

# راهبردهای گسترش سرمایه انسانی در شهرداری تهران؛ با رویکرد توسعه اقتصاد ملی

# دیدگان VIEWPOINT

## The Mechanisms of Human Recourse Development in Tehran Municipality; with Respect to National Economics Development



نویسنده: ناصر امانی

### پیش درآمد

نقش منابع انسانی در توسعه، بیش از گذشته مورد توجه قرار گرفته است. اهمیت این موضوع به علت نقش مهم عامل انسانی در فرآیند توسعه با نگرش سرمایه‌ای پایدار است. امروزه سازمان‌ها با منابع انسانی خود رسمیت و عینیت می‌یابند و اهمیت دادن به منابع انسانی، اساس و محور کار مدیریت در عرصه سازمانی می‌باشد. توسعه و ارتقای سطح علمی منابع انسانی در شرایط فعلی که با تغییرات و فناوری‌های جدید روبرو هستیم، به عنوان یکی از عوامل کارایی هر سازمان به حساب می‌آید. در حقیقت، رشد دانش و مهارت کارکنان و ایجاد تغییر و تحول در انجام وظایف از جمله اموری است که سازمان را از دو بعد اقتصادی و اجتماعی یاری می‌رساند از بعد اقتصادی آن را کارآمدتر و اثربخش‌تر می‌نماید و از بعد اجتماعی موجب بالا رفتن رضایت مراجعان و مصرف‌کنندگان خدمات سازمان می‌شود (سجادی، ۱۳۷۵)

زمینه اجرایی تغییر و تحول به‌طور پیوسته و مستمر، در روش زندگی انسان‌ها و چشم‌انداز سازمان‌ها بدیهی است. نمی‌توان هیچ جامعه‌ای را پیدا کرد که نسلی از آن به سان نسل قبل زندگی کرده باشد. استمرار و تداوم تغییر، به‌صورت یک اصل انکارناپذیر همواره پابرجاست. از این‌رو اگر واحدی خود را با دیگر اعضای جامعه هماهنگ نکند، محکوم به شکست، انحلال، ضعیف شدن و زوال است.

در عصر فرامدرن، سرمایه انسانی، بالاترین و با ارزش‌ترین سرمایه و بزرگ‌ترین دارایی هر سازمان و کشوری محسوب می‌شود. سرمایه انسانی در هیچ ترازنامه و حساب سود و زبانی آورده نمی‌شود؛ ولی نتیجه سود و زیان سازمان‌ها را رقم می‌زند. تنها سرمایه‌ای که با استفاده هر چه بیشتر، کاهش نیافته و به‌صورت فزاینده تقویت می‌شود، نیروی انسانی کارآمد است. در دهه اخیر،

این مهم، نهایتاً به بهره‌وری سازمان و نیروی انسانی منجر می‌شود، توسعه منابع انسانی و افزایش بهره‌وری به عنوان یک ضرورت، جهت ارتقای سطح زندگی بشر و پی‌ریزی جوامع مرفه‌تر، و ایجاد آرامش و آسایش انسان‌ها، همواره هدفی اساسی برای همه دولت‌ها و سازمان‌ها تلقی شده است.

رسیدن به اهداف سازمان، بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر برون سازمانی دارد. آموزش و بهسازی نیروی انسانی نیز سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، فعالیت‌هایشان را به‌طور مؤثر ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند.

بنابراین، آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده مدیران، در جهت بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است، کوششی که اثر بخشی سازمانی را مفهوم می‌دهد.

در حالی که دقت در روند انتخاب، گزینش و استخدام می‌تواند به داشتن بهترین کارکنان و نیروی انسانی برای پیشبرد اهداف سازمان اطمینان بخشد، اما رشد دانش و مهارت کارکنان و در نتیجه ایجاد تغییر و تحول در انجام وظایف، به شکل مؤثرتری به بهبود بهره‌وری در سازمان کمک بسیار می‌کند. بهره‌وری، مفهومی است جامع و کلی که افزایش آن به عنوان یک ضرورت جهت ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش انسان‌ها که هدفی اساسی برای همه کشورهای جهان محسوب می‌شود، همواره مورد عنایت دست‌اندرکاران سیاست و اقتصاد و دولت‌مردان بوده و می‌باشد. به‌گونه‌ای که ضریب اطمینان کاری به تناسب افزایش توانمندسازی نیروی انسانی بالا می‌رود.

یکی از راهکارهای مهم توسعه نیروی انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک و تغییر در نگرش و کیفیت زندگی شغلی کارکنان است که نهایتاً به بهره‌وری منجر می‌شود. اجرای این مهم از

دغدغه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. واقعیت این است که در جهان امروز عامل نیروی انسانی بیش از هر چیز دیگر اهمیت دارد؛ به‌طوری که اقتصاددانان معتقدند آن‌چه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است و از این لحاظ منابع انسانی بر سایر منابع نظیر پول یا تکنولوژی برتری دارد.

این منابع انسانی است که سرمایه‌ها را متراکم می‌سازد، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کند، سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را به‌وجود می‌آورد و توسعه ملی را پیش می‌برد. (فشارکی، ۱۳۷۷)

بزرگ‌ترین مزیت رقابتی کشورها و سازمان‌ها، داشتن نیروی انسانی توانمند است (<http://managementhelp.org>).

بیشترین سهم ثروت جهانی نیز از آن نیروی انسانی است؛ در کشورهای توسعه‌یافته سهم منابع انسانی در ثروت‌شان بیشتر از سهم منابع فیزیکی و منابع طبیعی است.

به‌طور متوسط ۶۴ درصد ثروت کشورهای جهان را منابع انسانی، ۱۶ درصد را منابع فیزیکی و ۲۰ درصد را منابع طبیعی تشکیل می‌دهد ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)).

چنان‌که در جدول فوق نیز مشاهده می‌شود، طی سال‌های گذشته، در ایران ۳۴ درصد سرمایه ملی را سرمایه انسانی و ۳۷ درصد را منابع فیزیکی و ۲۹ درصد را منابع طبیعی تشکیل می‌دهد ([www.aftab.ir](http://www.aftab.ir))، به‌عبارت دیگر، سهم نیروی انسانی در سرمایه ملی کشور ما نسبت به دیگر کشورها کمتر بوده است. از آنجا که بین توسعه انسانی و توسعه کشورها ارتباط مستقیمی وجود دارد، در برنامه چهارم توسعه نیز مشخصاً بر این موضوع تأکید شده بود. (<http://vpb.um.ac.ir>)

جدول شماره ۱- بررسی آماری سهم نیروی انسانی در سرمایه ملی کشورهای مختلف بین سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۹ میلادی

کشور	سهم عوامل مختلف در سرمایه کشور		
	سرمایه انسانی	سرمایه فیزیکی	سرمایه طبیعی
ژاپن	۷۸۰٪	۷۱۸٪	۷۲٪
آلمان	۷۷۸٪	۷۱۷٪	۷۵٪
ترکیه	۷۷۲٪	۷۱۵٪	۷۱۳٪
ایران	۷۳۴٪	۷۳۷٪	۷۲۹٪

منبع: [www.undp.org](http://www.undp.org)

## جایگاه تهران در اقتصاد ملی

منطقه کلان‌شهری تهران به تنهایی چیزی بیش از یک چهارم تولید ناخالص داخلی کشور را به خود اختصاص داده است (www.payvand.com).

از حیث اقتصادی، منطقه کلان‌شهری تهران دارای ۳۰ درصد صنایع، ۲۶ درصد از کارخانجات بزرگ، ۴۰ درصد بازار مصرف کل کشور، ۴۰ درصد صنایع غذایی و ۴۰ درصد تعاونی‌های کل کشور ایران است.

منطقه کلان‌شهری تهران ۱۶ درصد ارزش افزوده بخش صنعت و ۳۷ درصد ارزش افزوده بخش خدمات کشور را تولید می‌کند (www.wikipedia.org).

در واقع به واسطه همین شاخصه‌های اقتصادی و جایگاه ویژه‌ای که این کلان‌شهر در اقتصاد کلان کشور ایران دارد، می‌توان گفت که منطقه کلان‌شهری تهران به تنهایی یک سوم قدرت اقتصادی کل کشور ایران را داراست (همان).

استقرار ظرفیت‌های تولیدی متعدد صنعتی در این منطقه کلان‌شهری، به‌کارگیری تکنولوژی پیشرفته‌تر نسبت به سایر نقاط کشور و بهره‌وری بالای منطقه کلان‌شهری تهران نسبت به سطح ملی، عهده‌دار بودن نقش توزیع کالا در سطح ملی و بهره‌گیری از ترمینال‌های بزرگ زمینی و هوایی و نیز تمرکز خدمات بازرگانی و تجاری و داشتن نقش مسلط در عرصه خدمات ملی و بین‌المللی، برخورداری از نیروی انسانی ماهر و متخصص در بخش‌های مختلف اقتصادی و مشارکت فعال بخش خصوصی در فعالیت‌های تولیدی و توان بالای اشتغال‌زایی این بخش باتوجه به حجم وسیع سرمایه‌گذاری آن، ویژگی‌های کلی اقتصاد منطقه کلان‌شهری تهران را تشکیل می‌دهند (http://te.mefa.ir).

## توسعه منابع انسانی و تحولات سازمانی در شهرداری

### تهران

امروزه سهم عمده‌ای از رشد و توسعه اقتصادی کشورها، در بستر کلان‌شهرها رخ می‌دهد. از این رو اکثر کلان‌شهرها برای ارتقای خویش در دنیای متغیر کنونی برنامه‌ریزی‌های متمرکزی را در نظر می‌گیرند. این برنامه‌ریزی و تلاش، بستر رقابت‌پذیری کلان‌شهر در سطح بین‌المللی را فراهم می‌کند. تحقق این رقابت‌پذیری به نحوه مدیریت شهری کلان‌شهرها بستگی دارد و این مدیریت لزوم توجه به سرمایه انسانی را

چند برابر می‌کند.

آنچه مدیریت کلان‌شهرها را در این زمینه یاری می‌کند خلاقیت، پویایی، استعداد، انرژی و نحوه عملکرد کارکنان آن است. آموزش، ابزاری است که می‌توان به‌وسیله آن به منابع انسانی اهمیت داد و با هدف کمال انسانی از آن به‌عنوان یک سرمایه بی‌پایان و پایدار در جهت بهره‌وری و پویایی سازمان بهره‌گرفت.

در ایران نیز سهم عمده‌ای از رشد و توسعه اقتصاد ملی در بستر کلان‌شهرها رخ می‌دهد. در این میان نقش تهران به‌عنوان پایتخت کشور بسیار قابل توجه است. با توجه به این که تهران بزرگ‌ترین کلان‌شهر کشور و یکی از مهم‌ترین شهرهای خاورمیانه است، شهرداری تهران وظایفی بیش از وظایف معمول سایر شهرداری‌های کشور را برعهده دارد و این به‌خاطر نقش چندوجهی تهران در زمینه‌های اقتصادی، سیاسی، جمعیتی، اجتماعی، فرهنگی و بین‌المللی تهران به‌عنوان یکی از کانون‌های تأثیرگذار در منطقه است. از این رو شهرداری این کلان‌شهر، برنامه‌های ویژه‌ای را برای ارتقای وضعیت نیروی انسانی خود در نظر گرفته است و به نیروی انسانی به سان یک سرمایه می‌نگرد.

در ایران، برخلاف بسیاری از نقاط جهان که شهرداری‌ها عملاً بازوی اجرایی دولت در سطح محلی محسوب می‌شوند، شهرداری‌ها وظایف و اختیارات بسیار متفاوتی دارند. اختیارات شهرداری‌ها و حوزه فعالیت شهرداری‌ها در ایران در بعضی حوزه‌ها نسبت به دیگر کشورها محدودتر بوده و در بعضی حوزه‌ها بسیار گسترده‌تر است. شاید بتوان گفت: یکی از مهم‌ترین وجوه تمایز شهرداری‌ها در کشور ما نسبت به دیگر کشورها، کاهش وابستگی مالی آنها به دولت است. در حالی که آمار جهانی نشان می‌دهد که در اکثر کشورها بخش عمده درآمد شهرداری‌ها را دولت تأمین می‌کند، در کشور ما شهرداری‌ها، مخصوصاً در کلان‌شهرها، تا حدود زیادی وابسته به درآمدهای خود بوده و در نتیجه چنانچه نیروی انسانی کارآمدی نداشته باشند، ادامه فعالیت آنها با مشکلات عدیده‌ای روبرو می‌شود.

در ادامه، به اهم برنامه‌هایی که شهرداری تهران برای ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی و بهبود عملکرد در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت در نظر گرفته و به مرحله اجرا در آورده است، پرداخته خواهد شد. باید توجه داشت که شهرداری

تهران به عنوان سازمانی پیشرو در سال‌های گذشته کوشیده است تا مطابق با استانداردهای بین‌المللی شرایطی را مهیا کند تا بسترهای مناسب و لازم برای حضور تهران در عرصه جهانی فراهم شود.

توسعه دولت الکترونیک با ایجاد دفاتر الکترونیک خدمات شهر (برای کاهش دخالت افراد در کارها و شفاف‌سازی عملیاتی در حوزه صدور پروانه ساخت‌وساز و سایر امور مربوط به ساختمان‌سازی)، ایجاد بانک شهر (برای تمرکز امور مالی مربوط به شهرداری و گشایش حساب‌های اعتباری بین‌المللی شهرداری)، تقویت شرکت شهرسالم که در زمینه امور اورژانسی، بهداشتی و درمانی و HSE فعالیت می‌کند، تقویت چتر بیمه کارکنان، برون‌سپاری امور خدماتی و استفاده از پتانسیل‌های بخش خصوصی در زمینه خدمات مشاور و پیمانکاری، برنامه‌ریزی برای کسب استانداردهای بین‌المللی در زمینه‌های مدیریتی، مالی و اداری، شفافیت بخشیدن به امور مالی، تقویت زیرساخت‌های فن‌آوری اطلاعات، بهبود ارتباط و مشارکت با شهروندان، گسترش فعالیت‌های فرهنگی، هنری و اجتماعی و استفاده از فن‌آوری‌های روز در امور عمرانی و خدماتی شهر، همگی از فعالیت‌هایی بودند که شهرداری تهران با استفاده از پتانسیل‌های نیروی انسانی کارکنان شهرداری و بخش خصوصی به مرحله اجرا رسانده است.

بار عمده این امر برعهده معاونت مالی اداری شهرداری تهران بوده است.

عملکرد شهرداری تهران در فعالیت‌های عمرانی، مالی و اداری نشان می‌دهد که این معاونت، با برنامه‌ریزی دقیق در زمینه توسعه نیروی انسانی و تخصیص درست منابع مالی، باعث تسهیل در انجام امور خدماتی و عمرانی شهر شده است.

بسترسازی برای حضور بخش خصوصی در فعالیت‌های شهری، مشارکت جدی با شهروندان در امر اداره شهر و تمرکززدایی از امور اداری، استفاده از منابع مالی نهادهای بین‌المللی و فاینانس، بهره‌گیری از خدمات تخصصی مشاورین ملی و بین‌المللی در امور تکنولوژیک، کسب استانداردهای بین‌المللی کیفیت و مدیریت و... همگی در سایه برنامه‌ریزی‌ها و تلاش بی‌وقفه این معاونت انجام پذیرفته است.

بخش‌های مختلف این معاونت با در نظر گرفتن تدابیر

لازم، شرایط مناسب برای نقش آفرینی تهران در عرصه ملی را فراهم کرده‌اند. در ادامه خلاصه‌ای از فعالیت‌های بخش‌های مختلف این معاونت تشریح می‌شود. اداره کل منابع انسانی شهرداری تهران به‌عنوان متولی اصلی بهبود بهره‌وری منابع انسانی بزرگ‌ترین کلان‌شهر کشور یکی از زیرمجموعه معاونت مالی اداری شهرداری بوده و دارای پنج حوزه عملکردی تحت عناوین حوزه بهسازی منابع انسانی، حوزه تأمین منابع انسانی، حوزه به‌کارگیری منابع انسانی، حوزه نگهداشت منابع انسانی و حوزه توسعه منابع انسانی است.

این اداره، در سال‌های اخیر با توجه به لزوم در اختیار داشتن چشم‌اندازهای میان‌مدت و بلندمدت، برنامه‌های موفق‌تری را تدوین کرده و به مرحله اجرا رسانده است (<http://tehran.iri>)

اداره کل منابع انسانی شهرداری تهران مطابق با استانداردهای جهانی کوشیده است که در جذب نیروهای متخصص، در بهبود عملکرد و نحوه استفاده از نیروهای موجود و نیز در تصحیح ساختار سازمانی بخش‌های مختلف شهرداری این کلان‌شهر برنامه‌های مدونی را تهیه کرده و به‌کارگیرد.

اداره کل ارزشیابی مدیران از دیگر بخش‌های این معاونت است که بر نحوه عملکرد مدیران نظارت داشته و برنامه‌های جامعی را برای بهبود عملکرد سطوح بالای سازمانی تدوین می‌کند. با توجه به نقش بسیار مهم مدیریت در موفقیت هر سازمان، تأثیر عملکرد این اداره بر تمامی سازمان بسیار مهم است.

هسته مرکزی گزینش نیروی انسانی نیز از دیگر بخش‌های این معاونت است که به سه شکل نظارتی، بر عملکرد پرسنل سازمان نظارت دارد. این سه شکل نظارتی که به اختصار روش‌های IM و E خوانده می‌شوند در جهت اصلاح و بهبود رفتار سازمانی، مراقبت و نظارت مستقیم بر عملکرد و اندازه‌گیری شاخص‌های رفتاری و ارزشیابی و تعیین میزان افزایش مطلوبیت سازمانی و تکریم ارباب رجوع تدوین شده‌اند.

بخش دیگری که به بر طرف‌سازی دغدغه نیازهای ثانویه پرسنل در جهت تقویت انگیزش شغلی به لحاظ گسترش میزان خدمات‌رسانی درون و برون سازمانی فعالیت‌های مستمر و خلاقانه‌ای را ارائه می‌دهد، اداره کل رفاه و تعاون

است. ماحصل این تلاش‌ها، کسب گواهینامه‌های متعدد مدیریت و کیفیت، شفاف‌سازی عملکرد نیروی انسانی، تسهیل نسبی روند امور اداری و ارتباط بهتر با شهروندان می‌باشد.

بسیج کارکنان نیز با رویکردی جدید و خلاقانه، همگام با آرمان‌های نظام، برنامه‌های انگیزشی و تشویقی متعددی را برای سلامت نظام اداری، تقویت روحیه همکاری و کمک به بنیاد خانواده کارکنان، در نظر گرفته و تلاش کرده تا شرایطی را فراهم کند که نیروی انسانی این سازمان در شرایطی مناسب به ارائه خدمات به شهروندان بپردازند.

با این رویکرد، شهرداری تهران برای بسترسازی توسعه اقتصاد ملی و فراهم کردن شرایطی در جهت تقویت و شکوفایی تولید در این کلان‌شهر برنامه‌های متعددی را در حوزه مالی، اداری و مخصوصاً تقویت و توسعه منابع انسانی انجام داده تا بتواند در سال‌های آتی نیز از تولید اقتصادی و توسعه اقتصاد ملی به صورت همه جانبه حمایت کند.

### جمع‌بندی

شهرداری تهران به عنوان مهم‌ترین سازمان متولی امور مدیریت شهری کلان‌شهر تهران در سال‌های اخیر، فعالیت‌های متعددی را در حوزه مالی، اداری و انسانی مدنظر قرار داده است. برون‌داد این فعالیت‌ها را می‌توان در بهبود عملکرد سازمان، افزایش مشارکت مردمی، تسریع پروژه‌ها، بهبود عملکرد سازمانی، کسب استانداردهای مختلف مدیریتی

و اجرایی، گسترش حوزه‌های خدمات‌رسانی و نهایتاً ایجاد بستری مناسب برای رقابت‌پذیری کلان‌شهر تهران در سطح جهانی، مشاهده کرد.

شهرداری تهران به عنوان یک سازمان یادگیرنده، توانسته است در سال‌های اخیر، مدلی راهبردی درخصوص توانمندسازی نیروی انسانی ارائه دهد. این مدل می‌تواند به عنوان یک تئوری مدیریتی در ساختار سازمانی دستگاه‌های اجرایی مورد استفاده سایر نهادها و سازمان‌ها نیز قرار بگیرد. رویکرد اصلی این مدل توجه به حقوق افراد، مشارکت اجتماعی، به روز بودن، پویایی سازمان، و توجه به توسعه پایدار است.

بر این مبنای، شهرداری تهران با حرکت موازی در حوزه‌های برون‌سپاری خدمات و امور شهری، تقویت بنیه نیروی انسانی سازمان، تقویت روابط با شهروندان و ارتقای درجه کارشناسی نیروی انسانی سازمان و تصحیح ساختار و فرآیندهای سازمانی، گامی اساسی در فراهم کردن زیرساخت‌های لازم برای انجام فعالیت‌های اقتصادی در این کلان‌شهر برداشته و به این شکل با حمایت از زیرساخت‌های تولیدی و خدماتی، تأثیری عمیق بر توسعه اقتصاد ملی گذاشته است. این نهاد عمومی غیردولتی را می‌توان در عمل و به واقع یک نهاد اجتماعی موفق و اقتصادی قلمداد نمود.

◀ قائم مقام معاونت مالی و اداری شهرداری تهران

### منابع:

- سن، آمارتیا: اخلاق و اقتصاد، حسن فشارکی، نشر شیرازه، چاپ اول، ۱۳۷۷.
- ویج، لفت: سیستم قیمت‌ها و تخصیص منابع تولیدی، میرنظام سجادی، علامه طباطبایی، چاپ ششم، ۱۳۷۵.
- <http://amar.sci.org.ir>
- [www.undp.org](http://www.undp.org)
- <http://managementhelp.org>
- [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- <http://unstats.un.org>
- <http://vpb.um.ac.ir>
- [www.payvand.com](http://www.payvand.com)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- <http://te.mefa.ir>
- <http://tehran.iri/>