



اصلاح سیستم‌ها و روش‌های انتصابات مدیران

(مطالعه موردی: شهرداری مشهد)

نرجس فروزانفرد^۱

کارشناسی مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی سجاد، مشهد، foroozanfard.narjes@gmail.com

چکیده

نیروی انسانی یکی از اصلی‌ترین عوامل تاثیرگذار در موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی می‌باشد. امروزه بیشتر سازمان‌ها مشتاق‌اند تا مدیرانی با مهارت‌های گوناگون داشته باشند؛ و تلاش می‌کنند تا سیستمی طراحی کنند که با توجه به مهارت‌ها، شایستگی‌ها و سوابق کارکنان آنها را در مناسب‌ترین جایگاه شغلی قرار دهند تا کارایی سازمان افزایش یابد. شهرداری مشهد، نیاز به شناسایی شاخص‌هایی دارد تا با استفاده از آنها بتواند سیستمی را برای انتخاب مدیران، معاونین، رئیس ادارات و گروه‌ها طراحی کند. این سیستم، باید در تمام قسمت‌های سازمان قابل پیاده‌سازی و اجرا؛ و از لحاظ هزینه و زمان مقرون به صرفه باشد. اطلاعات موردنیاز در این تحقیق؛ از منابع مختلفی هم‌چون مقالات، آیین‌نامه‌ها، کتاب‌های مربوطه و سیستم اطلاعات پرسنلی جمع‌آوری شده است. در این تحقیق سعی می‌شود تا اصلاحاتی بر روی سیستم فعلی که بیشتر سلیقه‌ای و تجربی است؛ انجام پذیرد و شاخص‌هایی که شرایط آرمانی هر سازمان بهتر است آنها را داشته باشد یافت شود. بعد از بومی‌سازی شاخص‌های یافت شده، تحلیل‌هایی از روش‌های آمار توصیفی ارائه خواهد شد تا جایگاه استفاده هر شاخص شفاف‌تر گردد. رتبه‌بندی شاخص‌ها با تحلیل پرسش‌نامه‌ها و تعیین میانگین هر شاخص انجام می‌شود. جامعه نمونه این تحقیق، مدیران و معاونین رده بالا حوزه شهردار و معاونت‌های شهرداری مشهد می‌باشند؛ که تعداد آنها ۵۰ نفر است. در نهایت، سیستم فرآیند انتصابات که جایگاه استفاده شاخص‌های بومی شده را هم مشخص می‌کند؛ به عنوان خروجی تحقیق ارائه خواهد شد.

کلیدواژه: انتصابات، انتخاب مدیران، شاخص‌های انتصابات، شایسته‌سالاری، شهرداری مشهد.



۱- مقدمه

هدف از این مطالعه و تحقیق، اصلاح سیستم انتصابات فعلی شهرداری مشهد و مشخص نمودن شاخص‌هایی است؛ که با توجه به آن‌ها بتوان برای هر فرد بخصوص مدیران، معاونین مدیران و رئیس اداره‌ها افراد مناسب را بر اساس نظام شایسته‌سالاری منتصب کرد.

بر اساس نظرات خبرگان، کارایی و بهره‌وری شهرداری مشهد پایین‌تر از حد انتظار است. بنابراین، شهرداری مشهد نیاز دارد؛ از عوامل تولید یا ارائه خدمات که در هر سازمانی عامل عمده و اساسی آن نیروی انسانی است، استفاده بهینه بکند. به همین منظور باید، عملکرد کارکنان خود را با انتصابات صحیح و ایجاد سیستمی مدون اصلاح نماید؛ تا بهره‌وری و کارایی سازمان افزایش یابد.

سرمایه‌ی انسانی هر سازمان و محیط کاری، تعهدهای متقابل نسبت به یکدیگر دارند. تعهدهای افراد نسبت به محیط کاری خود شامل انجام درست وظایف محوله، احترام به فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر سازمان، تلاش مستمر برای تحقق اهداف سازمان است. متقابلاً سازمان‌ها در راستای برآوردن نیازهای افراد و ارتقای جو و شرایط انسانی محیط کار، باید نسبت به تعهداتی چون گمارش و تخصیص شغل مناسب به افراد، کاهش و به حداقل رساندن احساس تبعیض در سازمان و ایجاد فرصت‌های بیشتر برای افراد سطوح پایین‌تر پاسخگو باشند (ابیلی، ۱۳۸۵). بنابراین به خوبی قابل مشاهده است که شالوده و زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است، و داشتن یک زیر بنای اثربخش یعنی قرار گرفتن شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی، پیش شرط اساسی برای موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. از سوی دیگر باید به این نکته نیز توجه کرد، که امروزه سازمان‌ها و بنگاه‌ها برای بقای خود و ضرورت حضور در عرصه‌ی فعالیت‌های جهانی، نیاز به شایسته‌سالاری را نسبت به گذشته بیشتر احساس می‌کنند. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌های دولتی به دلیل عدم رعایت نظام شایسته‌سالاری و لیاقت، در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان، عملکرد رضایت‌بخشی نداشته‌اند (قیصری و همکاران، ۱۳۹۲). به همین منظور، در این تحقیق سعی شده است در راستای پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران، شاخص‌های تاثیرگذار بر فرآیند انتصابات تعیین شود. در مراحل بعدی سعی می‌شود شاخص‌ها بومی‌سازی شوند و در قالب معیارهای استاندارد شده، ارائه گردند و سیستم انتصابات اصلاح شود. (شناسایی شاخص‌های انتصابات برای اولین بار در مجموعه شهرداری انجام شده است).

۲- مبانی تحقیق

مقالات استفاده شده در این پژوهش، به صورت جدول ۱-۲ ارائه شده‌اند.

۱-۲- جدول خلاصه مقالات

منبع	هدف	ابزار	نتایج
احمدی و همکاران، ۱۳۹۲	ارائه روش اجرایی عمومی جهت طراحی مدل مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی	تحقیق‌های مروری- مدل‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی	جلوگیری از آموزش‌های بی‌هدف، نقل و انتقالات بی‌مورد و ترفیعات بی‌ضابطه



صغری زاده و نصراللهی، ۱۳۸۷	شناسایی شاخص‌های موثر بر انتخاب پیمانکار	مدل AHP	مهم‌ترین شاخص‌ها فنی، مهارتی- توانایی، اقتصادی- مالی، مدیریتی- کادر تخصصی، تجهیزات، اعتبار و حسن سابقه می‌باشد.
حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۸۸	ارائه دیدگاهی نو از مدیریت منابع انسانی	مدل انسانی تلفیقی مدیریت دانش	با آموزش می‌توان مهارت جوشکاران را افزایش داد.
حسینی گل‌افشانی و همکاران، ۱۳۹۳	امکان‌سنجی پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری	فرضیه‌سازی- نمونه‌گیری کوکران	اولویت اول مولفه‌ی رضایت و امنیت شغلی است.
ربعی، ۱۳۸۹	شناسایی معیارها و شاخص‌های آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی	مدل سه‌شاخگی- آزمون Z - مجذور کای دو X ² - آزمون فریدمن	نگرش مدیران در خصوص موضوعات یاد شده در مقایسه با نگرش سرپرستان و کارشناسان مثبت‌تر است.
رجب‌بیگی و پرتوی، ۱۳۸۹	بررسی چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی	تحلیل واریانس بر روی داده‌های پرسش‌نامه	میزان نارضایتی شغلی در سطوح شغلی مدیر و کارشناس تفاوت ندارد.
سلطانی و میرزائزاد، ۱۳۸۹	بررسی نحوه پیاده‌سازی و بیان فواید سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک	تشریح مدل e-HRM و منابع کتابخانه‌ای	استفاده از این سیستم موجب افزایش کارایی و سهولت دسترسی جهت تمامی ذینفعان سازمانی است.
سلیمانی و همکاران، ۱۳۸۱	جستجو رابطه برخی عوامل درون و برون سازمانی با فساد اداری	نمونه‌گیری کوکران- پرسش‌نامه	رابطه معناداری بین وضعیت اقتصادی کارکنان و ویژگی‌های فردی کارکنان با فساد اداری وجود دارد
صمیمیت، ۱۳۸۴	ارتقاء و توسعه مسیر شغلی مدیران- ارائه الگویی متناسب در سطوح مختلف سازمان	آزمون T تست زوجی	مهارت انسانی و سپس مهارت فنی دارای بیشترین تاثیر
عباسی و علیزاده شانی، ۱۳۹۲	افزایش کارایی	دست‌یابی به معیارها روش با طرح پرسش‌نامه و مصاحبه با خبرگان- مقایسات زوجی	دارا بودن از معیارها موجب افزایش اطمینان و شناسایی نقاط قوت و ضعف می‌شود.
قاسمی و همکاران، ۱۳۹۲	بررسی عوامل مهم برای استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از مهم‌ترین راه کارهای توسعه و بقای سازمان‌ها است	
نیلی‌پور طبابایی و همکاران، ۱۳۹۱	بررسی میزان ارتباطات سازمانی اثربخش در کارکنان ستادی	استخراج شاخص‌ها با روش دلفی	نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین و موثرترین منابع سازمان در رسیدن به اهداف است.
مهدی‌عصری و منصوریان، ۱۳۹۱	تحول در ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی- بهبود مستمر منابع و فرآیندهای سازمان	پرسش‌نامه	رابطه معنادار و مثبتی بین ابعاد تشکیل‌دهنده ارتباطات سازمانی اثربخش وجود دارد.
یزدان‌پناه عبدالملکی، ۱۳۹۰	ارتقا شرایط مدیریت شهری- انتخاب مدیر واجد شرایط	تحقیقات کتابخانه‌ای	ارائه نواقص موجود در مدیریت شهرداری‌ها



شناسایی نیروهای زبده، باعث تسريع در رسيدن به اهداف سازمان مي شود.	انواع روش‌های ارزیابی عملکرد	استفاده بهتر از منابع نیروی انسانی - تعیین سیستم مناسب افزایش حقوق و پاداش بر مبنای معیارهای عملکرد - بالا بردن سطح کارایی کارکنان	سلیمان پور، ۱۳۹۳
متغیر توانایی، دارای رتبه اول و متغیر بازخورد، دارای رتبه آخر در عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان می باشند.	فرضیه‌سازی - مدل‌های ارزیابی عملکرد	بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان	اردستانی و همکاران، ۱۳۹۰
مدیران و کارمندان، گوشی‌های هوشمند را به تبلت، و لبتاب را برای یادگیری ترجیح می دهند.	تحقیقات میدانی	یافتن روش‌های آموزشی مورد علاقه مدیران	جانگهان و همکاران، ۲۰۱۵
که بیشترین تجربیات و اطلاعات تقریباً تصادفی، در حین کار و عملیات نصب مدیران شده است.	مصاحبه با خبرگان	دستیابی به اهمیت و چگونگی اندوختن علم از روش کسب تجربه در مقایسه با روش‌های علمی	استرم و همکاران، ۲۰۱۶
مدیران کشور مالزی در مقایسه با مدیران کشور ایران، عواقب و نکات بیشتری را در تصمیم‌گیری‌های خود لحاظ می کنند	پرسش‌نامه	بررسی استراتژی‌های مدیران دو کشور	آیین و همکاران، ۲۰۱۵
در برزیل مدیران پروژه بیشتر برای به حداقل رساندن تاخیرهای زمانی و بی‌ثباتی‌های مالی تلاش می کنند.	تحلیل عاملی نمونه‌ها	شناسایی سبک و روش‌های اتخاذ شده توسط مدیران پروژه	رامز و همکاران، ۲۰۱۶

۳- روش تحقیق

۳-۱- شناخت وضعیت جاری

نبود شاخص‌هایی جامع و کامل و به کارگیری سیستم سلیقه‌ای - تجربی در انتصابات مدیران و مسئولین، از بزرگترین مشکلات شهرداری است. هدف از اصلاح سیستم‌ها و روش‌های انتصابات، پیاده‌سازی سیستمی بدون برای انتصابات مدیران می‌باشد. برای شناخت وضعیت جاری، از ابزارهای گوناگونی می‌شود استفاده کرد. به دلیل تاکید زیاد مدیران منابع انسانی و اداری و مالی بر جنبه کاربردی این پژوهش؛ از سیستم اطلاعات پرسنلی یا همان شیوه مصاحبه با خبرگان، استفاده شده است.

از مسئولین، کارشناسان مطلع و معاونین مدیران سوال‌های مشخص و یکسانی پرسیده شده است. سوالات پرسیده شده، به شرح زیر می‌باشند:

۱- آیا در انتصابات مدیران، از سیستم موجود پیروی می‌شود؟ ۲- مشکلات سیستم موجود چیست؟ ۳- چه عواملی باید در انتصابات مدیران، مسئولین در نظر گرفته شود؟ ۴- برای رفع مشکلات سیستم انتصابات، پیشنهادی دارید؟

نظر خبرگان، به تکمیل شاخص‌های استخراج شده و افزایش جنبه‌ی کاربردی آنها کمک زیادی کرده است. زیرا برخی از عوامل هستند که فقط در تحقیقات میدانی در سازمان مشخص می‌شوند و لازمه هر کار پژوهشی این است که؛ کارایی پژوهش خود را با تحقیقات و پیگیری‌ها و شناخت میدانی افزایش دهد. در گام بعد، شاخص‌های به دست آمده



را با در نظر گرفتن شرایط گفته شده در مصاحبات؛ بومی سازی کردیم و طی جلسه‌ای به تایید مشاور پژوهشی و مسئول بهبود سیستم‌ها و روش‌های شهرداری مشهد رسید. شاخص‌های نهایی و بومی شده در جدول ۴-۱ ذکر شده‌اند. از این شاخص‌ها در مقالات، به عنوان دلایل تاثیرگذار در انتخاب مدیران یاد شده است. شاخص‌ها در هفت گروه ابتکار و خلاقیت، میزان رضایت‌مندی، مهارت مکاتبه‌ای، اجرایی، بهره‌وری، عمومی و اخلاقی و رفتاری دسته‌بندی شده‌اند (نیلی پور طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۱).

۴-۱- جدول شاخص‌های بومی شده

ردیف	نوع شاخص	شاخص
1	ابتکار و خلاقیت	ارائه ایده‌های نو
2		فراهم‌سازی بستر ارائه خلاقیت، نوآوری و طرح‌های جدید
3		احساس علاقه و رضایت‌مندی از انجام امور
4	میزان رضایت‌مندی	جلب رضایت ارباب رجوع
5		جلب رضایت سایر مدیران مجموعه
6		جلب رضایت همکاران
7	مهارت مکاتبه‌ای	استفاده از مدیریت دانش و مستندسازی تجربیات
8		استفاده از فناوری‌های نوین و نرم‌افزارها
9		آگاهی از دستورالعمل‌ها و ابلاغ‌های جدید
10		آشنایی و استفاده از اصول و قواعد رفتار سازمانی
11		استفاده مرتبط از تحصیلات، توان و تخصص نیروی انسانی ^۱
12		نگهداشت و پرورش نیروی انسانی با در نظر گرفتن نتایج حاصل از برگزاری دوره‌های آموزشی
13		طراحی مسیر شغلی کارکنان ^۲
14		شناسایی نقاط ضعف و برنامه ریزی جهت برطرف نمودن آن

^۱ یک مدیر در پست سازمانی‌ای که قرار دارد، داشتن تحصیلات مرتبط چقدر موثر است؟

^۲ یک مدیر باید برای کارکنان خود، مسیر شغلی هر یک را ترسیم کند. یعنی شخص، از چه سمتی شروع کرده و به چه سمتی در آن مجموعه می‌تواند برسد.



	اجرائی		
بازنگری ساختار مطابق ماموریت‌ها و وظایف مدیریت مربوطه	اجرائی	15	
توانایی در برقراری ارتباط (ارتباطات سیاسی، رفتاری، اداری و...)		16	
مقابله با فساد اداری		17	
اغتنام فرصت (استفاده درست از فرصت‌های کاری)		18	
توانایی اداره تعارضات و تضادها در سازمان		19	
نظارت جامع بر پاسخگویی و انجام وظیفه کارکنان جمعی		20	
قدرت مدیریت (مرجعیت، قانونی، کارزماتیک)		21	
برنامه‌ریزی استراتژیک		22	
همهانگ بودن با فرهنگ سازمانی		23	
درک جایگاه عملیاتی در کل سازمان		24	
پیاده‌سازی و حفظ نظم و انضباط کاری		بهره‌وری	25
روحیه کار تیمی و مشورت‌پذیری و انتشار آن در مجموعه			26
استفاده از تجربیات قبلی			27
برنامه‌جانشین‌پروری ^۳			28
کارهای تحقیقاتی انجام شده توسط فرد	29		
ایجاد محیط کاری سالم (امنیت و بهداشت شغلی)	30		
داشتن پشتکار	31		
مدیریت زمان	32		
مقبولیت در محل کار	33		
میزان تناسب سطح مدیریت قبلی و سطح مدیریتی که می‌خواهد	بهره‌وری		34

^۳ توسعه و رشد توانایی‌های بالقوه و آموزش آن‌ها برای اطمینان از تداوم رهبری



انتصاب پیدا کند		
تحصیلات مرتبط با شغل		35
تعهد سازمانی		36
مدرک تحصیلی ^۴	عمومی	37
تجربه خدمت مرتبط (در ارگان دولتی یا خصوصی)		38
نتیجه ارزشیابی عملکرد فرد		39
تجربه در سطح مدیریتی دوره قبل		40
طی نمودن سلسله مراتب سازمانی برای رسیدن به پست مدیریتی	عمومی	41
مدیریت اقتضایی (تصمیم‌گیری در شرایط اضطرار)		42
ریسک‌پذیری و جسارت در انجام امور		43
تقسیم مناسب کار و طراحی فعالیت‌ها		44
تایید توسط مراجع ذی‌صلاح (گزینش، حراست و...)		45
ثبات شغلی (مدت خدمت در پست قبلی)		46
سعه صدر و گذشت		47
رعایت صرفه و صلاح دولت و بیت‌المال		48
اهتمام به رعایت واجبات شرعی	اخلاقی و رفتاری	49
پایبندی به اصول اخلاق اداری (وجدان کاری، دقت در انجام امور، نوع برخورد و...)		50
ثبات قدم و قاطعیت		51

۲-۳- تنظیم پرسش‌نامه

پرسش‌نامه، ابزاری است که در این پژوهش برای کسب داده‌های تحقیق و برای رسیدن به یک شرایط مطلوب در انتصابات مدیران استفاده شده است. با استناد به تحقیقات کتابخانه‌ای انجام شده، پرسش‌نامه در قالب سوالات مربوط به هر نوع شاخص تنظیم گردید. به طور مثال، برای شاخص میزان رضایت‌مندی سوالی تحت عنوان نظرخواهی از مدیران راجع به میزان اهمیت رضایت ارباب رجوع، رضایت همکاران، رضایت کارمندان حوزه‌های متفاوت در انتصاب

^۴ مقطع مدرک تحصیلی فرد (کارشناسی - کارشناسی ارشد - دکتری و...)



مدیران شهرداری پرسیده شده است. در این پرسش‌نامه برای اندازه‌گیری نگرش افراد نسبت به هر سوال، از مقیاس لیکرت ۵ با گزینه‌های خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم استفاده گردیده است. مقیاس لیکرت یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری در تحقیقاتی است، که براساس پرسش‌نامه انجام می‌شود و توسط رنسیس لیکرت ۶ ابداع شده است. در این مقیاس یا طیف، محقق با توجه به موضوع تحقیق خود تعدادی گویه را در اختیار شرکت‌کنندگان قرار می‌دهد؛ تا براساس گویه‌ها و پاسخ‌های چندگانه، میزان گرایش خود را مشخص کنند. در این تحقیق، هر شاخص به عنوان یک گویه مطرح گردیده است.

با تایید مسئول حوزه اداری و مالی، پرسش‌نامه نهایی شد و در این مرحله ابتدا باید از روایی و پایایی پرسش‌نامه اطمینان حاصل کرد. پایایی ۷ و روایی ۸ پرسش‌نامه، از موضوعات بسیار مهم در امر جمع‌آوری اطلاعات می‌باشد.

روایی، بیانگر میزان توانایی پرسش‌نامه در اندازه‌گیری شاخص‌های مورد بررسی است. بدون آگاهی از روایی ابزار اندازه‌گیری (پرسش‌نامه) نمی‌توان به دقت داده‌های حاصل از آن، اطمینان داشت. پایایی، یکی از ویژگی‌های ابزار اندازه‌گیری (پرسش‌نامه، مصاحبه یا سایر آزمون‌های علوم اجتماعی) می‌باشد؛ که بیانگر میزان ارائه نتایج یکسان ابزار در شرایط یکسان است.

در این تحقیق (پایان‌نامه) برای تعیین روایی (اعتبار) پرسش‌نامه، از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. اعتبار محتوا، نوعی اعتبار است؛ که معمولاً برای بررسی اجزای تشکیل‌دهنده یک ابزار اندازه‌گیری به کار برده می‌شود. اعتبار محتوای یک آزمون، معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. از این رو اعتبار محتوا به قضاوت داوران بستگی دارد. داور، مسئول حوزه اداری مالی در نظر گرفته شده است؛ و بعد از تایید پایایی پرسش‌نامه اندازه‌گیری گردید.

بر اساس نظر خبرگان و با توجه به نوع اداره سازمان و اهداف و سیاست‌های دولت، بهترین نوع ارزیابی در سازمان‌های دولتی ارزیابی توسط سرپرست مستقیم می‌باشد. به همین منظور، پرسش‌نامه‌ها به تعداد مدیران و معاونین حوزه شهردار و معاونت‌های شهرداری که مستقر در ساختمان مرکزی، توسعه و شمس هستند و تعداد آن‌ها به ۵۰ نفر می‌رسد؛ چاپ گردید تا حضوری هم به آنان داده شود. زیرا مدیران، از تکمیل پرسش‌نامه‌ها به صورت سیستمی اجتناب می‌کنند.

آزمون آلفای کرونباخ شیوه‌ای است؛ که به منظور شناخت پایایی پرسش‌نامه انجام گرفت، و برای محاسبه‌ی آن از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. برای انجام آزمون آلفای کرونباخ، ۳۰ نفر از مدیران پرسش‌نامه را تکمیل کردند. نتیجه‌ی آزمون نشان‌دهنده‌ی پایایی پرسش‌نامه در حد قابل قبولی بود؛ زیرا ضریب آلفای کرونباخ بر اساس جدول ۳-۲، بیشتر از ۰/۷ به دست آمده است.

⁵ Likert Scale

⁶ Rnsys Likert

⁷ Reliability

⁸ Validity



۲-۲- جدول ضریب آلفای کرونباخ

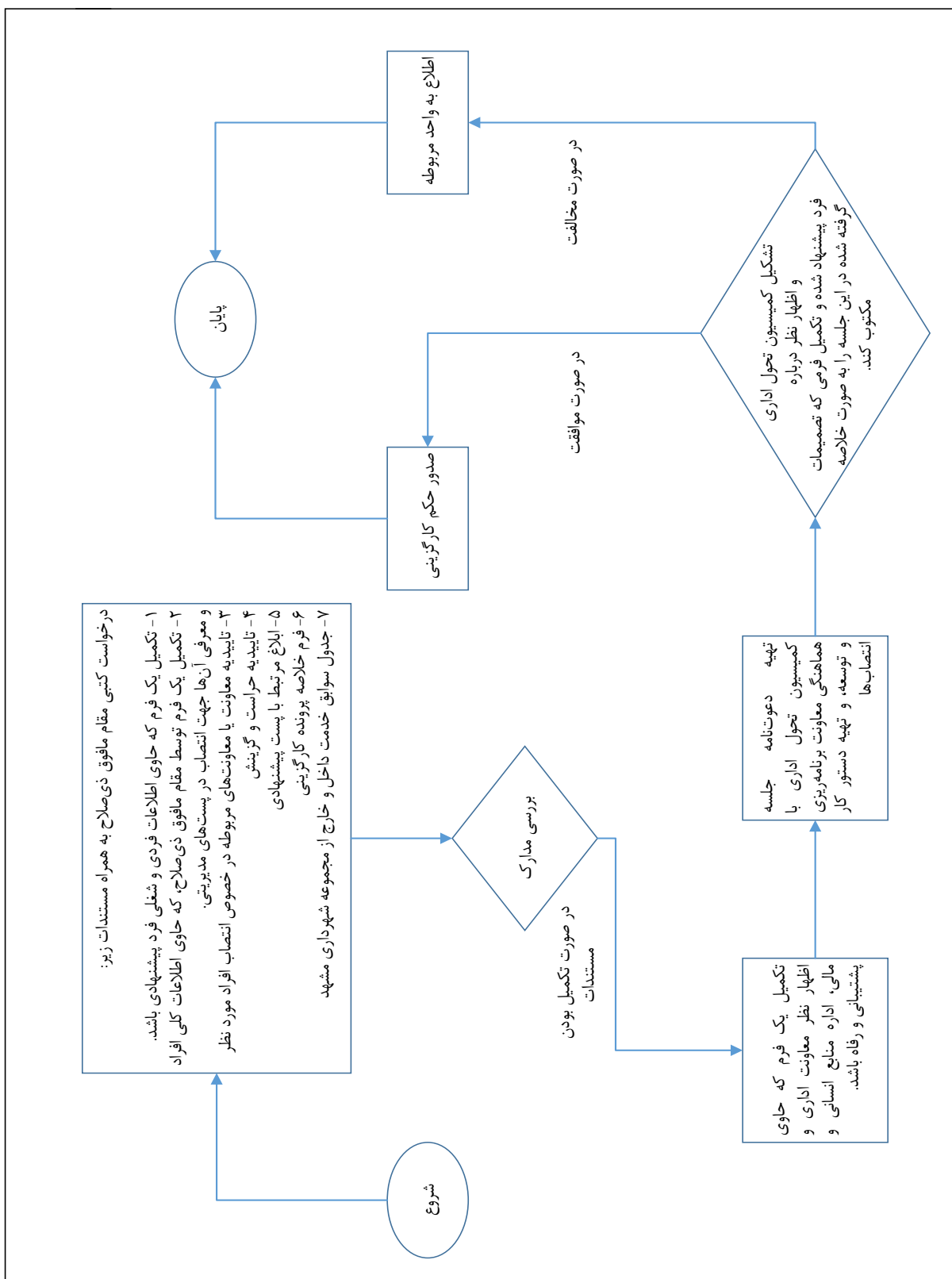
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	51

۳-۳- تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی استفاده می‌کنیم. به طور کلی، روش‌هایی را که به وسیله آن‌ها می‌توان اطلاعات جمع‌آوری شده را تنظیم و خلاصه نمود؛ آمار توصیفی می‌نامیم و در یک کلام آمار توصیفی، عبارت است از مجموعه روش‌هایی؛ که پردازش داده‌ها را فراهم می‌سازد. اطلاعاتی که از مطالعه این متغیرها به دست می‌آید، شامل انبوهی از اعداد است؛ که آن‌ها را داده خام می‌نامیم. داده‌های خام نسبت به نوع متغیری که آن‌ها را بررسی می‌کنیم، داده گسسته محسوب می‌شوند. برای اینکه از داده‌های موجود بتوان واقعیت‌ها را استخراج کرد؛ آن‌ها را به نحوی مناسب دسته‌بندی کرده و جدول‌های آماری را تهیه می‌نماییم. داده‌ها را ابتدا به صورت کلی و در سطح زیرمعیارها، سپس به صورت انواع شاخص‌ها و حوزه‌های مختلف معاونت دسته‌بندی می‌نماییم؛ و بر همین اساس جداول، نمودارها و تحلیل‌ها و نتیجه‌گیری را انجام می‌دهیم. میانگین، توصیف نسبتاً کاملی از مجموعه داده‌ها ارائه می‌دهد؛ به همین دلیل بر روی تمام داده‌ها و بر اساس دسته‌بندی‌های یاد شده، میانگین‌گیری با استفاده از نرم‌افزار اکسل انجام می‌شود. سپس، برای هر یک، نمودار میانگین رسم می‌کنیم. داده‌ها را بر اساس میانگین‌های به دست آمده، رتبه‌بندی و تحلیل می‌کنیم. در پایان هم برای حصول اطمینان از صحت نتایج، طی جلسه‌ای با معاون حوزه اداری و مالی آن‌ها را صحت‌گذاری می‌نماییم. حال نوبت به طراحی سیستمی مناسب، به منظور مدون کردن فرآیند انتصابات مدیران شهرداری مشهد طراحی رسیده است. با استناد به دستورالعمل اجرایی مدیران حرفه‌ای وزارت جهاد کشاورزی (۱۳۹۳)، دستورالعمل انتصابات و انتخاب مدیران که توسط موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران تنظیم شده، و مراحل اداری انتصابات یک مدیر در شهرداری مشهد، فرآیند انتصابات مدیران به صورت تصویر ۳-۲، طراحی شده است.

برای حصول اطمینان از فرآیند انتصابات، جلسه‌ای با حضور مدیر اداری و مالی و رئیس اداره بهبودها و روش‌های شهرداری برگزار شد و فرآیند ارائه شده تایید گردید.



۳-۲- شکل فلوجارت فرآیند انتصابات مدیران



۴- نتایج

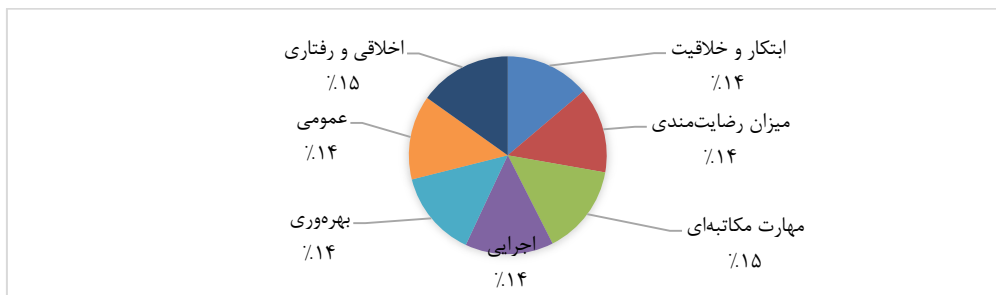
۴-۱- شاخص‌ها به صورت کلی و دسته‌بندی

با توجه به میانگین‌های به دست آمده از هر نوع شاخص، و بر اساس جدول ۴-۱ نتیجه می‌شود؛ که باید به اصول اخلاقی و رفتاری بیشتر از باقی انواع شاخص‌ها توجه شود و در انتصاب مدیران حتما باید ملاک عمل قرار گیرد. مهارت‌های عمومی کمترین میانگین را دارند؛ و بیانگر این هستند که شرط لازم برای انتصاب یک مدیر داشتن شاخص‌های عمومی مدیران است، اما شرط کافی آن نیست و باید معیارها و شاخص‌های دیگری همچون مهارت‌های مکاتبه‌ای را هم در نظر گرفت.

۴-۱- جدول رتبه‌بندی انواع شاخص‌ها

Rank	Average	Name
6	3.733333	ابتکار و خلاقیت
5	3.773333	میزان رضایت‌مندی
2	3.986667	مهارت مکاتبه‌ای
3	3.906667	اجرایی
4	3.81	بهره‌وری
7	3.724	عمومی
1	4.096	اخلاقی و رفتاری

بر اساس میانگین هر یک از دسته‌بندی شاخص‌ها، و تقسیم آنان بر جمع کل میانگین‌ها؛ می‌توان وزن هر یک را به طور جداگانه محاسبه کرد. نمودار وزن دسته‌بندی انواع شاخص‌ها، در شکل ۴-۱ ارائه گردیده است. هر کدام از دسته‌بندی‌های یاد شده، بر اساس وزن‌های به دست آمده دارای اهمیت یکسانی هستند. اما برخی کمتر رعایت می‌شوند و یا قربانی شاخص‌های دیگر می‌شوند. در واقع این تحقیق، می‌خواهد شاخص‌های انتصاب یک مدیر را برای مجموعه شهرداری مشهد شناسایی کند و موجب کتمان اهمیت هیچ یک نخواهد شد.



اگر بخواهیم در حالت کلی و با ۴-۱- شکل نمودار وزن انواع شاخص‌ها، نتایج حاصل را تحلیل کنیم؛ شاخص‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، آگاهی از دستورالعمل‌ها و ابلاغ‌های جدید، ثبات قدم و قاطعیت، پایبندی به اصول اخلاق



اداری، رعایت صرفه و صلاح بیت‌المال، تعهد سازمانی، داشتن پشت‌کار و مدیریت اقتضایی بیشترین میانگین‌ها را به خود اختصاص داده‌اند. لذا شاخص‌هایی که به آن‌ها کم‌تر اهمیت داده می‌شود و بر اساس نظر خبرگان دلیل نابسامانی‌های کنونی شهرداری مشهد فراموشی این شاخص‌ها است، مواردی هستند که بیشترین میانگین را نسبت به شاخص‌ها و زیرمعیارهای دیگر کسب کرده‌اند. به همین منظور برای هر دسته‌بندی نوع شاخص جدولی مشابه جدول ۴-۱ رسم شد.

بین شاخص‌های موجود در دسته ابتکار و خلاقیت، شاخص احساس علاقه و رضایت‌مندی از انجام امور باید بیشتر از شاخص‌های دیگر مورد توجه و ملاک انتصاب یک فرد برای پست مدیریت قرار بگیرد. همین‌طور برای شاخص‌های موجود در دسته میزان رضایت‌مندی، شاخص جلب رضایت ارباب رجوع، بین شاخص‌های موجود در دسته مهارت‌های مکاتبه‌ای، آگاهی از دستورالعمل‌ها و ابلاغ‌های جدید، بین شاخص‌های موجود در دسته اجرایی، شاخص برنامه‌ریزی استراتژیک، بین شاخص‌های موجود در دسته بهره‌وری، شاخص روحیه کار تیمی و مشورت‌پذیری و انتشار آن در مجموعه، داشتن پشتکار و تعهد سازمانی، بین شاخص‌های موجود در دسته عمومی، شاخص مدیریت اقتضایی (تصمیم‌گیری در شرایط اضطرار) و بین شاخص‌های موجود در دسته اخلاقی و رفتاری، شاخص ثبات قدم و قاطعیت باید بیشتر از شاخص‌های دیگر مورد توجه برای انتصاب یک فرد به پست مدیریت در مجموعه شهرداری مشهد قرار گیرد.

۲-۴- تحلیل شاخص‌ها در حوزه‌های معاونت

شهرداری مشهد دارای هفت حوزه معاونت اداری و مالی، فرهنگی و اجتماعی، فنی و عمران، خدمات شهری، معماری و شهرسازی، حمل‌ونقل و ترافیک و برنامه‌ریزی و توسعه است. می‌خواهیم زیرمعیارها را برای هر حوزه معاونت شهرداری بررسی کنیم؛ تا به این نتیجه برسیم که داشتن کدام یک از آن‌ها در حوزه‌های معاونت مختلف باید بیشتر ملاک انتصاب یک مدیر قرار گیرد. جدولی مشابه جدول ۴-۱ با کمک نرم‌افزار اکسل برای تمام زیرمعیارها در هر حوزه معاونت رسم می‌کنیم و میانگین‌ها را به دست می‌آوریم.

در حوزه معاونت اداری و مالی شاخص برنامه‌ریزی استراتژیک، در حوزه معاونت معماری و شهرسازی شاخص مدیریت زمان و تحصیلات مرتبط با شغل، در حوزه معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شاخص آگاهی از دستورالعمل‌ها و ابلاغ‌های جدید، استفاده از تجربیات قبلی، برنامه‌جانشین‌پروری، تعهد سازمانی، طی نمودن سلسله مراتب سازمانی برای رسیدن به پست مدیریتی و پایبندی به اصول اخلاق اداری (وجدان کاری، دقت در انجام امور، نوع برخورد و...)، در حوزه معاونت خدمات شهری شاخص استفاده از مدیریت دانش و مستندسازی تجربیات، آگاهی از دستورالعمل‌ها و ابلاغ‌های جدید، استفاده مرتبط از تحصیلات، توان و تخصص نیروی انسانی، قدرت مدیریت (مرجعیت، قانونی، کاریماتیک) و روحیه کار تیمی و مشورت‌پذیری و انتشار آن در مجموعه، در حوزه معاونت فرهنگی و اجتماعی شاخص تعهد سازمانی، برنامه‌جانشین‌پروری، احساس علاقه و رضایت‌مندی، جلب رضایت همکاران، اغتنام فرصت، مبارزه با فساد اداری و استفاده از تجربیات، در حوزه معاونت حمل و نقل و ترافیک شاخص جلب رضایت ارباب رجوع، پایبندی به اصول اخلاق اداری، مقبولیت در محل کار و توانایی در برقراری ارتباط، در حوزه معاونت فنی و عمران شاخص ثبات قدم و قاطعیت، جلب رضایت همکاران، مدیریت اقتضایی، تعهد سازمانی، مقبولیت در محل کار، پیاده‌سازی و حفظ نظم و انضباط کاری، احساس علاقه و رضایت‌مندی، ارائه ایده‌های نو و فراهم‌سازی بستر ارائه خلاقیت، نوآوری و طرح‌های جدید باید بیشتر از شاخص‌های دیگر مورد توجه برای انتصاب یک فرد به پست مدیریت در مجموعه شهرداری مشهد قرار گیرد.



۳-۴- طراحی سیستم انتصابات

در شهرداری مشهد، انتصاب مدیران بیشتر سلیقه‌ای و بر اساس روابط و آشنایی با مدیران رده بالا انجام می‌شود. به منظور افزایش بهره‌وری و اصلاح سیستم انتصابات شهرداری مشهد، و مدون کردن فرآیند آن؛ ابتدا باید بررسی کنیم که آیا فرد پیشنهادی شاخص‌های مورد نیاز مدیریت را دارد یا خیر. سپس فرآیند انتصابات طبق تصویر ۳-۲، طی شود.

۵- پیشنهادات

۵-۱- پیشنهادات کاربردی

پیشنهاد می‌شود در فرم بررسی سوابق و ویژگی‌های فرد مورد نظر، تمام شاخص‌های بومی شده در نظر گرفته شود. با توجه به نکاتی که در قسمت نتیجه‌گیری (۱-۴) ذکر گردیده است، بهتر است بررسی شاخص‌های انتصابات مدیران را ابتدا به صورت انواع دسته‌بندی انجام دهیم. توجه بیشتر به شاخص‌هایی که میانگین بیشتری دارند، باعث از بین رفتن شکاف‌ها و نابسامانی‌های مدیریتی می‌شود. سپس با توجه به حوزه معاونتی که مدیر می‌خواهد در آن انتصاب یابد، شاخص‌ها را بررسی کنیم. برای رفع مشکلات شهرداری مشهد و به دلیل بومی‌ساز بودن شاخص‌ها، مدیران باید تمام معیارهای ذکر شده در جدول ۴-۱، را داشته باشند.

زمانی که اقدام به تکمیل فرم پیشنهادی افراد پست مدیریتی می‌کنیم، بهتر است این افراد را اولویت‌بندی کنیم. بر اساس بررسی شاخص‌های مدیریتی، کسی که از شاخص‌های بیشتری برخوردار باشد، قطعاً باید در اولویت‌های ابتدایی‌تر قرار گیرد.

بهتر است تمام مراحل موجود در فرآیند انتصابات، به معاونت و اداره‌های مربوط سپرده شود. پیشنهاد می‌شود با توجه به ویژگی‌های سازمانی، اداره‌های مورد نظر را مشخص شوند؛ و دلایل انتخاب آن‌ها ذکر گردد.

واجب است افرادی که عضو کمیسیون‌های بررسی صلاحیت انتصاب مدیران هستند؛ پایبند به اصول اخلاقی باشند. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود در انتخاب افراد این کمیسیون دقت بسیار شود.

هم‌چنین پیشنهاد می‌شود، فرد مرتبط با پست مورد بحث به صورت شناور در جلسات تصمیم‌گیری انتصاب وی؛ حضور داشته باشد.

هدف انجام این پژوهش، در راستای پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری است. می‌توان با طراحی نرم‌افزاری که بر اساس ارتقا شغلی، سمت، شایستگی‌های فردی و اندازه‌گیری تمام شاخص‌های انتصابات افراد واجد شرایط را پیشنهاد می‌دهد؛ فرآیند انتصابات را سیستماتیک کرد.

۲-۵- پیشنهادات تحقیقاتی

برای اندازه‌گیری هر یک از شاخص‌های معرفی شده در جدول ۴-۱، باید مقیاس اندازه‌گیری مناسب پیشنهاد شود. به طور مثال، روش اندازه‌گیری تعهد سازمانی چیست؟ یا، چگونه می‌توان تعهد سازمانی افراد را اندازه‌گیری کرد؟



شاخص‌ها در این پژوهش، فقط بر اساس میانگین رتبه‌بندی شده‌اند. در میانگین، هر یک از شاخص‌ها به صورت یک متغیر مستقل در نظر گرفته می‌شود. پیشنهاد می‌شود از روش‌های AHP و ANP میزان وابستگی متغیرها را اندازه‌گیری کنیم؛ و آن‌ها را متغیرهایی وابسته بدانیم. نتایج به دست آمده؛ مکمل نتایج حاصل از این تحقیق می‌باشند. هم‌چنین پیشنهاد می‌شود تاثیر زیاد بودن تعداد شاخص‌های پیوست الف-۲، بر پاسخ‌گویی مدیران اندازه‌گیری شود. تعیین معیارهایی که افراد عضو کمیسیون صلاحیت انتصاب مدیران باید داشته باشند، به انتخاب مدیران مناسب کمک می‌کند. پیشنهاد می‌شود طی تحقیقی، این معیارها شناسایی و روش‌های اندازه‌گیری آن‌ها بیان شود.

منابع و مراجع

- ابیلی، خ. (۱۳۸۵). بررسی میزان شایسته سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی. ماهنامه دانش مدیریت، ۵۴.
- احمدی، ع.، فاضلی کبریا، ح.، و فقیه، م. (۱۳۹۲). طراحی مدل مفهومی عمومی شاخص‌ها و مولفه‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها. فصلنامه راهبرد، ۱۴۷.
- اردستانی، س.، مومنی، م.، و مرجانی، ا. (۱۳۹۰). بررسی عوامل موثر بر عملکرد کارکنان.
- اصغری‌زاده، ع.، و نصراللهی، م. (۱۳۸۷). شناسایی و تعیین وزن شاخص‌های موثر در انتخاب پیمانکاران پروژه‌های عمرانی. مجله پژوهش‌های مدیریت.
- اقدام‌نیا، ص. (۱۳۸۵). آیین‌نامه اجرایی طرح طبقه‌بندی مشاغل. مشهد: شهرداری مشهد.
- جزنی، ن. (۱۳۷۸). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.
- حاجی کریمی، م.، قلمبر، م.، و کریمی، ع. (۱۳۸۸، خرداد). بررسی تاثیر مدیریت دانش نقش منابع انسانی در توسعه صنعت ساخت. اولین کنفرانس مهندسی و مدیریت ساخت.
- حسینی گل‌افشانی، س.، فتحی مظلوم، ا.، و نامدار، ز. (۱۳۹۳). امکان‌سنجی پیاده‌سازی نظام مدیریت جانشین‌پروری (ابعاد ساختاری و رفتاری).
- دفتر فناوری اطلاعات، ارتباطات و تحول اداری. (۱۳۹۳). دستورالعمل اجرایی انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای وزارت جهاد کشاورزی. تهران: سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور.
- ربیعی، س. (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه.
- رجب‌بیگی، م.، و پرتوی، ب. (۱۳۸۹). چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران. سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، ۳۴.
- روموری، ا. (۱۳۸۹). آشنایی با تشکیلات و وظایف شهرداری مشهد و سازمان‌های وابسته. سازمان فرهنگی و تفریحی شهرداری مشهد، مدیریت ترویج و آموزش فرهنگ شهروندی.



- رونق، ی. (۱۳۸۷). طراحی شغل، طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل. تهران: انتشارات فرمنش.
- رونق، ی. (۱۳۹۱). طرح طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل مستخدمین دستگاه‌های اجرایی. تهران: انتشارات فرمنش.
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. (۱۳۸۳). دستورالعمل انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران. تهران: موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران.
- سلطانی، م. و میرزانژاد، ر. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی الکترونیکی (e-HRM) و زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی آن.
- سلیمان پور، ن. (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌ها.
- سلیمانی، ع.، ناهیدی، ر. و سلیمانی پور، ه. (۱۳۸۱). بررسی رابطه برخی عوامل درون و برون سازمانی با فساد اداری.
- صمیمیت، م. (۱۳۸۴). تاثیر میزان مهارت‌های مدیریتی بر توسعه مسیر شغلی مدیران و ارائه الگوی متناسب جهت ارتقاء آن‌ها. سومین کنفرانس مدیریت.
- عباسی، ا. و علیزاده شانی، ر. (۱۳۹۲). استفاده از رویکرد تحلیل سلسله مراتبی جهت رتبه‌بندی شرکت‌های بیمه از نظر سودآوری.
- قاسمی، م.، درخشانی، ج. و درخشان، م. (۱۳۹۲). بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه‌های جانشین‌پروری در نظام اداری ایران.
- قیصری، ف.، رهنورد، ف. و شیرازی، م. (۱۳۹۲). شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز. فصل‌نامه مدیریت بهره‌وری، ۲۵.
- مجلس شورای اسلامی. (۱۳۸۶). قانون مدیریت خدمات کشوری. معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور.
- مهدی عصری، گ. و منصوریان، ع. (۱۳۹۱). بررسی میزان ارتباطات سازمانی اثربخش در کارکنان ستادی ادارات مرکزی. نخستین همایش ملی علوم مدیریت.
- نیلی پور طباطبایی، س.، نوروزی چگنی، م. و اختیاری میاب، م. (۱۳۹۱). ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد مدیران ارشد ستادی سازمان‌های دولتی.
- هیئت وزیران. (۱۳۸۳). آیین‌نامه جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه. تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- یزدان‌پناه عبدالملکی، ا. (۱۳۹۰). بررسی نقش شهرداری‌ها در مدیریت شهری ایران و جهان.



Jung Hwan, L., Dong Wook, K & ,Hangjung, z .(۲۰۱۵) .Conjoint analysis on preferences of HRD managers and employees for effective implementation of m-learning .Telematics and Informatics 32.۹۴۰ ,

Lacoste, S .(۲۰۱۵) .Perspectives on social media ant its use by key account managers .Industrial Marketing Management.

onetcenter .(۲۰۰۸) .The O*Net Content model Detailed Outline with Description .the Nattional Center for O*NET Development for USDOL.

Ramos, P., Mota, C & ,Corrêa, L .(۲۰۱۶) .Exploring the management style of Brazilians project managers .International Journal of Project Management 34.۹۰۲ ,

Savelsbergh, C., Havermans, L & ,Storm, P .(۲۰۱۶) .Development paths of project managers: What and how do project managers learn from their experiences ?International Journal of Project Management 34 . ۵۵۹

U.S. Department of Labor .(۲۰۰۸) .Dictionary of Occupational Titles .Office of Administrative Law Judges.

Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T & ,Dentoni, D .(۲۰۱۵) .Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices .Journal of Cleaner Production 106 . ۴۹۷



Narjes foruzanfard

BA in Industrial Engineering

Abstract:

Manpower is one of the main factors is the success of companies and government agencies. Today, most organizations eager to have managers with different skills; And trying to design a system that according to the skills, competencies and personnel records put them in the best position to increase organizational efficiency. Mashhad Municipality, the need to identify indicators to using them to design a system for selecting managers, assistants, head of departments and groups. The system should be implemented in all parts of the organization; and is affordable in terms of cost and time. Required information on this research is collected from various sources such as Articles, Regulations, relevant books and systems of personal data. In this study, we trying to done reform the current system that more taste and experimental, and be found indicators ideal for any organization that is better to have them. After localization markers have been found, will be presented analysis of descriptive statistics to use of each indicator is transparent. Ranking criteria determined by analysis of the questionnaires and the average of each index. Sample for this study are, managers and senior deputy mayor and deputy mayor field of Mashhad; the number of 50 people. Finally, the system will use the appointment process for the position of regional indicators also specifies; the research will be presented as output.

Key word:

Appointments, Manager selection, Indicators appointments, meritocracy, Mashhad Municipality.



واحد استان خرم‌گهان

دس ماه ۱۳۹۵

اولین همایش ملی مدیریت توسعه
