



## بررسی تناسب ساختاری و فرهنگی شهرداری شیراز جهت اجرای طرح واگذاری برخی از وظایف دولت به شهرداری‌ها

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۵/۸ | تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۱۲/۷

غلامرضا کاظمیان

دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی  
kazemian1344@gmail.com

کرم اله دانش فرد

دانشیار دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی،

واحد علوم و تحقیقات تهران cdaneshfard@yahoo.com

داریوش ستایشگر

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت شهری دانشگاه آزاد اسلامی،

واحد علوم و تحقیقات d.setayesh@gmail.com (مسئول مکاتبات)

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** هدف از انجام این تحقیق، بررسی میزان آمادگی عوامل درون سازمانی شهرداری شیراز جهت پذیرش برخی تصدی‌های دولتی می‌باشد که به صورت مطالعه موردی در شهرداری شیراز انجام گرفته است. میزان آمادگی از طریق چهار شاخص، «امور مرتبط با مسکن و شهرسازی»، «امور مرتبط با بهداشت و محیط زیست»، «امور فرهنگی، هنری و اجتماعی» و «امور آب، برق، گاز و مخابرات» عملیاتی شده است.

**روش پژوهش:** جهت جمع‌آوری اطلاعات و اندازه‌گیری متغیرهای سنجشگر میزان آمادگی، در این پژوهش که به روش توصیفی انجام شده از ابزار پرسشنامه با تأیید روایی و پایایی آن استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق، مدیران و سرپرستان شهرداری شیراز بودند و کل جامعه مورد آزمون قرار گرفت.

**یافته‌ها:** یافته‌های این تحقیق فرضیه‌های تعریف شده را تأیید کرد و نشان داد که بین ویژگی‌های ابعاد ساختار سازمانی، آمادگی مدیران و تناسب فرهنگ سازمانی برای تغییر از یک طرف و آمادگی سازمانی شهرداری شیراز جهت پذیرش وظایف جدید از دولت از طرف دیگر در سطح معناداری  $\alpha=0/01$  رابطه وجود دارد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد که در مورد آمادگی کلی شهرداری شیراز برای پذیرش وظایف جدید، بیشترین آمادگی جهت پذیرش وظایف مربوط به «امور مرتبط با مسکن و شهرسازی» و کمترین میزان آمادگی مربوط به پذیرش وظایف مربوط به «امور آب، برق، گاز و مخابرات» می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت یکپارچه شهری، واگذاری‌های تصدی‌های دولتی، شهرداری شیراز، آمادگی سازمانی

## مقدمه

موضوع استقرار مدیریت یکپارچه شهری با توجه به ناهماهنگی موجود در ارائه خدمات شهری خصوصاً در شهرهای بزرگ، اولین بار در قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور به صراحت مورد تأکید قرار گرفت (ماده ۱۳۶ قانون برنامه سوم توسعه: «به دولت اجازه داده می‌شود با توجه به توانایی شهرداری‌ها، آن گروه از تصدی‌های مربوط به دستگاه‌های اجرایی را در حیطه مدیریت شهری که ضروری تشخیص می‌دهد بر اساس پیشنهاد مشترک وزارت کشور و سازمان امور اداری و استخدامی کشور به همراه منابع اعتبار ذیربط به شهرداری‌های واگذار کند»). تنها اتفاقی که در طول مدت اجرای برنامه سوم توسعه در این زمینه رخ داد عبارت بود از احصاء و تصویب ۲۳ وظیفه قابل واگذاری به شهرداری‌ها در شورای عالی اداری. پس از سپری شدن زمان برنامه سوم، موضوع مجدداً در برنامه چهارم توسعه آورده شد (بند ب ماده ۱۳۷ قانون برنامه چهارم: «آن دسته از تصدی‌های قابل واگذاری دستگاه‌های دولتی، در امور توسعه و عمران شهر و روستا، با تصویب شورای عالی اداری همراه با منابع مالی ذیربط به شهرداری‌ها و دهرداریها واگذار می‌شود»). اما هم‌اکنون که سال پایانی برنامه چهارم توسعه در حال اتمام است همچنان این امر محقق نشده و مسأله مدیریت یکپارچه شهری در قالب واگذاری وظایف یاد شده به شهرداری‌ها همچنان اجرا نشده است. عدم تحقق این امر از جهات گوناگون قابل بررسی است. یکی از وجوه، میزان آمادگی شهرداری‌ها جهت مواجه با موضوع و پذیرش وظایف جدید است. آمادگی سازمانی یک مجموعه برای پذیرش مأموریت‌های جدید در حوزه دانش رفتار سازمانی از یک سو و پتانسل‌های فنی و تکنولوژیکی سازمان از سوی دیگر قابل بررسی است.

در این مقاله به بررسی آمادگی سازمانی شهرداری شیراز - به عنوان شهرداری یکی از کلان‌شهرهای کشور - جهت پذیرش برخی تصدی‌های دولتی در قالب تحقیق صورت گرفته پرداخته شده و برای این منظور آمادگی شهرداری شیراز از طریق بررسی عوامل زیر سنجیده شده است:

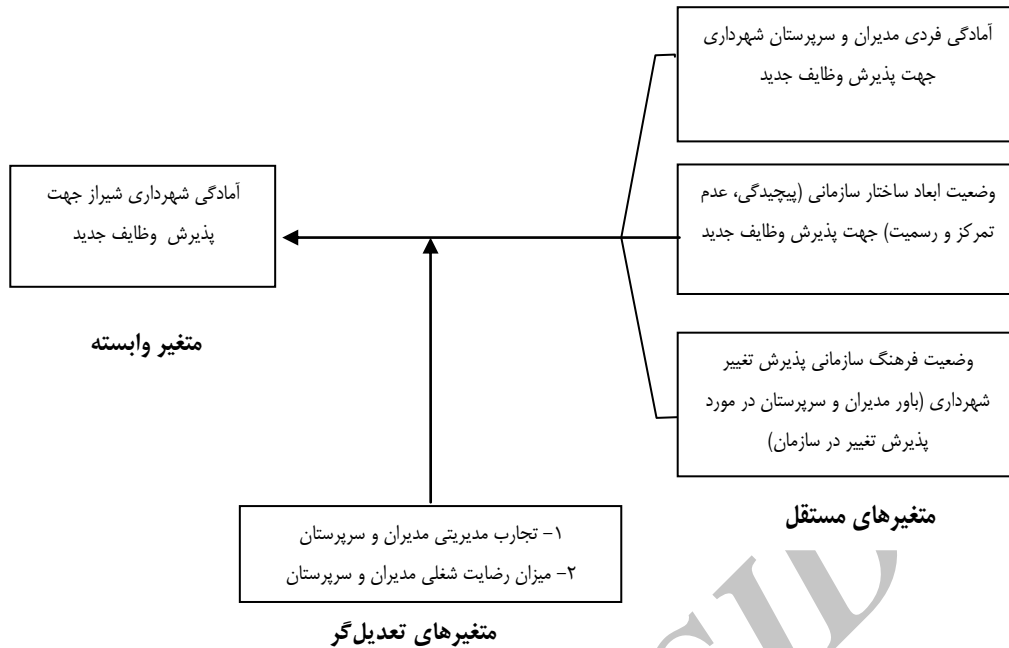
- وضعیت ابعاد ساختار سازمانی (شامل بررسی وضعیت پیچیدگی، عدم تمرکز و رسمیت ساختار سازمانی)

- وضعیت آمادگی مدیران و سرپرستان (شامل بررسی تمایل و توانایی مدیران و سرپرستان جهت پذیرش وظایف جدید)
- وضعیت فرهنگ سازمانی جهت پذیرش تغییر (باور مدیران و سرپرستان جهت پذیرش تغییر در سازمان)
- وضعیت میزان هم‌پیوندی یا عدم هم‌پیوندی وظایف جدید با وظایف فعلی
- وضعیت کفایت قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها جهت انتقال وظایف
- وضعیت مناسب بودن سطح فناوری اطلاعات و ارتباطات در شهرداری جهت اداره وظایف جدید. مدل تحلیلی این تحقیق را می‌توان به صورت شکل ۱ تبیین نمود.

## اهمیت و ضرورت

شهر شیراز نیز به‌عنوان یکی از کلان‌شهرهای بزرگ کشور و بدلیل موقعیت ویژه فرهنگی و گردشگری خود از جمله شهرهای است که مورد اقبال و توجه در داخل و خارج کشور بوده و سالانه میلیون‌ها نفر گردشگر داخلی و خارجی از آن بازدید می‌نمایند. بالتبع وجود ناهماهنگی‌های مدیریت شهری در این شهر می‌تواند بسیار مشهود باشد و واگذاری وظایف یاد شده به شهرداری این شهر می‌تواند تأثیر به‌سزایی در ارائه خدمات بهتر به شهروندان و گردشگران و در نتیجه توسعه گردشگری و رونق اقتصادی این شهر داشته باشد. لذا اهمیت این پژوهش در این است که می‌تواند به‌صورت علمی نحوه مواجهه شهرداری شیراز جهت پذیرش تصدی‌های دولتی را تبیین و نقاط قوت و ضعف این سازمان در این خصوص را مشخص نماید. همچنین این امر می‌تواند تدوین سیاست‌های استقرار مدیریت یکپارچه شهری در برنامه پنجم توسعه را شفاف‌تر نموده و در سیاست‌گذاری‌ها آمادگی سازمانی شهرداری‌ها را نیز مد نظر قرار دهد.

این پژوهش در سال ۱۳۸۸ و اوایل سال ۱۳۸۹ هجری شمسی انجام گرفته است که متقارن با آخرین سال برنامه چهارم توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی کشور بوده و نظرات پاسخگویان در ابتدای سال ۱۳۸۹ اخذ گردید.



شکل ۱: مدل تحلیلی رابطه بین متغیرها

### اهداف پژوهش

هدف کلی:

«تعیین میزان آمادگی عوامل درون سازمانی (آمادگی مدیران، وضعیت ابعاد ساختاری و وضعیت فرهنگ سازمانی پذیرش تغییر) شهرداری شیراز جهت پذیرش برخی وظایف دولتی».

اهداف ویژه:

- تعیین میزان آمادگی مدیران و سرپرستان شهرداری شیراز جهت پذیرش وظایف جدید از دولت .
- تعیین میزان پیچیدگی، رسمیت و عدم تمرکز لازم ساختار سازمانی شهرداری شیراز برای پذیرش وظایف جدید از دولت.
- تعیین وضعیت فرهنگ سازمانی جهت پذیرش تغییر در شهرداری شیراز (باور مدیران و سرپرستان شهرداری شیراز جهت پذیرش تغییر در سازمان).

اهداف کاربردی:

- تعیین نقاط قوت و ضعف شهرداری شیراز جهت انجام مأموریت‌های جدید در قالب مدیریت یکپارچه شهری.
- شناسایی آن دسته از وظایفی که شهرداری شیراز آمادگی بیشتری برای پذیرش آنها دارد.
- ارائه پیشنهاد جهت توانمندسازی و زمینه‌سازی پذیرش مسؤلیت مدیریت شهری در شهرداری شیراز

### پیشینه پژوهش

مهمترین تحقیقاتی که در زمینه واگذاری وظایف جدید به شهرداری‌ها در کشور انجام شده است پژوهشی است با عنوان «امکان سنجی واگذاری وظایف جدید به شهرداری‌ها» که توسط آقایان کاظمیان و سعیدی رضوانی انجام گرفته است. در واقع تحقیق حاضر ادامه مطالعات مزبور می باشد. کاظمیان و سعیدی رضوانی جهت واگذاری وظایف جدید به شهرداری‌ها بر سه اصل زیر تأکید نموده‌اند (کاظمیان و سعیدی رضوانی ۱۳۸۰، ۱۲۹ و ۱۳۰):

- ۱) اصل تناسب وظایف با امکانات
- ۲) اصل واگذاری وظایف هم پیوند
- ۳) اصل هماهنگی با سازمانهای دیگر به ویژه رده‌های بالاتر حکومتی

اهداف و راهبردهای تعیین وظایف شهرداری‌ها با توجه به اهداف عام و کلی مدیریت شهری یعنی «توسعه کیفیت و کمیت زندگی شهری»، «ایجاد محیط شهری حافظ منافع و ضامن خوشبختی ساکنان» و «تقویت فرآیند توسعه پایدار شهری» در تحقیقات کاظمیان و سعیدی رضوانی به صورت زیر تعریف شده است (کاظمیان و سعیدی رضوانی ۱۳۸۳، ۱۸-۲۲:۵):

- ۱) تمرکززدایی، تراکم زدایی و محلی گرایی
- ۲) کاهش تصدی‌گری دولت مرکزی

- ۳) حرکت به سمت تحقق مدیریت شهری هماهنگ در سطح محلی
- ۴) ارتقاء شأن و جایگاه سازمانی و عملکردی شهرداری‌ها
- ۵) ترغیب مشارکت همگانی در اداره امور شهرها
- ۶) ارتقاء سطح بهره‌وری منابع توسعه شهری
- ۷) انعطاف‌پذیری شرح وظایف شهرداری‌ها از طریق تعیین وظایف اجباری و اختیاری
- ۸) واگذاری تدریجی وظایف جدید. کاظمیان و سعیدی رضوانی، وظایف جدید قابل واگذاری به شهرداری‌ها در دو اولویت به شرح زیر فهرست نموده‌اند: (کاظمیان و سعیدی رضوانی ۱۳۸۳، ۵: ۶۱)
- الف) وظایف جدید قابل واگذاری با اولویت اول
- برنامه‌ریزی توسعه فضایی - کالبدی شهر، به ویژه در عرصه سفارش تهیه طرح، نظارت بر فرآیند تهیه طرح، هماهنگی و تأیید مقدماتی و ارایه طرح به مراجع تصویب‌کننده
  - برنامه‌ریزی و مدیریت مالی توسعه شهر در عرصه تهیه برنامه، شناسایی و تجهیز منابع مالی با مدیریت درآمد و مدیریت هزینه همه جانبه همه ابعاد حیات شهری
  - ایفای نقش نهاد هماهنگ‌کنندگی تمام عناصر و نهادهای دولتی، عمومی، مردمی و خصوصی محلی مؤثر در مدیریت شهر
  - تأمین و ارایه خدمات و زیرساخت‌های شهری
  - برنامه‌ریزی، هماهنگ‌سازی و تأمین خدمات فرهنگی، تفریحی، گذران اوقات فراغت و گردشگری در سطح محلی
  - برنامه‌ریزی و ارایه خدمات زمین و مسکن
  - برنامه‌ریزی و ارایه خدمات حفاظت محیط زیست شهری
  - اداره امور راهنمایی و رانندگی
  - خدمات آموزشی و آموزش‌های عمومی
- ب) وظایف جدید قابل واگذاری با اولویت دوم
- خدمات رفاه اجتماعی و بهزیستی
  - مدیریت بحران
  - خدمات اقتصادی و اشتغال
  - خدمات ثبتی و حقوقی (ثبت احوال و ثبت اسناد و املاک)
- خدمات انتظامی
- شاخص‌هایی که جهت اولویت بندی این وظایف استفاده شده به قرار زیر است
- الف) شدت ناکارایی و نارسایی انجام وظیفه در شرایط کنونی و احتمال بهبود آن در صورت واگذاری به شهرداری
- ب) تأثیر واگذاری وظیفه به شهرداری در تحقق اصول و اهداف واگذاری وظایف و بهبود مدیریت شهری
- ت) شدت تغییرات تشکیلاتی و سازمانی لازم برای انتقال و واگذاری وظیفه (منابع انسانی، فن آوری و...)
- ث) تأثیر در افزایش بار مالی شهرداری‌ها و توان جبران هزینه‌های شهرداری‌ها
- ج) میزان حساسیت‌های سیاسی اجتماعی انتقال و واگذاری وظیفه
- همچنین شورای عالی استان‌ها در سال ۱۳۸۵ با تنظیم آیین‌نامه‌ای وظایف قابل واگذاری به شهرداری‌ها را احصا و نحوه واگذاری آنها را جهت طرح در هیأت دولت پیشنهاد نمود.
- در این پیشنهاد وظایف قابل واگذاری بر اساس شاخص‌های زیر اولویت بندی شده‌اند:
- الف) سنخیت، تجانس و پیوستگی تصدی دولتی با وظایف شهرداری
- ب) ضرورت انتقال (ایجاد هماهنگی‌ها با هدف کاهش خسارت توسعه شهری و افزایش رفاه شهروندان)
- ج) کمترین موانع قانونی انتقال تصدی به شهرداری
- د) وجود بستر مناسب مدیریت اجرایی برای انتقال تصدی (بار مالی، نیروی انسانی و تجهیزات)
- اولویت‌های واگذاری این تصدیها به قرار زیر است:
- الف) تصدی‌های قابل واگذاری در مرحله اول
- ۱) مدیریت امور زمین شهری، واگذاری اراضی واقع در محدوده و حریم شهرها از فعالیت‌های وزارت مسکن و شهرسازی
- ۲) مدیریت و سیاست گذاری تأمین مسکن ارزان قیمت و استیجاری به ویژه در بافت‌های فرسوده از فعالیت‌های وزارت مسکن و شهرسازی.
- ۳) تهیه طرح‌های توسعه شهری مانند طرح جامع و تفصیلی و تسری الگوی شهرداری تهران در خصوص کمیسیون ماده چهار به کلان شهرها از فعالیت‌های وزارت کشور.

- تاریخی و فرهنگی از فعالیتهای سازمان میراث فرهنگی و گردشگری
- ۲) ساخت و ساز تجهیز و اداره امور نمایشگاههای دائمی و مقطعی از فعالیتهای وزارت بازرگانی
- ۳) صدور مجوز تأسیس دفاتر، مؤسسات و تأسیسات گردشگری و نظارت بر فعالیتهای آنها از فعالیتهای سازمان میراث فرهنگی و گردشگری
- ۴) ایجاد و اداره مجتمعهای توریستی و خدماتی و واحدهای تفریحی، اقامتی، پذیرایی و... از فعالیتهای سازمان میراث فرهنگی و گردشگری
- ۵) ساخت، تجهیز، نگهداری و اداره مدارس و فضاهای آموزشی تا سطح تعلیمات عمومی از فعالیتهای وزارت آموزش و پرورش
- ۶) وظایف و اختیارات مربوط به امور بهداشت محیط شهری در واحدهای صنفی، صنعتی و اماکن و معابر عمومی شهر در محدوده و حریم شهرها از فعالیتهای وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- ۷) صدور مجوز تأسیس مراکز، آموزشگاههای آزاد (اعم از علمی، آموزشی، فنی و حرفه‌ای و...) در شهرها از فعالیتهای وزارت کار و امور اجتماعی و وزارت آموزش و پرورش
- ۸) مدیریت امور توزیع گاز در حوزه شهری از فعالیتهای وزارت نفت.
- در سال ۱۳۸۷ شهردار کرج آیین‌نامه دیگری در این زمینه تحت عنوان «آیین‌نامه اجرایی مدیریت شهری» پیشنهاد نموده است (به شماره ۵۸/۵۱۱۲۴ مورخ ۱۳۸۷/۷/۳۰) این آیین‌نامه وظایف قابل واگذاری را در سه اولویت بیان نموده و شهرداریهای شهرهای بیش از یک میلیون نفر جمعیت و مراکز استانها در اولویت این واگذاری قرار داده است. در همین سال (۱۳۸۷) شهرداری مشهد نیز نظراتی در این خصوص ارایه نموده است (نامه شماره ۳۲۶/۱۳۰۸۱ مورخ ۸۷/۲/۲۴)، شهرداری مشهد نظرات خود را راجع به وظایف جدید در قالب نظر مثبت، منفی و مشروط بیان داشته است و نسبت به پذیرش دو وظیفه «ساخت تجهیز، نگهداری و اداره مدارس و فضاهای آموزشی تا سطح تعلیمات عمومی (دبیرستان)، از فعالیتهای وزارت آموزش و پرورش و «صدور مجوز تأسیس مراکز و آموزشگاههای آزاد (اعم از علمی، آموزش، فنی حرفه‌ای و...)، از فعالیتهای وزارت کار و امور اجتماعی، اظهار نظر منفی نموده و پذیرش چند وظیفه را نیز مشروط دانسته است. همچنین در
- ۴) مدیریت بستر و حریم آنها، قنوات، کانالها عمومی آب، رودخانه‌ها و مسیلهها در محدوده شهرها از فعالیتهای وزارت نیرو.
- ۵) مدیریت، نگهداری و توسعه پارکهای جنگلی و انتقال آنها و سایر اراضی منابع طبیعی (پس از ورود به محدوده و حریم شهری) در محدوده و حریم شهرها از فعالیتهای وزارت جهاد کشاورزی و وزارت مسکن و شهرسازی.
- ۶) وظایف و اختیارات سازمان حفاظت محیط زیست در حوزه شهری از فعالیتهای سازمان حفاظت محیط زیست.
- ۷) امور مربوط به راهنمایی و رانندگی در محدوده و حریم شهرها از فعالیتهای نیروی انتظامی.
- ۸) مدیریت شرکت توزیع نیروی برق در حوزه شهری به صورت شرکت وابسته به شهرداری از فعالیتهای وزارت نیرو.
- ۹) مدیریت بهره برداری شرکت مخابرات در حوزه شهری از فعالیتهای وزارت ارتباطات و فن آوری.
- ۱۰) ایجاد و اداره امور سینماها، سالنهای نمایش، موزههای محلی، کتابخانهها، مراکز اسناد و سایر مراکز فرهنگی و هنری از فعالیتهای وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- ۱۱) مدیریت ورزشهای عمومی و همگانی و تجهیز و اداره اماکن ورزشی مرتبط از فعالیتهای سازمان تربیت بدنی.
- ۱۲) صدور پروانه کسب اصناف و نظارت بر امور مربوط از فعالیتهای وزارت بازرگانی.
- ۱۳) اداره امور متکدیان، نگهداری کودکان خیابانی بی سرپرست یا بد سرپرست، پرورشگاهها و خانههای سالمندان از وظایف سازمان بهزیستی.
- ۱۴) مدیریت توزیع آب آشامیدنی و دفع و تصفیه فاضلاب شهری از فعالیتهای وزارت نیرو (شرکت آب و فاضلاب)
- ۱۵) صدور مجوز تأسیس و حمایت از تشکلهای مردمی غیر دولتی مرتبط با وظایف مدیریت شهری و نظارت بر آنها در محدوده و حریم شهرها از وظایف وزارتخانه و سازمانهای دولتی.
- ب) تصدیهای قابل واگذاری در مرحله دوم
- ۱) مدیریت حفاظت، مرمت، بهسازی، اداره و بهره برداری مناسب از بناها و محوطه‌های ارزشمند

زمینه زیر ساخت‌ها مورد نیاز جهت پذیرش وظایف جدید نیز مطالبی را بیان داشته است.

در اسفندماه ۱۳۸۷ سازمان شهرداری‌ها و دهیاریهای کشور، «پیش‌نویس تصویب‌نامه واگذاری تصدیهای دولت به شهرداری‌ها موضوع بند ب ماده ۱۳۷ قانون برنامه چهارم توسعه را تهیه و از شهرداران مراکز استانها نظرخواهی نموده است (نامه شماره ۶۲۲۳۶ مورخ ۸۷/۱۲/۴) در این پیش‌نویس نیز وظایف قابل واگذاری به دو اولویت تقسیم شده است. تفاوت اصلی این پیش‌نویس با موارد قبلی در آن است که ۲۳ وظیفه واگذاری به ۲۲ وظیفه تقلیل یافته و «ساخت، تجهیز، نگهداری و اداره مدارس و فضاهای آموزشی» از وظایف حذف شده است.

شهردار تهران در مهرماه ۱۳۸۸ طی نامه‌ای (نامه شماره ۵۱۷۲۷۱/۸۱۰ مورخ ۸۸/۷/۱۸) به مجلس شورای اسلامی پیشنهاد احکام قانونی در حوزه مدیریت شهری جهت درج در برنامه پنجم توسعه کشور را ارایه و پیشنهاد نموده و ۹ مورد از وظایف به صورت مشخص به شهرداری‌ها واگذار گردد. این وظایف عبارتند از:

- ۱) امور ترافیک و واگذاری امور مربوط به راهنمایی و رانندگی (در شهرهای بالای دویست هزار نفر جمعیت)
- ۲) امور زمین شهری و واگذاری مالکیت اراضی در اختیار وزارت مسکن و شهرسازی و سازمان اراضی شهری
- ۳) تهیه طرح‌های توسعه شهری مانند طرح جامع و تفصیلی
- ۴) نگهداری و بهره برداری از بستر و حریم رودخانه، مسیل‌ها و کانال‌های طبیعی آب
- ۵) ایجاد، توسعه، نگهداری و بهره برداری از پارک‌های جنگلی و اراضی منابع طبیعی
- ۶) پیشگیری و جلوگیری از تخریب محیط زیست شهری
- ۷) نگهداری و مرمت بافت‌های تاریخی و فرهنگی
- ۸) امور متکدیان، مراکز نگهداری کودکان خیابانی و کارتن خواب‌ها
- ۹) ورزش همگانی و محلات

همچنین پیشنهاد گردیده شهرداری‌ها مجاز باشند راساً و یا از طریق عقد قرارداد با دستگاه اجرایی تمام یا بخشی از ۸ تصدی دیگر را در اختیار گیرند (واگذاری در صورت تمایل شهرداریها)

این وظایف عبارتند از:

- ۱) احداث و اداره مدارس تا پایان مقطع متوسطه
  - ۲) بهداشت عمومی و اداره مراکز بهداشتی و درمانی
  - ۳) امور سینماها، سالن‌های نمایش، کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مراکز هنری و فرهنگی
  - ۴) حفاظت، مرمت و بهسازی و بهره برداری از بناها و محوطه‌های ارزشمند تاریخی و فرهنگی و طبیعی
  - ۵) احداث و اداره ورزشگاه‌ها
  - ۶) احداث و اداره مراکز توانبخشی، مراکز نگهداری از سالمندان و نگهداری کودکان بی‌سرپرست
  - ۷) تأمین و احداث مسکن برای اقشار نیازمند جامعه
  - ۸) آب و برق
- در نشست مدیران حوزه‌های معاونت برنامه‌ریزی کلان شهرها در مشهد (آبان ماه ۱۳۸۸) نیز موضوع واگذاریهای تصدی‌های جدید مجدداً مورد بررسی قرار گرفت.

در این نشست بر سیاست‌های زیر جهت اخذ تصدیهای جدید تأکید شده است:

- استفاده حداکثری از برون سپاری و بخش غیر دولتی در انجام وظایف
  - ایجاد کمترین رشد و تغییرات در ساختار سازمان شهرداری و سازمان‌های وابسته
  - تأکید بر انتقال اختیارات به جای انتقال وظایف به شهرداری‌ها
  - پذیرش حداقلی نیروی انسانی مرتبط با وظایف
  - استفاده از ظرفیت‌های شورای اسلامی شهر جهت ایجاد هماهنگی‌ها بجای انتقال برخی وظایف به شهرداری‌ها
- در گزارش این نشست همچنین ۱۰ شاخص زیر جهت اولویت‌بندی وظایف قابل واگذاری و وزن هر یک مشخص شده و وظایف اولویت‌بندی شده است. این شاخص‌ها عبارتند از:
- امکان بهبود انجام وظیفه در صورت واگذاری به شهرداری (وزن شاخص ۱۸٪)
  - ضرورت انتقال وظیفه با توجه به کاهش خسارت مرتبط با توسعه شهری و افزایش رفاه شهروندان (وزن شاخص ۱۶٪)
  - امکان عملیاتی شدن واگذاری (میزان عدم وجود موانع قانونی) (وزن شاخص ۱۲٪)
  - خودکفایی درآمدی وظایف (وزن شاخص ۱۱٪)
  - میزان هزینه‌بری کمتر وظیفه (وزن شاخص ۱۱٪)
  - میزان تغییرات کمتر تشکیلاتی و سازماندهی (وزن شاخص ۱۰٪)

برای تحلیل نتایج از نرم افزار spss 17 و شاخص‌های آماری توصیفی (میانگین، انحراف معیار، کمترین مقدار و بیشترین مقدار، نمودارها) و شاخص آمار استنباطی ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

### مفاهیم، دیدگاهها و مبانی نظری

#### تعاریف و مفاهیم

**آمادگی<sup>۱</sup>:** آمادگی عبارت است از میزان توانایی و تمایل در به دست آوردن توفیق در انجام یک تکلیف خاص. دو بخش اصلی تشکیل دهنده آمادگی عبارتند از، توانایی و تمایل. توانایی، یعنی دانش، تجربه و مهارتی که فرد و یا گروه برای یک تکلیف یا فعالیت خاص همراه دارند و تمایل، یعنی میزان وجود اطمینان، تعهد و انگیزش در شخص برای انجام موفقیت آمیز یک فعالیت یا تکلیف خاص (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸، ۱۹۷).

#### آمادگی عوامل درون سازمانی جهت پذیرش

**وظایف جدید:** آمادگی هر سازمان جهت ایجاد تغییر عبارت است از وجود ظرفیت تغییر در ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، وجود انگیزه و توان لازم جهت تغییر در منابع انسانی و به روز رسانی تکنولوژی جهت تغییر.

#### ابعاد ساختار سازمانی:

ابعاد ساختار سازمانی سه متغیر اصلی را شامل می‌شود که عبارتند از، پیچیدگی (تقسیم کار، عناوین شغلی، واحدها، سطوح سلسله مراتب و مهارت‌ها)، رسمیت (حدی از قوانین، خط مشی‌ها و رویه‌ها که موجود است و برای عملیات سازمان به کار گرفته می‌شود) و تمرکز (چگونگی توزیع قدرت در سازمان و کانون‌های اختیار و تصمیم‌گیری) (مقیم، ۱۳۸۰، ۴۲ و ۴۳).

#### مدیریت شهری<sup>۲</sup>:

مدیریت شهری عبارتند از بر عهده گرفتن نقشی فعال در توسعه، مدیریت و هماهنگ‌سازی منابع برای دستیابی به اهداف توسعه شهری (سعیدی و همکاران، ۱۳۸۷، ۷۰۷).

### دیدگاهها و مبانی نظری

دفت چهار نوع تغییر در سازمان را جهت اجرا و ثمر رسیدن پروژه‌های تغییر سازمانی پیشنهاد می‌نماید که عبارتند از تغییر در حوزه‌های «تکنولوژی»، «محصولات و خدمات»، «ساختار» و «نیروی انسانی و فرهنگ».

در تغییر تکنولوژی، تغییر در فرآیندهای تولید سازمان صورت می‌گیرد که شامل دانش، آگاهی و مهارتی می‌شود که مشخص کننده میزان شایستگی

- سنخیت وظیفه با وظیفه فعلی (وزن شاخص ۰.۷)
- ارتقاء بهره‌وری منابع توسعه شهری (وزن شاخص ۰.۵)
- کفایت تصمیم‌گیری محلی (وزن شاخص ۰.۵)
- میزان کمتر حساسیت‌های سیاسی و اجتماعی (وزن شاخص ۰.۴)
- ارتقاء جایگاه شهرداری (وزن شاخص ۰.۱)

### فرضیه‌ها

فرضیه ۱: بین میزان آمادگی مدیران شهرداری شیراز و آمادگی سازمانی این شهرداری برای پذیرش وظایف جدید، رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه ۲: بین وضعیت ابعاد ساختار سازمانی شهرداری شیراز و آمادگی سازمانی این شهرداری برای پذیرش وظایف جدید، رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه ۳: بین وضعیت فرهنگ سازمانی شهرداری شیراز جهت پذیرش تغییر (باور مدیران و سرپرستان جهت پذیرش تغییر در سازمان) و آمادگی سازمانی این شهرداری برای پذیرش وظایف جدید، رابطه معنادار وجود دارد.

### روش تحقیق

این پژوهش با توجه به ماهیت آن، از نوع توصیفی (همبستگی) و با توجه به اهداف، کاربردی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران عالی شهرداری به تعداد ۱۰۱ بودند که کل جامعه مورد آزمون قرار گرفت. جهت جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته تحت عنوان "آمادگی شهرداری جهت پذیرش وظایف جدید" استفاده شد. این پرسشنامه که روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفت، آمادگی سازمانی شهرداری را از جهات مختلف (میزان رسمیت، پیچیدگی، آمادگی مدیران، مناسب بودن سطح فناوری شهرداری، تناسب وظایف و...) برای ۴ دسته از وظایف جدید به شرح ذیل سنجید:

طبقه A: امور مرتبط با مسکن و شهرسازی

طبقه B: امور مرتبط با بهداشت و محیط زیست

طبقه C: امور فرهنگی، هنری و اجتماعی

طبقه D: امور آب، برق، گاز و مخابرات

شایان ذکر است دسته بندی وظایف جدید (چهار دسته یاد شده) نیز در این تحقیق از طریق پرسشنامه و به روش دلفی انجام گرفت. همچنین شاخص‌های سنجشگر آمادگی (شاخص‌های یاد شده در بخش مقدمه) نیز از همین روش تعیین گردید.

بین‌المللی مرتبط» معرفی کرده‌اند (کاظمیان و سعیدی رضوانی ۱۳۸۰، ۲۱ - ۴۴).

همچنین نامبردگان جهت واگذاری وظایف جدید به شهرداری‌ها بر سه اصل زیر تأکید نموده‌اند (کاظمیان و سعیدی رضوانی ۱۳۸۰، ۱۲۹ و ۱۳۰):

- ۱) اصل تناسب وظایف با امکانات
- ۲) اصل واگذاری وظایف هم پیوند
- ۳) اصل هماهنگی با سازمانهای دیگر به ویژه رده‌های بالاتر حکومتی

### یافته‌های پژوهش

شاخصهای آمار توصیفی آمادگی کلی شهرداری شیراز جهت پذیرش وظایف جدید و ابعاد آن در جدول شماره ۱ آورده شده است:

همچنین میزان آمادگی شهرداری جهت هریک از دسته‌های چهارگانه وظایف (وظایف دسته اول، امور مرتبط با مسکن و شهرسازی، وظایف دسته دوم، امور مرتبط با بهداشت و محیط زیست، وظایف دسته سوم، امور فرهنگی، هنری و اجتماعی، وظایف دسته چهارم، امور آب، برق، گاز و مخابرات)، به شرح جدول ۲ می‌باشد.

سازمان است. معمولاً هدف از ایجاد چنین تغییری این است که کارایی و نیز مقدار یا میزان تولید افزایش یابد.

تغییر در محصولات و خدمات مربوط به آرایه محصولات و خدمات جدید، تغییر در شیوه تولید و یا به طور کامل راه اندازی خطوط جدید تولید می شود که معمولاً برای افزایش سهم بازار یا ایجاد بازار جدید و دستیابی به مشتریان جدید انجام می شود.

تغییر در ساختار، این نوع تغییرات در مورد سیستم‌های مدیریت حاکم بر سازمان صورت می گیرد. مقصود از مدیریت حاکم بر سازمان شیوه سرپرستی و مدیریت آن است.

تغییر در نیروی انسانی و فرهنگ نیز به مفهوم تغییراتی است که در شیوه نگرش، مهارت، انتظارات، باورها، توانایی‌ها و رفتار کارکنان رخ می‌دهد. امکان دارد یک سازمان در صدد برآید تا بهترین افراد را استخدام نمایند یا توانایی رهبری مدیران کلیدی را افزایش دهد (دفت ۱۳۷۹، ۴۹۶).

از طرفی کاظمیان و رضوانی، دیدگاه‌های نظری مرتبط با وظایف و اهداف مدیریت شهری و شهرداری‌ها در چهار دسته کلی «عدم تمرکز و فدرالیسم»، «توسعه پایدار و انسانی»، «جامعه مدنی» و «دیدگاه سازمان‌های

جدول ۱: مقایسه آمادگی کلی شهرداری شیراز جهت پذیرش وظایف جدید

کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	
۱/۲۵	۹/۷۵	۶/۰۷	۱/۸۸	رسمیت
۱/۰۰	۷/۴۳	۴/۵۲	۱/۴۳	عدم تمرکز
۱/۵۰	۱۰/۰۰	۵/۸۰	۱/۶۹	پیچیدگی
۲/۰۰	۸/۰۷	۵/۳۰	۱/۲۲	ابعاد ساختار (سه بعد فوق)
۱/۱۹	۹/۸۸	۶/۲۰	۱/۷۷	آمادگی مدیران
۱/۸۸	۹/۴۳	۵/۸۵	۲/۱۳	فرهنگ سازمانی
۱/۰۰	۸/۷۵	۵/۷۶	۲/۰۱	هم‌پیوندی وظایف
۱/۰۰	۱۰/۰۰	۳/۹۴	۲/۵۷	کفایت قوانین و مقررات انتقال
۱/۰۰	۱۰/۰۰	۴/۹۲	۲/۲۳	مناسب بودن فناوری ICT
۵/۹۰	۵۰/۶۴	۳۱/۷۶	۸/۷۲	آمادگی کلی شهرداری

جدول ۲: مقایسه آمادگی کلی شهرداری شیراز جهت پذیرش دسته‌های چهارگانه وظایف جدید

کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	
۸/۴۷	۵۰/۵۷	۲۳/۱۰	۸/۶۹	آمادگی شهرداری برای پذیرش دسته ۱
۵/۷۲	۵۱/۷۷	۳۱/۱۸	۸/۶۹	آمادگی شهرداری برای پذیرش دسته ۲
۴/۷۲	۴۹/۲۷	۳۱/۸۵	۹/۲۱	آمادگی شهرداری برای پذیرش دسته ۳
۴/۷۲	۵۲/۲۷	۳۰/۸۷	۹/۵۴	آمادگی شهرداری برای پذیرش دسته ۴



جدول ۳. میزان آمادگی مدیران شهرداری جهت پذیرش وظایف جدید

شاخص	انحراف معیار	میانگین	بیشترین	کمترین
آمادگی مدیران	۱/۷۷	۶/۲۰	۹/۸۸	۱/۱۹
آمادگی کلی شهرداری	۸/۷۲	۳۱/۷۶	۵۰/۶۴	۵/۹۰

شاخصهای آمار توصیفی ابعاد ساختار سازمانی و آمادگی سازمانی شهرداری در جدول ۵ آورده شده است.

رابطه ابعاد ساختار سازمانی با میزان آمادگی سازمانی شهرداری در جدول شماره ۶ محاسبه شده است.

مطابق نتایج جدول ۴ میزان همبستگی بین ابعاد ساختار و آمادگی شهرداری شیراز،  $0/۸۳$  است و این رابطه در سطح  $\alpha=0/۰۱$  معنادار می باشد ( $p<0.01$ ). لذا فرضه دوم تایید می گردد یعنی:

بین وضعیت ابعاد ساختار سازمانی شهرداری شیراز و آمادگی سازمانی این شهرداری برای پذیرش وظایف جدید، با  $۹۹$  درصد اطمینان رابطه معنادار وجود دارد.

**فرضیه ۳:** بین وضعیت فرهنگ سازمانی شهرداری شیراز جهت پذیرش تغییر و آمادگی سازمانی این شهرداری برای پذیرش وظایف جدید، رابطه معنادار وجود دارد.

میزان آمادگی فرهنگ سازمانی شهرداری برای پذیرش تغییرات با توجه به ورود وظایف جدید به سازمان و لزوم ایجاد تغییر در ارکان مختلف بیش از متوسط می باشد ( $۵/۸$ ). اطلاعات مربوط به نتایج این شاخص در جدول ۴-۹ آورده شده است.

با توجه به جدول شماره ۲ می توان به این نتیجه دست یافت که آمادگی شهرداری برای پذیرش وظایف دسته اول (امور مرتبط با مسکن و شهرسازی) بیشتر از سایر طبقات وظایف است و این آمادگی برای وظایف دسته چهارم (امور مربوط به آب، برق، گاز و مخابرات) کمتر از سایر طبقات وظایف است.

**فرضیه ۱:** بین میزان آمادگی مدیران شهرداری شیراز و آمادگی سازمانی این شهرداری برای پذیرش وظایف جدید، رابطه معنادار وجود دارد.

شاخصهای آمار توصیفی میزان آمادگی مدیران شهرداری و آمادگی سازمانی در جدول ۳ آورده شده است.

رابطه میزان آمادگی مدیران برای پذیرش وظایف جدید با میزان آمادگی سازمانی شهرداری در جدول شماره ۴ محاسبه شده است.

مطابق نتایج جدول ۴ میزان همبستگی بین آمادگی مدیران و آمادگی شهرداری شیراز،  $0/۸۰$  است و این رابطه در سطح  $\alpha=0/۰۱$  معنادار می باشد ( $p<0.01$ ). لذا فرضه اول تایید می گردد یعنی:

بین میزان آمادگی مدیران شهرداری شیراز و آمادگی سازمانی این شهرداری برای پذیرش وظایف جدید، با  $۹۹$  درصد اطمینان رابطه معنادار وجود دارد.

**فرضیه ۲:** بین وضعیت ابعاد ساختار سازمانی شهرداری شیراز و آمادگی سازمانی این شهرداری برای پذیرش وظایف جدید، رابطه معنادار وجود دارد.

جدول ۴: محاسبه ضریب همبستگی پیرسون جهت دو متغیر آمادگی مدیران و آمادگی سازمانی

	آمادگی مدیران	آمادگی سازمانی شهرداری
آمادگی مدیران	ضریب همبستگی پیرسون	$0/۸۰۷^{**}$
	مقدار p	$0/۰۰۰$
آمادگی سازمانی شهرداری	ضریب همبستگی پیرسون	$0/۸۰۷^{**}$
	مقدار p	$0/۰۰۰$

\*\* رابطه در سطح  $0/۰۱$  معنادار است

جدول ۵: وضعیت ابعاد ساختار سازمانی در شهرداری شیراز جهت پذیرش وظایف جدید

شاخص	انحراف معیار	میانگین	بیشترین	کمترین
رسمیت	۱/۸۸	۶/۰۷	۹/۷۵	۱/۲۵
عدم تمرکز	۱/۴۳	۴/۵۲	۷/۴۳	۰/۰۰
پیچیدگی	۱/۷۰	۵/۸۰	۱۰/۰۰	۰/۵۰
ابعاد ساختار (میانگین سه بعد فوق)	۱/۲۲	۵/۳۰	۸/۰۷	۲/۰۰

جدول ۶: محاسبه ضریب همبستگی پیرسون جهت دو متغیر ابعاد ساختار سازمانی و آمادگی سازمانی

آمادگی سازمانی شهرداری	ابعاد ساختار
۰/۸۳۸**	۱
۰/۰۰۰	مقدار p
۱	۰/۸۳۸**
۰/۰۰۰	مقدار p
** رابطه در سطح ۰/۰۱ معنادار است	

در فرضیه اول بیان شده بود که بین میزان آمادگی مدیران شهرداری شیراز و آمادگی سازمانی این شهرداری برای پذیرش وظایف جدید، رابطه معنادار وجود دارد.

با توجه به اینکه هر دو متغیر «میزان آمادگی مدیران شهرداری شیراز (متغیر مستقل)» و «میزان آمادگی شهرداری شیراز برای پذیرش وظایف جدید (متغیر وابسته)» از نوع متغیر فاصله‌ای بودند، جهت محاسبه میزان همبستگی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید و میزان همبستگی بین این دو متغیر با سطح معناداری ۰/۰۱، در این روش معادل ۰/۸ محاسبه شد که این رابطه در سطح  $p < 0.01$  معنادار بود.

رابطه فرهنگ سازمانی با میزان آمادگی سازمانی شهرداری در جدول زیر محاسبه شده است. مطابق نتایج جدول ۸ میزان همبستگی بین فرهنگ سازمانی و آمادگی شهرداری شیراز، ۰/۷۹ است و این رابطه در سطح  $\alpha = 0.01$  معنادار می باشد ( $p < 0.01$ ). لذا فرضه سوم تایید می گردد یعنی: بین وضعیت فرهنگ سازمانی شهرداری شیراز جهت پذیرش تغییر و آمادگی سازمانی این شهرداری برای پذیرش وظایف جدید، با ۹۹ درصد اطمینان رابطه معنادار وجود دارد.

#### بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتیجه تجربه و تحلیل‌های آماری فرضیات پژوهش مورد آزمون قرار گرفت و نتایج زیر حاصل گردید.

جدول ۷: میزان آمادگی فرهنگ سازمانی شهرداری شیراز جهت پذیرش وظایف جدید

شاخص	انحراف معیار	میانگین	بیشترین	کمترین
فرهنگ سازمانی	۲/۱۳	۵/۸۵	۹/۴۳	۰/۸۸

جدول ۸: محاسبه ضریب همبستگی پیرسون جهت دو متغیر وضعیت فرهنگ سازمانی و آمادگی سازمانی

آمادگی سازمانی شهرداری	فرهنگ سازمانی
۰/۷۹۰**	۱
۰/۰۰۰	مقدار p
۱	۰/۷۹۰**
۰/۰۰۰	مقدار p

\*\* رابطه در سطح ۰/۰۱ معنادار است

از طرف دیگر به نظر می‌رسد تولید ثروت با توجه به امکان تولید زمین شهری برای شهرداریها نیز یکی دیگر از عوامل تمایل بیشتر مدیران و سرپرستان جهت پذیرش این دسته از وظایف نسبت به سایر وظایف است.

تمایل کمتر مدیران و سرپرستان شهرداری شیراز جهت پذیرش وظایف مرتبط با آب، برق، گاز و مخابرات نیز می‌تواند ناشی از عدم وجود ساختار مشابه در شهرداریها و عدم وجود تجربه و دانش سازمانی لازم در مدیران شهرداری در خصوص این امور باشد. در پژوهشی که توسط کاظمیان و سعیدی رضوانی در خصوص بررسی اولویت‌ها و گرایش‌های ذهنی - عملی مدیران شهری در مورد توسعه وظایف شهرداریها انجام شده از پاسخگویان خواسته شد نظرشان را در مورد اینکه شهرداری در ایران باید اداره تمام امور شهر را بر عهده گیرد به نحوی که سازمانهای دیگر تابع شهرداری باشند در قالب سه گزینه موافق، موافقت مشروط و مخالف را اعلام نمایند.

نتایج پرسشنامه‌ها نشان داد که اکثریت شهرداریها یعنی ۵۷ درصد از آنها با این دیدگاه موافق، ۲۲ درصد به صورت مشروط موافق (جمعاً ۷۹ درصد موافق) و ۵ درصد مخالف می‌باشند (۱۶ درصد نیز به سوال پاسخ نداده‌اند). این نتایج نشان می‌دهد که مدیریت واحد شهری مورد قبول اغلب شهرداریها بوده است (کاظمیان و سعیدی رضوانی ۱۳۸۳، ۸۴: ۳).

نکته جالب توجه اینکه یکی از دسته وظایفی که شهرداری تمایل زیادی به انجام آن از خود نشان می‌دهد، به سبب وجود درآمدزایی آنها، وظایف مربوط به آب، برق، گاز و مخابرات است. اما آگاهی مدیران شهرداری شیراز جهت انجام این امور وضعیت مناسبی ندارد.

فرضیه دوم تحقیق بدین گونه بیان گردید که بین وضعیت ابعاد ساختار سازمانی شهرداری شیراز و آمادگی سازمانی این شهرداری برای پذیرش وظایف جدید، رابطه معنادار وجود دارد.

جهت محاسبه میزان همبستگی این دو متغیر نیز با توجه به فاصله‌ای بودن آنها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. میزان همبستگی با سطح معناداری ۰/۰۱، برابر ۰/۸۳۸ محاسبه گردید که این رابطه در سطح  $p < 0.01$  معنادار بود

موضوع تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها در شهرداری شیراز از جمله موضوعات مهمی است که از بررسی نتایج این بخش از تحقیق بدست آمد. امتیاز میانگین ۴/۵

آمادگی مدیران و سرپرستان شهرداری شیراز جهت پذیرش وظایف جدید دولتی که از حیث توانایی و انگیزه بررسی شده بود معادل عدد ۶/۲ محاسبه گردید. این محاسبات نشان می‌دهد که با توجه به ماهیت کار در شهرداری‌ها که عموماً نیازمند توانایی در مدیریت بحران، سرعت در تصمیم‌گیری و توجه همزمان به موضوعات مختلف است مدیران شهرداری را به گونه‌ی آماده پذیرش وظایف جدید نموده است ضمن آنکه مدیران هم‌اکنون مشکلات ناشی از نبود مدیریت یکپارچه شهری را کاملاً احساس می‌کنند و همه روزه با آن درگیر هستند بنابراین اشتیاق آنها برای قبول این مسئولیت جهت رفع مشکلات فعلی و مدیریت بهتر وظایف، دور از انتظار نیست.

از طرف دیگر با توجه به دسته بندی چهارگانه که از وظایف انجام شد. (امور مرتبط به مسکن و شهرسازی، امور مرتبط با بهداشت و محیط زیست، امور فرهنگی، هنری و اجتماعی و امور آب، برق، گاز و مخابرات). نتایج نشان داد که بیشترین آمادگی مدیران برای پذیرش وظایف مربوط به امور مسکن و شهرسازی بوده و کمترین آمادگی مربوط به امور زیربنایی یعنی آب، برق، گاز و مخابرات است.

به نظر می‌رسد علت این تمایل وجود معاونت شهرسازی و معماری در شهرداری مرکزی و واحدهای شهرسازی در مناطق است. همچنین این مسأله در کلیه تصمیم‌گیریها در شهرداری در حوزه‌های تعریف فعالیت‌های عمرانی، تعریف پروژه‌های ترافیکی و تعریف و انجام فضای سبز و غیره ارتباط تنگاتنگ به مسایل شهرسازی دارد و وجود تخصص‌های مرتبط با مسکن و شهرسازی، اعم از مهندسان عمران و شهرسازی در شهرداری‌ها نیز یکی از عوامل این آمادگی است. همچنین صدور کلیه مجوزهای مسکن در شهرداریها انجام می‌پذیرد. این مسایل باعث شد زیرساخت‌های مناسبی جهت انجام این دسته از وظایف در شهرداریها ایجاد شده و دانش سازمانی مورد نیاز جهت انجام امور مسکن و شهرسازی در شهرداری بوجود آید. بنابراین وجود آمادگی بالای مدیران و سرپرستان جهت پذیرش این دسته از وظایف متعارف است. پیشنهاد می‌گردد چنانچه استقرار مدیریت یکپارچه شهری به صورت مرحله‌ای در کشور قابل تعریف باشد، در اولین مرحله امور مربوط به مسکن و شهرسازی به شهرداریها واگذار گردد.

جهت شاخص عدم تمرکز در شهرداری شیراز بیانگر این مطلب است که تصمیم‌های مدیریتی در شهرداری همچنان به صورت متمرکز اخذ می‌گردد و گروه تصمیم‌گیر اصلی در شهرداری مرکزی عهده‌دار اتخاذ تصمیم‌های مهم و استراتژیک در شهرداری شیراز هستند.

این وضعیت مناسب پذیرش و وظایف جدید و توسعه مأموریت‌ها در شهرداری نیست و لازم است ساز و کار تفویض اختیار در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت ارکان مختلف تصمیم‌گیری در اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک و همچنین توانمندسازی مدیران میانی و سرپرستان جهت تصمیم‌گیری صحیح در شهرداری مدنظر قرار گیرد.

وضعیت شاخص‌های رسمیت (میزان عمل بر مبنای رویه‌های رسمی و قوانین و مقررات) ۶/۰۶ است که بیش از حد متوسط را دارا می‌باشد و وضعیت شاخص پیچیدگی (میزان تقسیم کار لازم از منظر مشاغل سلسه مراتب و محدوده‌های جغرافیایی) نیز با میانگین ۵/۸ نشان دهنده لزوم بهبود وضعیت این شاخص جهت پذیرش وظایف جدید می‌باشد خصوصاً در موضوع تعریف و تحلیل مشاغل جهت شفاف‌سازی حیطه فعالیت‌ها ضروری است.

در فرضیه سوم بیان شد که بین وضعیت فرهنگ سازمانی شهرداری شیراز جهت پذیرش تغییر و آمادگی سازمانی این شهرداری برای پذیرش وظایف جدید، رابطه معنادار وجود دارد. میزان همبستگی این دو متغیر نیز با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون مورد سنجش قرار گرفت. میزان همبستگی بین این دو متغیر ۰/۷۹ بدست آمد که در سطح  $p < 0.01$  در سطح معنادار بود.

آمادگی شهرداری شیراز از جهت وجود فرهنگ سازی مناسب جهت پذیرش تغییرات در سازمان میانگین ۵/۸ را کسب نمود. این موضوع بیانگر آن است که می‌بایست مؤلفه‌های موجود در این بخش از جمله توجه بیشتر به آموزش‌های شغلی مورد نیاز کارکنان و جذب استعدادها در درختان و نخبه در شهرداری می‌بایست مد نظر قرار گیرد. در تحقیقات کاظمیان و سعیدی رضوانی نیز از جمله علل مخالفت برخی مدیران شهری با توسعه وظایف شهرداری‌ها، علمی نبودن شیوه اداری شهرداری و عدم پذیرش فرهنگی عمومی بیان شده است (کاظمیان و سعیدی رضوانی ۱۳۸۳، ۸۶: ۳).

از دیگر نتایجی که در این تحقیق مشخص شد به موارد زیر می‌توان اشاره نمود:

میزان هم‌پیوندی وظایف جدید با وظایف فعلی که یکی از شاخص‌های سنجشگر میزان آمادگی شهرداری‌ها جهت پذیرش وظایف جدید بود، طبق نتایج بدست آمده حدود متوسط (۵/۷۶) گزارش گردید.

میزان کفایت قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها جهت انتقال وظایف، از دیگر شاخص‌های سنجشگر میزان آمادگی، امتیاز پایینی را در این تحقیق به خود اختصاص داد (۳/۹) که این مورد نشانگر آن است که همچنان موضوع استقرار مدیریت یکپارچه شهری از سوی دولت با جدیت دنبال نمی‌شود و دولت تمایل چندانی به واگذاری امور تصدی‌گری خود به شهرداری‌ها ندارد.

وضعیت نامناسب بودن سطح فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) در شهرداری شیراز جهت اداره وظایف جدید نیز از میانگین مناسبی برخوردار نبود (۴/۹۲) که از این حیث کمترین میانگین مربوط به امکانات (ICT) در حوزه وظایف مربوط به امور بهداشت و محیط زیست بود. این امر نشان دهنده آن است که شهرداری می‌بایست در حوزه استقرار زیرساخت‌های ICT در حوزه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری از قبیل ایجاد و ارتباط بین ساختمان‌های مختلف از طریق فیبر نوری یا وایمکس، استقرار اتوماسیون اداری و این قبیل اقدامات آمادگی خود را ارتقاء بخشد.

در مجموع همانگونه که در فصل چهارم تشریح گردید، آمادگی کلی شهرداری جهت پذیرش و وظایف جدید حدود ۳۲ از ۶۰ امتیاز می‌باشد، با توجه به وضعیت حداقل آمادگی ۴۳ جهت پذیرش وظایف جدید می‌توان نتیجه گرفت که آمادگی شهرداری شیراز جهت پذیرش وظایف جدید از دولت در حد متوسط است و کمتر از آن چیزی است که نسبت به آن اصرار دارد و شهرداری شیراز می‌بایست وضعیت آمادگی سازمانی خود جهت پذیرش و وظایف جدید را خصوصاً در حوزه‌های عدم تمرکز سازمانی و سطح فناوری اطلاعات و ارتباطات توسعه بخشد.

همچنین نتایج نشان می‌دهد که شهرداری شیراز بیشترین آمادگی را جهت پذیرش وظایف مرتبط با امور مسکن و شهرسازی دارد.

#### پیشنهادها و راهبردها

۱- راهکارها و پیشنهادهای اجرایی در خصوص فرضیه اول (بین میزان آمادگی مدیران شهرداری شیراز

و آمادگی سازمانی این شهرداری برای پذیرش وظایف جدید، رابطه معنادار وجود دارد)

۱) طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی آشنایی با ماهیت وظایف مربوط به امور بهداشت و محیط زیست و امور مربوط به آب، برق، گاز و مخابرات جهت مدیران و سرپرستان در شهرداری شیراز در راستای افزایش آمادگی شهرداری آنها برای پذیرش این دسته از وظایف.

۲) طراحی و تعریف نظام‌های انگیزشی جهت مدیران و سرپرستان در شهرداری شیراز در راستای موفقیت در انجام وظایف جدید با رویکرد افزایش رضایت شهروندان

۳) تقویت مهارت‌های عمومی و مدیریت جهت مدیران از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی کاربردی مدیریت

۲- راهکارها و پیشنهادهای اجرایی در خصوص فرضیه دوم (بین وضعیت ابعاد ساختار سازمانی شهرداری شیراز و آمادگی سازمانی این شهرداری برای پذیرش وظایف جدید، رابطه معنادار وجود دارد)

۱) پیچیدگی: انجام مطالعات مکان‌یابی علمی استقرار واحدهای مختلف شهرداری در سطح شهر با توجه به تعدد ساختمان‌ها و واحدهای شهرداری، این امر موجب خدمات رسانی بهینه در سطح شهر شده و از اتلاف منابع جلوگیری می‌نماید.

۲) عدم تمرکز: استقرار نظام ارزیابی عملکرد کاربردی در شهرداری شیراز به گونه‌ای که بتواند میزان عملکرد مدیران و بخش‌های مختلف بر مبنای برنامه‌های ارائه شده و قانون و مقررات را سنجیده و راهکارهای اصلاحی را جهت رفع نقاط ضعف ارائه نماید. خروجی‌های سیستم می‌بایست به گونه‌ای باشد که بتوان ضمن توانمندسازی مدیران به آنها اختیارات بیشتری در راستای عدم تمرکز تصمیم‌گیری تفویض نمود.

۳) عدم تمرکز: تدوین شرح شغل‌ها مدون به گونه‌ای که شرح مسئولیت‌ها و اختیارات توأمان در آنها مشخص شده باشد و بدین ترتیب حوزه‌های تصمیم‌گیری توسعه یابد. شرح وظایفی که هم اکنون در سازمان رایج است، شرح اختیارات را مشخص ننموده که این موضوع باعث تمرکز تصمیم‌گیری در سازمان می‌گردد.

۴) رسمیت: تدوین شیوه‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی جهت انجام امور مختلف در شهرداری شیراز به عنوان استانداردهای کار. این موضوع نیز از تمرکز تصمیم‌گیری‌های در سطوح عالی مدیریت سازمان جلوگیری نموده و عمل بر مبنای دستورالعمل‌های اجرایی جای تشکیل جلسات و تصمیم‌گیری در کارها را می‌گیرد.

۳- راهکارها و پیشنهادهای اجرایی در خصوص فرضیه سوم (بین وضعیت فرهنگ سازمانی شهرداری شیراز جهت پذیرش تغییر و آمادگی سازمانی این شهرداری برای پذیرش وظایف جدید، رابطه معنادار وجود دارد)

۱) انجام فعالیت‌های فرهنگی و برند سازی در شهرداری شیراز به گونه‌ای که فارغ التحصیل نخبه دانشگاه‌ها تمایل به همکاری و استخدام در شهرداری را داشته باشند و همچنین تعریف ساز و کارهای انگیزشی جهت این موضوع در فرآیند جذب نیروی انسانی با توجه به نیاز این سازمان در هنگام توسعه مأموریت‌ها به کارکنان هوشمند و علمی.

۲) تقویت و توسعه نظام پیشنهادهای کارکنان و نظام پیشنهادهای شهروندی در شهرداری شیراز در راستای استفاده از تجربیات و نظرات متخصصین و علاقه‌مندان در فرآیند مدیریت شهر و تقویت خلاقیت بین کارکنان سازمان با توجه به لزوم مدیریت بر مبنای دانایی در صورت توسعه مأموریت‌ها.

۳) استقرار نظام‌های تضمین کیفیت خدمات در شهرداری جهت افزایش رضایت شهروندان و بهبود مستمر فعالیت‌ها.

۴- سایر راهکارها و پیشنهادهای اجرایی

۱) بررسی اساسنامه و وظایف سازمانهای شانزده گانه موجود در شهرداری و ادغام برخی از سازمانها در صورت همگن بودن اهداف و وظایف با توجه به ورود برخی ساختارهای جدید به شهرداری در راستای کوچک سازی سازمان.

۲) انجام مطالعات امکان‌سنجی برون سپاری وظایف تصدی‌گری جهت چابک سازی و مدیریت بهتر سازمان در صورت توسعه مأموریت‌ها و وظایف.

شهرداری‌ها». تهران: انتشارات سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.  
 (۱۱) لطیفی، غلامرضا. ۱۳۸۶. «مدیریت شهری در ایران، محدودیت‌ها و چالش‌ها». فصلنامه علوم اجتماعی، ش ۳۷.  
 (۱۲) مقیمی، سید محمد. ۱۳۸۰. «سازمان و مدیریت رویکردی پژوهش». تهران: انتشارات ترمه.  
 (۱۳) منوریان، عباس و امید بختایی. ۱۳۸۵. «شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون، مورد مطالعه سازمان مدیریت صنعتی». چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.

(۱۴) مورددهد، گریفتن. ۱۳۸۳. «رفتار سازمانی». ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: انتشارات مروارید.  
 (۱۵) هرسی، پاول و بلانچارد، کنت اچ. ۱۳۷۸. «مدیریت رفتار سازمانی - استفاده از منابع انسانی». ترجمه قاسم کبیری. مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی.

16) Veronique, DuPont, 2007, "Conflicting stakes and government in the peripheries or large Indian metro polices – an introduction cities", V. 24, N.2, pp. 89 – 94.

17) Colombo, A. Angus, j. Morris, D. j. Parsons, M. Brawn, K. Stacey, N. Hanley, 2009, "A Comparison of citizen and (expert) preferences using an attribute – based approach to choice Ecological Economics", V. 68, pp. 2834 -284.

18) Isa Band R. Dhanalakshmi, 2007, "Governance in urban environmental managements: Comparing accountabilities and performance in multi – stakeholder arrangements in South – India Cities", V. 24, N.2, pp. 133.

19) Ron Cheung, 2008, "The international between public and private government: An empirical analysis journal of Urban Economics", V. 63, pp. 885 – 901.

20) Paul Van Lindert, 2009, "Transnational linking of local governments: The consolidation of the Utrecht – Leon municipal partnership", Habitat International, V. 33, pp. 173 – 180.

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Readiness

<sup>2</sup> Urban Management

۳) تعریف دقیق حوزه‌های فعالیت بخش‌ها و واحدهای مختلف جهت جلوگیری از موازی کاری با توجه به ورود وظایف جدید.

۴) اجرای مطالعات جامع ICT انجام شده در شهرداری شیراز جهت ایجاد زیرساخت‌ها و بسترهای مناسب ICT در شهرداری

۵) انجام مطالعات مربوط به طراحی و اجرای شهر مجازی و پیگیری استقرار شهرداری الکترونیک در موضوع ارائه خدمات به صورت الکترونیکی به شهروندان.

#### منابع و مأخذ

۱) آخوندی، عباس و همکاران. ۱۳۸۷. «آسیب شناسی مدل ادراه امور شهر در ایران». فصلنامه پژوهش‌های جغرافیایی، ش ۶۳.

۲) پور احمد، احمد و همکاران. ۱۳۸۸. «بررسی علل و عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری در ایران». فصلنامه جغرافیایی انسانی، ش دوم.

۳) خاکی، غلامرضا. ۱۳۸۳. «روش تحقیق در مدیریت». مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

۴) دفت، ریچارد ال. ۱۳۷۹. «تئوری و طراحی سازمان». ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۵) رئیس، اکبر. ۱۳۸۸. «گذری بر روند تحولات و تشکیلات شهرداری شیراز از احتسابیه تاکنون». شیراز: شهرداری شیراز.

۶) رابینز، استیفن پی. ۱۳۸۴. «رفتار سازمانی؛ مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها». ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۷) رابینز، استیفن پی. ۱۳۸۳. «رفتار سازمانی؛ مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها». ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۸) سرمد و همکاران. ۱۳۸۱. «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری». تهران: آگاه.

۹) سعیدی، عباسی و همکاران (شورای علمی). ۱۳۸۷. «دانشنامه مدیریت شهری و روستایی». تهران: سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.

۱۰) کاظمیان، غلامرضا و سعیدی رضوانی، نوید. ۱۳۸۱. «امکان سنجی واگذاری وظایف جدید به