی، سعی در توصیف و توضیح دلیل وجود شرایط یا پدیده موجود دارد؛ نتایج این تحلیل‌ها به محققان این امکان را می‌دهد تا روابط متقابل بین متغیرها را بررسی کرده و استنباط‌های توضیحی را ترسیم کنند (حافظنیا، ۱۳۹۶) و (خاکی، ۱۳۹۶). این پژوهش بر مبنای هدف از نوع کاربردی بوده، و بر مبنای ماهیت و روش از نوع توصیفی – تحلیلی است. توصیف وضعیت فعلی کارکنان شهرداری منطقه ۷ تهران، نشان‌دهنده وجود ضعف در سیاست‌های گزینش نیروی انسانی و هدایت و مدیریت آن‌ها در این سازمان می‌باشد و تحلیل صورت گرفته در این پژوهش، دلایل وجود این ضعف را نمایان می‌سازد که نتایج آن می‌تواند به مسئولان و سیاست‌گذاران بالادستی سازمان در أمر بهبود فرآیند گزینش، انگیزش و توجیه نیروی انسانی در ارتباط با وظایف محوله و مأموریت‌های سازمان یاری رساند. روش اجرای طرح آماری در این پژوهش سرشماری می‌باشد، بطوریکه تمامی کارکنان از تمام معاونت‌های شهرداری منطقه ۷ مورد پژوهش و بررسی قرار گرفتند.

گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز پژوهش، از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد و آمارهای معاونت‌ها و ادارات منطقه و حوزه ستادی متناظر و همچنین مطالعات و پیمایش میدانی شکل گرفته است؛ به گونه‌ای که ۳ کاربرگ با هدف جمع‌آوری اطلاعات خام از کارکنان، مدیران هر واحد و ریاست هر معاونت طراحی شده و بین حوزه‌های تخصصی توزیع گردید.

کاربرگ اول با عنوان "کاربرگ شرح وظایف معاونت تخصصی / ناحیه" باید توسط معاون تخصصی و یا شهرداران نواحی تکمیل و شرح کلیه وظایف مصوب حوزه در آن نگاشته شود. سؤالات موجود در این کاربرگ در خصوص تعداد کارکنان و نوع قرارداد آن‌ها در هر معاونت است و در انتها از شخص معاون یا شهردار خواسته شده تا شرح وظایف شغلی و مأموریت‌های معاونت خود را بنویسد. کاربرگ دوم با عنوان "کاربرگ شرح وظایف اداره / واحد تخصصی" بایستی توسط رئیس هر اداره و یا واحد تخصصی تکمیل گردد که اطلاعات مطلوب در آن شامل تعداد کارکنان واحد مربوطه، نوع قرارداد آن‌ها و همچنین شرح وظایف اداره یا واحد تخصصی می‌باشد. در انتها کاربرگ سوم با عنوان "کاربرگ شرح

[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]

وظایف کارکنان منطقه" طراحی شد و کلیه کارکنان در تمامی واحدها موظف به تکمیل آن شدند. این کاربرگ حاوی سؤالاتی در ارتباط با مشخصات فردی، نوع استخدام، سابقه خدمت، عنوان شغلی، مدرک تحصیلی و ... می‌باشد که در شکل ۱ نمایش داده شده است.



کاربرگ شرح شغل کارکنان منطقه ۷

فرم شماره ۲

| | | |
|---|---|---|
| نام و نام خانوادگی : | شماره پرسنلی: | سابقه خدمت: |
| نوع استخدام : ☐ کارمند رسمی ☐کارگر رسمی ☐رسمی آزمایشی ☐رسمی مامور از..... ☐ قراردادی خدمات اداری شهر ☐ قراردادی موسسه هادیان شهر ☐ پیمانکاری موسسه هادیان شهر ☐ قراردادی حق الزحمه ای | | |
| عنوان پست سازمانی: | محل خدمت: | عدت حضور در واحد فعلی: |
| عنوان شغل در تصدی: | رشته تحصیلی: | مدرک تحصیلی: |
| تاریخ تکمیل فرم: | | |

**شرح وظایف:**

-

-

-

-

**تخصص های مورد نیاز شغل در تصدی:**

**امضا:**

| | |
|---|---|
| **نقطه نظرات:** | **نقطه نظرات:** |
| **امضا مدیر مستقیم:** | **امضا معاونت تخصصی / ناحیه:** |

**شکل ۱- کاربرگ شرح وظایف کارکنان منطقه**

در این پژوهش تعداد ۸۹۷ کاربرگ توسط کارکنان واحدهای مختلف شهرداری منطقه ۷ تهران تکمیل گردید که با بررسی و استخراج اطلاعات از آن‌ها وضعیت موجود پراکنش نیروی انسانی مورد تحلیل قرار گرفت. از جمله چالش‌هایی که در روند تکمیل کاربرگ‌های اولیه توسط کارکنان مشاهده شد، می‌توان به نوشتن مسئولیت و عنوان شغلی به جای شرح وظیفه، کلی نوشتن وظایف (عدم نگارش تفصیلی وظایف موجود)، تکرار یک نوع وظیفه با استفاده از کلمات مترادف، اضافه نوشتن وظایف و عدم کنترل دقیق کاربرگ‌ها توسط مدیران مستقیم و معاونین اشاره کرد. همچنین عدم اعتماد و مشارکت جدی مدیران واحدها / ادارات، عدم پذیرش ضرورت تغییر در وضع موجود و عادت به رویه‌های جاری و نیز عدم دسترسی به آمار، اطلاعات و داده‌های به روز در ارتباط با نیروهای قراردادی، مواردی است که روند کلی پژوهش را با مشکل مواجه ساخت.

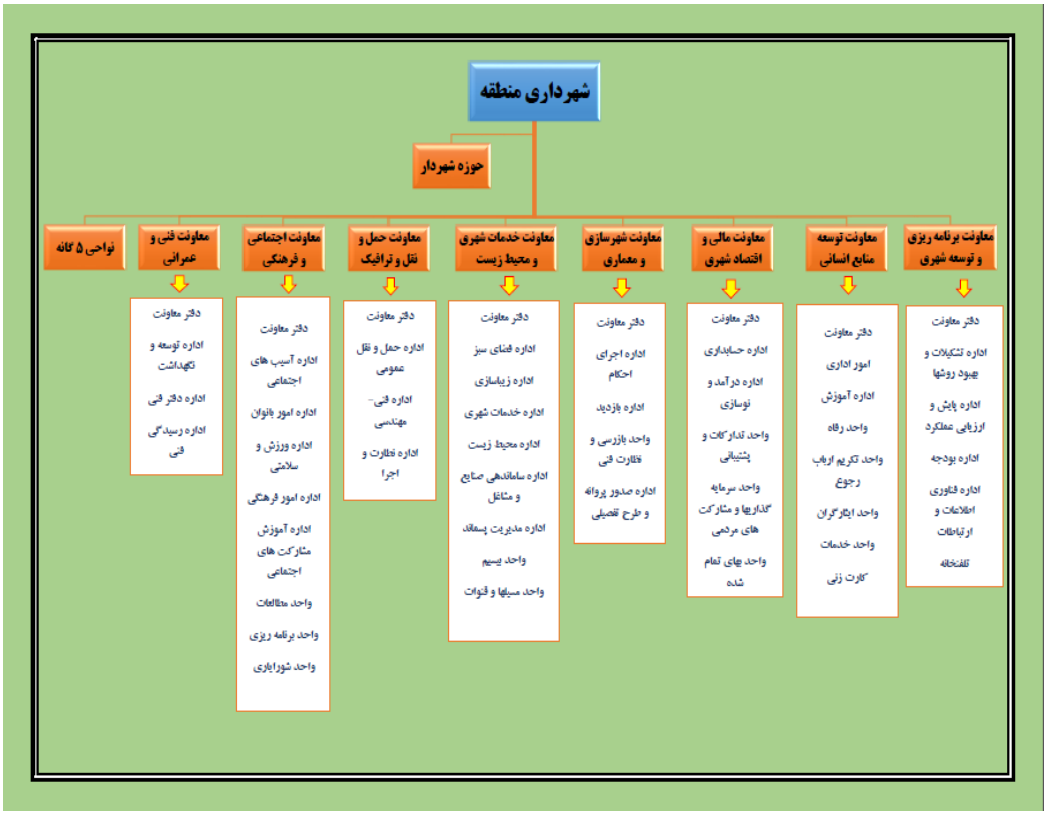
پس از تکمیل کاربرگ‌ها توسط حوزه‌های تخصصی، محتوای کاربرگ‌ها راستی آزمایی شده و پس از پایش مستندات، کاربرگ‌های ناقص به حوزه‌های تخصصی مربوطه جهت اصلاح و ارسال مجددا ارجاع شد و سپس تمامی کاربرگ‌ها با بانک جامع منابع انسانی تطبیق داده شد.

[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]

در ادامه با توجه به اطلاعات دریافتی، پراکنش نیروی انسانی در سطح ادارات / معاونت‌ها و شاخص‌هایی از جمله جنسیت، تطبیق تحصیلات و شغل و سابقه حضور در واحد فعلی برای کلیه حوزه‌ها مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. همچنین، مأموریت‌های مصوب هر اداره و شرح وظایف هر سمت احصا شده و در صورت ناموجود بودن، از طریق جستجو در منابع اطلاعاتی مختلف از جمله مأموریت‌های متناظر حوزه ستادی و .... گردآوری گردید و وضع موجود شرح وظایف پرسنل که از کاربرگ‌های توزیعی میان نیروهای هر حوزه استخراج شده بود، با مأموریت‌های مصوب ابلاغی تطبیق داده شده و بر اساس میزان عملکرد و پوشش‌دهی مأموریت‌ها در ۳ سطح خوب، متوسط و ضعیف، به ترتیب با رنگ‌های سبز، زرد و قرمز تفکیک گردید (شکل ۵ و ۶)؛ که نتایج حاصل از این مرحله بیانگر میزان آگاهی و شناخت کارشناسان هر حوزه از شرح وظایف و مأموریت‌های سازمانی محول شده می‌باشد. این پژوهش کلیه معاونت‌های تخصصی، شهرداری‌های نواحی، ادارات و واحدهای مرتبط و حوزه دفتر شهردار را مورد بررسی قرار داده است؛ که در این مقاله به صورت موردی، معاونت خدمات شهری و محیط زیست ارائه شده است.

## محدوده مورد مطالعه

منطقه ۷ با قرار گیری در مرکزیت جغرافیایی شهر تهران از شمال به بزرگراه رسالت از جنوب به خیابان‌های انقلاب و دماوند، از شرق به خیابان استاد حسن بنا و سبلان و از غرب به بزرگراه شهید مدرس و خیابان مفتح محدود بوده و با مناطق ۳، ۴، ۶، ۸، ۱۲ و ۱۳ همجوار می‌باشد. این منطقه دارای ۵ ناحیه، ۱۴ محله، ۱۵۳۴ هکتار مساحت و ۳۰۹۵۳۱ نفر جمعیت می‌باشد. تعداد نیروهای منطقه در فاصله زمانی انجام پژوهش ۹۰۸ نفر گزارش گردید که بر اساس شکل ۲ در سطوح مختلف صف و ستاد به تفکیک معاونت‌های ۸ گانه، نواحی ۵ گانه و حوزه شهردار فعالیت می‌نمایند.




**شکل ۲- دسته‌بندی واحدهای تخصصی هر کدام از معاونت‌های شهرداری منطقه ۷**

[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]

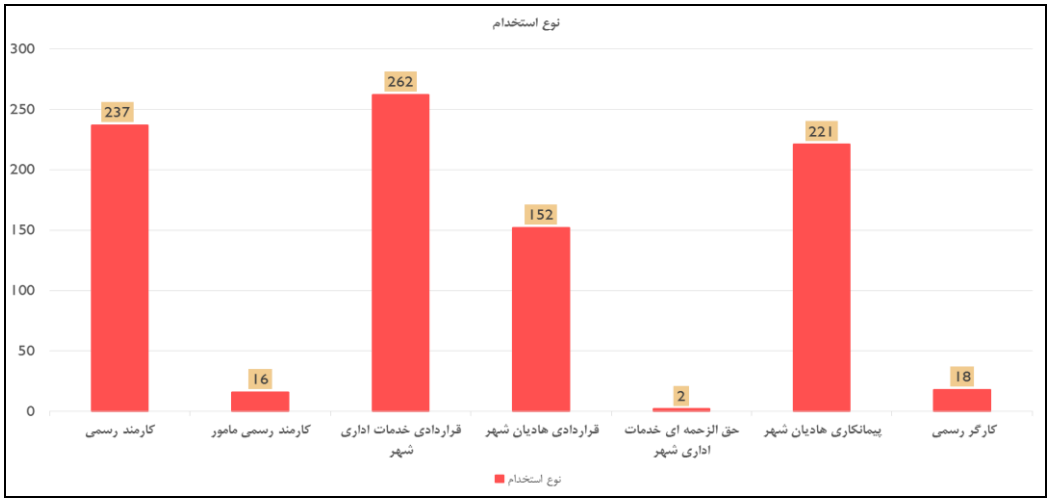
## یافته‌های تحقیق

شهرداری منطقه ۷ تهران دارای ۹۰۸ نفر پرسنل مشغول در حوزه‌های تخصصی متنوع است که تعداد ۲۵۰ نفر از آن‌ها خانم و ۶۵۸ نفر آقا می‌باشند. با بررسی مدارک تحصیلی کارکنان مشخص شد، که اکثریت کارکنان دارای مدرک کارشناسی (۳۶۷ نفر) و پس از آن به ترتیب دیپلم (۱۷۴ نفر)، کارشناسی ارشد (۱۴۰ نفر)، فوق دیپلم (۸۷ نفر)، سیکل (۷۵ نفر)، ابتدایی (۵۸ نفر)، دکترا (۵ نفر) و ۲ نفر بیسواد می‌باشند (شکل ۳).

پراکندگی کارکنان منطقه از نظر نوع استخدام و همکاری به شکلی است که تعداد ۲۷۱ نفر کارمند یا کارگر رسمی، ۴۱۴ نفر قراردادی، ۲۲۱ نفر پیمانکاری و ۲ نفر به صورت حق‌الزحمه‌ای مشغول به کار می‌باشند (شکل ۴). همچنین مشخص شد که سابقه خدمت اکثریت کارکنان منطقه (بدون احتساب کارکنان از نوع پیمانکاری) متعلق به بازه ۱۰ الی ۱۵ سال با تعداد ۲۴۶ نفر می‌باشد؛ پس از آن به ترتیب بازه‌های ۵ الی ۱۰ سال (۱۴۸ نفر)، ۱۵ الی ۲۰ سال (۹۳ نفر)، ۲۵ الی ۳۰ سال (۶۸ نفر)، صفر الی ۵ سال (۶۵ نفر)، ۲۰ الی ۲۵ سال (۶۲ نفر) و ۵ نفر از کارکنان بیش از ۳۰ سال سابقه خدمت دارند.



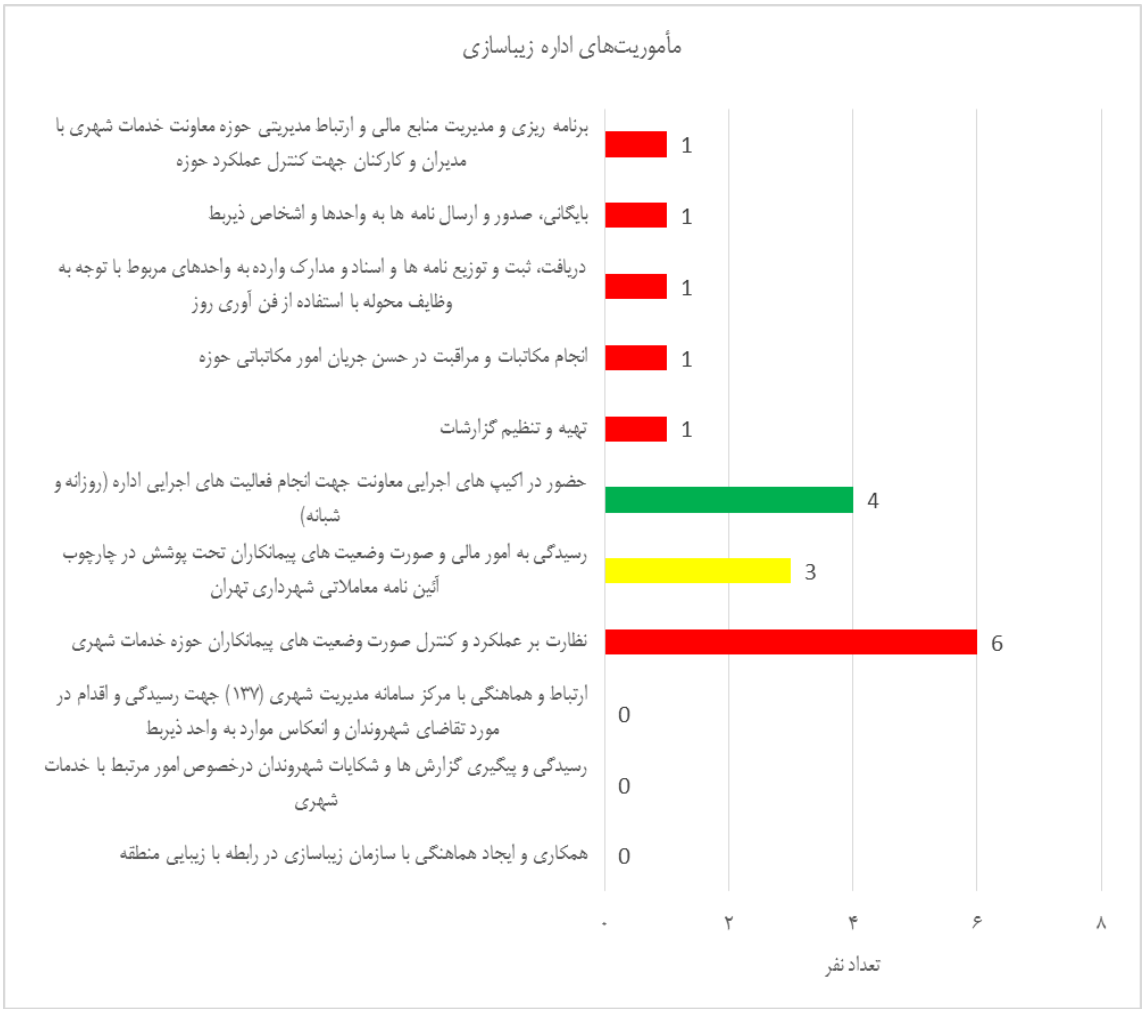

**شکل ۳-پراکندگی کارکنان از لحاظ مدرک تحصیلی**




**شکل ٤- پراکندگی کارکنان از لحاظ نوع استخدام**

[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]

همانطور که در نمودار تطبیقی شرح وظایف اداره زیباسازی (شکل ۵) قابل مشاهده است، برای سه مأموریت "ارتباط و هماهنگی با مرکز سامانه مدیریت شهری"، "رسیدگی و پیگیری گزارش‌ها و شکایت شهروندان" و نیز "همکاری و ایجاد هماهنگی با سازمان زیباسازی در رابطه با زیبایی منطقه"، هیچ نیرویی تخصیص داده نشده است؛ این درحالی است که جهت "نظارت بر عملکرد و کنترل صورت وضعیت‌های پیمانکاران حوزه خدمات شهری" ۶ نیرو تخصیص داده شده که عملکرد نسبتا ضعیفی دارند. این ضعف از موجبات عدم تناسب شرح وظایف شغلی با دانش تخصصی و مهارت افراد مشغول در این حوزه می‌باشد که با نتایج سهرابی (۱۳۸۰)، (Antall, 2008)، (Nadler & Tushman, 1980) و (Nikolaou, 2003) همخوانی دارد. جهت رسیدگی به تعدادی از مأموریت‌های این واحد ("تهیه و تنظیم گزارشات"، "انجام مکاتبات و مراقبت در حسن جریان امور مکاتباتی حوزه"، "بایگانی، صدور و ارسال نامه‌ها به واحدها و اشخاص ذیربط"، "برنامه‌ریزی و مدیریت منابع مالی و ارتباط مدیریتی حوزه معاونت خدمات شهری با مدیران و کارکنان جهت کنترل عملکرد حوزه" و "دریافت، ثبت و توزیع نامه‌ها و اسناد و مدارک وارده به واحدهای مربوط با توجه به وظایف محوله با استفاده از فناوری روز") فقط یک نیرو اختصاص داده شده که عملکرد آن‌ها ضعیف ارزیابی شده است که ناشی از عدم وجود انگیزه کاری و تطابق تحصیلات و دانش تخصصی کارکنان مربوطه و همچنین وابستگی روند کاری به یک شخص خاص است. این موضوع، اهمیت تسلط حداقل ۲ نفر بر هر فعالیت یا وظیفه سازمانی، جهت جایگزینی در مواقع ضروری را می‌رساند (پاسخ مسئله اول تحقیق).



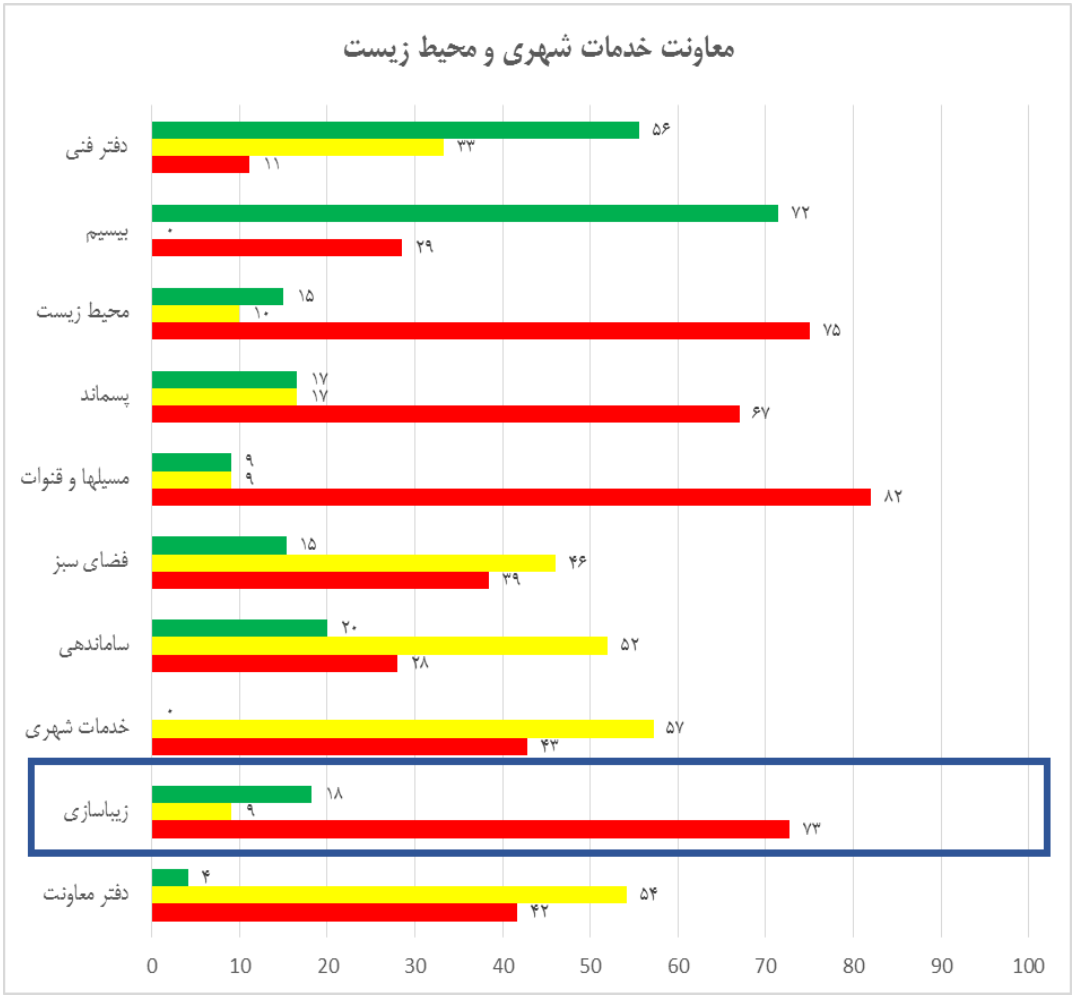

**شکل ۵- نمودار تطبیقی شرح وظایف اداره زیباسازی (معاونت خدمات شهری و محیط زیست)**

[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]

سطح آگاهی و تسلط متوسط رو به پایین در ادارات ساماندهی، خدمات شهری و دفتر معاونت و همچنین بالا بودن ضعف آگاهی و تسلط در ادارات محیط زیست، پسماند، مسیل‌ها و قنوات و زیباسازی، ناشی از عدم شفافیت در شرح وظایف مشاغل، مسئولیت‌پذیری، رضایت شغلی و شایستگی کارکنان موجود در مشاغل در این حوزه‌ها می‌باشد؛ این تحلیل برگرفته از نتایج حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۵)، رونق (۱۳۸۰)، صادقی (۱۳۷۵)، (Golec & Kahya, 2007) و (William, 1978) می‌باشد. همانطور که (Devanna et al., 1981) و (Bhatti & Qureshi, 2007) نیز پیشنهاد می‌کنند، لازم است در راستای بالا بردن سطح آگاهی کارکنان از مأموریت‌ها و احساس مسئولیت آن‌ها نسبت به انجام وظایف سازمانی خود، مدیران و سرپرستان بخش‌ها در سطوح مختلف سازمان، با برخی از کارکنان کلیدی در روند سیاست‌گذاری و تشریح اهداف سازمان همفکری کنند.

در خصوص اداره زیباسازی، تراکم نیروی انسانی به نسبت نیروی مصوب زیاد بوده و لزوما استفاده از نیروهای بیشتر، توزیع مناسب وظایف را به همراه نداشته و به همین دلیل این اداره نسبت به پوشش مأموریت‌های سازمانی دچار اختلال می‌باشد. به لحاظ کیفیت نیروهای در اختیار به جز ۱ مورد تخصص نیروها با شغل در اختیار، هیچ‌گونه تناسب و سازگاری وجود ندارد و این درحالی است که اداره زیباسازی به خلاقیت و بهره‌گیری از دانش بروز جهت فضاآرایی شهری نیاز دارد. کارکنان واحدهای دفتر فنی و بیسیم، آگاهی و تسلط نسبتا بالایی بر شرح وظایف خود دارند، چراکه شرح وظایف شغلی در این واحدها از شفافیت نسبتا بالایی برخوردار است؛ همچنین عملکرد این واحدها بصورت مداوم و مستقیم بر عملکرد دیگر واحدها اثرگذار است، لذا در صورت بروز خطا در عملکرد این واحدها، نوعی رسوایی پدید خواهد آمد و کارمندان جهت پیشگیری از این مسئله، در راستای بهبود عملکرد خود تلاش خواهند نمود (پاسخ مسئله دوم تحقیق).

[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]




**شکل ٦- درصد پوشش وظایف سازمانی در معاونت خدمات شهری و محیط زیست (اعداد به سمت بالا گرد شده‌اند)**

در این مرحله با استفاده از تحلیل‌های صورت گرفته و اطلاعات دریافتی، از جمله پراکنش نیروی انسانی در سطح ادارات / معاونت‌ها و شاخص‌هایی از جمله نیروی مصوب، نیروی موجود، مازاد بر نیروی مصوب، نیروی مطلوب، میزان انباشت نیرو، عدم تطبیق شغل و مدرک تحصیلی به تفکیک معاونت‌ها، نواحی و ادارات تخصصی، پیشنهاد می‌شود این اطلاعات در اختیار شورای تحول و ارتقاء سرمایه‌های انسانی جهت تصمیم‌گیری در خصوص مواردی نظیر جابجایی کارکنان، بررسی تخصصی کمبود یا انباشت نیروی انسانی واحدهای مختلف منطقه و ... قرار گیرد. همچنین جهت تسریع فرآیند ساماندهی نیروی انسانی در حوزه‌ها، لیست افرادی که بنا به دلایل مختلف و با توجه به شاخص‌های تعریف شده در اولویت جابجایی هر حوزه قرار داشتند ارائه شده که می‌تواند در اختیار حوزه توسعه منابع انسانی به منظور اقدامات لازم، قرار گیرد (شکل ۷).

[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]

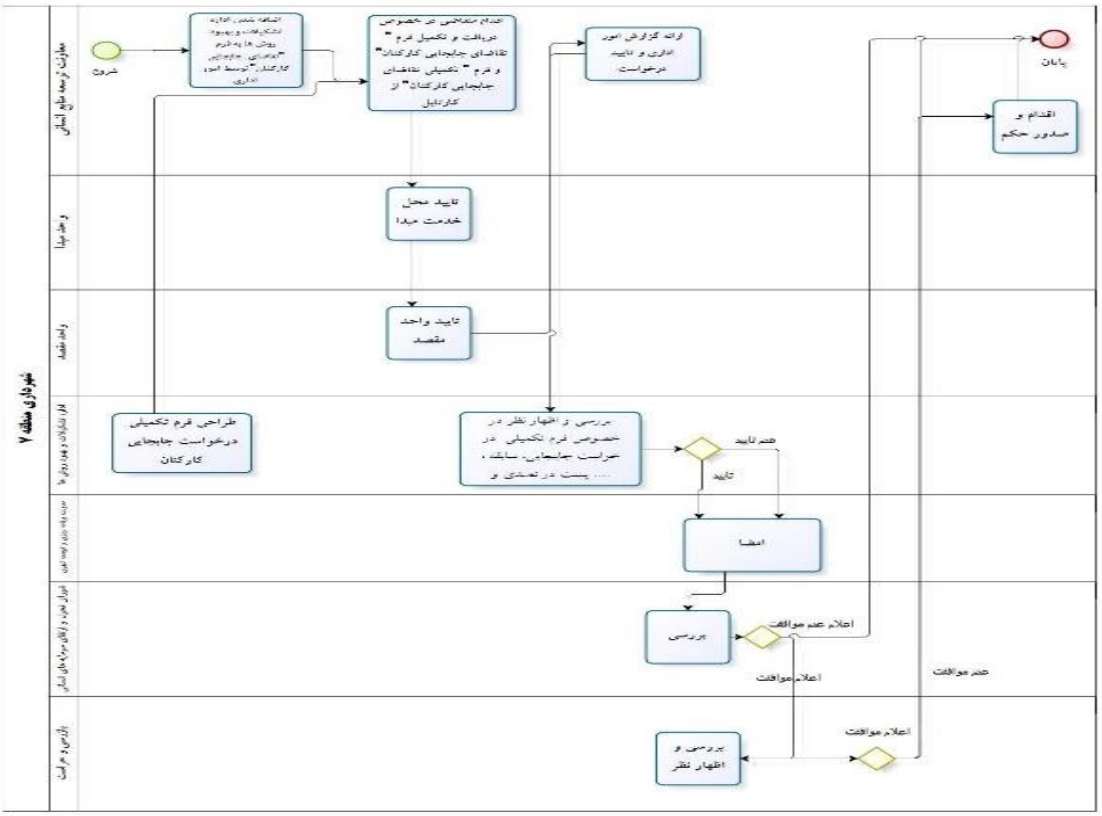
**معاونت خدمات شهری و محیط زیست**

| ردیف | نام اداره | مصوب | نیروی موجود | مازاد نیروی مصوب | نیروی مطلوب | انباشت نیرو | عدم انطباق شغل و مدرک تحصیلی | رشته/مدرک تحصیلی | انطباق شغل و تجربه کاری | سابقه خدمت | عمده خدمت |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | دفتر معاونت خدمات شهری | ۳ | ۵ | ۲ | ۵ | ۰ | زهره محمدخانی | فوق دیپلم خبرنگاری | ۴۸ ماه | ۳ سال و ۴ ماه | معاونت شهرسازی |
| ۲ | زیباسازی | ۳ | ۱۱ | ۸ | ۸ | ۳ | قدرت الله دولتشاهی | فوق لیسانس زبان و ادبیات فارسی | ۱۴ ماه | ۱۰ سال و ۳ ماه | |
| | | | | | | | مونا بیات | دیپلم علوم انسانی | ۱ سال | ۱ سال و ۱ ماه | معاونت خدمات شهری |
| | | | | | | | مجید محمدی | فوق دیپلم امور فرهنگی | ۱ ماه | ۲۰ سال و ۴ ماه | ناحیه |
| ۳ | خدمات شهری | ۱۲ | ۶ | - | ۱۲ | -۶ | زهرا هاشمی | لیسانس روانشناسی | ۶۰ ماه | ۴ سال و ۱۰ ماه | خدمات شهری |
| ۴ | ساماندهی | ۳ | ۴ | ۱ | ۵ | -۱ | ابراهیم جانباز نیستانی | فوق لیسانس جغرافیا | ۲۰ ماه | ۱۵ سال و ۹ ماه | زیباسازی |
| ۵ | فضای سبز | ۶ | ۱۷ | ۱۱ | ۱۱ | ۶ | | | | | |
| ۶ | مسیلها و قنوات | ۳ | ۴ | ۱ | ۴ | ۰ | علیرضا موسایی | فوق لیسانس علوم سیاسی | ۲۷ ماه | ۵ سال و ۱۰ ماه | اجتماعی |
| ۷ | پسماند | ۴ | ۴ | ۰ | ۴ | ۰ | علیرضا شمگانی | لیسانس علوم کتابداری | ۷ ماه | ۲۶ سال و ۳ ماه | |
| | | | | | | | کریم اسماعیلی | دیپلم کامپیوتر | ۳ ماه | ۲۷ سال و ۸ ماه | ناحسه |
| ۸ | بیسیم | ۶ | ۶ | ۶ | ۶ | ۰ | | | | | |
| ۹ | موتوری سنگین | ۰ | ۲ | ۲ | ۲ | ۰ | | | | | |
| ۱۰ | محیط زیست | ۰ | ۳ | ۳ | ۳ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | | |
| ۱۱ | دفتر فنی | ۰ | ۶ | ۶ | ۳ | ۳ | لیلا ساریخانی | فوق لیسانس تربیت بدنی | ۱۹ ماه | ۱۰سال و ۸ ماه | اجتماعی |
| | | | | | | | زهرا نکونام | دیپلم علوم تجربی | ۱۸ ماه | ۵ سال و ۸ ماه | اجتماعی |
| مجموع | | ۳۴ | ۶۸ | ۳۴ | ۶۳ | ۵ | | | | | |

**شکل ۷- لیست افرادی که بنا به دلایل مختلف در اولویت جابجایی هر حوزه قرار داشتند**

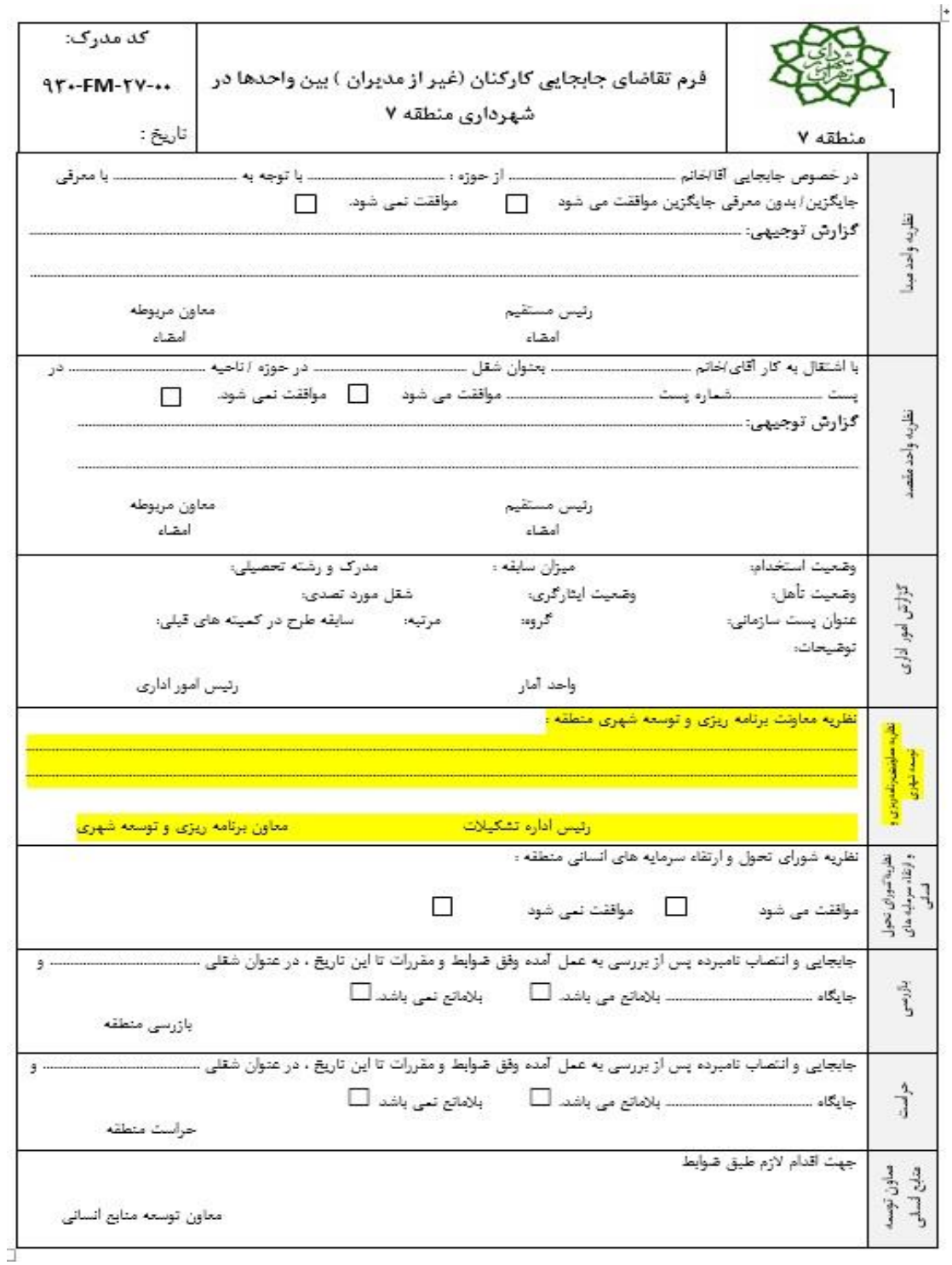
همانطور که بیان شد، با توجه به عدم تناسب شغلی کارکنان و وجود نقص در فرآیند گزینش و جابجایی نیروی انسانی در شهرداری منطقه ۷ تهران، در راستای بهبود ساختار و تشکیلات سازمانی، به منظور مدیریت تقاضای جابجایی کارکنان منطقه، "فرآیند جابجایی کارکنان داخل منطقه" و ۲ کاربرگ با عناوین "فرم تقاضای جابجایی کارکنان (غیر از مدیران) بین واحدها" و "فرم تکمیلی تقاضای جابجایی کارکنان" به ترتیب برای معاونت منابع انسانی و معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهری، با تأکید بر نقش مؤثر اداره تشکیلات و بهبود روش‌ها، بازطراحی گردید که می‌تواند از طریق امور اداری در دسترس متقاضیان قرار گیرد. فرآیند مذکور و کاربرگ‌های درخواست جابجایی در قالب شکل‌های شماره ۸، ۹ و ۱۰ نمایش داده شده است. در این فرآیند، پس از تکمیل فرم‌های مذکور توسط فرد متقاضی جابجایی درون منطقه، این درخواست باید به تأیید واحد مبدأ برسد. در مرحله بعد، در صورت تأیید جابجایی توسط واحد مقصد، این درخواست به اداره تشکیلات و بهبود روش‌ها (در معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهری) ارجاع می‌یابد تا درخصوص تناسب شخص متقاضی با سمت شغلی جدید، با توجه به سوابق، تحصیلات، مهارت‌ها و بطور کلی شایستگی‌های وی تصمیم‌گیری شود. در صورت تأیید درخواست در این مرحله، شورای تحول و ارتقاء سرمایه‌های انسانی نیز مجددا درخواست را بررسی نموده و نظر خود را اعلام می‌کند. در مرحله آخر پس از موافقت بازرسی و حراست، معاونت توسعه منابع انسانی اقدام به صدور حکم جهت جابجایی شخص متقاضی کرده و فرآیند تکمیل می‌گردد (شکل ۸) (پاسخ مسئله سوم تحقیق).

[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]




**شکل ۸: فرآیند جابجایی کارکنان داخل منطقه**

[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]



| | | |
|---|---|---|
| منطقه ۷ | فرم تقاضای جابجایی کارکنان (غیر از مدیران ) بین واحدها در شهرداری منطقه ۷ | کد مدرک: ۹۳۰-FM-۲۷-۰۰ تاریخ : |

**نظریه واحد مبدا**

در خصوص جابجایی آقا/خانم ..... از حوزه : ..... با توجه به ..... با معرفی جایگزین/ بدون معرفی جایگزین موافقت می شود ☐ موافقت نمی شود. ☐

گزارش توجیهی: .....

.....

رئیس مستقیم
امضاء

معاون مربوطه
امضاء

**نظریه واحد مقصد**

با اشتغال به کار آقای/خانم ..... بعنوان شغل ..... در حوزه / ناحیه ..... در پست .....شماره پست ..... موافقت می شود ☐ موافقت نمی شود. ☐

گزارش توجیهی: .....

.....

رئیس مستقیم
امضاء

معاون مربوطه
امضاء

**گزارش امور اداری**

وضعیت استخدام: میزان سابقه : مدرک و رشته تحصیلی:

وضعیت تأهل: وضعیت ایثارگری: شغل مورد تصدی:

عنوان پست سازمانی: گروه: مرتبه: سابقه طرح در کمیته های قبلی:

توضیحات:

واحد آمار

رئیس امور اداری

**نظریه معاونت برنامه ریزی و توسعه شهری**

نظریه معاونت برنامه ریزی و توسعه شهری :

رئیس اداره تشکیلات

معاون برنامه ریزی و توسعه شهری

**نظریه شورای تحول و ارتقاء سرمایه های انسانی**

نظریه شورای تحول و ارتقاء سرمایه های انسانی منطقه :

موافقت می شود ☐ موافقت نمی شود ☐

**بازرسی**

جابجایی و انتصاب نامبرده پس از بررسی به عمل آمده وفق ضوابط و مقررات تا این تاریخ ، در عنوان شغلی ..... و جایگاه ..... بلامانع می باشد. ☐ بلامانع نمی باشد. ☐

بازرسی منطقه

**حراست**

جابجایی و انتصاب نامبرده پس از بررسی به عمل آمده وفق ضوابط و مقررات تا این تاریخ ، در عنوان شغلی ..... و جایگاه ..... بلامانع می باشد. ☐ بلامانع نمی باشد ☐

حراست منطقه

**معاون توسعه منابع انسانی**

جهت اقدام لازم طبق ضوابط

معاون توسعه منابع انسانی

**شکل ۹- فرم تقاضای جابجایی کارکنان بین واحدها، با حضور اداره تشکیلات و بهبود روش‌ها**

[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]



منطقه ۷

**فرم تکمیلی تقاضای جابجایی کارکنان شهرداری منطقه ۷**

**«اداره تشکیلات و بهبود روش ها»**

کد مدرک ۰۰ ۲۷ FM ۷۳۰

**مشخصات فردی**

| نام و نام خانوادگی: | سن: | شماره همراه: |
|---|---|---|

نوع استخدامی:

رسمی☐ رسمی آزمایشی☐ کارگر رسمی☐ قراردادی خدمات اداری شهر☐ قراردادی حق الزحمه ای ☐

قراردادی موسسه هادیان شهر☐ پیمانکاری موسسه هایان شهر☐

در صورت رسمی و رسمی آزمایشی بودن پست سازمانی در تصدی خود را به صورت دقیق عنوان نمایید:

**مدارک تحصیلی**

| عنوان مقاطع تحصیلی | گرایش |
|---|---|
| دیپلم و پایین تر: | |
| کاردانی: | |
| کارشناسی: | |
| کارشناسی ارشد: | |
| دکتری: | |

**سوابق شغلی**

| عنوان شغلی | حوزه تخصصی | مدت زمان حضور |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

✓ مهارت ها: ( نرم افزاری، تجربی، اجرایی و ...):

✓ اختصارات:

✓ علت درخواست جابجایی خود را مختصرا عنوان کنید:

✓ حوزه های مورد علاقه با توجه به انگیزه فردی و ارتقای بهره وری:

امضای متقاضی

**شکل ۱۰- فرم تکمیلی تقاضای جابجایی کارکنان**

[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]

## جمع‌بندی، نتیجه‌گیری و پیشنهادات

امروزه مدیران منابع انسانی در سطوح خرد و کلان سازمان‌ها، اعم از دولتی یا خصوصی، در انتخاب نیروی انسانی برای مشاغل مختلف با چالش‌های زیادی مواجه‌اند که از آن‌ها می‌توان به عدم تناسب شغل و شاغل اشاره نمود که ناشی از نبود شفافیت در شرح وظایف شغلی است. تشریح وظایف شغلی، یک فرآیند جامع برای کسب اطلاعات شغلی است که به منظور کمک به تصمیم‌گیری مدیران و سیاست‌گزاران سازمان انجام می‌گیرد و هدف آن استخراج اطلاعات مربوط به جنبه‌های مختلف یک شغل و نحوه عملکرد نیروی انسانی گمارده شده در آن سمت شغلی می‌باشد.

جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و داده‌های این پژوهش در قالب مراحل اساسی طراحی کاربرگ‌ها، ارسال آن‌ها به حوزه‌های تخصصی، دریافت و پایش کاربرگ‌ها، استخراج اطلاعات، سنجش میزان آگاهی و تسلط کارکنان بر شرح وظایف مشاغل و تحلیل وضع موجود در معاونت خدمات شهری و محیط زیست شهرداری منطقه ۷ تهران بر مبنای روش توصیفی – تحلیلی صورت گرفت. تحلیل وضع موجود حاکی از عدم وجود تناسب میان شرح وظایف مشاغل و مهارت و دانش کارکنان است که دلیل اصلی آن شفاف نبودن شرح وظایف هر واحد سازمانی است. در راستای سرعت بخشی به اصلاح چینش نیروی انسانی در این معاونت، ضمن تهیه لیست افرادی که در اولویت جابجایی در هر حوزه قرار دارند، فرآیند جدیدی از نحوه جابجایی کارکنان در مشاغل ارائه گردید و همچنین "فرم تقاضای جابجایی کارکنان بین واحدها، با حضور اداره تشکیلات و بهبود روش‌ها" و "فرم تکمیلی تقاضای جابجایی کارکنان" بازطراحی شدند.

با توجه به مسئله مهم و حیاتی مهندسی مجدد شرح وظایف که امروزه اکثر سازمان‌ها از این رویکرد به منظور ارتقاء بهره‌وری و جلب رضایت مشتریان و ذینفعان خود بهره می‌برند، نتایج این پژوهش می‌تواند یک ابزار مهم و حیاتی برای تصمیم‌گیری مدیران در حوزه مدیریت شهری باشد. نتایج تجربی حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد اگر چه به ظاهر و در لایه‌های سطحی سازمان پراکندگی نیرو و وظایف سازمانی به نحو احسن و با کمترین چالش شکل گرفته است، اما هنگامی که با نگاهی دقیق‌تر به موشکافی وضع موجود و لایه‌های عمیق‌تر می‌پردازیم، متوجه گسیختگی‌های زیادی می‌شویم که بنظر می‌رسد این موضوع در اکثر مناطق شهر تهران صدق نماید؛ لذا پیشنهاد می‌گردد که الگوی پژوهش انجام شده و خروجی‌های حاصل از آن در شهرداری‌های مناطق دیگر و ارگان‌های مرتبط با شهرداری تهران مورد استفاده قرار گیرد. چرا که از این طریق، علاوه بر تمرکز بر وظایف مهم و اصلی هر حوزه، ضمن پیشگیری از موازی کاری، امکان اثربخشی بیشتر و کارایی بالاتر فراهم می‌گردد. با توجه به یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌گردد اقدامات ذیل جهت بهبود وضعیت فعلی در دستور کار مدیران بالادستی شهرداری منطقه ۷ تهران قرار گیرد:

– مهندسی مجدد شرح وظایف سازمانی با توجه به تغییر پارادایم مجموعه مدیریت شهری و بازتعریف مأموریت‌ها براساس برنامه‌های کلان، میان مدت و کوتاه مدت شهرداری تهران؛

– بیان شفاف مأموریت‌ها و وظایف سازمانی هر واحد / اداره و معاونت تخصصی با استفاده از اسناد بالادستی و انتظارات مدیریتی و نصب آن در هر یک از واحدها؛

– آگاهی کامل کارکنان از تمامی شرح وظایف حوزه خدماتی و جلوگیری از موازی کاری؛

– پایش مستمر انجام کلیه شرح وظایف ابلاغی توسط بالاترین مسئول هر حوزه و رفع نواقص موجود؛

– تسلط حداقل ۲ نفر بر هر فعالیت یا وظیفه سازمانی جهت جایگزینی در مواقع خاص

– ایجاد و تداوم هماهنگی لازم میان حوزه معاونت توسعه منابع انسانی و معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهری جهت اجرای وظایف مشروح؛

– ایجاد سامانه قوی تشکیلات و ساختار سازمانی که قابلیت ارائه گزارش‌های مدیریتی و سوابق خدمت پرسنل را داشته باشد؛

– تهیه فرم‌ها و قالب‌های مورد نیاز جهت تکمیل فرآیند ساماندهی منابع انسانی؛

[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]

– تدوین دوره‌های توانمندسازی منابع انسانی با توجه به نقاط ضعف شناسایی شده و حوزه‌های نیازمند ترمیم؛
– ارتقاء سطح انگیزشی پرسنل با استفاده از خروجی‌های پژوهش و با تأکید بر ارزیابی عملکرد پرسنل؛
– ایجاد حس مسئولیت‌پذیری کارکنان در قبال وظایف ابلاغی و شفافیت در پاسخگویی به حوزه‌های ذیربط در صورت نیاز؛
– همفکری با کارکنان هر حوزه جهت تعیین مأموریت‌ها و نحوه دستیابی به آن‌ها؛
– پیاده‌سازی الگوهای بهبود جهت افزایش سرعت عملکرد سازمانی و حصول رضایت ذینفعان و شهروندان؛
– بسترسازی جهت بکارگیری صحیح نیروی انسانی در حوزه‌های مرتبط با تخصص و مهارت ایشان به منظور افزایش راندمان و بهره‌وری؛ و
– تسلط معاونین، شهرداران و مدیران منطقه بر مفاهیم کلیدی و پایه‌ای منابع انسانی.

## منابع


افرازه، عباس (۱۳۸۴). مدیریت دانش. دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران.

بهرامی، محمدصادق (۱۳۹۶). مدیریت دانش و منابع انسانی (سرمقاله). امواج دانش، دوره ۲، شماره ۳.

تیموری، نازنین، رنگریز، حسن، عبدالهی، بیژن و زین‌آبادی، حسن رضا (۱۳۹۷). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی. فصلنامهٔ پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۳۱).

حافظنیا، محمدرضا (۱۳۹۶). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. انتشارات سمت، تهران.

حسن‌پور، اکبر، یوسفی زنوز، رضا و موسوی، پریسا (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی، در سازمان های دولتی ایران. فصلنامهٔ علمی – پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال چهارم، شماره ۴.

حسینی، میرزا حسن، رحمانی، زین‌العابدین و حبیبی، فتانه (۱۳۸۸). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های تناسب شغل و شاغل در جذب نیروی انسانی متخصص. مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۳.

خاکی، غلامرضا (۱۳۹۶). روش تحقیق در مدیریت. انتشارات فوژان، تهران.

سنگی، محمد، آذر، عادل، شفیعی نیک‌آبادی، محسن و مقدم، علیرضا (۱۳۹۶). ارائه مدل سنجش تناسب شغل و شاغل مبتنی بر استعدادها (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی.

سهرابی، حمید (۱۳۸۰). برآورد نیاز به نیروی انسانی متخصص کشور بر اساس روندهای گذشته و تغییرات جمعیتی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۲۰.

عباس‌پور، عباس (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی پیشرفته: رویکردها، فرآیندها و کارکردها. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)، تهران.

Antall. GF. (2008). Assessing Job Candidates for Fit. Merlin Press.

Armstrong. M. (۲۰۰0). Strategic human resource management. Replika Press Pvt Ltd.

Bhatti. KK. & Qureshi. TM. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. International review of business research papers. 3(2). 54-68.

Devanna. MA. Fombrun. C. & Tichi. N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. Organizational dynamics. 9(3). 51-67.

Gerstein. M. & Reisman, H. (1983). Strategic selection: Matching executives to business conditions. Sloan Management Review. 33-49.

Golec. A. & Kahya. E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. Computers & Industrial Engineering. 52(1). 143-161.


[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]

Lengnick-Hall. CA. & Lengnick-Hall. ML. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. Academy of management Review. 13(3). 454-470.

Levine. DI. (1990). Participation, Productivity, and the Firm's Environment. California Management Review. 32(4). 86-100.

Morgan. G. (1988). Riding the waves of change: Developing managerial competencies for a turbulent world. San Francisco: Jossey-Bass.

Nadler. AD. & Tushman. LM. (1980). A Model for Diagnosing Organizational Behavior. Organizational Dynamics. 9(2). 31-55.

Nikolau. I. (2003). Fitting the person to the organization: examining the personality job performance relationship from a new perspective. Journal of managerial psychology. 18(7). 639-648.

Porter. ME. (1985). Competitive advantage. New York: Free Press.

Sandberg. J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. Academy of management journal. 43(1). 9-25.

Spencer. LM. & Spencer. SM. (1993). Competence at work: Models for superior performance. New York: Wiley.

Stone. RS. (2002). Human resource management. Brisbane: John Wiley.

William. FG. (1978). Personnel a diagnostic approach. USA: .Business Publications

[ Downloaded from jvfc.ir on 2026-11-14 ]