



**Organizational Structure for Administrative Organization
in Islamic City Council by Grounded Theory**

Hedayat Kargar Shouroki

*Corresponding Author: Ph.D, Department of Management, Yazd University, Yazd, Iran.
E-mail: Hkargar@ostanyazd.ir

AhmadAli Fallah

MSc, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
E-mail: Fallah.ahmad@gmail.com

Samane Sarrami

MSc, Department of Industrial Engineering, Yazd University, Yazd, Iran.
E-mail: Samane.Sarami@gmail.com

Fatemeh Paknezhad

MSc, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
E-mail: Fateme.paknezhad.yazd@gmail.com

Abstract

Islamic council is one of the basic and influential pillars of the urban management system in Iran, which have serious responsibilities. It can be accepted that the full realization of these expectations and missions requires the existence of several contexts, among which, the existence of an active and efficient administrative organization is considered one of the most basic requirements. This study has tried to design a suitable organizational structure for the establishment of this administrative organization for the Islamic City Council. To implement the present study, which is applied in terms of purpose and descriptive in terms of method and is considered as a case study, the qualitative approach and research strategy of "Grounded Theory" has been used; In addition, tools such as researcher-made forms, questionnaires, interviews and checklists were used to collect data. The validity and reliability of the questionnaire and interview questions have been confirmed by experts. The data required for conducting the present qualitative and descriptive research were collected from four sources (including study of legal documents; interview with informants; study of similar organizations and work study). The analysis of data was done with manual coding technique and based on these analyzes, while drawing a process map, a model of a suitable organizational chart was designed for the administrative organization of the Islamic Council of the city, which includes 68 organizational positions and most of it is in the form of a matrix structure and its other components are executable in functional structure. The findings of this study show that Islamic city council needs a kind of matrix structure in its administrative organization for achieving its goals and performing the missions.

Keywords: Organizational Structure, Matrix Structure, Grounded Theory, Islamic City Council, Yazd.

Citation: Kargar Shouroki, H., Fallah, A., Sarrami, S., & Paknezhad, F. (2021). "Organizational Structure for Administrative Organization in Islamic City Council by Grounded Theory". *Public Organizations Management*, 9(2), 11-30. (In Persian)
(DOI): 10.30473/ipom.2020.54533.4171

Received: (09/Aug/2020)

Accepted: (27/Oct/2020)



نمودار تشکیلاتی سازمان اداری شورای اسلامی شهر با رویکرد نظریه پردازی داده بنیان

هدایت کارگر شورکی

*نویسنده مسئول: دانش آموخته دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

E-mail: Hkargar@ostanyazd.ir

احمدعلی فلاح

دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: Fallah.ahmad@gmail.com

سمانه صرامی

دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

E-mail: Samane.Sarami@gmail.com

فاطمه پاک نژاد

دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: Fateme.paknezhad.yazd@gmail.com

چکیده

شوراهای اسلامی از ارکان اساسی و تأثیرگذار نظام مدیریت شهری در ایران محسوب می‌شوند که مسئولیت‌های خطیری را بر عهده دارند. می‌توان پذیرفت که تحقق کامل این انتظارات و مأموریت‌ها مستلزم وجود بسترها و زمینه‌های متعددی است که در این میان، وجود سازمان اداری فعال و کارآمد از اساسی‌ترین الزامات قلمداد می‌شود. این مطالعه کوشیده است تا ساختار تشکیلاتی مناسب برای بخش اداری شورای اسلامی شهر را طراحی کند. برای اجرای پژوهش حاضر که از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی و از دسته مطالعات موردی محسوب می‌شود از رویکرد کیفی و راهبرد پژوهشی «نظریه پردازی داده بنیان» استفاده شده است؛ ضمن آن که برای گردآوری داده‌ها از ابزارهایی چون فرم‌های محقق ساخته، پرسشنامه، مصاحبه، چک لیست‌های کنترل و فیش برداری بهره برداری شده است. روایی و پایایی سؤالات پرسشنامه و مصاحبه توسط خبرگان مورد تأیید قرار گرفته است. داده‌های مورد نیاز برای اجرای پژوهش کیفی و توصیفی حاضر از چهار منبع (شامل مطالعه اسناد حقوقی؛ مصاحبه با مطلعان؛ مطالعه سازمان‌های مشابه و مطالعه کارسنجی) گردآوری شده است. تحلیل این داده‌ها با تکنیک کدگذاری و به صورت دستی صورت گرفته است و بر مبنای این تحلیل‌ها ضمن ترسیم نقشه فرایندی، الگویی از نمودار تشکیلاتی مناسب برای سازمان اداری شورای اسلامی شهر طراحی گردید که دربرگیرنده ۶۸ پست سازمانی است و بخش عمده‌ای از آن به صورت ماتریسی و سایر اجزای آن به شکل وظیفه‌ای قابل اجرا می‌باشد. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که شورای اسلامی شهر برای تحقق اهداف و اجرای مأموریت‌های خود به الگویی از ساختار سازمانی ماتریسی در سازمان اداری شورا نیاز دارد.

واژه‌های کلیدی: ساختار سازمانی، ساختار ماتریسی، نظریه داده بنیان، شورای اسلامی شهر، شهر یزد.

استناد: کارگر شورکی، هدایت؛ فلاح، احمدعلی؛ صرامی، سمانه و پاک نژاد، فاطمه (۱۴۰۰). «نمودار تشکیلاتی سازمان اداری شورای اسلامی شهر با رویکرد نظریه پردازی داده بنیان». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲۹(۲)، ۱۱-۳۰.

(DOI): 10.30473/ipom. 2020.54533.4171

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۵/۱۹)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۸/۰۶)

مقدمه

تشکیل نهاد اسلامی «شورا» به‌ویژه شوراهای اسلامی شهر، الزامی است که قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران بر ضرورت آن تأکیدی ویژه معطوف داشته است. هدف از پیش-بینی و الزام ایجاد چنین نهادی در اکوسیستم سیاسی و اجتماعی جامعه ایرانی، ارتقای کیفیت زندگی شهروندان از طریق افزایش نظارت و مشارکت مردمی در فرایند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی نظام مدیریت شهری است؛ چراکه شوراهای اصلی‌ترین نهادهای اعمال نظارت مردم بر عملکرد بخش عمومی قلمداد می‌شوند (سالاری و صفوی‌سهی^۱، ۲۰۱۷) و انتظار می‌رود که به‌عنوان واسطه‌ای هوشمند میان مردم و سازمان‌های عمومی، نقش خود را در توسعه فضای مدیریت شهری به‌خوبی ایفا کنند (پیشگاهی فرد^۲ و همکاران، ۲۰۱۲)؛ به‌بیان‌دیگر، مفهوم مدیریت شهری از نگاه سازمان و تشکیلات در نهادهایی مانند شورای شهر تجلی می‌یابد (باخزری قزالحصار^۳ و همکاران، ۲۰۱۹) و یکی از اصلی‌ترین دلایل حرکت دولت‌ها به سمت ایجاد ساختارهای حکومت محلی مانند شوراهای نزدیک کردن حکومت و مردم است (دادا^۴، ۲۰۱۹).

از سوی دیگر می‌دانیم که اداره امور شهر و رسیدگی به درخواست‌ها و انتظارات شهروندان که از مأموریت‌های کلیدی شورای اسلامی شهر محسوب می‌شود، مستلزم وجود بسترها و زمینه‌های متعددی است (سالاری و صفوی‌سهی، ۲۰۱۷) که در این میان، وجود سازمان اداری فعال و کارآمد از اساسی‌ترین الزامات قلمداد می‌شود. طبیعی است که طراحی و استقرار چنین تشکیلاتی، به‌عنوان فرایندی تخصصی، از حساسیت بالایی برخوردار است. اصولاً انتخاب ساختار اثربخش، همواره یکی از چالش‌های مدیران سازمان‌ها بوده است (سن کریستوبال، فرناندز و دیاز^۵، ۲۰۱۸)؛ چراکه تجربه و تحقیقات ثابت کرده‌اند، هیچ سازمانی بدون برخورداری از ساختار سازمانی مناسب، نخواهد توانست موفقیتی پایدار و قابل‌اطمینان در پژوهش اهدافش کسب کند. بر این اساس قابل‌پیش‌بینی است که کارآمدی و تناسب ساختار سازمانی طراحی شده برای شوراهای اسلامی تأثیری سرنوشت‌ساز بر عملکرد این نهاد اصلی نظام مدیریت شهری خواهد داشت.

در مقررات ناظر بر اداره شوراهای اسلامی شهر، ساختاری با عنوان «دبیرخانه» پیش‌بینی شده است که مسئولیت انجام امور اداری و پشتیبانی از فرایند تصمیم‌گیری را بر عهده دارد. این واحد سازمانی در بیشتر شهرها، تنها به انجام امور دریافت و ارسال مکاتبات می‌پردازد و نتوانسته است به وظایف حساسی چون گردآوری داده‌های موردنیاز اعضای شورا برای تصمیم‌گیری، ارائه مشاوره‌های تخصصی برای ارتقای کیفیت مصوبات، پایش تأثیرات بلندمدت مصوبات شورا بر کیفیت نظام مدیریت شهری توجه کند. چنین نگاهی که گویا به دلیل برداشت سطحی از واژه دبیرخانه ایجاد شده، مانع از آن بوده است که فرایندهای کاری و پست‌های سازمانی متناسب با این مأموریت‌های تخصصی در سازمان اداری شورای اسلامی شهر شکل بگیرد. در نبود چنین تشکیلاتی، شوراهای زیرساخت‌های کافی برای انجام کامل وظایف‌شان محروم مانده و نتوانسته‌اند نقش مطلوب خود را در نظام مدیریت شهری ایفا کنند. مطالعه حاضر می‌کوشد تا با برخوردی علمی، نگاه رایج در این زمینه را اصلاح کند و از طریق طراحی ساختار سازمانی متناسب با مأموریت‌ها و وظایف خطیر مورد انتظار از دبیرخانه شورا زمینه‌سازی برای فعال-کردن نقش شوراهای در نظام مدیریت شهری را تسهیل کند. به‌عبارت‌دیگر، پژوهش حاضر به دنبال پاسخی دقیق به این پرسش اجرا شده است که «ساختار تشکیلاتی مناسب برای سازمان اداری (دبیرخانه) شورای اسلامی شهر باید از چه شرایط و ویژگی‌هایی برخوردار باشد تا بتواند شورا را در تحقق کامل وظایفش یاری کند؟». انتظار می‌رود یافته‌های نهایی این مطالعه، اجزای اساسی ساختار تشکیلاتی سازمان اداری شورای اسلامی شهر را معرفی کرده و چگونگی ارتباط میان این اجزا را نیز به روشنی تبیین نماید.

مبانی نظری

پیشینه پژوهش

در تعریفی اولیه و ساده می‌توان ساختار سازمانی را طرح یا فرمی دانست که قسمت‌های مختلف سازمان را به هم پیوند می‌دهد (کردنائیج، احمدپورداریانی و شمس^۶، ۲۰۰۵). نگاهی عملیاتی‌تر به سازمان‌دهی باعث می‌شود که ساختار را الگویی قلمداد کنیم که نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله‌مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطه کنترل مدیران یا سرپرستان را مشخص می‌کند. از منظر طرفداران رویکرد ارتباطات و رسانه

1. Salari & Safavi-Soha

2. Pishgahi-Fard

3. Bakhazari-Ghezalhesar

4. Dauda

5. SanCristobal, Fernandez & Diaz

6. Kordnaiej, Ahmadpour-Darmani & Shams

می‌دهد (سادرستورم و وبر^۹، ۲۰۲۰). مجموعه این تأثیرات بوده است که باعث شده تا بسیاری از صاحب‌نظران، اهمیت و جایگاه ساختار در میان شبکه عناصر سازمانی را تا آنجا رشد بدهند که این عامل را اصلی‌ترین سنگ بنای سازمان معرفی کنند (کردنائیج، احمدپورداریانی و شمس، ۲۰۰۵) و نقش آن را در کسب اهداف سازمانی مهم جلوه دهند؛ به طوری که امروزه انتخاب ساختار سازمانی مناسب یکی از شرط‌های ضروری جهت انطباق موفقیت‌آمیز با تحولات محیطی دانسته می‌شود (بافنده زنده، ۲۰۰۹) و برای بسیاری از افراد، مفهوم ساختار سازمانی، هسته اصلی برداشت‌شان از پدیده سازمان را شکل می‌دهد (سادرستورم و وبر، ۲۰۲۰).

تاریخ تکامل اندیشه و عمل مدیریت شهری حاکی از آن است که پیش از دوران صنعتی شدن، شهرها با ساختارهایی زنده و خودکار اداره می‌شدند، اما با افزایش جمعیت و افزوده شدن فعالیت‌هایی جدید به کارکردهای شهر، تحولاتی در این زمینه ایجاد شد و نیاز به حل مسائل نوپدید زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در این عرصه باعث شد که مدیریت شهرها بر رشته‌های دانشگاهی متعدد و مطالعات علمی فراوان تمرکز یابد (لاله‌پور^{۱۰}، ۲۰۱۶). نمونه‌ای از این تحولات را می‌توان در رویکرد تمرکززدایی شهری سراغ گرفت؛ در طول تاریخ، دولت‌هایی که زمام امور را در دست داشته‌اند، به دلیل ناتوانی در تحقق خواسته‌های مردمی، دچار بحران مشروعیت شده و برای جبران این وضعیت به سمت تمرکززدایی و اعطای اختیارات به نهادهای مردمی روی آورده‌اند (پیشگاهی فرد و همکاران، ۲۰۱۲). بدین ترتیب، «محل‌گرایی و تمرکززدایی» از جمله جریان‌های جدیدی محسوب می‌شود که در اداره جوامع و شهرها پدید آمده است (رجبی^{۱۱}، ۲۰۱۳)؛ چراکه برقراری پیوند میان مردم و نظام مدیریت شهری یکی از مهم‌ترین مسائل پیش روی این حوزه در دنیا محسوب می‌شود (سالاری و صفوی‌سهی، ۲۰۱۷). شواهد تجربه شده در برخی کشورها حاکی از آن است که تمرکز شدید در سیستم مدیریت شهری به نحوی که از مشارکت مردم در تصمیم‌گیری‌ها جلوگیری کند، باعث بروز ناآرامی‌های اجتماعی و سیاسی خواهد شد (دادا، ۲۰۱۹). تجربیات حاصل از توسعه کشورهای پیشرفته نیز نشان می‌دهد که عدم مشارکت مردم در فرایند اداره شهر یا جامعه،

به سازمان، ساختار سازمانی، رسانه‌ای است که الگوی ارتباطی میان بخش‌ها و اجزای سازمان را اعلام می‌کند (طییبی شیرمرد و میرزایی^۱، ۲۰۱۷)؛ در حالی که رهیافت عمل‌گرایی به سازمان، ساختار را شیوه یا راهی می‌داند که از طریق آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شوند (بافنده زنده^۲، ۲۰۰۹). در این رویکرد، هدف از طراحی ساختار سازمانی ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌ها و برقراری اهداف عملیاتی مشترک و پیگیری اهداف سازمانی برای دستیابی به آن‌ها اعلام می‌شود (رفیعی^۳ و همکاران، ۲۰۱۶).

یافته‌های تحقیقاتی معتبر از این واقعیت خبر می‌دهند که ساختار سازمانی بر ابعاد مختلف سازمان تأثیرگذار است. به استناد همین مطالعات است که تأثیر ساختار بر عملکرد سازمان، مورد پذیرش همگانی قرار گرفته است (ویلا، الفیریب و ملور^۴، ۲۰۱۹)؛ تا حدی که ادعا می‌شود ساختار سازمانی ابزاری برای دستیابی به اهداف است (احمدی، مهرپور و نیکوروش^۵، ۲۰۱۶) و ساختار نامناسب مانعی اساسی در تحقق اهداف سازمان خواهد بود (صابونچی، هادوی و مظفری^۶، ۲۰۰۹). به بیان دیگر، ساختار سازمانی توضیح‌دهنده عملکرد سازمان است (سندها و کالیک^۷، ۲۰۱۹). به طور کلی هدف از طراحی و استقرار ساختار سازمانی هماهنگی نیروی انسانی و منابع موجود در جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است (صابونچی، هادوی و مظفری، ۲۰۰۹). ولی در این میان، سایر مؤلفه‌ها و پدیده‌های سازمانی را نیز تحت نفوذ و تأثیر خویش قرار می‌دهد. برای نمونه پژوهش‌های اخیر به این نتیجه رسیده‌اند که ساختار سازمانی در تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان بسیار مؤثر است و برای کسب مزیت رقابتی از اهمیتی برجسته برخوردار است (بافنده زنده، ۲۰۰۹). گفته می‌شود استراتژیست‌های سازمانی معتقدند موفقیت هر راهبردی، به شدت وابسته به تناسب با ساختار سازمانی است (جنون^۸، ۲۰۰۵)؛ چراکه ساختار سازمانی چگونگی مواجهه سازمان با مسائل نوپدید مانند فناوری‌های نوین، الزامات قانونی و جهت‌گیری‌های کسب‌وکار را شکل

1. Tayebi-Shirmard & Mirzae
2. Bafandeh-Zendeh
3. Rafiei
4. Willa, Al-Kfairyb & Mellor
5. Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh
6. Sabounchi, Hadavi & Mozaffari
7. Sandhu & Kulik
8. Jabnoun

9. Soderstrom & Weber

10. Lalehpour

11. Rajabi

نظام اداره شهرها بر مبنای دو رکن اصلی یعنی شهرداری و شورای شهر پایه‌گذاری شده است (صالحی امیری و محمد، ۲۰۱۰) و این عناصر، چنان در نظام مدیریت شهری جای گرفته‌اند که بیشتر صاحب‌نظران و متفکران معتقدند در جهان امروز و آینده، سیاست‌گذاری و مدیریت شهرها بدون مشارکت مردم و به‌کارگیری روش‌های نوین مدیریت از قبیل شوراهای محلی امکان‌پذیر نخواهد بود (آذربایجانی و دریایی، ۲۰۰۷). امروزه حتی مفاهیم اقتصادی و سیاسی نوینی چون «حکمرانی خوب» نیز به گستره مدیریت شهری ورود پیدا کرده‌اند (بیسواز^۷ و همکاران، ۲۰۱۹) و بر این اساس، از نظام مدیریت شهری انتظار می‌رود موضوعاتی چون شفافیت، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، عدالت، مشارکت، اثربخشی، پایداری زیست‌محیطی، کارایی اقتصادی، ایمنی را مورد توجه قرار دهد (پوریه^۸ و همکاران، ۲۰۱۶). در چنین شرایطی تعریف جدیدی که از مفهوم قدیمی مدیریت شهری ارائه می‌شود، دربرگیرنده تعبیری است که به هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های مبتنی بر رفع مشکلات شهری و خدمات‌رسانی به شهروندان زیر نظر سازمان‌هایی مانند شورای شهر اشاره دارد (سالاری و صفوی-سپی، ۲۰۱۷).

در ایران نیز چنین نهادی در شکل نوین خود از سال ۱۳۷۸ شمسی احیا شده، هرچند که دارای پیشینه‌ای طولانی‌تر نیز بوده است. در واقع، سابقه تشکیل چنین نهادی به حدود یک قرن پیش از آن و زمان شکل‌گیری مجلس شورای ملی در دوران مشروطیت باز می‌گردد که ساختاری با عنوان «انجمن‌های بلدی» را پایه‌گذاری کرده است. البته در آن زمان چنین ساختاری با فضای فرهنگی جامعه هماهنگ نبود و در سال ۱۳۹۰ این انجمن‌ها منحل شدند. بدین ترتیب، در نظام اداری و اجرایی معاصر جمهوری اسلامی ایران، شورای اسلامی شهر به‌عنوان یکی از ارکان تصمیم‌گیرنده در نظام برنامه‌ریزی شهری شناخته می‌شود که در کنار شهرداری، استانداری و سایر دستگاه‌ها ایفای نقش می‌کند (حسینی، پوراحمد و پژوهان^۹، ۲۰۱۶).

پیشینه تجربی

جستجوهای گروه پژوهش در پایگاه‌های اطلاعاتی حاوی

آسیب‌های فراوانی در پی خواهد داشت و نمی‌توان آن را پدیده‌ای پایدار و مطمئن به حساب آورد. از این رو، جوامع را به سوی توجه به امر مشارکت عمومی سوق داده است. مجموعه این آموزه‌ها باعث شده است که اغلب صاحب‌نظران علمی و صاحب‌منصبان اجرایی به این نتیجه دست یابند که برای حل مسائل رایج در نظام مدیریت شهری باید به تصمیم‌گیری مشارکتی و اجتماعی پرداخت (لای^۱، ۲۰۱۶). البته یادآوری می‌شود که شکل‌گیری ساختارهای نوین مدیریت شهری و نهادهای مدیریت مشارکتی در اداره شهرها از جمله جریان‌هایی است که به صورتی جهان‌شمول اتفاق افتاده است و به کشور یا منطقه خاصی محدود نیست (پاولیو^۲، ۲۰۱۸). گفته می‌شود امروزه پدیده مشارکت شهروندی از مراحل اولیه و سنتی خود عبور کرده و به «راه‌حل جادویی» برای حل مسائل چندگانه، پیچیده، متنوع و به‌هم‌پیوسته شهری در عرصه‌های اجتماعی، سیاسی و مدیریتی تبدیل شده است (مدرو و البالدجو^۳، ۲۰۱۸). طبیعی است که جلب مشارکت شهروندان در اداره شهر به برنامه‌هایی جامع و منظم نیاز دارد (رضویان^۴ و همکاران، ۲۰۱۶) که یکی از راه‌های مرسوم آن ایجاد و توسعه سازمان‌های محلی مانند شهرداری و شوراهای شهر است (فتحی و ثابتی^۵، ۲۰۱۲).

بدین ترتیب در نظام معاصر مدیریت شهری، عناصر متنوع و روابط متعددی شکل گرفته است که یکی از اساسی‌ترین آن‌ها شورا است که نهادی کاملاً مردمی قلمداد می‌شود (سالاری و صفوی‌سپی، ۲۰۱۷). تقریباً در تمام مناطق دنیا شورای شهر یکی از سازوکارهای سنتی و کلاسیک برای مشارکت‌جویی از شهروندان در مدیریت شهر محسوب می‌شود (مدرو و البالدجو، ۲۰۱۸). در واقع، انتظار می‌رود که واگذاری مدیریت شهری به نهادهای مردمی و شوراها باعث شود اداره شهرها به شکلی پویا و زنده انجام گیرد (پیشگاهی‌فرد و همکاران، ۲۰۱۲). البته به نظر می‌رسد، تاریخچه حضور این‌گونه نهادهای مردمی در ساختارهای حکومتی بسیار طولانی است؛ به طوری که حتی گفته می‌شود قدیمی‌ترین شیوه‌های مدیریت اجتماعی نیز نشانه‌هایی از نظام شورایی را با خود داشته‌اند (قرخلو، شریفی و سرداری^۶، ۲۰۱۷). بر این اساس، مشاهده می‌شود که امروزه

1. Lai
2. Pavliv
3. Medero & Albaladejo
4. Razavian
5. Fathi & Sabeti
6. Gharkhgloo, Sharifi & Sardari

7. Salehi-Amiri & Mohammad
8. Azarbayejani & Daryaei
9. Biswas
10. Pouriye
11. Hosseini, Pourahmad & Pajooan

(۲۰۰۵) است. این محققان به منظور پیشنهاد ساختار سازمانی مناسب برای «سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی ایران» مطالعه‌ای را اجرا کرده‌اند که طی آن با ابزارهایی نظیر پرسشنامه و مصاحبه متغیرهای ساختاری از قبیل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز را در دو وضعیت موجود و مطلوب سازمان یاد شده مورد تحلیل قرار داده‌اند. در این گزارش با وجود آن که پیشنهادهایی برای اصلاح وضعیت موجود ساختار این سازمان مطرح شده ولی الگوی نمودار سازمانی مطلوب ارائه نشده است. الهی، بهاری فر و صالحی^۳ (۲۰۰۶) نیز در تلاش برای طراحی ساختار سازمانی مناسب برای نظام مستندسازی تجارب مدیریتی، جامعه آماری پژوهش خود را خبرگان و متخصصان کشور در این زمینه قرار داده و با ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه داده‌هایی را درباره ارکان، مراحل و فرایند مستندسازی تجارب سازمانی گردآوری کرده و در نهایت نیز اهداف چنین ساختاری را به همراه فهرستی از مراحل پیش‌بینی شده در فرایند مستندسازی تجربیات مدیریتی احصا کرده‌اند، اما در گزارش خود الگوی نمودار سازمانی طراحی شده را ارائه نداده‌اند. همچنین کردنائیج و همکاران (۲۰۰۵) برای طراحی ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاه‌های کارآفرینی در کشور از تکنیک تحلیل محتوا و مطالعات تطبیقی استفاده کرده‌اند و ضمن بررسی مراکز مشابه در سایر کشورها، الگویی از ساختار سازمانی مناسب برای چنین مراکزی در کشور ایران را پیشنهاد داده‌اند که پس از مصاحبه با خبرگان مورد تعدیل و تأیید قرار گرفته است.

ب) دومین گروه از مطالعات پیشین، رهیافت پژوهشی مورد استفاده در این مطالعه (راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد) را در راستای پژوهش اهداف پژوهشی دیگری در علم سازمان و مدیریت جز طراحی ساختار سازمانی به کار گرفته‌اند. برای نمونه می‌توان به تحقیق آتشی، رستگار و دامغانیان^۴ (۲۰۱۹) اشاره کرد که برای آن که بتوانند مدل و مؤلفه‌های رهبری دانشوران را در شرکت‌های دانش‌بنیان ایران شناسایی کنند از راهبرد نظریه‌سازی داده‌بنیاد کمک گرفته و با انجام پانزده مصاحبه و کدگذاری محتوای آن‌ها نظریه‌ای در این باره ارائه داده‌اند. مصطفائی^۵ و همکاران (۲۰۱۹) هم با بهره‌گیری از روش تحلیل داده‌بنیاد تلاش کرده‌اند تا الگوی

گزارش‌های پژوهشی معتبر به‌منظور یافتن سابقه مطالعاتی مشابه در زمینه طراحی ساختار سازمانی شورای شهر با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیان با نتیجه مثبت همراه نبود. بنابراین، می‌توان ادعا کرد که استفاده از راهبرد تئوری زمینه‌ای برای طراحی تشکیلات اداری شورای شهر مهم‌ترین وجه تمایز مطالعه حاضر در مقایسه با سوابق پیشین و اصلی‌ترین جنبه از مشارکت پژوهش در تکمیل سوابق تحقیقاتی مرتبط محسوب می‌شود. مجموعه پژوهش‌های تقریباً مشابه با مطالعه حاضر را می‌توان در چهار گروه به شرح زیر دسته‌بندی کرد:

الف) برخی مطالعات قبلی با هدف طراحی ساختار تشکیلاتی سازمان‌های مختلف، از روش‌ها و ابزارهایی متفاوت با پژوهش حاضر کمک گرفته‌اند؛ برای مثال، بافنده زنده (۲۰۰۹) با فرض قرار دادن رویکرد اقتضایی تلاش کرده تا در پژوهش خود مدلی بر مبنای ریاضیات فازی برای تعیین ساختار سازمانی مناسب ارائه کند. در این مدل پنج مرحله-ای، ویژگی‌های سازمان به‌عنوان ورودی قلمداد شده و شکل‌های مختلف ساختار سازمانی به‌عنوان خروجی طراحی می‌شود؛ به طوری که نشان می‌دهد در هر شرایط خاص (مثلاً با دارا بودن نوع خاصی از تکنولوژی یا اندازه سازمان) سهم هر کدام از بخش‌های پنج‌گانه ساختار (بروکراسی حرفه‌ای، بروکراسی ماشینی، ادوکراسی) به چه میزان باید باشد. در همین گروه از تحقیقات، محبی‌فر، طیبی و آصف-زاده^۱ (۲۰۱۹) با انجام مطالعه‌ای تطبیقی به بررسی ساختار مدیریت بلایای طبیعی در کشورهای آمریکا، ژاپن، استرالیا، هند، ترکیه و اندونزی پرداخته و با استفاده از منابع علمی و کتابخانه‌ای، الگویی از ساختار سازمانی مدیریت بلایا برای ایران را پیشنهاد کرده‌اند که پس از تعدیل و تأیید توسط سی نفر از صاحب‌نظران و خبرگان، نهایی شده است. همچنین براتی‌مارنانی، تورانی و ظهیری^۲ (۲۰۰۶) در پژوهش خود که با هدف طراحی ساختار سازمانی مناسب برای مراکز کارآفرینی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور انجام شده است، ده مرکز مشابه در کشورهای هلند، مالزی و آمریکا را به همراه دوازده مرکز کارآفرینی در دانشگاه‌های وزارت علوم ایران از طریق ابزارهای پرسشنامه، مصاحبه و بررسی مدارک مورد تحلیل قرار داده و در نهایت الگویی از نمودار سازمانی برای چنین مراکزی را پیشنهاد کرده‌اند. نمونه دیگر از این مطالعات، پژوهش حج فروش و اعرابی

3. Elahi, Baharifar & Salehi

4. Atashi, Rastgar & Damghanian

5. Mostafaei

1. Mohebbifar, Tabibi & Asefzadeh

2. Barati-Marnani, Tourani & Zahiri

رهیافت یاد شده کمک گرفته بودند تا فرایند پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز پروژه شش سیگما را در شرکت‌های تولیدی طراحی کنند. بیندر و ادواردز^۶ (۲۰۱۰) نیز با اجرای تحقیقی در صنایع خودروسازی کشور آلمان و از طریق انجام ۳۱ مصاحبه عمیق کوشیده‌اند تا از راهبرد نظریه‌سازی داده‌محور برای تبیین مدل حکمرانی روابط درون‌سازمانی استفاده کنند و این روش تحقیق کیفی را به سایر محققان حوزه مدیریت تولید و عملیات پیشنهاد نمایند. در همین گروه از تحقیقات، ملو و فلینت^۷ (۲۰۰۹) نیز با هدف آشناسازی محققان فعال در حوزه زنجیره تأمین و مدیریت لجستیک با این راهبرد تحقیق کیفی، پژوهشی را شکل داده‌اند که در آن ضمن معرفی ابعاد و ارکان راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیان، نمونه‌هایی از کاربرد این روش در مطالعات تخصصی حوزه یاد شده را تشریح کرده‌اند. آخرین تحقیق مورد اشاره در این دسته مطالعات، پژوهش صورت گرفته توسط رودون و پاستور^۸ (۲۰۰۷) است که در آن به دنبال استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیان در استقرار سیستم اطلاعاتی بین‌سازمانی تلاش کرده‌اند. آن‌ها با تمرکز بر نقش مدیران در طول پروژه استقرار این سامانه در تعدادی از شرکت‌های اسپانیایی، نظریه‌ای درباره مشکلات فراروی این شرکت‌ها ارائه داده‌اند.

ج) گروهی از پژوهش‌های قبلی نیز با وجود آن‌که نه به دنبال طراحی ساختار سازمانی بوده‌اند و نه از روش تئوری زمینه‌ای استفاده کرده‌اند، ولی به دلیل آن‌که در حوزه فرایندهای مورد عمل در مدیریت محلی و شوراهای شهر اجرا شده‌اند، مشابهت‌هایی با مطالعه حاضر دارند. برای نمونه در مطالعه‌ای که با رویکرد حقوقی انجام شده است، اصلانی و سهرابلو^۹ (۲۰۱۸) به تحلیل و تبیین کارکردهای تقنینی، نظارتی و اجرایی شوراها (در مفهوم عام) و شورای اسلامی شهر به‌عنوان یکی از مصادیق این نهاد اجتماعی پرداخته‌اند. قرخلو و همکاران (۲۰۱۷) نیز طی مطالعه‌ای که با هدف تحلیل تأثیرات احتمالی عملکرد شوراهای اسلامی شهر بر زندگی شهروندان انجام شده است، کارکردهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نهاد شورا را در قالب مصادیقی از این کارکردها مورد معرفی و تبیین قرار داده‌اند. مطالعه انجام شده توسط صالحی امیری و محمد (۲۰۱۰)

دانشگاه کارآفرین را برای دانشگاه‌های آزاد اسلامی غرب ایران استخراج کنند. آن‌ها ضمن انجام مصاحبه نیمه-ساختاریافته با دوازده نفر از متخصصان و کدگذاری داده‌های حاصل از این مصاحبه‌ها تعداد ۲۱ مقوله مرتبط با دانشگاه کارآفرین را شناسایی و در شش طبقه اصلی دسته‌بندی کرده‌اند. همچنین باج، درستکار و بل^۱ (۲۰۱۷) توانسته‌اند از نظریه داده‌بنیان برای بررسی عوامل تأثیرگذار بر کیفیت مناظر صوتی شهر تهران کمک بگیرند. آن‌ها از بیست نفر از شهروندان ساکن منطقه مورد مطالعه خواستند تا به مدت یک هفته در تمامی فضاهای عمومی و خصوصی، تجربه خود از صداها را یادداشت کنند و با تحلیل این داده‌ها در نرم‌افزار Nvivo چهار نوع قضاوت درباره پدیده مورد بررسی را شناسایی کرده‌اند. علاوه بر این تحقیقات، ویسچه^۲ و همکاران (۲۰۱۷) نیز در مطالعه‌ای به تحلیل نحوه استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیان در تحقیقات ناظر بر موضوع سیستم‌های اطلاعاتی پرداخته و با بررسی ۴۳ مطالعه انجام شده با رویکرد یاد شده به این نتیجه دست یافته‌اند که برخی از این تحقیقات منجر به تولید نظریه شده، اما بیشتر آن‌ها به توسعه مدل یا ارائه توصیفی دقیق از پدیده‌ها انجامیده‌اند. این پژوهشگران هر سه نوع مطالعه را در پیشبرد دانش سیستم‌های اطلاعاتی ارزشمند و مؤثر دانسته و با تحلیل تمامی این گزارش‌ها به ۹ رویه عملیاتی دست یافته‌اند که می‌تواند به‌عنوان سبیدی روش‌شناختی مورد استفاده محققان علاقه‌مند قرار گیرد. نمونه دیگر از این دسته مطالعات، پژوهش انجام شده توسط طهماسبی^۳ و همکاران (۲۰۱۵) است. این پژوهشگران با بهره‌گیری از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیان و ضمن انجام مصاحبه با شانزده نفر از مدیران سازمان‌ها و نهادهای بازار سرمایه ایران کوشیده‌اند تا نظریه‌ای برای درک بهتر پدیده مدیریت استعدادها ارائه کنند.

پژوهش یوری^۴ (۲۰۱۵) را نیز می‌توان در همین دسته مطالعات جای داد؛ چراکه ضمن انجام مصاحبه با پانزده نفر از طراحان، از رهیافت نظریه‌پردازی داده‌بنیان استفاده کرده است تا به تنظیم نظریه‌ای درباره تأثیر طراحی بر آموزش بپردازد. قبل از آنان، کروگر و همکاران^۵ (۲۰۱۴) هم از

1. Bach, Dorostkar & Bell
2. Wiesche
3. Tahmasbi
4. Uri
5. Krueger, Parast & Adams

6. Binder & Edwards
7. Mello & Flint
8. Rodon & Pastor
9. Aslani & sohrablu

این نتیجه رسیده‌اند که در هر کدام از مراحل رشد سازمان‌ها از کدام نوع ساختار سازمانی می‌توان بهتر استفاده کرد. کامارودین^۴ و همکاران (۲۰۱۴) نیز در بررسی موردی پروژه ادغام ساختاری دو دانشکده از دانشگاهی در استرالیا از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (رهیافت ساخت‌گرایی) استفاده کرده‌اند تا براساس داده‌های حاصل از مصاحبه با بیست نفر از کارکنان، مدیران و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه یاد شده، مسئله ارتباطات را در برنامه‌های تحول سازمانی مورد نظریه‌پردازی قرار دهند. مثال دیگر از این‌گونه مطالعات را هدا^۵ (۲۰۱۱) در پژوهشی به‌عنوان رساله دکتری در رشته علوم کامپیوتر انجام داده و بر موضوع شکل‌گیری تیم‌های خودسازمان‌ده در پروژه‌های طراحی نرم‌افزارهای کامپیوتری تمرکز کرده و در این راه از نظریه‌پردازی داده‌بنیان کمک گرفته است تا چگونگی تشکیل این ساختارهای سازمانی نوین را مورد تحلیل قرار دهد. وی پس از گردآوری داده‌های موردنیاز خود از ۵۸ نفر از فعالان این حوزه در کشورهای نیوزیلند و هندوستان نظریه‌ای درباره این تیم‌ها ارائه کرده است که در آن نقش‌ها، اقدامات، عوامل مؤثر و اهداف شکل‌گیری این ساختارهای سازمانی بیان شده‌اند. همچنین سارکر و همکاران^۶ (۲۰۰۱) کوشیده‌اند تا از راهبرد نظریه زمینه‌ای برای تبیین شکل‌های نوینی از سازمان‌های مبتنی بر فاوا مانند تیم‌های مجازی استفاده کنند. آن‌ها وجود چنین نظریه‌برخاسته از داده‌ای را برای ارزیابی و اداره این شکل‌های جدید از ساختار سازمانی ضروری قلمداد کرده‌اند. این محققان، پژوهش خود را با مشارکت اعضای تیم‌های مجازی متشکل از دانشجویان دو دانشگاه کانادایی و آمریکایی انجام داده و در نهایت پس از تحلیل داده‌های گردآوری شده به روایت داستانی پرداخته‌اند که در آن مراحل مختلف شکل‌گیری تیم‌های مجازی در طول اجرای پروژه‌ای خاص به تصویر کشیده شده است.

براساس اطلاعات فوق می‌توان وجوه تمایز مطالعه حاضر با سوابق پژوهشی مرتبط را به شرح جدول ۱ مورد اشاره قرار داد که نشان‌دهنده سهم این پژوهش در رفع خلأ پژوهشی موجود است.

نیز مثالی از همین تحقیقات است؛ چراکه با هدف شناخت آسیب‌های موجود در روابط میان شوراهای اسلامی شهر و شهرداری‌های کشور انجام شده و طی آن برخی ویژگی‌های ساختاری و فرایندی شوراهای شهر (مانند برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری، تأمین منابع مالی، نظارت، تعارضات ساختاری) احصا شده است. از جمله دیگر مطالعات قابل‌طبقه‌بندی در این گروه، تحقیق معمارزاده طهران و بهلولی^۱ (۲۰۰۹) است که با هدف ارائه الگویی اثربخش از عملکرد بهینه شوراهای اسلامی شهر، ضمن استفاده از رویکرد تئوری مجموعه‌های فازی و بررسی موردی شورای اسلامی شهر تبریز، فعالیت‌های رایج در شوراها را شناسایی و در چهار گروه اصلی شامل فعالیت‌های درون‌سازمانی، میان‌سازمانی، برون‌سازمانی و فردی تقسیم‌بندی کرده‌اند. پژوهش دیگر از این‌گونه را علوی متین، دادجویان و نژادایرانی^۲ (۲۰۰۹) اجرا کرده‌اند. این محققان نیز به مطالعه موردی عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز پرداخته‌اند تا کارکرد این نهاد مدیریت شهری در اجرای پروژه‌های شهرداری را مورد تحلیل و ارزیابی قرار دهند و در این راه مصادیقی از فرایندهای نظارتی شورا بر فعالیت‌های مختلف شهرداری را معرفی کرده‌اند. آذربایجانی و دریایی (۲۰۰۷) نیز در مطالعه‌ای که با هدف سنجش تأثیرات احتمالی تشکیل و فعالیت شورای اسلامی شهر بر اثربخشی شهرداری‌ها انجام داده‌اند، برخی از مهم‌ترین مأموریت‌ها و وظایف شوراها شامل انتخاب شهردار، تصویب مقررات شهری و نظارت بر شهرداری را به همراه تعدادی از فعالیت‌های رایج در شوراها از قبیل انتشار بیان عملکرد، برگزاری جلسات مردمی، جذب منابع درآمدی، برقراری عوارض شهری شناسایی و تحلیل کرده‌اند.

د) آخرین دسته از سوابق مطالعاتی مرتبط با این پژوهش را تحقیقاتی شکل می‌دهند که هم از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده کرده‌اند و هم هدفی پژوهشی را در حوزه ساختار سازمانی (جز طراحی نمودار سازمانی) دنبال کرده‌اند. نمونه‌ای از این دسته مطالعات، پژوهش صورت گرفته توسط شوور و هیتز^۳ (۲۰۱۸) است که از راهبرد تئوری داده‌منا استفاده کرده‌اند تا تأثیرات دیجیتالی شدن را بر ساختار سازمانی بررسی کنند و در این راه به مقایسه میان ساختارهای سلسله‌مراتبی سنتی و ساختارهای نوین هولاکراسی پرداخته و به

4. Kamarudin

5. Hoda

6. Sarker, Lau & Sahay

1. Memarzadeh-Tehran & Bohlouli

2. Alavi-Matn, Dadjouyan & Nejhah-Irani

3. Schwer & Hitz

جدول ۱. نوآوری‌ها و تمایزات پژوهش حاضر در مقایسه با مطالعات قبلی

عنوان گروه مطالعات	نمونه‌ها: نام محقق (سال انتشار گزارش)	وجوه تمایز مطالعه حاضر
متمركز بر قلمرو موضوعی طراحی ساختار سازمانی	بافنده زنده (۲۰۰۹)؛ محبی‌فر و همکاران (۲۰۱۹)؛ براتی‌مارنانی و همکاران (۲۰۰۶)؛ حج‌فروش و اعرابی (۲۰۰۵)؛ الهی و همکاران (۲۰۰۶)؛ کردنائیج و همکاران (۲۰۰۵).	استفاده از راهبرد نظریه‌زمینه‌ای / اجرا در قلمرو مکانی شورای شهر
متمركز بر قلمرو روش-شناختی راهبرد نظریه‌زمینه‌ای	آتشی و همکاران (۲۰۱۹)؛ مصطفائی و همکاران (۲۰۱۹)؛ باج و همکاران (۲۰۱۷)؛ ویسجه و همکاران (۲۰۱۷)؛ طهماسبی و همکاران (۲۰۱۵)؛ یوری (۲۰۱۵)؛ کروگر و همکاران (۲۰۱۴)؛ بیندر و ادورادز (۲۰۱۰)؛ ملو و فلینت (۲۰۰۹)؛ رودون و پاستور (۲۰۰۷).	تمركز بر قلمرو موضوعی ساختار سازمانی / اجرا در قلمرو مکانی شورای شهر
اجرا در قلمرو مکان-شناختی شورای شهر	اصلانی و سهرابلو (۲۰۱۸)؛ قرخلو و همکاران (۲۰۱۷)؛ صالحی امیری و محمد (۲۰۱۰)؛ معمارزاده طهران و بهلولی (۲۰۰۹)؛ علوی متین و همکاران (۲۰۰۹)؛ آذربایجانی و دریایی (۲۰۰۷).	تمركز بر قلمرو موضوعی ساختار سازمانی / استفاده از راهبرد نظریه‌زمینه‌ای
استفاده از نظریه‌زمینه‌ای در مطالعه ساختار سازمانی	شور و هیتز (۲۰۱۸)؛ کامارودین و همکاران (۲۰۱۴)؛ هدا (۲۰۱۱)؛ سارکر و همکاران (۲۰۰۱).	تمركز بر موضوع طراحی نمودار سازمانی / اجرا در قلمرو مکانی شورای شهر

روش‌شناسی پژوهش

داشته باشند. یادآوری می‌شود که نمونه‌گیری از جامعه آماری در این رویکرد تا زمانی که اشباع نظری حاصل شود، ادامه می‌یابد (دانایی‌فرد، ۲۰۰۵)؛ به‌عبارت‌دیگر، مطالعه اسناد یا انجام مصاحبه با مطلعان تا زمانی تداوم خواهد داشت که داده‌های جدیدی حاصل آیند. تحلیل چنین داده‌هایی در سه‌گام متوالی و بدین ترتیب انجام شده است:

- الف) کدگذاری باز: یافتن مضامین مفهومی از میان داده‌ها در سطح اولیه‌ای از انتزاع؛
- ب) کدگذاری محوری: ترکیب میان مقوله‌ها و کشف مقوله‌های اصلی؛
- ج) کدگذاری انتخابی: تبیین روابط میان مقوله‌های اصلی.

در تشریح مدل مفهومی پژوهش حاضر باید به این نکته اشاره کرد که برای طراحی ساختار سازمانی دو رویکرد متفاوت و مکمل وجود دارد؛ نخستین رهیافت که با عنوان «از بالا به پایین» نامیده می‌شود، تلاش دارد تا عناصر ساختار تشکیلاتی را بر اساس اسناد فرادستی سازمان و راهبردهای کلان طراحی کند. در مقابل، طرفداران رویکرد «از پایین به بالا» بر این اعتقادند که برای طراحی عناصر تشکیلاتی باید از وظایف و فعالیت‌های در حال اجرا (یا لازم‌الاجرا) در سازمان شروع کرد و از ترکیب این عناصر اولیه به ساختار سازمانی نهایی دست یافت. البته برخی صاحب‌نظران نیز رویکردی میانه حاصل از تلفیق این دو رهیافت را مناسب‌تر می‌دانند که در پژوهش

برای اجرای پژوهش حاضر که از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی و از دسته مطالعات موردی محسوب می‌شود از رویکرد کیفی استفاده شده است. در این رویکرد نیز عمدتاً از راهبرد «نظریه‌پردازی داده‌بنیان» کمک گرفته شده که شامل گونه‌های متنوعی از تکنیک «کدگذاری» است؛ ضمن آن‌که برای گردآوری داده‌ها از ابزارهایی چون فرم‌های محقق‌ساخته، پرسشنامه، مصاحبه، چک‌لیست‌های کنترلی و فیش‌برداری بهره‌برداری شده است. بررسی و تأیید روایی و پایایی سؤالات پرسشنامه و مصاحبه توسط سه نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های استان یزد در رشته‌های مدیریت شهری (یک نفر) و مدیریت دولتی (دو نفر) صورت گرفته است که دارای تحصیلات علمی در مقطع دکتری، سابقه تدریس در رشته‌های دانشگاهی مرتبط و نیز پیشینه انجام پژوهش‌های مشابه با مطالعه حاضر بوده‌اند و به‌عنوان خبره در این زمینه مورد مشورت قرار گرفتند. مطابق با اصول رهیافت نظریه‌پردازی داده‌بنیان، داده‌های دریافتی از متون و مصاحبه‌ها از طریق ثبت و یادداشت منظم، مستندسازی شده و مورد تحلیل کمی و کیفی قرار می‌گیرند که این مراحل در مطالعه حاضر، به دلیل کم بودن نسبی حجم داده‌ها و با هدف افزایش دقت حاصل از کنترل انسانی مشابهت‌ها و تفاوت‌ها به صورت دستی و بدون استفاده از نرم‌افزار انجام شده است. انتخاب اعضای جامعه آماری پژوهش شامل مطلعان، اسناد حقوقی و سازمان‌های مشابه براساس هماهنگی با هدف پژوهش حاضر صورت گرفته است؛ بدین ترتیب که ضمن مشورت با خبرگان تخصصی، مواردی انتخاب شده‌اند که بیشترین تناسب را با موضوع طراحی تشکیلات سازمان اداری شورای اسلامی شهر

شرح مشاغل، عنوان پست‌های سازمانی استخراج خواهد شد و در ادامه با تلفیق پست‌ها عنوان واحدهای فرعی سازمانی تعیین می‌شود و با ترکیب واحدهای فرعی نیز واحدهای اصلی و درنهایت الگوی کلان ساختار سازمانی طراحی می‌گردد.

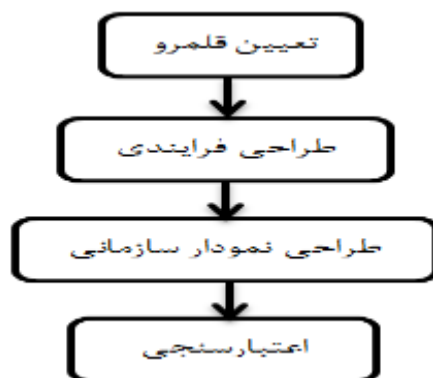
حاضر نیز از همین رویکرد ترکیبی (مطابق با شکل ۱) استفاده شده است. بر اساس این مدل، ابتدا مأموریت‌های کلان شورای اسلامی شهر احصا شده و با تفکیک آن‌ها به اهداف بلندمدت، شرح وظایف و فرایندها، نموداری از ارتباط میان فرایندهای اصلی این سازمان طراحی می‌شود و در ادامه، با تدوین کلیات



شکل ۱. رویکرد تلفیقی در طراحی ساختار سازمانی

مصاحبه با مطلعان و مطالعه کارسنجی؛
 (ج) ترسیم نمودار سازمانی (تعیین تعداد و تنوع پست‌های سازمانی) براساس نظام فرایندی؛
 (د) اعتبارسنجی نمودار از طریق تشکیل نشست خبرگان.

مطابق با شکل ۲ مراحل اجرای پژوهش به شرح زیر تنظیم شده‌اند:
 الف) تعیین قلمرو پژوهش و تنظیم پرسش کلیدی پژوهش؛
 ب) طراحی نظام فرایندی سازمان بر مبنای اسناد راهنما،



شکل ۲. چارچوب مراحل انجام پژوهش

بر موضوع پژوهش نیز بر این واقعیت تأکید دارد که نظام مدیریت شهری، نه تنها شامل سازمان‌ها و نهادها بلکه دربرگیرنده فرایندهای کاری نیز هست (باخرزی قزالحصار و همکاران، ۲۰۱۹). در این مطالعه، پایه‌های اصلی استخراج عناوین فرایندها را تحلیل اسناد حقوقی، مطالعه سازمان‌های مشابه، مصاحبه با مطلعان و انجام مطالعه کارسنجی تشکیل می‌دهد که یافته‌های هر بخش به شرح زیر گزارش می‌شود:

یافته‌های پژوهش طراحی فرایندی

طبیعی است که اصلی‌ترین عامل در تعیین تعداد و تنوع پست‌های سازمانی هر مجموعه، شرح وظایف و مأموریت‌های مورد انتظار از آن خواهد بود. به بیان دیگر، مقدمه طراحی ساختار سازمانی، شناسایی مجموعه فرایندهای کاری است که در قالب «نقشه فرایندی» به تصویر کشیده می‌شود. ادبیات علمی ناظر

حقوقی را نشان می‌دهد که در قالب فرایندهای اصلی دسته‌بندی شده‌اند. فهرست کامل فرایندهای اصلی (نه فرایندهای فرعی) شناسایی شده در این مرحله عبارت‌اند از: امور دبیرخانه‌ای و مدیریت نظام تصمیم‌گیری؛ برنامه‌ریزی توسعه شهری؛ امور حقوقی و رسیدگی به شکایات؛ اجرای نظام انتصاب؛ نظارت و بازخورد؛ نهادسازی؛ برنامه‌ریزی اقتصادی؛ پژوهش و تحلیل؛ اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی؛ امور مالی و بودجه‌ریزی؛ سایر.

الف) مطالعه اسناد حقوقی: انتظار می‌رود بتوان اصلی‌ترین وظایف و مأموریت‌های پیش‌بینی شده برای شورای اسلامی شهر را از محتوای اسناد حقوقی ناظر بر این نهاد مدیریت شهری استخراج کرد. در این مطالعه و ضمن مشورت با خبرگان تخصصی موضوع، تعدادی از مهم‌ترین قوانین و مقررات ناظر بر فعالیت شوراهای اسلامی شهر مورد تحلیل و کدگذاری قرار گرفته‌اند. فهرست اسناد حقوقی مورد مطالعه در این بخش از پژوهش در جدول ۲ آمده است. جدول ۳ نیز نمونه‌ای از فرایندهای فرعی احصا شده از مطالعه این اسناد

جدول ۲. فهرست مشخصات اسناد حقوقی مورد مطالعه

سال تصویب	مرجع تصویب	عنوان سند حقوقی
۱۳۵۸	شورای خبرگان قانون اساسی	قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران
۱۳۷۵	مجلس شورای اسلامی	قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران
۱۳۸۹	هیئت‌وزیران	آیین‌نامه تشکیلاتی کارکنان دبیرخانه شوراهای اسلامی کشور
۱۳۸۴	هیئت‌وزیران	آیین‌نامه داخلی شورای اسلامی شهر
۱۳۸۴	هیئت‌وزیران	آیین‌نامه نحوه پرداخت حق جلسه و مزایا به اعضای شوراهای اسلامی
۱۳۹۲	هیئت‌وزیران	آیین‌نامه نحوه هزینه بودجه شوراهای اسلامی کشور
۱۳۸۵	شورای عالی استان‌ها	دستورالعمل شرح وظایف، ترکیب، تعداد و چگونگی اداره کمیسیون‌های شوراهای اسلامی شهر، شهرستان، استان و عالی استان‌ها
۱۳۸۵	شورای عالی استان‌ها	دستورالعمل شرح وظیفه هیئت ریسه شوراهای اسلامی بخش، شهر، شهرستان، استان و عالی استان‌ها

جدول ۳. نمونه فرایندهای اصلی و فرعی احصا شده از مطالعه اسناد حقوقی

فرایند اصلی	فرایندهای فرعی (و فراوانی آن‌ها)
بررسی و معرفی نماینده شورای شهر در شورای شهرستان (۲) / انتخاب هیئت‌رئیس (۲) / انتخاب شهردار / بررسی استعفا شهردار / برکناری شهردار / بررسی مستمر صلاحیت شهردار / بررسی پیشنهاد سلب عضویت اعضای متخلف یا غایب / انتخاب حسابرس رسمی برای نظارت بر شهرداری / بررسی صلاحیت ذی‌حساب شهرداری و قائم‌مقام وی / تعیین سرپرست شهرداری / امضای احکام مسئول و اعضای دبیرخانه و سایر کارکنان شورا (۳) / بررسی درخواست استعفا اعضای شورا (۲) / انتخاب نمایندگان شورا در سایر مجامع / انتخاب حسابرس رسمی / تعیین اعضای کمیسیون‌ها / صدور احکام انتصاب اعضای شورا.	تعیین و معرفی نماینده شورای شهر در شورای شهرستان (۲) / انتخاب هیئت‌رئیس (۲) / انتخاب شهردار / بررسی استعفا شهردار / برکناری شهردار / بررسی مستمر صلاحیت شهردار / بررسی پیشنهاد سلب عضویت اعضای متخلف یا غایب / انتخاب حسابرس رسمی برای نظارت بر شهرداری / بررسی صلاحیت ذی‌حساب شهرداری و قائم‌مقام وی / تعیین سرپرست شهرداری / امضای احکام مسئول و اعضای دبیرخانه و سایر کارکنان شورا (۳) / بررسی درخواست استعفا اعضای شورا (۲) / انتخاب نمایندگان شورا در سایر مجامع / انتخاب حسابرس رسمی / تعیین اعضای کمیسیون‌ها / صدور احکام انتصاب اعضای شورا.
انجام آمارگیری و تحقیقات محلی / بررسی دقیق و کارشناسی مسائل، پیشنهادها، طرح‌ها و برنامه‌های ارجاعی به شورا / امکان استفاده کمیسیون‌ها و کمیته‌ها از خدمات کارشناسی و مشاوره‌ای با پرداخت حق‌الزحمه / تهیه آمار و اطلاعات / تهیه گزارش از عملکرد شورا / ارائه گزارش بررسی طرح‌های و لوایح توسط کمیسیون‌ها / رسیدگی به پیشنهادها و اصل شده به کمیسیون‌ها / بررسی آیین‌نامه‌های پیشنهادی شهرداری / ارسال طرح‌ها یا لوایح به کارشناسان یا مشاوران ذی‌صلاح برای اعلام نظر.	انجام آمارگیری و تحقیقات محلی / بررسی دقیق و کارشناسی مسائل، پیشنهادها، طرح‌ها و برنامه‌های ارجاعی به شورا / امکان استفاده کمیسیون‌ها و کمیته‌ها از خدمات کارشناسی و مشاوره‌ای با پرداخت حق‌الزحمه / تهیه آمار و اطلاعات / تهیه گزارش از عملکرد شورا / ارائه گزارش بررسی طرح‌های و لوایح توسط کمیسیون‌ها / رسیدگی به پیشنهادها و اصل شده به کمیسیون‌ها / بررسی آیین‌نامه‌های پیشنهادی شهرداری / ارسال طرح‌ها یا لوایح به کارشناسان یا مشاوران ذی‌صلاح برای اعلام نظر.

همدان). جدول ۴ نمونه عناوین فرایندهای اصلی و فرعی احصا شده از مطالعه این سازمان‌ها را گزارش می‌کند؛ ضمن آن‌که فهرست فرایندهای اصلی شناسایی شده در این مرحله عبارت‌اند از: مدیریت؛ دبیری جلسات و ساختارها؛ هماهنگی و پیگیری؛ حراست؛ پژوهش و تحلیل کارشناسی؛ طرح و برنامه؛ ارتباطات و اطلاع‌رسانی؛ امور اداری و مالی؛ خدمات پشتیبانی؛ فناوری اطلاعات؛ نظارت و ارزیابی عملکرد؛ امور حقوقی و مصوبات؛ مشاوره؛ سایر.

ب) مطالعه سازمان‌های مشابه: برای تحلیل عملکرد و وضعیت سازمان‌های مشابه قلمرو پژوهش، فرمی طراحی شد که طی آن، مهم‌ترین ویژگی‌های قابل اقتباس از سازمان‌های مشابه یا رقیب شناسایی و تحلیل شده‌اند. فهرست سازمان‌های مورد مطالعه در این بخش از پژوهش عبارت است از: مجلس شورای اسلامی؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ شورای سیاست‌گذاری ائمه جمعه؛ شورای عالی استان‌ها و شورای اسلامی شهرهای مختلف (شامل تهران، اصفهان، مشهد، تبریز، شیراز، قم، کاشان و

جدول ۴. نمونه فرایندهای اصلی و فرعی احصا شده از مطالعه سازمان‌های مشابه

فرایند اصلی	فرایندهای فرعی (و فراوانی آن‌ها)
هماهنگی و پیگیری	حوزه ریاست و دفتر هیئت‌رئیس/ دفتر رییس/ دفتر هیئت‌رئیس (۲) // دفتر ریاست (۲) // مسئول دفتر (۳) // رییس دفتر/ متصدی دفتر/ دفتر هیئت‌رئیس و مصوبات/ دفتر ریاست و روابط عمومی/ کارشناس اجرایی/ اجرائیات/ امور پیگیری‌های ویژه/ امور پیگیری مصوبات (۲) // متصدی پیگیری/ امور هماهنگی (۲) // مسئول هماهنگی و اجرایی.
خدمات پشتیبانی	امور پشتیبانی (۳) // هماهنگی و پشتیبانی/ امور رفاهی/ امور پشتیبانی و اداری (۲) // تشریفات (۲) // امور خدمات/ حمل و نقل و ارتباطات/ راننده/ مسئول خدمات موتوری/ امور عمومی.

محتوای مصاحبه صورت گرفته و تحلیل داده‌ها نیز براساس مرور دقیق فایل صوتی مصاحبه‌ها انجام شده است. در جدول ۵ نمونه عناوین فرایندهای اصلی و فرعی احصا شده از مصاحبه با مطلعان آمده است. بر این اساس، فهرست فرایندهای اصلی شناسایی شده در این مرحله عبارت‌اند از: روابط عمومی؛ نظارت؛ پژوهش و مشاوره؛ پیگیری و هماهنگی؛ امور دبیری و دبیرخانه‌ای؛ امور اداری، امور مالی، امور خدماتی و پشتیبانی؛ امور حقوقی؛ سایر.

ج) مصاحبه با مطلعان: افراد مورد مصاحبه از میان مطلعان از فعالیت‌های سازمان اداری شورای اسلامی شهر یزد انتخاب شده‌اند که شامل گروه‌هایی به شرح زیر بوده‌اند: اعضای شورای اسلامی شهر یزد (دو نفر)؛ رؤسای کمیسیون‌های شورای اسلامی شهر یزد (سه نفر)؛ کارکنان دبیرخانه شورای اسلامی شهر یزد (یک نفر)؛ کارشناسان نظارتی استانداری یزد (دو نفر). میانگین سابقه آشنایی این افراد با فعالیت‌های شورای اسلامی شهر حدود شش سال است. یادآوری می‌شود که پس از کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان اقدام به ضبط صوتی

جدول ۵. نمونه فرایندهای اصلی و فرعی احصا شده از مصاحبه با مطلعان

فرایند اصلی	فرایندهای فرعی (و فراوانی آن‌ها)
روابط عمومی	نیاز به واحد روابط عمومی/ لزوم ایجاد شفافیت و اعلام لحظه‌ای مصوبات به مردم و دستگاه‌های مرتبط/ دریافت نظرات مردمی/ جمع‌بندی پیشنهادهای درخواست‌های مردمی/ اطلاع‌رسانی عمومی بودجه و هزینه شورا به مردم و شورای شهرستان و استان.
نظارت	نظارت بر نحوه فعالیت شهرداری و سازمان‌های وابسته/ ایفای نقش نمایندگی شورا در ساختارهای تصمیم‌گیری مدیریت شهری و هیئت‌مدیره سازمان‌های وابسته به شهرداری/ لزوم وجود چند ناظر برای هر عضو/ شناسایی کمبودهای نظام مدیریت شهری/ نیاز به ناظر در برخی کمیسیون‌ها و کمیته‌ها/ نیاز به سیستم و واحد نظارتی/ نیاز به ایجاد واحد بازرسی برای شورا مشابه دیوان محاسبات به‌عنوان واحد نظارتی مجلس/ لزوم تحلیل اثرات مصوبات شورا توسط واحدی مانند رصدخانه/ لزوم طراحی و پایش شاخص‌های عملکردی شورا (۲) // دریافت برنامه سالانه دستگاه‌های عضو نظام مدیریت شهری/ ارزیابی عملکرد کمیسیون‌ها/ تدوین گزارش عملکرد سالانه شورا.

د) مطالعه کارسنجی: در ادامه مسیر طراحی مدل فرایندی سازمان، ضمن طراحی فرم کارسنجی، از تمامی کارکنان دبیرخانه و همچنین اعضای شورا خواسته شد تا فهرستی از فعالیت‌هایی را که در طول سال انجام می‌دهند اعلام کنند. طی این فرم، فهرستی از فعالیت‌هایی که اجرای آن‌ها ضروری است ولی در وضعیت فعلی به هر دلیل اجرا نمی‌شوند نیز از مخاطبان خواسته شده است. در مجموع تعداد ۹ نفر از کارکنان دبیرخانه (با میانگین بیش از ۹/۵ سال سابقه همکاری با شورا) و یک نفر از

اعضای شورا (دارای سه سال سابقه فعالیت در شورا) فرم کارسنجی را تکمیل و به محققان ارائه کردند. جدول ۶ حاوی نمونه‌ای از عناوین فرایندهای اصلی و فرعی احصا شده از مطالعه کارسنجی است؛ ضمن آن‌که عناوین فرایندهای اصلی شناسایی شده در این بخش از مطالعه عبارت‌اند از: امور دبیرخانه مکاتبات؛ بررسی‌های کارشناسی؛ دفترداری؛ دبیری ساختارهای تصمیم‌گیری؛ روابط عمومی؛ نظارت بر شهرداری؛ امور مالی.

جدول ۶. نمونه فرایندهای اصلی و فرعی احصا شده از مطالعه کارسنجی

فرایند اصلی	فرایندهای فرعی (و فراوانی آن‌ها)
دبیرخانه مکاتبات	دریافت و ارسال نامه از کانال‌های مختلف/ ثبت نامه‌های دریافتی و ارسالی/ ارجاع نامه‌های دریافتی/ ماشین‌نویسی نامه‌ها و صورت‌جلسات و گزارش‌ها/ بایگانی اسناد/ آماده کردن نامه‌های پستی برای ارسال.

فرایند اصلی	فرایندهای فرعی (و فراوانی آن‌ها)
دبیری ساختارهای تصمیم‌گیری	برنامه‌ریزی سالانه کمیسیون / انجام امور دبیری کمیسیون / انجام امور دبیری کمیته / انجام امور دبیرخانه‌ای شورای مرکز پژوهش‌ها / تنظیم دستور کار جلسات / هماهنگی برگزاری جلسات / دعوت از مدعوین جلسات / تنظیم صورت‌جلسات / ثبت صورت‌جلسات در دفتر مخصوص / ارسال مصوبات کمیسیون به صحن شورا و پیگیری آن‌ها / تنظیم مکاتبات کمیسیون و پیگیری آن‌ها / هماهنگی برنامه بازدید از پروژه‌ها / تهیه و ارائه گزارش مصوبات / ثبت مصوبات شورا در سامانه / ابلاغ صورت‌جلسات شورا.

انجام شده است. مطابق با مندرجات این جدول، تعداد ۱۲۶ فرایند یا فعالیت در قالب شش مأموریت اصلی شناسایی شده است. توضیح آن‌که سه مأموریت نخست این فهرست را می‌توان زیر چتر ابرمأموریتی با عنوان «ارتقای کیفیت مدیریت» در نظر گرفت که موضوعات کلیدی و مهمی چون مدیریت منابع انسانی نیز در ذیل اجزای آن یعنی «تأمین پایدار منابع فردافزاری» و «حفاظت از منابع سازمانی» جای گرفته‌اند.

هـ) نقشه فرایندی: براساس داده‌های حاصل از این چهار مرحله (شامل تحلیل اسناد حقوقی، مطالعه سازمان‌های مشابه، مصاحبه با مطلعان و انجام مطالعه کارسنجی) می‌توان نقشه فرایندی سازمان اداری شورای اسلامی شهر یزد را به شرح جدول ۷ مجسم کرد. یادآوری می‌نماید که تنظیم این نقشه با استفاده از تکنیک «کدگذاری محوری»، که از جمله فنون متداول در رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد قلمداد می‌شود، در سه سطح سلسله‌مراتبی، شامل مأموریت‌ها، فرایندها و فعالیت‌ها

جدول ۷. نقشه فرایندی سازمان اداری شورای اسلامی شهر

مأموریت	فرایند	فعالیت
ارتقای کیفیت مدیریت (سازمان-دهی و برنامه‌ریزی)	برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی برای شورا	پیشنهاد برنامه‌ها، خط‌مشی‌ها و سیاست‌های اداره شورا/ تدوین برنامه سالیانه شورا / مدیریت نظام بودجه‌ریزی شورا.
تأمین پایدار منابع سخت‌افزاری	اداره امور اجرایی تشکیلات شورا	اجرای آیین‌نامه سازمانی و تشکیلاتی دبیرخانه / تأسیس ارکان تشکیلاتی شورا شامل دفتر هیئت‌رئیس، دبیرخانه و کمیسیون‌ها / سازمان‌دهی واحدهای کاری.
تأمین پایدار منابع نرم‌افزاری	تأمین زیرساخت‌های ارتباط الکترونیکی مبتنی بر تلفن و اینترنت / استقرار شبکه کامپیوتری درون و برون سازمانی / نگهداری و به‌روزرسانی سامانه‌های مکانیزه / پشتیبانی فنی از برگزاری جلسات.	انجام امور مالی شورا / حساب‌داری / ثبت اسناد مالی / جمع‌داری اموال / حفاظت از اموال و املاک / کارپردازی / تنظیم صورت‌های مالی شورا / تدارکات و خرید.
ارتقای کیفیت مدیریت (مدیریت منابع سازمانی)	تأمین پایدار منابع فردافزاری	جذب نیرو / توانمندسازی کارکنان / ارزش‌یابی پرسنل / جبران خدمات کارمندان / ارائه خدمات پشتیبانی و رفاهی (پذیرایی، حمل و نقل، سلامت، تشریفات و...).
حفاظت از منابع سازمانی	حفاظت از منابع سازمانی	ایجاد سازوکارهای حفاظت و حراست از اشخاص، فضاها، اسناد، اطلاعات، اشتهار و سایر دارایی‌های مادی و معنوی شورا / گزینش و بررسی صلاحیت متقاضیان همکاری با شورا / نظارت بر رفتارهای کارکنان دبیرخانه برای پیش‌گیری از بروز تخلف و ارجاع تخلفات به هیئت رسیدگی‌کننده / انجام امور دبیرخانه محرمانه / دفاع از حقوق و منافع شورا در مراجع ذیصلاح.
ارتقای کیفیت مدیریت (نظارت و هدایت)	خودارزیابی خود بازخورد	طراحی و پایش شاخص‌های عملکردی شورا / ارزیابی دوره‌ای از عملکرد اعضا، کمیسیون‌ها و شورا / نظارت بر حسن اجرای آیین‌نامه داخلی و برنامه‌های شورا / حساب‌رسی هزینه‌های شورا.
ارتقای اثربخشی نظام تصمیم‌سازی	داده‌آوری و گزارش‌دهی	احصا و اعلام انحرافات احتمالی شورا از وظایف قانونی / تدوین (و ارائه) گزارش‌های دوره‌ای از عملکرد اعضا، کمیسیون‌ها و شورا
		انجام آمارگیری و تحقیقات محلی برای کسب داده‌های موردنیاز نظام تصمیم‌گیری از قبیل افکارسنجی / اعزام گروه‌های بازرسی، بازمینی و راستی‌آزمایی برای کنترل برنامه‌ها و پروژه‌های نظام مدیریت شهری / دریافت گزارش از شهرداری و دستگاه‌های اجرایی در حوزه مأموریت شورا / ارائه گزارش‌های اولیه از نحوه اجرای مصوبات شورا و عملکرد دستگاه‌های مسئول / نظارت بر حسن اجرای مصوبات شورا / نظارت مالی و عملکردی بر نحوه فعالیت

مأموریت	فرایند	فعالیت
		شهرداری و سازمان‌های وابسته/ نظارت میدانی بر پروژه‌ها و فرایندهای مدیریت شهری/ اعزام ناظر یا بازرس/ دریافت برنامه از دستگاه‌های اجرایی/ تحقیق و تفحص درباره ارکان یا فرایندهای نظام مدیریت شهری/ تحلیل ابعاد مختلف اثرات بلندمدت مصوبات شورا بر جامعه.
مشاوره و مدل-سازی داده‌ها در قالب تصمیمات		نیازسنجی توسعه شهر و ارائه برنامه‌های پیشنهادی برای تنظیم طرح‌های ناظر بر توسعه شهر/ تهیه طرح‌ها و پیشنهادهای اصلاحی در زمینه توسعه شهر/ برنامه‌ریزی برای توسعه و اداره امور شهر/ اعلام نظر تخصصی درباره لوایح و طرح‌ها/ هم‌فکری کارشناسی در تصمیمات/ پردازش و تحلیل مسائل برای راهکارهایی/ ایجاد پشتوانه تحقیقاتی برای تصمیمات شورا/ ارائه مشاوره‌های تخصصی به کمیسیون‌ها و اعضای شورا/ ایجاد و اداره کتابخانه و پایگاه‌های اطلاعاتی تخصصی/ حضور در جلسات تصمیم‌گیری.
اعتباربخشی حقوقی به تصمیمات		ایجاد پشتوانه حقوقی برای مصوبات/ تهیه اسناد و مدارک حقوقی برای تنظیم مصوبات/ ویراستاری حقوقی پیش‌نویس مصوبات/ بررسی حقوقی طرح‌ها و لوایح/ کنترل موافقت تصمیمات شورا با موازین حقوقی/ پاسخگویی به شکایات مطرح شده علیه مصوبات شورا در محاکم صلاحیت‌دار/ تنقیح مصوبات و جلوگیری از تصویب مقررات موازی یا مغایر/ طرح پیشنهاد برای رفع تکرار یا مغایرت مصوبات/ احصا و فهرست‌برداری مصوبات/ بایگانی مصوبات و اسناد/ کدگذاری و طبقه‌بندی مصوبات.
انجام امور دبیری شورا و کمیسیون-ها	ارتقای کارایی نظام تصمیم‌گیری	تنظیم دستور جلسات و دعوت‌نامه/ ثبت مذاکرات/ تنظیم فهرست حاضران/ ثبت و ابلاغ صورت‌جلسات/ ثبت مکاتبات تخصصی/ نگهداری و بازیابی سوابق/ هماهنگی حضور مدعوین/ تعیین رسمیت جلسات و اعتبار رأی‌گیری‌ها/ پیگیری اجرای مصوبات/ اعلام موارد تخلف مقامات اجرایی از رعایت تصمیمات شورا برای رسیدگی در مراجع ذی‌صلاح/ هماهنگی بازدیدها/ تهیه و ارائه گزارش مصوبات/ استقرار نظام شورایی.
هماهنگی و پیگیری امور دفتر اعضای شورا		ارجاع و پیگیری دستورات و درخواست‌ها/ هماهنگی با نهادها و ادارات/ تنظیم ملاقات و جلسات/ پیگیری درخواست‌های مردمی/ پاسخگویی به مراجعان/ خلاصه‌سازی نامه‌ها و گزارش‌ها.
انجام امور دبیرخانه مکاتبات		دریافت و ارسال مکاتبات فیزیکی و الکترونیکی/ ثبت نامه‌ها/ ارجاع نامه‌ها/ بایگانی نامه‌ها و اسناد/ ماشین‌نویسی و تنظیم پیش‌نویس مکاتبات/ آماده‌سازی مرسولات پستی.
اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی	استقرار نظام تعامل با محیط	انتشار عمومی مصوبات قابل‌انتشار/ ارسال مصوبات به کمیته انطباق و شوراهای فرادست/ مدیریت سامانه مصوبات/ ایفای نقش سخن‌گو/ مدیریت بازتاب رسانه‌ای رفتار شورا/ مدیریت اطلاع‌رسانی شورا در فضای مجازی/ تبلیغات و انتشارات/ اعلام مواضع و اطلاعات رسمی شورا/ اعلام بودجه و هزینه شورا به مردم و شوراهای فرادست/ مدیریت نظام مسئولیت اجتماعی/ امور سمعی و بصری جلسات و رویدادها/ تولید، تنظیم و انتشار اخبار.
بازخوردگیری		دریافت نظرات مردمی/ جمع‌بندی پیشنهادهای درخواست‌های مردمی/ پاسخگویی به شکایات با همکاری واحدهای تخصصی مرتبط/ سنجش واکنش گروه‌های تخصصی و افکار عمومی به رفتارهای سازمانی شورا/ برقراری نظام نظارت شهروندی.
گسترش ارتباطات برون‌مرزی		تنظیم ارتباطات و برگزاری رویدادهای استانی، منطقه‌ای، ملی و فراملی/ برقراری ارتباط با نهادهای ملی و بین‌المللی مرتبط با مأموریت‌های شورا و شهر جهانی یزد/ همکاری با مسئولان شهری و استانی و ملی.

ترسیم نمودار سازمانی

تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان اداری شورای اسلامی شهر را در قالب جدول ۸ پیش‌بینی کرد. در این جدول، سطح-بندی مشاغل پیشنهادی بر مبنای ماهیت شغل در دودسته مدیریتی (شامل مدیریت ارشد، میانی و پایه) و غیرمدیریتی صورت گرفته است.

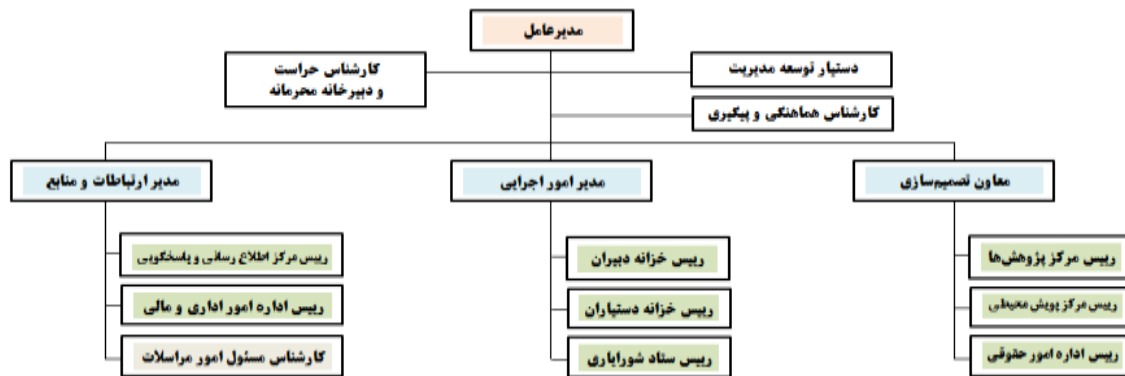
الف) الگوی وظیفه‌ای: به استناد نقشه فرایندی شورای اسلامی شهر یزد و همچنین براساس دسته‌بندی موضوعی فرایندهای شناسایی شده در مراحل چهارگانه مطالعه (تحلیل اسناد حقوقی، مطالعه سازمان‌های مشابه، مصاحبه با مطلعین و کارسنجی) می‌توان مجموعه شغل‌های سازمانی موردنیاز برای

جدول ۸. عنوان مشاغل سازمان اداری شورای اسلامی شهر

مدیریت ارشد	مدیریت میانی	مدیریت پایه	غیرمدیریتی
			کارشناس روابط عمومی
		رییس مرکز اطلاع‌رسانی و پاسخگویی	متصدی روابط عمومی کارشناس پاسخگویی به شکایات
	مدیر ارتباطات و منابع		کارشناس ارتباطات برون‌مرزی کارشناس مدیریت منابع انسانی
		رییس اداره امور اداری و مالی	کارشناس امور مالی کارشناس امور پشتیبانی و رفاه
			تکنسین فناوری اطلاعات
		کارشناس مسئول امور مراسلات	متصدی امور دبیرخانه مکاتبات (۳ نفر) کارشناس طرح‌های آماری
		رییس مرکز پویش محیطی	کارشناس ارزیابی عملکرد کارشناس بازرسی
مدیرعامل	معاون تصمیم‌سازی		کارشناس آینده‌پژوهی
		رییس مرکز پژوهش‌ها	کارشناس برنامه‌ریزی شهری کارشناس عمران و شهرسازی کارشناس فرهنگی و اجتماعی کارشناس اقتصاد شهری
		رییس اداره امور حقوقی	کارشناس امور حقوقی (۳ نفر) کارشناس دبیرخانه شورا (۲ نفر)
	مدیر امور اجرایی	رییس خزانه دبیران	کارشناس دبیرخانه هیئت‌رئیس
		رییس خزانه دستیاران	کارشناس دبیرخانه کمیسیون (۸ نفر)
		رییس ستاد شوراییاری	دستیار عضو شورا (۱۲ نفر) کارشناس امور شوراییاری (۶ نفر)
			کارشناس حراست و دبیرخانه محرمانه
			کارشناس هماهنگی و پیگیری
			دستیار توسعه مدیریت

شده نیز ذیل واحد تشکیلاتی اصلی با عنوان «معاونت تصمیم‌سازی» جانمایی شده‌اند که خود به‌عنوان یکی از معاونت‌های سه‌گانه زیر نظر مستقیم بالاترین مقام سازمان اداری شورا فعالیت خواهد کرد. رسالت معاونت یاد شده آن است که نخست، داده‌های موردنیاز برای تصمیم‌گیری اعضای شورا را از منابع مختلف گردآوری کند؛ سپس این داده‌ها را در قالب طرح‌های پیشنهادی شورا مدل‌سازی نموده و درنهایت، این مدل‌ها را پس از اعتباربخشی حقوقی در قالب پیش‌نویس مصوبات شورا تنظیم کند. خروجی این فرایندها به‌عنوان ورودی به «مدیریت امور اجرایی» تزریق می‌شود تا در سازوکارهای تصمیم‌گیری (صحن شورا و کمیسیون‌ها) مورد بررسی و اتخاذ تصمیم واقع شود. الگوی متعارف از نمودار تشکیلاتی سازمان اداری شورای اسلامی شهر که در برگزیده تمامی پست‌های سازمانی مرتبط با مشاغل در جدول فوق باشد، در شکل ۳ نشان داده شده است.

یادآوری می‌شود که انتخاب عنوان پست‌های سازمانی مندرج در این جدول براساس عنوان فرایندهای اصلی و فرعی شناسایی شده در جریان کدگذاری، توسط گروه پژوهش صورت گرفته و به تأیید خبرگانی است که در مرحله اعتبارسنجی نمودار سازمانی مورد مشورت قرار گرفته‌اند. بنابراین، فهرست پیشنهادی مشاغل سازمانی را می‌توان به صورت غیرمستقیم (با واسطه) ناشی از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیان دانست؛ مثلاً به ازای هرکدام از فرایندهای اصلی «داده‌آوری و گزارش‌دهی»، «مشاوره و مدل‌سازی داده‌ها در قالب تصمیمات» و «اعتباربخشی حقوقی به تصمیمات»، واحدهای فرعی ساختاری پیشنهاد شده است که به ترتیب، «مرکز پویش محیطی»، «مرکز پژوهش‌ها» و «اداره امور حقوقی» نام گرفته‌اند؛ همچنین از آنجا که در نقشه فرایندی شورا، این فرایندهای اصلی ذیل مأموریتی با عنوان «ارتقای کارایی نظام تصمیم‌گیری» قرار داشته‌اند، سه واحد ساختاری یاد



شکل ۳. الگوی نمودار تشکیلاتی سازمان اداری شورای اسلامی شهر

پروژه‌های افقی حاصل می‌آید. در این الگو معمولاً حوزه‌های وظیفه‌ای در محور افقی قرار داده می‌شوند و پروژه‌ها نیز در محور عمودی قرار می‌گیرند تا پروژه‌ها بتوانند برای تحقق اهداف خود از منابع موجود در خزانه‌های تخصصی استفاده کنند (سن کریستوبال، فرناندز و دیاز، ۲۰۱۸). روش پیاده‌سازی ساختار ماتریسی آن است که کارکنان تخصصی موردنیاز هر پروژه، با تشخیص رؤسای خزانه‌های تخصصی به مدیران پروژه معرفی می‌شوند و طبق دستورات آن‌ها انجام وظیفه می‌کنند؛ ضمن آن‌که استانداردهای کاری خود را از رییس خزانه دریافت و با وی هماهنگی می‌کنند (الهیاری فرد و عباسی، ۲۰۱۲). از مزایای ساختار ماتریسی می‌توان به انعطاف‌پذیری در تخصیص منابع، افزایش سرعت جریان اطلاعات، توانایی تمرکز بر اهداف چندگانه و صرفه‌جویی اقتصادی اشاره کرد (باباشاهی و همکاران، ۲۰۱۹). بخشی از ساختار پیشنهادی در این مطالعه نیز از ماهیت ماتریسی برخوردار است و به همین دلیل از واژه «خزانه» برای اشاره به آن استفاده شده است. به بیان دیگر، «مدیریت امور اجرایی» در این تشکیلات با ساختار ماتریسی فعالیت خواهد کرد و سایر واحدهای اصلی (معاونت و مدیریت) با ساختار رایج (وظیفه‌ای) سازمان‌دهی شده‌اند. بدین ترتیب، رییس هر کدام از خزانه‌های دبیران یا دستیاران، با تشخیص خود کارشناسان موجود در خزانه را بین پروژه‌های مختلف (کمیسیون‌ها یا اعضای شورا یا مناطق شهرداری یا ...) توزیع خواهد کرد و بر عملکرد تخصصی آن‌ها نظارت و هماهنگی خواهد داشت. درواقع، هر کدام از این کارکنان (دبیران یا دستیاران) گرچه تحت فرمان مدیر پروژه (مثلاً رییس کمیسیون یا عضو شورا) هستند، اما باید روش‌های کاری خود را با رییس خزانه

(ب) الگوی ماتریسی: به کار بردن اصطلاح «خزانه» برای اشاره به دو مورد از واحدهای سازمانی پیش‌بینی شده در ساختار (شامل خزانه دبیران و خزانه دستیاران) به دلیل بهره‌برداری از بار معنایی ویژه‌ای است که این واژه در ادبیات طراحی سازمان با خود منتقل می‌کند. توضیح آن‌که انواع ساختارهای سازمانی شامل ساده، وظیفه‌ای، چندبخشی، ماتریسی، ترکیبی، شبکه‌ای، بروکراتیک (احمدی، مهرپور و نیکوروش، ۲۰۱۶) را می‌توان در نسل‌های مختلف طراحی مورد تحلیل قرار داد. در چنین فضایی، نسل دوم الگوهای طراحی سازمان، چارچوبی از نمودار سازمانی را به نمایش می‌گذارند که با الگوهای نسل اولی تفاوت زیادی دارد. در نسل اول طراحی سازمان، ارتباطات هرمی و سلسله‌مراتب عمودی بر ساختار حاکم است که نمونه آن را در تقریباً تمامی دستگاه‌های دولتی و حتی سازمان‌های خصوصی کشورمان می‌توان مشاهده کرد و نمودار تشکیلاتی پیشنهاد شده در مطالعه حاضر (شکل ۳) نیز با همین رویکرد تنظیم شده است. نسل دوم طراحی سازمان، به معرفی «ساختار ماتریسی» پرداخت که مهم‌ترین ویژگی آن نقض اصل سنتی «وحدت فرماندهی» است (باباشاهی^۱ و همکاران، ۲۰۱۹)؛ به عبارت دیگر، در سازمان ماتریسی، هر کارمند باید هم‌زمان به دو مافوق پاسخگو باشد: نخست، مدیر پروژه‌ای که او به صورت موقت در آن به کار گرفته شده است (مثلاً تأسیس دانشگاه) و دوم، رییس خزانه‌ای که او به دلیل تخصصش (مثلاً حقوق) در آن قرار دارد و مطابق با استانداردهای ابلاغی از همان خزانه در پروژه‌ها همکاری می‌کند. ساختار ماتریسی را می‌توان تلفیقی از ساختار پروژه‌ای و ساختارهای صف و ستادی دانست که از ترکیب طراحی وظیفه‌ای و تیم‌های

2. Allahyari-Fard & Abbasi

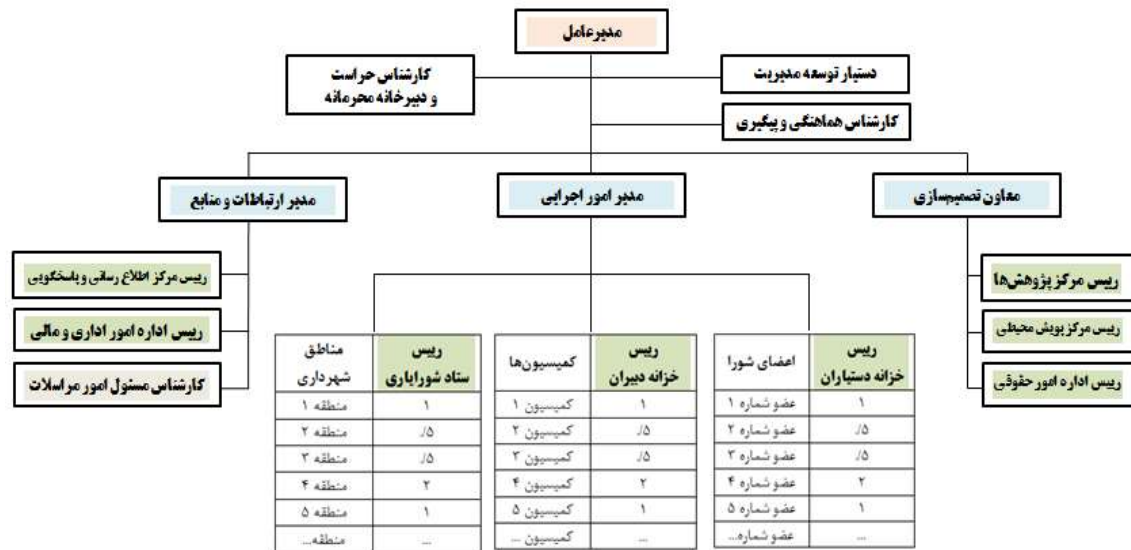
1. Babashahi

سالانه خود را که به تأیید رییس ارشد سازمان رسیده است به خزانه تحویل دهند و رییس خزانه با توجه به حجم برنامه‌ها و همچنین تعداد نیروی در اختیار، سهم هر پروژه از نیروهای تخصصی موجود در خزانه را تعیین می‌کند.

یادآوری می‌نماید که با هدف اعتبارسنجی نمودار سازمانی پیشنهادی تحقیق، نشست با حضور چهار نفر از خبرگان مرتبط با موضوع تشکیل شد. این افراد که شامل نماینده شورای شهر، نماینده شهرداری، نماینده فرمانداری و یک نفر عضو هیئت علمی رشته مدیریت دولتی بودند طی یک جلسه نود دقیقه‌ای و پس از استماع گزارش گروه پژوهش از فرایند و نتایج مطالعه، با بحث و تبادل نظر اقدام به تعدیل جزئی و تأیید نمودار سازمانی کردند. شرط انتخاب خبرگان در این مرحله، دارا بودن سابقه اجرایی و مسئولیت اداری در حوزه تخصصی امور شوراهای شهری به مدت حداقل سه سال یا برخورداری از مدرک تحصیلی دکتری در رشته دانشگاهی مرتبط و سابقه تدریس و پژوهش در زمینه طراحی ساختار سازمانی بوده است.

تخصصی هماهنگ کنند و به این ترتیب، هم‌زمان به دو مافوق پاسخگو خواهند بود. البته چنین الگویی تنها درباره مدیریت امور اجرایی قابل پیاده‌سازی است و سایر بخش‌های ساختار سازمانی طبق الگوی متعارف وظیفه‌ای مستقر می‌شوند. شکل (۴) تصویری از اجرای ساختار ماتریسی در شورای اسلامی شهر را نشان می‌دهد.

توضیح آن که اعداد نوشته شده در جداول ذیل هر کدام از خزانه‌ها، نشان‌دهنده تعداد نفراتی است که از خزانه به پروژه (کمیسیون یا دفتر عضو شورا) اعزام می‌شوند. برای مثال ممکن است یکی از کمیسیون‌ها به دلیل تراکم جلسات و حجم زیاد فعالیت‌های دبیرخانه‌ای به دو نفر دبیر نیاز داشته باشد؛ در حالی که دو کمیسیون دیگر بتوانند با وجود یک دبیر مشترک به فعالیت بپردازند. روش متعارف در سازمان ماتریسی آن است که تعداد افراد اعزامی به هر پروژه براساس تعامل میان مدیران پروژه‌ها و رؤسای خزانه‌ها در ابتدای هر سال تعیین می‌شود؛ به طوری که مدیران پروژه باید برنامه‌های



شکل ۴. الگوی ماتریسی از نمودار تشکیلاتی سازمان اداری شورای اسلامی شهر

کارسنجی گردآوری شد. این داده‌های مختلف با تکنیک کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفتند و نشانه‌های اولیه از وظایف دبیرخانه (سازمان اداری) شورای شهر استخراج گردید. در ادامه و با تلفیق کدهای مشابه یا همگن، فهرستی از فرایندهای اصلی این مجموعه (مفاهیم) احصا شد و سپس با ترکیب این مفاهیم، شش مقوله کلیدی شناسایی گردید که مأموریت‌های اصلی مورد انتظار از سازمان اداری شورای اسلامی شهر را تشکیل می‌دهند. این مأموریت‌ها عبارت‌اند از: سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی؛ مدیریت منابع سازمانی؛ نظارت و هدایت (که این سه مقوله را می‌توان ذیل آبرمأموریت «ارتقای کیفیت

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی از این مطالعه، طراحی نمودار تشکیلاتی مناسب برای سازمان اداری شورای اسلامی شهر یزد بود که برای پیگیری آن از مدل مفهومی خاصی تبعیت شد که به استناد آن باید ابتدا مأموریت‌های مورد انتظار از این سازمان را شناسایی نمود و اجزای تشکیل‌دهنده آن را در قالب فرایندهای کاری تشخیص داد. با این هدف، اطلاعات مربوط به مأموریت‌های محول شده به شورای اسلامی شهر و سازمان اداری آن از چهار مسیر گوناگون (شامل الف) مطالعه اسناد حقوقی؛ (ب) مصاحبه با مطلعان؛ (ج) مطالعه سازمان‌های مشابه و (د) مطالعه

اشاره ندارد، اما برخی کاستی‌های فرایندی از قبیل «فقدان برنامه‌ریزی»، «فقدان هدف‌گذاری» و «درگیری در مسائل روزمره» را فهرست کرده است که انتظار می‌رود با اصلاحات ساختاری پیشنهاد شده در این مطالعه، به‌ویژه پست‌های سازمانی «کارشناس ارزیابی عملکرد» و «دستیار توسعه مدیریت»، بتوان آن‌ها را برطرف نمود. همچنین با وجود آن‌که مدل دسته‌بندی فرایندهای کاری شورای اسلامی شهر در مطالعه صورت گرفته توسط معمارزاده طهران و بهلولی (۲۰۰۹) با الگوی به کار رفته در پژوهش حاضر متفاوت است، اما چنین برآورد می‌شود که استقرار نمودار سازمانی پیشنهاد شده در این مقاله بتواند هر سه گروه فعالیت‌های شناسایی شده در مطالعه یادشده (شامل فرایندهای درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و میان-سازمانی) را پوشش داده و ارتقای عملکرد آن‌ها را باعث شود؛ البته به نظر می‌رسد بیشترین تأثیرگذاری ساختار پیشنهادی بر فعالیت‌های درون‌سازمانی نهاد شورا اعمال شود چرا که تمرکز مطالعه حاضر بر طراحی تشکیلات متناسب برای سازمان اداری (دبیرخانه) شورای اسلامی شهر بوده است.

پیشنهادهای

براساس یافته‌های این مطالعه می‌توان به مسئولان نظام مدیریت شهری در سطوح ملی، استانی و شهری پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه کرد:

- به «شورای اسلامی شهر یزد» توصیه می‌شود فرایند قانونی برای اخذ مجوزهای لازم برای پیاده‌سازی ساختار سازمانی پیشنهاد شده در این پژوهش را طی کرده و مقدمات ضروری برای عملیاتی کردن این نمودار تشکیلاتی را فراهم آورد؛
- قابل پیش‌بینی است که انجام اصلاحات ساختاری همانند جراحی در حرفه پزشکی با درد و مقاومت همراه خواهد بود؛ به‌ویژه کارکنانی که خود را در معرض آسیب‌پذیری شغلی از این تحولات سازمانی می‌بینند، به‌راحتی با این جریان جدید همراه نخواهند شد. از این‌رو، به «شهرداری یزد» توصیه می‌شود از طریق برگزاری جلسات توجیهی و هم‌فکری و پاسخگویی شفاف به ابهامات، نگرانی‌ها و سوالات همکاران، نسبت به جلب مشارکت و انگیزه کارکنان دبیرخانه شورا در همراهی با این تغییر ساختاری و پیش‌گیری از مقاومت‌های احتمالی اقدام کند؛
- به «شورای عالی استان‌ها» نیز پیشنهاد می‌شود نمودار سازمانی حاصل از این مطالعه را به‌عنوان چارچوب کلی قابل اقتباس برای سایر شهرهای کشور (به‌ویژه کلان‌شهرها و مراکز

مدیریت» در نظر گرفت؛ ارتقای اثربخشی نظام تصمیم‌سازی؛ ارتقای کارایی نظام تصمیم‌گیری؛ استقرار نظام تعامل با محیط. در ادامه و بر مبنای این داده‌ها ضمن ترسیم نقشه فرایندی، الگویی از نمودار تشکیلاتی مناسب برای سازمان اداری شورای اسلامی شهر یزد طراحی شد که دربرگیرنده ۶۸ پست سازمانی است و بخش عمده‌ای از آن به صورت ماتریسی و سایر اجزای آن به شکل وظیفه‌ای اجرا خواهند شد. بدین ترتیب و به استناد نتایج ارائه شده در بخش یافته‌ها می‌توان به این جمع‌بندی دست یافت که تمامی اهداف اصلی و فرعی پژوهش (شامل تعیین تعداد و عنوان شغل‌ها و واحدهای سازمانی قلمرو مورد مطالعه) محقق شده‌اند.

یافته‌های پژوهش حاضر در زمینه شناسایی مأموریت‌ها و وظایف مورد انتظار از نهاد شورا با مطالعه صورت گرفته توسط فتحی و ثابتی (۲۰۱۲) از این جهت هم‌راستا به نظر می‌رسد که هر دو گزارش، جنبه فرهنگ‌سازی و تقویت روحیه شهروندی در قالب مشارکت مردم در شوراهای محله و نهاد شورایی را مورد شناسایی و تبیین قرار داده‌اند. علاوه بر این، نتایج مطالعه حاضر، در بخش طراحی فرایندی شورای اسلامی شهر با نتایج حاصل از مطالعه آذربایجانی و دریایی (۲۰۰۷) نیز هم‌راستایی زیادی نشان می‌دهد؛ چراکه وجوه مشترک بسیاری میان فهرست فرایندهای کاری شوراها در این گزارش‌ها مشاهده می‌شود؛ البته از آنجا که مطالعه حاضر به دنبال احصای تمامی فعالیت‌ها و فرایندهای کاری شوراها تلاش کرده است، فهرستی کامل‌تر در مقایسه با تحقیقات قبلی ارائه داده است. از آنجا که نتایج مطالعه انجام شده توسط دادا (۲۰۱۹) بر اهمیت نظام مدیریت منابع انسانی در ساختار شوراهای محلی تأکید کرده و اجرای صحیح کارکردهایی از قبیل آموزش و توسعه منابع انسانی را عاملی تأثیرگذار بر موفقیت نهاد شورا در زمینه ارتقای نظام مدیریت شهری دانسته است، امید می‌رود که پیاده‌سازی ساختار پیشنهادی مطالعه حاضر بتواند این جنبه از کارکرد سازمان اداری شوراهای اسلامی شهر در کشورمان را تقویت کند؛ زیرا در وضعیت کنونی، ساختار شورا در اکثر شهرهای ایران، فاقد پست سازمانی مرتبط با نظام مدیریت منابع انسانی است، ولی در تشکیلات پیشنهادی حاضر، پست سازمانی «کارشناس مدیریت منابع انسانی» در واحدی با عنوان «اداره امور اداری و مالی» پیش‌بینی شده است.

از سوی دیگر، با آن‌که پژوهش انجام شده توسط صالحی امیری و محمد (۲۰۱۰) به صورت شفاف و صریح بر ناکارآمدی ساختار دبیرخانه شوراهای اسلامی شهر به‌عنوان یکی از چالش‌ها و موانع فراروی این نهاد در عمل به مسئولیت‌هایش

بوده است. بنابراین، توصیه می‌شود در مطالعات بعدی، تناسب میان ساختار سازمانی شورای اسلامی شهر با تشکیلات اداری شهرداری نیز مورد بررسی و توجه قرار گیرد؛

- محدودیت دیگر این مطالعه، عدم بهره‌گیری از نظرات شهروندان به‌عنوان اصلی‌ترین گروه ذی‌نفع فعالیت‌های شورای شهر بوده است. بنابراین، به محققان آتی توصیه می‌شود دریافت و تحلیل کیفی برداشت‌ها و تجارب اعضای جامعه محلی شهر را در طراحی ساختار تشکیلاتی سازمان اداری شورای اسلامی شهر در اولویت قرار دهند.

استان‌ها) اطلاع‌رسانی نماید؛
- از آنجا که دیگر شهرهای کشور (جز کلان‌شهرها و مراکز استان‌ها) نیز به الگوی تشکیلاتی متناسب با شرایط خود نیاز دارند به «وزارت کشور و مجموعه استانداردها» پیشنهاد می‌شود براساس درجه‌بندی شهرهای کشور، نسخه‌های لازم از این الگوی تشکیلاتی را مورد ویرایش قرار دهند تا پس از تأیید در مراجع ذی‌ربط برای بهره‌برداری به شوراهای اسلامی شهرهای کشور ارسال و توصیه گردد.

همچنین با توجه به محدودیت‌های مطالعه حاضر (به شرح زیر)، پیشنهادهایی از این دست برای محققان آتی اعلام می‌شود:

- ازجمله محدودیت‌های این پژوهش، عدم بررسی تشکیلات اداری شهرداری متناظر با قلمرو پژوهش (شهرداری یزد)

References

- Ahmady, G.A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). "Organizational Structure". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Alavi-Matin, Y., Dadjouyan, A., & Nejhad-Irani, F. (2009). "Evaluation of the Performance of Tabriz Islamic City Council (Case Study of Tabriz Municipality's Constructional Projects)". *The Journal of Productivity Management*, 3(10), 189-218. (In Persian)
- Allahyari-Fard, N., & Abbasi, R. (2012). "Suitable Organizational Structure for Knowledge-Based Companies". *Roshd -e- Fanavari*, 8(29), 47-54. (In Persian)
- Aslani, F., & sohrablu, A. (2018). "Executive Function of the Council Institution in the Legal System of the Islamic Republic of Iran". *Jurisprudence the Essentials of the Islamic Law*, 50(2), 241-260. (In Persian)
- Atashi, A., Rastgar, A., & Damghanian, H. (2019). "A Grounded Theory Approach: Model of Knowledge Workers Leadership in Iranian Knowledge-Based Organizations". *Majlis and Rahbord*, 26(97), 251-287. (In Persian)
- Azarbayejani, K., & Daryaei, J. (2007). "Survey the Effects of Town Councils function on the Municipality Effectiveness. (Case Study: Islam Town Council and Abadeh Municipality)". *Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(25), 13-28. (In Persian)
- Babashahi, J., Tahmasbi, R., Shahbazi, M., & Hasanzadeh, H. (2019). "Determining the Specifications of Human Resource Management Processes in Matrix Organization: A Meta-Synthesis Oriented Study". *Human Resource Management in The Oil Industry*, 11(41), 37-70. (In Persian)
- Bach, S., Dorostkar, E., & Bell, S. (2017). "Making the Soundscape Map of the City Using the Grounded Theory and Nvivo Application (Case Study: the District 12 of Tehran)". *Journal of Environmental Studies*, 43(2), 267-284. (In Persian)
- Bafandeh-Zendeh, A. (2009). "Developing an Expert Fuzzy-Based System for Planning the Organizational Structure". *The Journal of Productivity Management*, 3(9), 103-128. (In Persian)
- Bakhazari-Ghezalhesar, S.M., Khakpour, B., Kharazmi, O., & Habibirad, A. (2019). "Inter-Organizational Relationships (IOR) Pathology of the Urban Management Organizations in Mashhad Metropolitan Development Plans". *Urban Management*, 17(53), 159-176. (In Persian)
- Barati-Marnani, A., Tourani, S., & Zahiri, M. (2006). "Designing Organizational Structure for Entrepreneurship Centers in Medical Sciences Universities". *Journal of Health Administration*, 9(23), 41-50. (In Persian)
- Binder M., & Edwards J.S. (2010). "Using Grounded Theory Method for Theory Building in Operations Management Research". *International Journal of Operations & Production Management*, 30(3), 232-259.

- Biswas, R., Jana, A., Arya, K., & Ramamritham, K. (2019). "A Good-Governance Framework for Urban Management". *Journal of Urban Management*, 8, 225–236.
- Danaee-Fard, H. (2005). "Inductive Approach to Building Theory: Grounded Theory Strategy". *Journal of Daneshvar Behavior*, 12(11), 57-70. (In Persian)
- Dauda, S.J. (2019). "Personnel Management in Local Government Performance: A Case Study of Bo City Council, Sierra Leone". *International Journal of Management and Fuzzy Systems*, 5(1), 21-26.
- Elahi, S., Baharifar, A., & Salehi, A. (2006). "Designing a Structure for the Documentation of Managers Organizational Experiences". *Human Sciences MODARES*, 9(3), 23-52. (In Persian)
- Fathi, S. & Sabeti, M. (2012). "Development of urban organizational structure and expansion of citizenship culture". *Urban Studies*, 2(2), 163-195. (In Persian)
- Gharkhgloo, M., Sharifi, A., & Sardari, A. (2017). "The Study of Economic, Social and Cultural Impacts of City Councils in Cities of Iran (Case Study: City Council of Sardasht)". *Geography and Planning*, 20(58), 203-220. (In Persian)
- Haj-Foroush, A. & Arabi, S.M. (2005). "Investigating and Designing the Organization Structure for Educational Research and Planning in Iran and Proposing a Model for Designing the Structure of Other Organizations". *Quarterly Journal of Educational Innovations*, 4(12), 58-85. (In Persian)
- Hoda, R. (2011). "Self-Organizing Agile Teams: A Grounded Theory". PhD Thesis Submitted to the Victoria University of Wellington in Computer Science.
- Hosseini, A., Pourahmad, A., & Pajoohan, M. (2016). "Assessment of Institutions in Sustainable Urban-Management Effects on Sustainable Development of Tehran: Learning from a Developing Country". *Journal of Urban Planning and Development*, 142(2), 1-14.
- Jabnoun, N. (2005). "Organizational Structure for Customer-Oriented TQM: An Empirical Investigation". *The TQM Magazine*, 17(3), 226-236.
- Kamarudin, M.F., Starr, K., Abdullah, A.N., & Husain, K. (2014). "Communicating Change in Organizational Restructuring: A Grounded Theory Case Study". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 155, 496-501.
- Kordnaiej, A., Ahmadpour-Dariani, M. & Shams, S. (2005) "Designing the Organizational Structure of Entrepreneurship Centers: An Empirical Case Study in Islamic Republic of Iran". *IJBQ*, 9(2), 119-156. (In Persian)
- Krueger, D.C., Parast, M.M., & Adams, S. (2014). "Six Sigma Implementation: a Qualitative Case Study Using Grounded Theory". *Production Planning & Control*, 25(10), 873-889.
- Lai, S.K. (2016). "Plan-Based Decision Making for Urban Complexity". *Journal of Urban Management*, 5, 1-2.
- Lalehpour, M. (2016). "Recognition of Management Structure and Spatial Planning in Tehran Metropolitan Area". *Journal of Urban Management*, 5, 3-15.
- Medero, G.S., & Albaladejo G.P. (2018). "The Quality of Participatory Processes in the Urban Redevelopment Policy of Madrid City Council". *Journal Of Local Self-Government*, 16(4), 841-872.
- Mello J., & Flint D.J. (2009). "A Refined View Of Grounded Theory And Its Application To Logistics Research". *Journal Of Business Logistics*, 30(1), 107-125.
- Memarzadeh-Tehran, G., & Bohlouli, N. (2009). "Providing an Effective Model for Optimum Performance of the Islamic Councils of Cities (Case study of Tabriz Islamic City Council)". *The Journal of Productivity Management*, 3(9), 51-76. (In Persian)
- Mohebbifar, R., Tabibi, S.J., & Asefzadeh, S. (2019). "Designing a Structure of Disaster Management for Iran". *Journal of Health Administration*, 11(33), 47-56. (In Persian)
- Mostafaei, S.M., Malekian, F., Kaviani, E. & Karamafrooz, M. (2019). "Desingning the Entrepreneurial University Model based on Grounded theory (Case Study: Units of Islamic Azad University of West Iran)". *Journal of Management and Planning In Educational System*, 12(2), 41-74. (In Persian)
- Pavliv, A. (2018). "Influence of the City Council Towards Model Urban Development". *Geomatics, Landmanagement and Landscape*, 2, 65–74.

- Pishgahi-Fard, Z., Ansariizadeh, S., Poormusavi, S. M., Ahmadi-Firuzjaee, M., & Ramezani, N. (2012). "Analysis Importance City Islamic Council in the Spatial Distribution of Political Power from of the Iran with Emphasis on Social Capital Theory". *Journal of Spatial Planning*, 16(1), 43-61. (In Persian)
- Pouriyeh, A., Khorasani, N., Lotfi, F.H., & Farshchi, P. (2016). "Efficiency Evaluation of Urban Development in Yazd City, Central Iran Using Data Envelopment Analysis". *Environmental Monitoring Assessment*, 188, 1-16.
- Rafiei, M., Balochi, H., Nematollahi, M., & Mottaghi, S. (2016). "Structural Modeling of Knowledge's Effect on Performance and Product Innovation with Mediator role of Organizational Structure". *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 4(1), 121-140. (In Persian)
- Rajabi, H. (2013). "Effect of City Council of Tehran on the Tehran Citizens' Attitudes toward Political Participation". *Urban Research & Planning*, 4(13), 97-112. (In Persian)
- Razavian, M.T., Ghadermarzi, H., Alian, M. & Cheraghi R. (2016). "Strategy Study of Urban Management for Sustainable Development in the Historical Texture (Case Study: Historic Texture of Yazd City)". *Geographical Urban Planning Research*, 3(4), 16-20.
- Rodon, J., & Pastor, J. A. (2007). "Applying Grounded Theory to Study the Implementation of an Inter-Organizational Information System". *Journal of Business Research Methods*, 5(2), 71-82.
- Sabounchi, R., Hadavi, F. & Mozaffari, S.A.A. (2009). "Explaining the organizational Structure of the Country's Physical Education Organization". *Journal of Motor Sciences and Sports*, 7(13), 137-144. (In Persian)
- Salari, M., & Safavi-Soha, M. (2017) "The Role of Islamic City Council in the Promotion of Citizenship Rights (Case: Islamic City Council of Tehran) ". *IUESA*, 5(19),113-131. (In Persian)
- Salehi-Amiri, S.R., & Mohammad, S. (2010). "Study and Pathology of Inconvenience of the Islamic City Council and Municipality's Relations: the Case Study of the Islamic City Council and Municipality of Tehran". *Urban Management Studies*, 2(2), 21-41. (In Persian)
- SanCristobal, J.R., Fernandez, V. & Diaz, E. (2018). "An Analysis of the the Main Project Organizational Structures :Advantages, Disadvantages, and Factors Affecting their Selection". *Procedia Computer Science*, 138, 791-798.
- Sandhu, S. & Kulik, C.T. (2019)."Shaping and Being Shaped: How Organizational Structure and Managerial Discretion Co-evolve in New Managerial Roles". *Administrative Science Quarterly*, 64(3), 619-658.
- Sarker, S., Lau, F., & Sahay, S. (2001). "Using an Adapted Grounded Theory Approach for Inductive Theory Building About Virtual Team Development". *Advances in Information Systems*, 32(1), 38-56.
- Schwer, K. & Hitz, C. (2018). "Designing Organizational Structure In The Age Of Digitization". *Journal Of Eastern European And Central Asian Research*, 5(1), 1-11.
- Soderstrom, S. B., & Weber, K. (2020). "Organizational Structure from Interaction: Evidence from Corporate Sustainability Efforts". *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 226-271.
- Tahmasbi, R., Gholipour, A., Ziaei, M.S. & Ghalibaf-Asl, H. (2015). "Talent Management: A Grounded Theory". *Quarterly Journal Public Administration*, 7(21), 133-151. (In Persian)
- Tayebi-Shirmard, M., & Mirzae, N. (2017). "An Investigation of Relationship between Organizational Structure and Employee Empowerment of Development Management Department of Tehran Municipality". *Urban Management Studies*, 9(29), 67-74. (In Persian)
- Uri, T. (2015). "The Strengths and Limitations of Using Situational Analysis Grounded Theory as Research Methodology". *Journal of Ethnographic & Qualitative Research*, 10, 135-151.
- Wiesche, M., Jurisch, M.C, Yetton, P.W., & Krcmar, H. (2017). "Grounded Theory Methodology in Information Systems Research". *MIS quarterly*, 41(3), 685-701.
- Willa, M.G., Al-Kfairyb, M., & Mellor, R.B. (2019). "How organizational Structure Transforms Risky Innovations into Performance – A Computer Simulation". *Simulation Modelling Practice and Theory*, 94, 264-285.