

تحلیل و طراحی ساختار سازمانی متناسب برای شهرداری‌های میانی؛ مورد مطالعاتی:

شهرداری ساوه

یوسف اشرفی* - پژوهشگر دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران

زینب آذرمند - کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی امیرکبیر

تأیید مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۱۱

پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۶/۲۰

چکیده

سازمان‌دهی راه و شیوه‌ای است که عوامل عمده دخیل در سازمان را شناسایی، دسته‌بندی و مقوله‌بندی می‌کند. سپس، بین عوامل مختلف روابط منطقی ایجاد می‌کند. سازمان‌دهی به منظور بهتر ساختن عوامل دخیل در سازمان و برتر کردن روابط کارکردی بین آنها، برای دستیابی به اهداف سازمان انجام می‌گیرد. این اهداف برگرفته از چشم‌انداز، مأموریت و راهبردهای سازمان است. بنابراین رابطه‌ای منطقی بین ساختار سازمانی و ویژگی‌های راهبردی سازمان برقرار است.

در این مقاله، به مقوله سازمان‌دهی در شهرداری ساوه به‌عنوان نمونه مطالعاتی پرداخته شده است. طراحی ساختار سازمانی متناسب موجب اثربخشی فعالیت‌های سازمانی و در نتیجه، عرضه خدمات مطلوب و تأمین منافع و حقوق شهروندی است. در ساختار پیشنهادی رابطه منطقی میان ساختار سازمانی شهرداری ساوه با اهداف، راهبردها، مأموریت و چشم‌انداز شهر و شهرداری برقرار است. تحقیق حاضر بر اساس هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است و به لحاظ ماهیت مواد و اطلاعات گردآوری شده، توصیفی-تحلیلی و از نوع موردی است. رویکرد استفاده‌شده در طراحی ساختار سازمانی، رویکرد فرایندگراست.

بر اساس نتایج تحقیق، در شهرداری ساوه از مجموع ۸۳ پست سازمانی تعریف‌شده، ۳۱ پست که معادل ۳۷ درصد است، خالی بوده و به افراد تخصیص داده نشده است. با توجه به تحلیل‌های صورت‌گرفته و در چارچوب سند راهبردی شهر ساوه و چشم‌اندازهای تدوین‌شده برای شهر و شهرداری، ساختار سازمانی پیشنهادی برای شهرداری ساوه حالتی ترکیبی دارد. بدنه اصلی ساختار سازمانی شهرداری ساوه به دلیل ماهیت خدماتی و وجود وظایف عدیده، هرمی پیشنهاد شده است که مطابق با ساختار فعلی شهرداری است. در سطح مدیریت ارشد، یعنی در کنار معاونت‌ها و مدیریت، ساختار سازمانی شکل ماتریسی به خود می‌گیرد. با توجه به شرایط خاص شهر ساوه، واحدهایی برای این ساختار پیشنهاد شده که لازمه رسیدن شهر و شهرداری به چشم‌اندازهای تدوین‌شده برای آنهاست. واحدهای پیشنهادی عبارت‌اند از دفتر مدیریت پروژه، دفتر مدیریت بحران، واحد فناوری اطلاعات، واحد مدیریت کیفیت، واحد مطالعات و پژوهش.

کلیدواژه‌ها: ساختار سازمانی، ساختار سازمانی شهرداری، سازمان ماتریسی، سازمان هرمی، شهرداری ساوه.

مقدمه

مقصود از ساختار سازمانی راه و شیوه‌ای است که فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شود (استونر، ۱۳۷۵: ۶۶۶). ساختار سازمانی شامل فعالیت‌هایی مانند تخصیص کار، هماهنگی و نظارت برای دستیابی به اهداف سازمانی است (Pugh, 1990). همچنین، چشم‌اندازی است که سازمان و محیط آن به کارکنان سازمان ارائه می‌دهد (Jacobides, 2007: 455-477). ساختار هر سازمان تعیین‌کننده میزان توان آن در پاسخگویی به چالش‌های محیطی است و فراگردهای عملی، ساختن راهبردها و تحقق اهداف سازمان را تقویت می‌کند. در این بین، شیوه‌های انجام کار، گزارش‌گیری، گزارش‌دهی و مجاری ارتباطات مشخص می‌شود و کارکنان سازمان با پست‌های موجود در آن پیوند داده می‌شوند (رضائیان، ۱۳۷۸: ۲۹۶؛ به نقل از مظفر، ۱۳۸۶: ۴۸).

در ساختار سازمانی شهرداری‌های کشور، مشکلات مشترکی مشاهده می‌شود. این مشکلات بر عملکرد شهرداری‌ها تأثیر بسزایی دارد. اولین مشکل در این زمینه، روزآمد نبودن این ساختار است. ساختار سازمانی کنونی شهرداری‌ها میراث گذشته‌ای است که مبنا و پایه علمی چندانی ندارد. مشکل دوم، عدم شرح دقیق وظایف، پست‌ها و شرایط احراز و طبقه‌بندی آنهاست. نبود افراد متخصص، یا عدم تناسب میان جایگاه شغلی و تخصصی افراد از دیگر مشکلات عمده در شهرداری‌هاست. این در حالی است که هم‌اکنون رشته‌های تخصصی زیادی در ارتباط با شهرها و شهرداری‌ها در سطح تحصیلات تکمیلی وجود دارد.

موضوع چشمگیر دیگر، در نظر نگرفتن ویژگی‌های محیطی هر شهر در طراحی ساختار سازمانی است. ایران از جمله کشورهایی است که به لحاظ محیطی، جغرافیایی و حتی فرهنگی دارای تنوع بسیار زیادی است. همین تنوع گسترده منجر به تفاوت در نیازهای تشکیلاتی شهرداری و وظایف آنهاست. اما آنچه تعیین‌کننده وظایف و ساختار سازمانی مورد نیاز برای اجرای وظایف شهرداری‌ها بوده است، از سطوح بالا دیکته شده و از سیاست‌ها و تصمیم‌های مرکزی حاصل شده است. برای مثال، شهر تفت و ماسوله دارای محیط‌های مختلف جغرافیایی‌اند که برای هر دو ساختار سازمانی واحدی تهیه شده است، درحالی‌که نیازهای آنها با هم متفاوت است. برای نمونه، ویژگی گردشگری شهر ماسوله بر همه ابعاد سیاست‌گذاری و اجرایی شهرداری تأثیرگذار است، درحالی‌که در شهر تفت این موضوع اهمیت ویژه‌ای ندارد (علی‌آبادی، ۱۳۸۲: ۸). با توجه به مشکلات نام‌برده، اصلاح ساختار قدیمی و بدون تخصص و ناکارآمد شهرداری‌ها ضروری است. هدف اصلی نگارش این مقاله نیز ارائه روشی برای اصلاح و بازنگری ساختار تشکیلاتی شهرداری‌هاست.

چارچوب نظری تحقیق

طراحی ساختار سازمانی

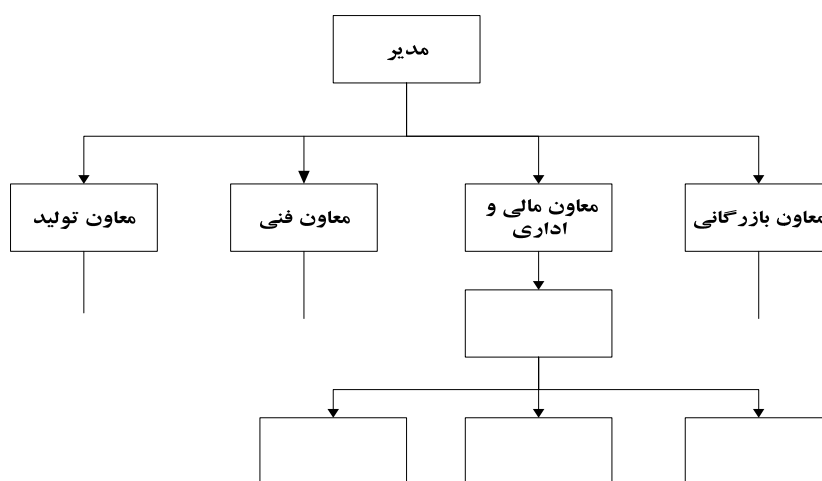
رویکردهای متفاوتی برای مطالعه و طراحی سازمان وجود دارد. جوهره رویکردهای حاکم چنین است که الگویی سازمانی به‌عنوان مبنا، با توجه به ماهیت سازمان، انتخاب می‌شود. سپس، بر اساس آن مبنا مجموعه‌ای از قواعد برای طراحی ساختار، شغل‌ها، روابط افقی و عمودی در سازمان ارائه می‌شود.

یکی از رویکردهای مرسوم برای طراحی سازمان، رویکرد فرایندی است. بدین صورت که کارهایی که سازمان

بایستی انجام دهد، معلوم می‌شود. این کارها به کمک طراحی مشاغل به صورت مجموعه‌ای از شغل‌ها درمی‌آید. وظایف و اختیارات هر شغل مشخص می‌شود. در این میان، همخوانی وظایف و اختیارات در مشاغل مختلف ارزیابی می‌شود و به اصطلاح وظایف و اختیارات هماهنگ می‌شود. پس از تعیین مشاغل، دسته‌بندی می‌شوند. هر دسته از مشاغل در یک واحد سازمانی قرار می‌گیرد. این دسته‌بندی برای واحدهای سازمانی در سطوح مختلف صورت می‌گیرد. الگوی سازمانی انتخاب‌شده و اندازه حیطه کنترل در سطوح مختلف سازمان، بر دسته‌بندی مشاغل و نیز واحدهای سازمانی در سطوح مختلف تأثیر بسیار می‌گذارد. پس از این، روابط افقی و عمودی سازمان طراحی می‌شود. در این بخش‌ها به ارتباطات، اختیارات، نظارت و کنترل و تقسیم کار بین واحدهای سازمانی در سطوح مختلف پرداخته می‌شود (Hernaus, 2008: 5-7). برای اعمال رویکرد فرایندی یادشده، با توجه به ویژگی‌های سازمانی، مدل ساختار سازمانی مبنا انتخاب می‌شود. در ادامه، انواع مدل‌های ساختار سازمانی بررسی می‌شود.

الف) سازمان هرمی

سازمان هرمی مشخصاً بارز نظام دیوان‌سالاری است (weber, 1948: 214). این ساختار از قرن نوزدهم در کارخانه‌ها، سازمان‌ها و مؤسسه‌های مختلف کشورهای صنعتی آمریکا رواج یافت. سپس، کشورهای دیگر نیز از آن در واحدهای صنعتی و خدماتی خود بهره گرفتند. در این ساختار، مدیر قدرتمندترین و نافذترین فرد در نوک هرم جای می‌گیرد. پس از مدیر، معاونان قراردارند. از این‌رو، ساختار سازمان شکل هرمی به خود می‌گیرد. هر چه جایگاه سازمانی به قاعده هرم نزدیک شود، از میزان اختیار تصمیم‌گیری کاسته می‌شود، ولی بر ماهیت اجرایی آن افزوده می‌شود. شکل ۱ نمونه‌ای از ساختار سازمانی هرمی را نشان می‌دهد.



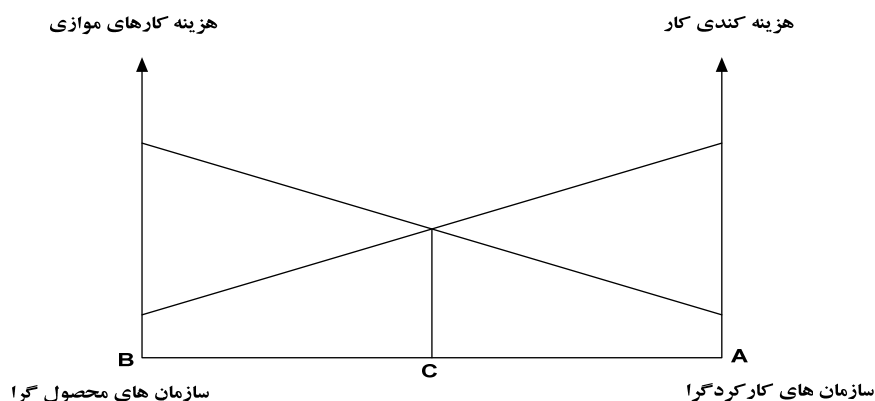
شکل ۱. نمونه‌ای از ساختار سازمانی هرمی یا کارکردی

مأخذ: نگارنگان

چنانچه در شکل ۱ دیده می‌شود، فعالیت‌های سازمان در بخش‌های کارکردی^۱ انجام می‌گیرد. در این ساختار پس از

جایگاه مدیر عالی سازمان، جایگاه‌های معاونان قرار دارد و به دنبال آن، مدیران ارشد، میانی و عملیاتی و در نهایت، مجریان اعم از کارشناسان و کارکنان قرار دارند. از این‌رو، از منظر کارکرد، سازمان هرمی از نوع سازمان‌های کارکردی یا کارکردگرا^۱ است. به عبارت دیگر، جایگاه سازمانی بر اساس کارها یا وظایف لازم‌الاجرای سازمان در ساختار سازمانی آرایش می‌یابد. پیش از دهه ۱۹۷۰ برخی کاستی‌های سازمان‌های هرمی آشکار شد، از آن جمله، ناکارایی، به‌ویژه اتلاف منابع و کندی جریان تصمیم و اجرا در سازمان‌های بسیار بزرگ بود. به لحاظ منطقی برای کاستن کندی جریان امور در سازمان‌های هرمی، می‌بایست از تمرکز تصمیم‌گیری کاسته شود. این نکته در سازمان‌های بزرگ تولیدکننده محصولات عدیده مطرح و چاره‌جویی شد. در این سازمان‌ها ساختار محصول‌گرا^۲ رواج یافت (Miles, 1992: 53).

می‌توان گفت ساختارهای کارکردگرا و محصول‌گرا در یک طیف قرار دارند. در یک سر طیف، ساختار کارکردگرا با کمترین هزینه دوباره‌کاری ولی با بیشترین هزینه کندی جریان کار قرار دارد. در سر دیگر طیف، ساختار محصول‌گرا با سرعت بسیار بیشتر و با هزینه دوباره‌کاری شایان توجه است (شکل ۲). در شکل ۲، نقاط A و B به ترتیب برای ساختارهای کارکردگرا و محصول‌گرا نشان داده شده است. بر مبنای منطق هزینه، جاداشت که پژوهشگران سازمان در پی ساختار سازمانی جایگزین مانند C باشند که از هر دو هزینه فوق به‌طور هم‌زمان بکاهد. ساختار مناسب برای سازمان C ساختار ماتریسی است (Lagard & Bindslev, 2006, 21).



شکل ۲. مقایسه سازمان کارکردگرا با سازمان محصول‌گرا

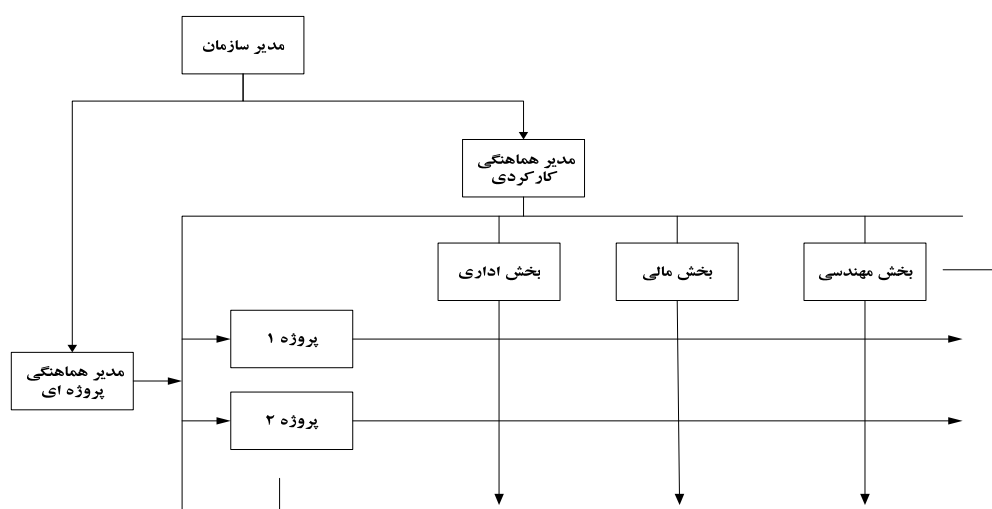
مأخذ: رضانی، ۱۳۸۷: ۳۴-۴۲

ب) سازمان ماتریسی^۳

سازمان ماتریسی تلفیق دو ساختار کارکردگرا و محصول‌گراست. هدف اصلی آن کاستن هزینه کندی پیشرفت کار در سازمان‌های کارکردگرا و نیز هزینه توازی کار در سازمان‌های محصول‌گرا به‌طور هم‌زمان است. در یک سازمان ماتریسی آرمانی و ایده‌آل این دو هزینه بهینه می‌شود، ولی در واقعیت، دستیابی به وضعیت آرمانی اغلب نشدنی است. از این‌رو، سعی می‌شود ساختار سازمانی به بهینگی این دو هزینه نزدیکی جوید (Galbraith, 1971: 29-40). ساختار ماتریسی در

1. function-oriented
2. product-oriented
3. Matrix Organization

دهه ۱۹۵۰ برای مدیریت و اجرای پروژه‌های بزرگ در ارتش آمریکا پدیدار شد. از این‌رو، سازمان ماتریسی سازمان پروژه‌ای نیز نامیده می‌شود. پس از آن در دهه ۱۹۶۰ در پروژه‌های بزرگ سازمان ملی هوانوردی آمریکا (ناسا) به کار گرفته شد. آغاز کار در پروژه پرتاب آپولو ۱۱ بود که در آن افزون بر ۳۰۰۰۰۰ نفر مشغول به کار بودند. برای اداره کارهای این جمع بسیار بزرگ شاغل در پروژه‌های مختلف، سازمان‌دهی هرمی، اعم از کارکردگرا و محصول‌گرا، توان‌مندی لازم را نداشت؛ بنابراین سازمان ماتریسی به کار گرفته شد. ساختار سازمان ماتریسی در شکل ۳ نشان داده شده است. در این ساختار، دو بخش وجود دارد: بخش کارکردی و بخش پروژه‌ای. بخش‌های کارکردی همان بخش‌های معمول و مرسوم در سازمان هرمی است. هر بخش پروژه‌ای در واقع یک پروژه است. هر پروژه، بر حسب ضرورت و نیاز، در زمان‌های معین از بخش‌های کارکردی مختلف سازمان بهره می‌گیرد. به عبارت دیگر، هر بخش کارکردی به مجموعه‌ای از پروژه‌ها خدمت می‌رساند. درخور توجه است که ساختار ماتریسی شکل ۳، مزیت ساختار محصول‌گرا را داراست، ولی به لحاظ حذف کارکردهای همانند و موازی از معایب آن به دور است. علاوه بر این، هر بخش در ساختار ماتریسی به اندازه کافی کوچک است تا از مزایای مرکزی بودن ساختار سازمانی برخوردار شود، ولی از سلسله‌مراتب دیوان‌سالارانه آن به دور باشد (رمضانی، ۱۳۸۷: ۳۴-۴۲).



شکل ۳. ساختار سازمان ماتریسی

مأخذ: نگارندگان

ج) سازمان‌های شبکه‌ای^۱

سازمان‌های شبکه‌ای نوعی ساختار سازمانی است که دو ویژگی عمده دارد: تمرکز نداشتن و نبود سلسله‌مراتب. این دو ویژگی سبب می‌شود سازمان‌های شبکه‌ای بسیار متفاوت از سازمان‌های هرمی و ماتریسی باشند. این سازمان‌ها در گذشته در زمینه‌های پژوهش کم‌وبیش رواج داشته‌اند. سازمان شبکه‌ای دارای ساختار غیررسمی است که در آن برقراری

ارتباط بدون رعایت مرکزیت، بدون رعایت سلسله‌مراتب، به‌طور اندرکنشی و رودررو از طریق تسهیلات الکترونیک مانند پست الکترونیک است (Butler, 1986: 39-43). توانایی بازتاب سریع در قبال رخدادهای محیط، بهره‌گیری از هم‌افزایی جمعی، امکان دسترسی به منابع کمیاب یا گران، کاستن هزینه‌های سرباری، کاستن خطرهای حاصل از سوختن فرصت‌ها، گوشه‌ای از مزیت‌های سازمان شبکه‌ای یا مجازی است. ساختار شبکه‌ای شامل مجموعه‌ای از گره‌ها و کمان‌های بین آنهاست. هر گره یک واحد متصل به شبکه و هر کمان نشان‌دهنده امکان انواع ارتباطات است. لازم به یادآوری است که ممکن است هر گره نیز به نوبه خود یک شبکه پایین‌دست باشد.

سازمان شبکه‌ای برای بهره‌گیری از خدمات تخصصی، افزایش سرعت بازتاب و کاستن هزینه سربار، مورد استفاده گسترده است. در سال‌های اخیر، بسیاری از شرکت‌ها به سازمان شبکه‌ای برای انواع کارهای جاری خود روی آورده‌اند. به‌طور ویژه، پیدایش سازمان‌های مجازی در زمینه پژوهش، تحقیق و توسعه، آموزش و توزیع، نمونه بسیار رایج آن است (Gummeson, 2002: 266).

مقایسه سه ساختار سازمانی

برای به‌کارگیری ساختارهای سازمانی سه‌گانه بهتر است نمونه‌های مرسوم این نوع سازمان‌ها در چند دهه گذشته مقایسه شود. لازم است توجه شود که در دهه اخیر بر اثر رواج شبکه‌های مجازی، حضور فیزیکی کارکنان سازمان‌های هرمی و ماتریسی نیز به سرعت در حال کاهش است. با این حال، این نوع کارکنان در خارج از محل کار به صورت آماده‌باش خدمت‌رسانی می‌کنند. برای نمونه، شرکت شل در سال‌های اخیر از این نوع سازمان شبکه‌ای در شرکت خود بهره گرفته است. به‌اجمال ویژگی‌های سه نوع ساختار سازمانی در جدول ۱ نشان داده می‌شود.

جدول ۱. مقایسه سه نوع ساختار سازمانی

ساختار	ویژگی کارکنان	حضور در سازمان	اتلاف منابع	فرایند مناسب ساختار
هرمی	عادی و کارشناس دست‌یافتنی	حضور در یک واحد سازمانی	زیاد	کارهای یدی
ماتریسی	کارشناس نسبتاً گران	موظف به حضور هماهنگ شده در یک واحد سازمانی	متوسط	کارهای پروژه‌ای مطالعاتی-اجرایی
شبکه‌ای	کارشناس کمیاب	غیرموظف به حضور ولی موظف به ارائه خدمات در موعد	بدون	کارهای پروژه‌ای از نوع غیرموظف و غیرحضورى مانند مطالعاتی-پژوهشی و مشاوره

مأخذ: رضانی، ۱۳۸۷: ۳۴-۴۲

هر یک از سازمان‌های فوق نقاط قوت و ضعفی دارند که در جدول ۲ به آن اشاره شده است. برای همین، اغلب در ساختار سازمانی سازمان‌های بزرگ، سه نوع ساختار سازمانی به صورت موازی و بدون تقدم زمانی، یا تقدم وجودی ترکیب می‌شود. برای نمونه، در امور اداری مؤسسه، ساختار هرمی، در پروژه‌ها ساختار ماتریسی و برای پژوهش ساختار شبکه‌ای به کار گرفته می‌شود. هیچ‌یک از این ساختارها پیش‌نیاز ساختار دیگر نیست.

جدول ۲. نقاط قوت و ضعف سازمان‌های سه‌گانه

نقاط ضعف	نقاط قوت	نوع سازمان
۱. عدم کارایی ۲. به‌شدت دیوان‌سالارانه ۳. ائتلاف منابع ۴. کندی جریان تصمیم و اجرا در سازمان‌های بسیار بزرگ ۵. نیاز همیشگی به حضور فیزیکی	۱. ساختار کارکردگرا ۲. مناسب برای سیستم‌های متمرکز و کوچک ۳. کارها یا وظایف لازم‌الاجرا ۴. مرکزیت در تصمیم‌گیری ۵. نیروی کار ارزان	سازمان هرمی
۱. ناهماهنگی و تعارض در تصمیم‌گیری در صورت ناهماهنگی بین مدیران ۲. داشتن ساختار رسمی و در نتیجه امکان کندی روند انجام کارها در شرایط ناهماهنگی میان بخش‌ها ۳. نیاز زیاد به حضور فیزیکی ۴. تعدد مراکز تصمیم‌گیری	۱. تلفیقی از دو ساختار کارکردگرا و محصول‌گرا ۲. مناسب برای سیستم‌های بزرگ ۳. دسترسی مستقیم به بخش‌های مختلف سازمان بر حسب ضرورت و نیاز ۴. برخورداری از مزایای مرکزی بودن سازمان هرمی و دوری از ساختار دیوان‌سالارانه ۵. حذف موازی‌کاری‌ها	سازمان ماتریسی
۱. نیاز به کارشناسان متخصص و دارای مهارت کافی ۲. نیاز به نیروی کار گران و کمیاب ۳. نامناسب برای هر نوع سازمانی، به‌ویژه سازمان‌های غیرتخصصی	۱. متمرکز نبودن و نبود سلسله‌مراتب ۲. استفاده وسیع از فناوری اطلاعات و ارتباطات ۳. سرعت در تصمیم، اجرا، نظارت و کنترل ۴. توانایی بازتاب سریع در قبال رخدادهای محیط ۵. بهره‌گیری از هم‌نیروزی جمعی ۶. امکان دسترسی به منابع کمیاب یا گران ۷. کاستن هزینه‌های سرباری ۸. کاستن خطرات ناشی از دست دادن فرصت‌ها	سازمان شبکه‌ای

مأخذ: نگارندگان

سازمان مختلط یا ترکیبی

سازمان مختلط سازمانی است که بر حسب نیازهای میدانی از ترکیب ساختارهای سازمانی مختلف و مناسب استفاده کند. این نوع سازمان آینده‌مؤسسه‌های بزرگ و موضوع بحث محافل مدیریتی جهان است. در این صورت، برای کارهای تکرارپذیر و کمتر نیازمند به تخصص ویژه، از سازمان هرمی استفاده می‌شود. برای کارهای پروژه‌ای، یا کارهای تولیدی و خدماتی نیازمند به تنوع کاری گسترده و نیروهای تخصصی ویژه، از سازمان ماتریسی بهره گرفته می‌شود. برای استفاده از نیروهای تخصصی بسیار خاص و بهره‌گیری از خلاقیت‌های گروه‌های غیروابسته به سازمان و امثال آن، ساختار شبکه‌ای مناسب دارد.

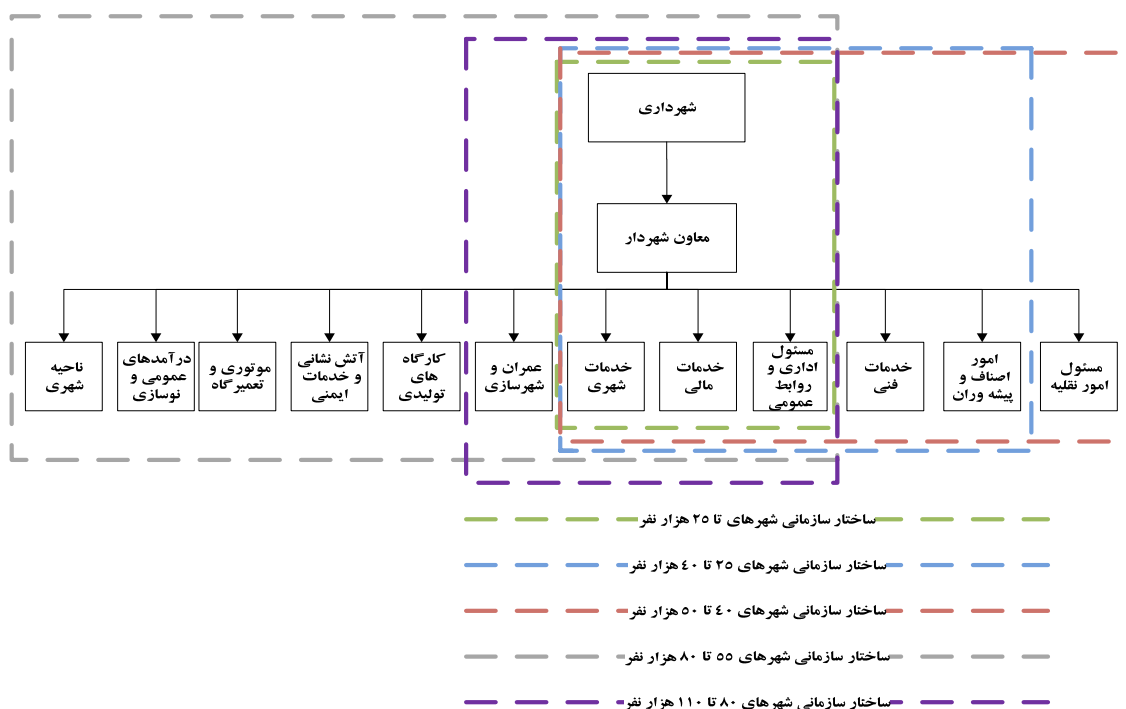
برخی سازمان‌های ترکیبی سطح‌مندند؛ یعنی، سه نوع ساختار سازمانی در امتداد سطح به‌هم آمیخته است. در این صورت، ممکن است که مؤسسه‌ای در سطح کلان یک یا چند ساختار ماتریسی داشته باشد و نیز در برخی گره‌های^۱ ساختار ماتریسی ساختار شبکه‌ای دارد، یا برعکس. در واقع، چند نوع ساختار سازمانی به‌صورت متوالی و با تقدم زمانی یا تقدم وجودی ترکیب می‌شوند (رمضانی، ۱۳۸۷: ۳۴-۴۲).

ساختار سازمانی شهرداری‌های ایران

امروزه، سازمان شهرداری‌های کل کشور ساختاری هرمی دارند و وظایف محوله در بخش‌های کارکردی انجام می‌شود. به عبارت دیگر، جایگاه سازمانی بر اساس وظایف اجباری سازمان در ساختار سازمانی آرایش می‌یابد. سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور در راستای اصلاح ساختار تشکیلاتی شهرداری‌ها، آنها را به چند گروه طبقه‌بندی کرده است که این گروه‌ها عبارت‌اند از:

۱. شهرداری شهرهای کمتر از ۱۱۰ هزار نفر
۲. شهرداری شهرهای ۱۱۰ تا ۲۵۰ هزار نفر
۳. شهرداری شهرهای ۲۵۰ تا یک میلیون نفر
۴. شهرداری شهرهای بیش از یک میلیون نفر

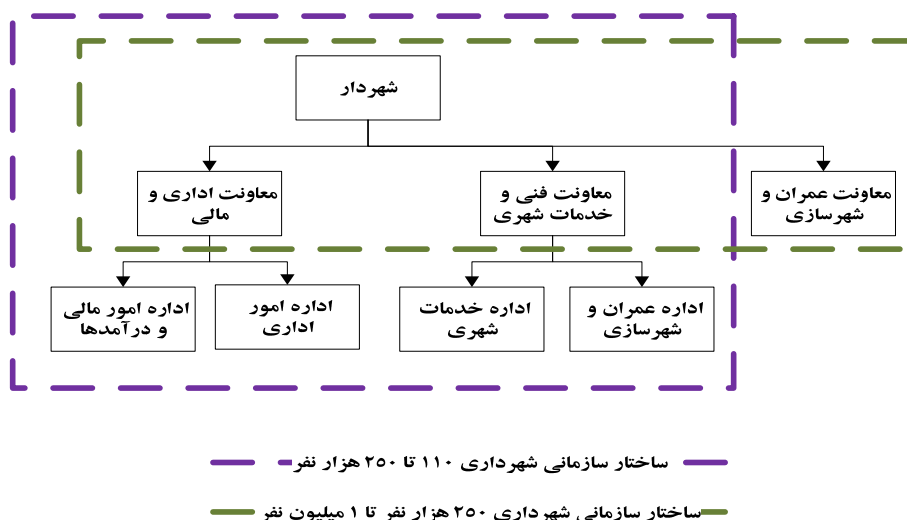
برای شهرداری‌های زیر ۱۱۰ هزار نفر ساختار سازمانی‌های مختلفی پیشنهاد شده است. در شکل ۴ به تفکیک جمعیتی، ساختار سازمانی هر یک نشان داده شده است.



شکل ۴. ساختارهای سازمانی شهرداری‌های زیر ۱۱۰ هزار نفر

مأخذ: نگارندگان

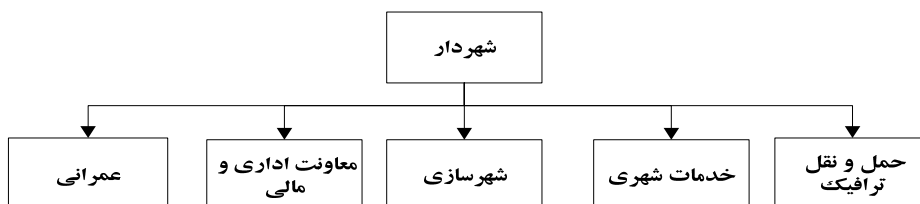
ساختار سازمانی پیشنهادی برای سازمان‌های بالای ۱۱۰ هزار نفر و زیر یک میلیون نفر در شکل ۵ نشان داده می‌شود. در این حالت مشاهده می‌شود که تعداد معاونت‌ها که به‌طور مستقیم زیر نظر شهردار است، بیشتر می‌شود.



شکل ۵. ساختارهای سازمانی شهرداری‌های بین ۱۱۰ هزار نفر تا ۱ میلیون نفر

مأخذ: نگارندگان

در نهایت، ساختار سازمانی شهرهای بزرگ و کلان‌شهرها که جمعیتی بالای یک میلیون نفر دارد، در شکل ۶ نشان داده می‌شود. در این حالت بیشترین تعداد معاونت پیش‌بینی شده است که هر یک به‌طور مستقیم زیر نظر شهردار فعالیت می‌کند. این ساختار، از تمرکز قدرت کاسته و باعث کارایی بیشتر سیستم‌های بزرگ خواهد شد، چرا که در غیر این صورت، پروسه‌های تصمیم‌گیری و اجرا بسیار طولانی و زمان زیادی صرف توافق میان مدیران بالادست می‌شود.



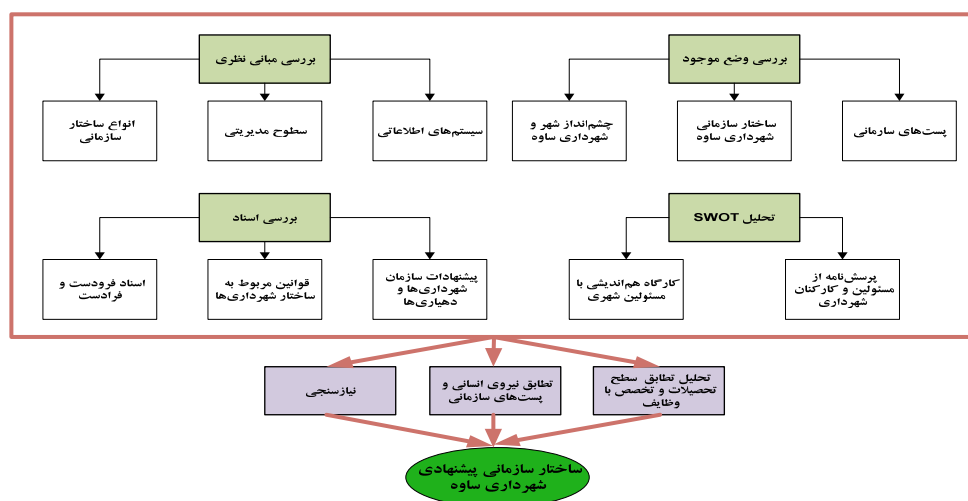
شکل ۶. ساختارهای سازمانی شهرداری‌های بالای یک میلیون نفر

مأخذ: نگارندگان

- پیشنهادهای مطرح شده برای ساختار سازمانی شهرداری‌ها متأثر از اصولی است که وابسته به تغییرات محیطی است. این اصول که سازمان شهرداری‌ها برای تشکیلات جدید شهرداری در نظر گرفته می‌گیرند به‌صورت زیر بوده است:
۱. در نظر گرفتن پست کارشناسی
 ۲. تغییر جهت به‌سوی نیازهای جدید، مانند فناوری اطلاعات، سیستم اطلاعات جغرافیایی، آمار، فضای سبز، شهرسازی، تحلیل سیستم‌ها و مانند آن
 ۳. تخصصی کردن پست‌ها، یعنی پست‌های غیرتخصصی مانند خدماتی و کارگری حذف شده تا شهرداری در این بخش‌ها از توانایی‌های بخش خصوصی استفاده کند
 ۴. تناسب پست‌های تشکیلاتی با جمعیت، میزان درآمد، مسائل اقلیمی، فرهنگی و مانند آن (جهاد دانشگاهی، ۱۳۸۶:

روش تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است و به لحاظ ماهیت مواد و اطلاعات گردآوری شده توصیفی-تحلیلی و از نوع موردی است. برای طراحی سازمان، رویکردهای مختلفی وجود دارد. رویکرد تحت نظر برای طراحی ساختار سازمانی رویکرد فرایندگراست که برای سازمان‌های خدماتی و پروژه‌ای به کار می‌آید. از آنجاکه شهرداری نیز در ذات خود سازمانی خدماتی است، برای بررسی و پیشنهاد ساختار سازمانی مناسب، از رویکرد فرایندگرا استفاده شده است. بدین معنا که جایگاه سازمانی از خرد تا کلان بر اساس فرایندهای کاری تعیین می‌شود. در واقع، اگر وظایفی اضافه یا کم شود، جایگاه سازمانی آن نیز اضافه یا کم می‌شود (Hernaus, 2008: 5).



شکل ۷. فرایند تدوین ساختار سازمانی شهرداری ساوه

برای تعیین ساختار سازمانی مناسب شهرداری ساوه، اطلاعاتی جمع‌آوری شد که از جنبه‌های مختلف به وضعیت شهرداری، وظایف آن، کاستی‌ها و نقاط قوت آن می‌پردازد. شکل ۷ فرایند تدوین ساختار سازمانی پیشنهادی را نشان می‌دهد. برای تحلیل ساختار سازمانی شهرداری ساوه، ابتدا نمودار سازمانی شهرداری ساوه تا سه سطح بررسی و تحلیل می‌شود. بدین منظور با رویکرد فرایندگرا، جایگاه‌ها و پست‌های سازمانی تا سه سطح بررسی و با وظایف محوله به آن مقایسه می‌شود. از این طریق، گسیختگی‌ها و مغایرت‌های بین پست‌های سازمانی، افراد تخصیص داده می‌شود. همچنین، وظایف محوله به آن بخش معلوم می‌گردد. در ادامه، سطوح مدیریتی معلوم می‌گردد. سپس، شکل و ماهیت ساختار سازمانی به طور کلی مشخص می‌گردد و واحدهای مورد نیاز پیشنهاد می‌شود. در نهایت، چارت سازمانی شهرداری ساوه رسم می‌شود.

لازم به ذکر است که طراحی ساختار سازمانی برای شهرداری ساوه در چارچوب تدوین برنامه راهبردی بوده است. در فرایند تدوین برنامه راهبردی، سه کارگاه هم‌اندیشی در سطح مدیران، کارشناسان و نخبگان شهر و شهرداری ساوه برگزار شده است. در قالب بحث‌های گروهی (با حضور ۳۰ تا ۳۵ نفر در کارگاه‌ها) و پرسشنامه (به تعداد ۳۰ پرسش‌نامه

باز)، ابتدا مهم‌ترین مشکلات و مسائل سازمان شهرداری شناسایی و با استفاده از مدل تحلیل عوامل داخلی و خارجی وزن‌بندی شده است. سپس، با توجه به نتایج کارگاه و اولویت‌بندی مسائل و مشکلات، ساختار سازمانی پیشنهاد شده است. در کارگاه‌های دوم و سوم ساختار پیشنهادی مورد بازنگری شد و با توجه به نیازها و پتانسیل‌های شهرداری و شهر ساوه، پست‌های سازمانی پیشنهاد شده است. در این مقاله، برای جلوگیری از بالا رفتن حجم مقاله، نتایج مدل سوات و مدل تحلیل عوامل و داخلی آورده نمی‌شود.

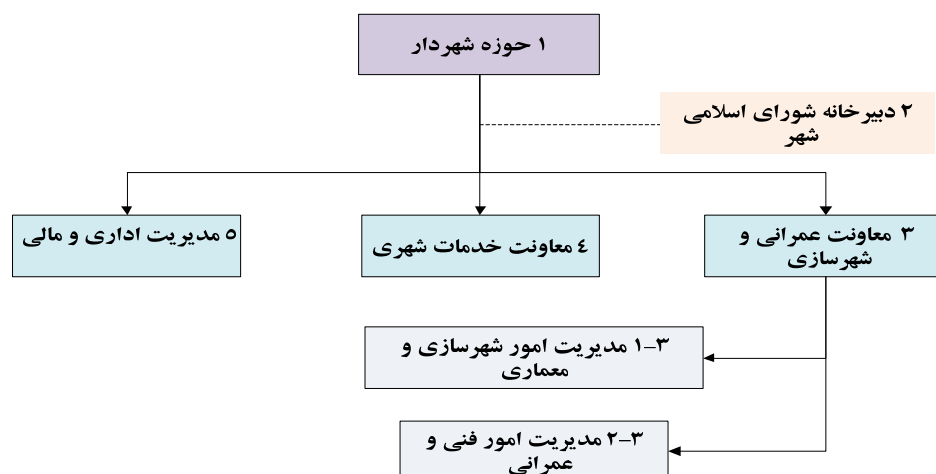
معرفی منطقه تحت مطالعه

شهر ساوه در قسمت شمالی استان مرکزی و در مختصات جغرافیایی ۳۵ درجه و ۲ دقیقه عرض شمالی و ۵۰ درجه و ۲۲ دقیقه طول شرقی و در سه‌راهی تهران- سلفچگان و همدان واقع شده است که از شمال و جنوب غربی به ترتیب به وسیله ارتفاعات شاه‌پسند، مرق و ایندوس (هندس) محدود می‌گردد (مهندسان مشاور پویا نقش شهر و بنا، ۱۳۸۸: ۱۷). در سرشماری سال ۱۳۸۵، شهر ساوه حدود ۱۸۰۵۴۸ نفر جمعیت داشت که از این تعداد حدود ۵۲ درصد مرد و ۴۸ درصد زن اند. ساوه از ترکیب اجتماعی یک‌دستی برخوردار نیست و گروه‌های مختلف قومیتی در این شهر صنعتی مشاهده می‌شود. مهاجرپذیری شدید شهر ساوه در سال‌های اخیر، ترکیب اجتماعی و قومی شهر را به هم زده و با گذشت زمان سرعت بیشتری پیدا کرده است. جمعیت شهر از ۱۸۰۵۴۸ نفر در سال ۱۳۸۵ به ۲۰۷۶۴۳ نفر در سال ۱۳۹۰ رسیده است (مرکز آمار ایران، سرشماری عمومی نفوس و مسکن، سال ۱۳۸۵ و ۱۳۹۰). شهر صنعتی کاوه (به عنوان یکی از بزرگ‌ترین شهرک‌های صنعتی در خاورمیانه) آثار گوناگونی را از جهات اجتماعی بر شهر ساوه بر جای گذاشته و باعث شده است تا سیل مهاجرت‌ها به این شهر افزایش یابد و تعداد زیادی جذب بخش صنعت شوند.

یافته‌های تحقیق

تحلیل ساختار سازمانی شهرداری ساوه

ساختار سازمانی شهرداری ساوه از سه سطح اصلی مدیریت تشکیل شده است. در بالاترین سطح، حوزه شهردار قرار دارد که مدیریت آن را شهردار شهر ساوه برعهده دارد و دبیرخانه شورای اسلامی شهر نیز زیر نظر آن فعالیت می‌کند. سطح دوم شامل معاونت عمرانی و شهرسازی، معاونت خدمات شهری و مدیریت اداری و مالی است. در سطح سوم، مدیریت امور شهرسازی و معماری و مدیریت امور فنی و عمرانی قرار دارد. این دو بخش مدیریت، زیربخش‌های معاونت عمرانی و شهرسازی است. شکل ۸ نمودار کلان سازمانی شهرداری ساوه را نشان می‌دهد. به منظور تحلیل ساختار سازمانی به هر یک از بخش‌ها کدی اختصاص داده شده است.



شکل ۸. ساختار سازمانی شهرداری ساوه

مأخذ: نگارندگان

همان‌طور که مشاهده می‌شود، ساختار سازمانی ساوه به‌صورت هرمی است؛ یعنی، قدرت در بالای هرم متمرکز شده و از بالا به پایین از سطح قدرت کاسته شده و به وسعت سازمان افزوده می‌شود. ساوه با داشتن حدود ۲۲۰ هزار نفر جمعیت، طبق پیشنهاد سازمان شهرداری‌ها باید دو معاونت داشته باشد: ۱. مالی و اداری و ۲. معاونت فنی و خدمات شهری. این در حالی است که ساختار سازمانی ساوه ساختاری مشابه شهرداری‌های بالای یک میلیون نفر را داراست؛ با این تفاوت که واحد اداری مالی به جای معاونت، مدیریت است.

مطابقت وظایف و پست‌های سازمانی شهرداری ساوه

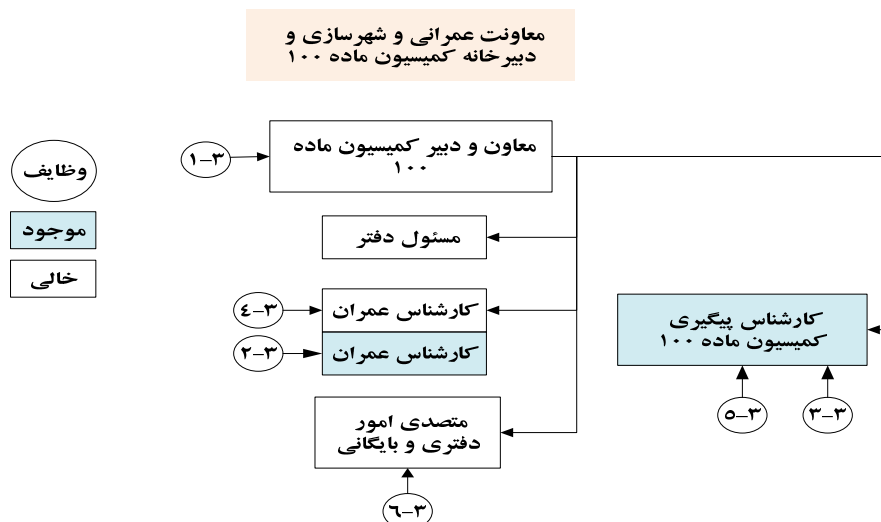
یکی از بزرگ‌ترین مشکلات پیش روی شهرداری‌ها مشخص نبودن پست‌های سازمانی، وظایف و کارکرد آنها برای خود و شهروندان است. این مشکل ارتباط مستقیمی با ساختار سازمانی شهرداری دارد. چرا که در صورت مشخص نبودن فرایندهای کاری و وظایف، ساختار بر اساس شرایط حاکم بر سازمان شکل نگرفته بلکه دیکته شده است. این در حالی است که ساختار سازمانی شهرداری‌ها به‌صورت هرمی و بنابراین کارکردگراست. بدین معنی که هر معاونت یا جایگاه سازمانی بر اساس کارها یا وظایف لازم‌الاجرا در ساختار سازمانی آرایش می‌یابد. در این حالت، ساختار سازمانی با رویکرد فرایندگرا شکل می‌گیرد. بنابراین، برای بررسی و تحلیل ساختار شهرداری ساوه، وظایف و فرایندهای اجرایی آن باید مشخص گردد. بر این اساس، یک جایگاه سازمانی حذف یا اضافه می‌شود، یا به‌طور کلی نوع دیگری از ساختار سازمانی پیشنهاد می‌شود.

با وجود خلأ ناشی از مشخص نبودن فرایندها، در این بخش وظایف هر یک از حوزه‌ها، معاونت‌ها و مدیریت‌های شهرداری ساوه بررسی شد. این وظایف بر اساس گزارش معاونت برنامه‌ریزی و توسعه در سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور در سال ۸۷ است. با ذکر این وظایف و تخصیص کد به هر یک، می‌توان به بررسی مطابقت آنها با پست‌های سازمانی پی برد. این روش برای سه سطح مدیریتی شهرداری ساوه اعمال شد. در اینجا با توجه به محدودیت صفحه، برای نمونه، فقط بررسی مشاغل و پست‌های سازمانی مربوط به معاونت عمرانی و شهرسازی تا دو سطح ارائه می‌شود.

معاونت عمرانی و شهرسازی

معاونت عمرانی و شهرسازی و دبیرخانه کمیسیون ماده ۱۰۰ یکی از معاونت‌های زیر نظر حوزه شهردار است که خود شامل دو زیربخش مدیریت امور شهرسازی و معماری و مدیریت امور فنی و عمرانی است. در ادامه، وظایف این معاونت ارائه می‌شود.

۱. نظارت کلی و ایجاد هماهنگی در امور مربوط به طرح‌های عمرانی
۲. نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های مصوب عمرانی اعم از کوتاه‌مدت، میان‌مدت و درازمدت
۳. شرکت در جلسات کمیسیون‌ها جهت رفع ابهامات و ادای توضیحات درباره پرونده‌های ارجاعی
۴. بازدید از محل مستحدثات تحت نظر در صورت لزوم و بر اساس درخواست اعضای کمیسیون یا متقاضی
۵. حفظ ارتباط حقوقی و قضایی با مدیریت حقوقی شهرداری و دادگستری و دفاتر اسناد رسمی
۶. ابلاغ نتیجه آرای صادره کمیسیون‌های ماده ۱۰۰ به مناطق و افراد ذیربط



شکل ۹. پست‌های سازمانی پیشنهادی برای معاونت عمرانی و شهرسازی و دبیرخانه کمیسیون ماده ۱۰۰

مأخذ: نگارندگان؛ با توجه به اطلاعات دریافت‌شده از شهرداری ساوه

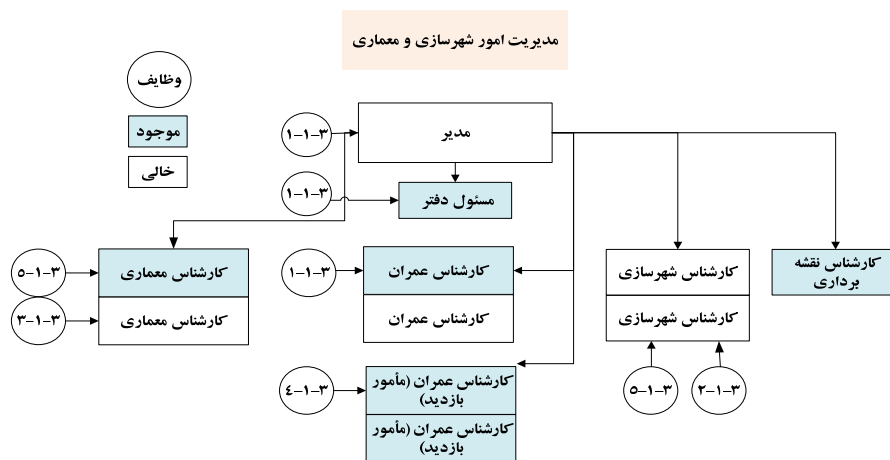
سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها شش پست را برای معاونت عمرانی و شهرسازی پیشنهاد داده است. پست‌های سازمانی و وظایف هر یک از آن‌ها در شکل ۹ نشان داده شده است. با توجه به ساختار سازمانی ارائه‌شده و تطابق وظایف و پست‌های سازمانی، نتایج حاصل شده است. این نتایج به شرح زیر است:

۱. وظیفه ۱ و ۶ به ترتیب برای معاون و متصدی امور دفتری و بایگانی در نظر گرفته شده است. این در حالی است که در شهرداری ساوه این پست‌ها خالی است و هیچ فردی بدان منسوب نشده است.
۲. در این معاونت، از شش پست پیشنهادی تنها دو نفر به صورت رسمی مشغول به کارند.

الف) مدیریت امور شهرسازی و معماری

مدیریت شهرسازی و معماری یکی از بخش‌های معاونت عمرانی و شهرسازی است. سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها یازده پست را برای مدیریت امور شهرسازی و معماری پیشنهاد داده است. اهم وظایف این مدیریت به شرح زیر است:

۱. بررسی و تعیین خط‌مشی برنامه‌های کلی به منظور تهیه طرح‌های شهرسازی و معماری
۲. نظارت بر تدوین ضوابط و دستورالعمل‌ها درباره هماهنگی امور مربوط به ساخت‌وسازهای شهری
۳. رسیدگی به امور مربوط به مهندسان ناظر ساخت‌وسازهای شهری با هماهنگی مناطق شهرداری
۴. نظارت بر نحوه استفاده از اراضی داخل محدوده و حریم شهر
۵. انجام مکاتبات با مناطق و اشخاص حقیقی و حقوقی در زمینه شهرسازی و معماری



شکل ۱۰. پست‌های سازمانی پیشنهادی برای مدیریت امور شهرسازی و معماری

مأخذ: نگارندگان؛ با توجه به اطلاعات دریافت‌شده از شهرداری ساوه

پست‌های سازمانی و وظایف هر یک از آنها در شکل ۱۰ نشان داده شده است. با توجه به ساختار سازمانی ارائه‌شده و تطابق وظایف و پست‌های سازمانی، نتایج حاصل می‌شود. این نتایج به شرح زیر است:

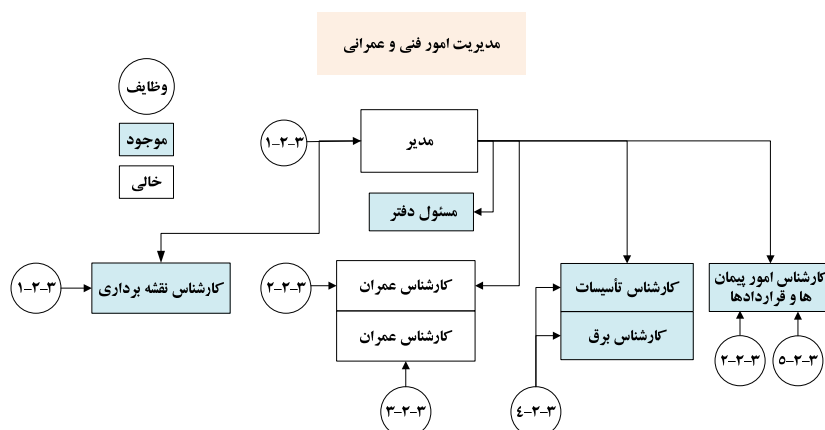
۱. فردی با پست مدیر در مدیریت امور شهرسازی و معماری وجود ندارد.
۲. با وجود ارتباط وظایف ۲ و ۵ با کارشناسان شهرسازی، چنین کارشناسانی در واقعیت وجود ندارند.

ب) مدیریت امور فنی و عمرانی

مدیریت امور فنی و عمرانی نیز زیر نظر معاونت عمرانی و شهرسازی فعالیت می‌کند. سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها هشت پست را برای مدیریت امور فنی و عمرانی پیشنهاد داده است. وظایف این مدیریت شامل موارد زیر است:

۱. نظارت و کنترل بر عملیات پیمانکاران با توجه به نقشه‌ها و مشخصات فنی
۲. نظارت بر تهیه طرح‌های مربوط به امور فنی و ساختمانی و زیرسازی و برآورد هزینه‌های مربوط
۳. برنامه‌ریزی و ارائه طرح‌های مربوط به پروژه‌های ساختمانی

۴. نظارت بر نگهداری و نوسازی مستحقات و همچنین انجام تعمیرات ساختمان‌های متعلق به شهرداری
۵. پیش‌بینی تأمین مواد و مصالح مورد نیاز کارگاه تولیدات بتونی و پیگیری لازم جهت حمل
- پست‌های سازمانی و وظایف هر یک از آنها در شکل ۱۱ نشان داده شده است. با توجه به ساختار سازمانی ارائه شده و وظایف پیشنهادی، نتایج زیر حاصل می‌شود:
۱. فردی با پست مدیر در مدیریت امور فنی و عمرانی وجود ندارد.
 ۲. با وجود ارتباط وظایف ۲ و ۳ با کارشناسان عمران، چنین کارشناسانی در شهرداری ساوه وجود ندارند.
 ۳. برای مسئول دفتر وظیفه مشخصی تعریف نشده است.



شکل ۱۱. پست‌های سازمانی پیشنهادی برای مدیریت امور فنی و عمرانی

مأخذ: نگارندگان؛ با توجه به اطلاعات دریافت شده از شهرداری ساوه

تحلیل سطح تحصیلی پرسنل شهرداری و انطباق آن با پست سازمانی

در این گزارش، وضعیت تحصیلی و مرتبط بودن آن با پست سازمانی برای پرسنل شهرداری ساوه در سطح مدیر عالی و مدیران ارشد و سطح کارشناسان و مسئولان بررسی شده است. در همه بخش‌های شهرداری در رده‌های نام‌برده، در کل ۸۷ پست سازمانی تعریف شده است که اطلاعات مربوط به تفکیک در جدول ۳ نشان داده شده است. در مجموع نیز می‌توان گفت در شهرداری ساوه از مجموع ۸۳ پست سازمانی تعریف شده، ۳۱ پست معادل ۳۷ درصد، خالی و به افراد تخصیص داده نشده است. خالی بودن پست‌های سازمانی در شهرداری را از چند بعد می‌توان بررسی کرد.

اول به این دلیل است که سیستم اشتغال موجود در شهرداری‌ها دچار ایراد است. شهرداری در بعضی پست‌ها نیروی مازاد دارد، ولی در بعضی پست‌ها با کمبود نیرو مواجه است. برای نمونه، اشتغال‌های بدون ضابطه و گاهی اجباری، باعث تمرکز نیروهای غیرماهر در شهرداری شده است. سفارش نیروهای غیرماهر برای استخدام به شهرداری از کانال‌های مختلف باعث می‌شود شهرداری برای مثال، بیشتر از نیاز خود آبدارچی و منشی داشته باشد؛ هر چند در بخش فناوری و الکترونیک با کمبود نیرو مواجه است.

دلیل دوم به ساختار موجود برمی‌گردد. بسیاری از پست‌های سازمانی موازی هم بوده و بنابراین یا نیازی به آن پست

نیست، یا اگر هم باشد، یک نفر می‌تواند کار چند پست سازمانی را انجام دهد. برای نمونه، در بسیاری موارد برای یک سمت سازمانی یکسان دو نفر در نظر گرفته شده است؛ مثلاً دو نفر برای کارشناس عمران، دو نفر برای کارشناس معماری و دو نفر برای کارشناس شهرسازی. بدین ترتیب، برای این سه سمت ۶ نفر پست مصوب شده است. این در حالی است که در شهرهای متوسط و کوچک ۳ نفر به راحتی می‌توانند کار این ۶ نفر را انجام دهند.

دلیل سوم تداخل وظایف پست‌ها در بخش‌های مختلف سازمان شهرداری است. برای نمونه، کارشناس عمران برای معاونت‌های و مدیریت‌های مختلف سازمان مصوب شده است که شاید نیازی نباشد؛ ولی مثلاً کارشناس مدیریت بحران یا مدیری برای مدیریت پروژه‌های متعدد شهرداری وجود ندارد. همچنین، از نظر سطح تحصیلات، ۳/۷ درصد کارشناسی ارشد، ۵۷/۴ درصد کارشناسی، ۱۸/۵۲ درصد فوق دیپلم و ۱۶/۶۷ درصد دیپلم‌اند. میزان تطابق پست‌های سازمانی با تخصص افراد نیز ۶۶/۳۶ درصد است. همچنین، در موارد متعددی میان پست سازمانی و وظایف پیشنهادی گسیختگی مشاهده شده است. این گسیختگی به صورت وجود پست‌های بیکار یا وظایف ره‌اشده نمود پیدا کرده است.

جدول ۳. وضعیت پرسنل شهرداری ساوه به لحاظ تخصیص پست‌ها، وضعیت تحصیلی و تطابق با حوزه کاری

بخش	تخصیص پست‌های سازمانی به افراد	وضعیت تحصیلی	تطابق با حوزه کاری	توضیحات
حوزه شهردار	۶۱٪ از ۱۸ نفر	لیسانس: ۷۲٪؛ فوق دیپلم: ۹٪ دیپلم: ۹٪	۶۳٪ تطابق	
معاونت خدمات شهری	۴۶٪ از ۱۵ نفر	لیسانس: ۱۰۰٪	۷۱٪ تطابق	پست معاونت خدمات شهری خالی است.
معاونت عمران و شهرسازی	۴۸٪ از ۲۵ نفر	فوق لیسانس: ۸٪؛ لیسانس: ۵۰٪ فوق دیپلم: ۴۱٪	۸۳٪ تطابق	پست معاونت عمرانی و شهرسازی و مدیران ارشد خالی است.
مدیریت اداری و مالی	۸۰٪ از ۲۱ نفر	فوق لیسانس: ۵٪؛ لیسانس: ۵۲٪ دیپلم: ۳۵٪	۶۴٪ انطباق	
دبیرخانه شورای اسلامی شهر	۵۰٪ از ۴ نفر	لیسانس: ۵۰٪؛ فوق دیپلم: ۵۰٪		

مأخذ: نگارندگان؛ با توجه به اطلاعات دریافت‌شده از شهرداری ساوه

سطوح مدیریتی شهرداری ساوه

یکی از گام‌های تعیین ساختار سازمانی مناسب، بررسی سطوح مدیریتی شهرداری ساوه است. مدیریت در شهرداری ساوه در چهار سطح تعریف می‌شود. این سطوح همراه با پست سازمانی مربوط در جدول ۴ ذکر شده است. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، شهردار مدیریت عالی سازمان را بر عهده دارد و برای رسیدن به چشم‌انداز سازمانی و اهداف بلندمدت سازمان، به پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در سطح کلان می‌پردازد. مدیران ارشد فعلی در سازمان شهرداری ساوه شامل معاون عمرانی و شهرسازی و معاون خدمات شهری، مدیر اداری و مالی، مدیر امور شهرسازی و معماری و مدیر امور فنی و عمرانی است. حیطة وظایف مدیران ارشد بین‌بخشی است.

جدول ۴. سطوح مدیریت در شهرداری ساوه

حیطه مدیریت	سطح مدیریت	پست سازمانی	وظایف کلی	رابطه با دیگر سطوح
کلان سازمانی	عالی	شهردار	پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری راهبردی، کلان و درازمدت	رابطه کنترلی
بین بخشی	ارشد	معاون‌ها و مدیران	سازمان‌دهی، هماهنگی و نظارت در سطح کلان و درازمدت	رابطه گزارش‌دهی با مدیر عالی، رابطه کنترلی با مدیران ارشد و میانی، رابطه نیای مشترک و متفاوت با دیگر معاونان و مدیران
بخشی	میانی	کارشناسان	هماهنگی میان مدیران اجرایی و هماهنگی و اجرای امور جزئی، عملیاتی و کوتاه‌مدت	رابطه گزارش‌دهی با مدیران ارشد، رابطه کنترلی با مدیران اجرایی، رابطه نیای مشترک و متفاوت با دیگر کارشناسان
طرح و پروژه	اجرایی	پیمانکاران و مشاوران	اجرای طرح‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های مصوب	رابطه گزارش‌دهی با سطوح مدیریتی

مأخذ: نگارندگان

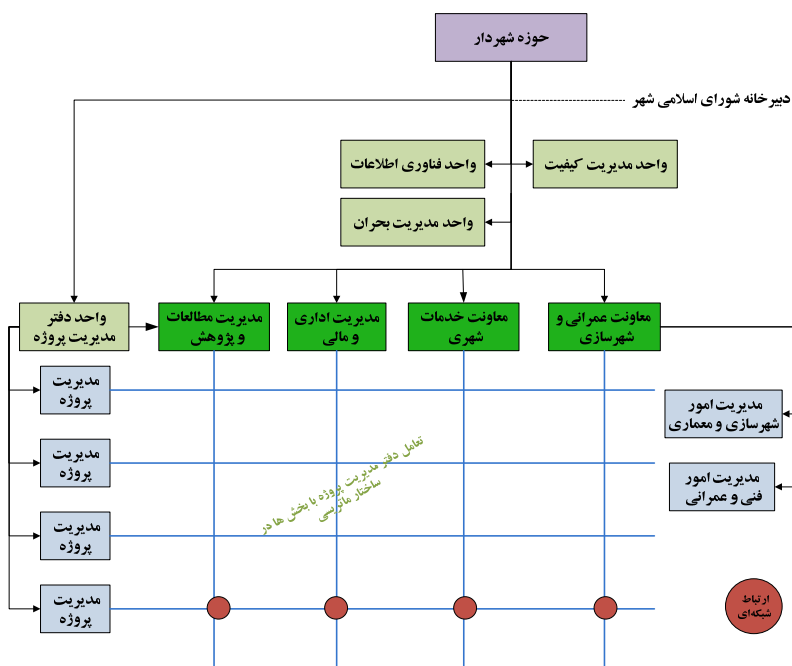
ساختار سازمانی پیشنهادی شهرداری ساوه

با توجه به فرایندهایی که برای رسیدن به ساختار سازمانی پیشنهادی طی شد، نتیجه این بررسی‌ها پیشنهاد ساختار سازمانی‌ای به صورت ترکیبی و با واحدهای نشان داده شده در شکل ۱۲ است. لازم به یادآوری است که همان‌طور که در روش تحقیق اشاره شد، ساختار سازمانی و پست‌های سازمانی پیشنهادی برای شهرداری ساوه در چارچوب تدوین برنامه راهبردی شهرداری ساوه و با استفاده از نتایج مدل سوات، مدل تحلیل عوامل داخلی و خارجی، چشم‌انداز شهر و شهرداری ساوه و بررسی ساختار سازمانی موجود شهر و پتانسیل‌ها و شرایط شهر ساوه بوده است. در اینجا برای جلوگیری از بالا رفتن حجم مقاله، به مدل سوات و نتایج مدل تحلیل عوامل داخلی و خارجی اشاره نمی‌شود؛ اما با توجه به اهمیت چشم‌انداز شهر و شهرداری در تدوین ساختار سازمانی، چشم‌انداز نهایی شهر و شهرداری ساوه در سند راهبردی (ن.ک به: راهبرد دانش پویا، ۱۳۹۱، جلد دوم) به صورت زیر بوده است.

چشم‌انداز شهرداری ساوه. شهرداری ساوه در ۲۰ سال آینده سازمانی مشارکت‌محور با ارائه خدماتی متمایز برای نشاط بیشتر شهروندان خواهد بود. شهرداری الکترونیکی با ارتباطات متقابل و سازنده با شهرها در سطح ملی و بین‌المللی، پژوهش‌محور و نوآور، دارای نقش محوری در مدیریت یکپارچه شهری و حامی فعالیت‌ها و جشنواره‌های فرهنگی، ورزشی و هنری خواهد بود.

چشم‌انداز شهر ساوه. برترین شهر صنعتی کشور در ۲۰ سال آینده با تکیه بر صنایع پاک و تکمیلی، شهری فرهنگی - تاریخی، قطب علمی منطقه، شهری پایدار، پیشرو در فناوری اطلاعات و شهر ممتاز جشنواره‌های ورزشی و فرهنگی در سطح ملی و بین‌المللی خواهد بود.

بدنه اصلی ساختار سازمانی شهرداری ساوه به دلیل ماهیت خدماتی و وجود وظایف عدیده، هرمی پیشنهاد می‌شود که مطابق با ساختار فعلی شهرداری است. وظیفه این بخش‌ها در بالاترین سطوح یعنی عالی و ارشد، حرکت دادن سازمان به سمت اهداف و راهبردهای کلی برای رسیدن به چشم‌انداز تدوینی است. در سطوح میانی و اجرایی سازمان، وظایف روزمره و عادی شهرداری مانند امور مالی و اداری، امور مربوط به منابع انسانی و پرسنلی، همچنین ارائه خدمات به شهروندان مانند زیباسازی، جمع‌آوری زباله و مانند آن انجام می‌گیرد.



شکل ۱۲. چارت سازمانی پیشنهادی شهرداری ساوه
 مأخذ: نگارندگان

جدول ۵. واحدهای پیشنهادی برای سازمان شهرداری ساوه به تفکیک شرح وظایف و تخصص‌های مورد نیاز

واحد پیشنهادی	ضرورت، تعاریف و مفاهیم	شرح وظایف	تخصص‌های مورد نیاز
۱. واحد دفتر مدیریت پروژه	پیشنهاد می‌شود این دفتر به دلیل موقعیت استراتژیک خود، به‌طور مستقیم زیر نظر حوزه شهردار باشد. این دفتر مسئول نظارت و کنترل پروژه‌ها و همچنین رفع نیازهای آنها توسط بخش‌های مختلف شهرداری است. طبق تعریف «دفتر مدیریت پروژه، یک واحد و بدنه سازمانی است که می‌تواند مسئول مدیریت متمرکز و هماهنگ پروژه‌های زیرمجموعه قلمرو خود باشد. مسئولیت‌های یک دفتر مدیریت پروژه می‌تواند دامنه‌ای شامل تدارکات پشتیبانی وظایف مدیر پروژه تا مسئولیت واقعی مدیریت مستقیم یک پروژه را در برگیرد» (PMBOK, 2011: 11). پنج سطح برای دفتر مدیریت پروژه تعریف شده است که نشان‌دهنده توانایی پیشرفت و ارتقای توانایی‌های اجرایی است که برای تأمین نیازهای محیط پروژه و اهداف تجاری مربوط به سازمان مرتبط با آن قابل دستیابی است. این پنج سطح عبارتند از: سطح اول: کنترل پروژه؛ سطح دوم: کنترل فرایندها؛ سطح سوم: توسعه و پشتیبانی فرایندها؛ سطح چهارم: امور تجاری و سطح پنجم: استراتژی‌ها (آتش‌فراز و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۴)	دفتر مدیریت پروژه در هر یک از سطوح وظایفی را بر عهده دارد. بر اساس نیاز شهرداری ساوه و سطح بلوغ آن، مدل دفتر مدیریت پروژه بر اساس مفهوم، سلسله‌مراتب و پشتیبانی به‌صورت زیر عمل می‌کند: <ul style="list-style-type: none"> به لحاظ مفهومی، مدل دفتر مدیریت پروژه سازمانی پیشنهاد می‌شود. بدین معنی که در این مدل از یک سو بر ارائه مشاوره‌های داخلی برای نظارت و سرپرستی کلیه پروژه‌ها تأکید می‌شود و از سوی دیگر، بر انجام ارزیابی‌ها و نظارت‌های بیشتر بر روند اجرایی پروژه‌ها توسط دفتر مدیریت پروژه تأکید می‌گردد. دفتر مدیریت پروژه سازمانی کاملاً کارا، نه‌تنها ابزارها، تکنیک‌ها و اصول مورد نیاز تیم پروژه را فراهم می‌آورد، بلکه در زمینه مدیریت سید پروژه نیز نقش مهمی ایفا کرده و ابزارها و تکنیک‌های مورد نیاز برای اولویت‌بندی، ارزیابی، ایجاد توازن و همسوسازی راهبردی پروژه‌ها را نیز فراهم می‌آورد. 	یک مدیر دفتر مدیریت پروژه؛ مدیر سید پروژه؛ دو نفر مربی مدیریت پروژه؛ دارای مدرک مدیریت پروژه حرفه‌ای (PMP) و آشنایی کامل با مفاهیم استاندارد PMBOK

ادامه جدول ۵. واحدهای پیشنهادی برای سازمان شهرداری ساوه به تفکیک شرح وظایف و تخصص‌های مورد نیاز

واحد پیشنهادی	ضرورت، تعاریف و مفاهیم	شرح وظایف	تخصص‌های مورد نیاز
۲. واحد مدیریت بحران	از آنجایی که شهر ساوه معین سه منطقه شهر تهران است، یعنی در زمان بروز بحران در شهر تهران، مسئول رسیدگی به آسیب‌دیدگان آن مناطق است، اهمیت پرداختن به این موضوع بیشتر می‌شود. با این حال در ساختار سازمانی کنونی شهرداری ساوه، نهاد مشخصی مسئول رسیدگی به این موضوع نیست. پیشنهاد می‌شود واحدی با عنوان مدیریت بحران زیر نظر حوزه شهردار ایجاد شود.	<ul style="list-style-type: none"> این واحد مسئول هماهنگی با ستاد مدیریت بحران استان، انجام مکاتبات، برنامه‌ریزی و اقدام برای پیشگیری و آمادگی برای بحران و مواردی از این دست است. این نهاد باید به‌گونه‌ای مدیریت شود که در صورت بروز بحران، شهردار رئیس این واحد شده و همه معاونت‌ها و مدیریت‌های شهرداری، سازمان آتش‌نشانی و ایمنی، با رهبری آن اقدامات مقابله و بازسازی را انجام دهند. 	<ul style="list-style-type: none"> مسئول دفتر که ارتباطات مؤثری با بدنه شهرداری و همچنین دیگر ارگان‌ها داشته باشد و هماهنگی‌های لازم را انجام دهد؛ سه نفر متخصص در امور مربوط به مدیریت بحران
۳. واحد فناوری اطلاعات	به دلیل اهمیت فناوری اطلاعات در دنیای امروز و همچنین حرکت به سمت شهرداری الکترونیک که یکی از محورهای استراتژیک در چشم‌انداز تدوینی شهرداری ساوه است، ایجاد یک واحد مجزا به نام فناوری اطلاعات زیر نظر شهردار ضروری است. این در حالی است که در ساختار سازمانی شهرداری ساوه، تنها یک کارشناس آمار و اطلاعات و امور رایانه فعالیت می‌کند و وظیفه این فرد «برنامه‌ریزی به منظور ایجاد بانک اطلاعاتی آماری جامع، به‌روز و کارآمد شهرداری و سازمان‌های وابسته» تعریف شده است	<ul style="list-style-type: none"> بالا بردن آمادگی الکترونیکی سازمان برای پذیرش، به‌کارگیری و سود بردن از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی؛ اجرای طرح‌های اتوماسیون اداری و شهرسازی و ایجاد نرم‌افزارهای مرتبط با امور شهرداری؛ لینک کلیه شرکت‌های اقماری با شهرداری و ارائه اطلاعات آنلاین از این طریق؛ سرویس‌دهی آنلاین به شهروندان؛ گردآوری اطلاعات و آمار دقیق از وضعیت موجود شهر و شهرداری برای توفیق در اجرای برنامه‌های خدماتی و عمرانی شهرداری؛ پدازش اطلاعات و داده‌های موجود، برای تأمین نیاز اطلاعاتی مسئولان، مدیران و برنامه‌ریزان شهرداری؛ تهیه، طراحی، اجرا، نصب و نگهداری نرم‌افزارها، سخت‌افزارها و تکنولوژی‌های نوین برای خدمت‌رسانی به مدیران و شهروندان؛ همکاری با واحد دفتر مدیریت پروژه به منظور ایجاد سیستم مدیریت اطلاعات پروژه (PMIS)؛ 	<ul style="list-style-type: none"> مدیر: متخصص در حوزه فناوری اطلاعات و همچنین مدیریت؛ دو نفر مسئول PMIS که تخصص در حوزه فناوری اطلاعات و همچنین مدیریت پروژه دارند و در ارتباط مستقیم با دفتر مدیریت پروژه‌اند؛ چهار نفر کارشناس متخصص در حوزه فناوری اطلاعات به منظور ایجاد سیستم‌های مورد نیاز سازمانی و همچنین سیستم‌های ارتباط با مشتریان و ارائه‌کننده خدمات آنلاین
۴. واحد مدیریت کیفیت	مدیریت کیفیت یعنی اعمال راه‌ها و روش‌هایی که کالای تولیدشده یا خدمات عرضه‌شده، حد مطلوب و مناسبی را دارا باشند. حد مطلوب آن چیزی است که آن را استاندارد می‌نامند. استاندارد کردن پروژه‌های عمرانی و خدمات شهری، هم برای شهرداری و هم برای شهروندان فایده‌های بسیار دارد. صرفه‌جویی در وقت و هزینه، استفاده بهینه از نیروی انسانی، جلوگیری از اتلاف وقت و ایمنی در ابعاد آن، از مواردی است که می‌توان به آن اشاره کرد (جهاد دانشگاهی، ۱۳۸۶: ۱۴).	<ul style="list-style-type: none"> رسیدگی به عملکرد کارشناسانی که در معاونت‌ها مسئول نظارت و رسیدگی به کیفیت‌اند؛ تدوین استانداردهای مورد نیاز و ابلاغ آن به کارشناسان و نهادهای مربوطه؛ 	<ul style="list-style-type: none"> یک مدیر کیفیت؛ دو کارشناس متخصص در امور استانداردها و آشنا با خدمات شهری و پروژه‌های عمرانی.

ادامه جدول ۵. واحدهای پیشنهادی برای سازمان شهرداری ساوه به تفکیک شرح وظایف و تخصص‌های مورد نیاز

واحد پیشنهادی	ضرورت، تعاریف و مفاهیم	شرح وظایف	تخصص‌های مورد نیاز
۵. واحد مطالعات و پژوهش	شهرداری ساوه جزو شهرداری‌های کوچک در کشور است؛ ولی به دلیل وجود درآمدهای بالا و میل شدید مدیران شهرداری به توسعه و پیشرفت و پویایی سازمان، نیازمند واحدی است که به صورت جامع به برنامه‌ریزی در جهت توسعه پایدار شهرداری بیندیشد و طرح‌هایی در این زمینه پیشنهاد دهد.	<ul style="list-style-type: none"> یافتن راه‌کارهای علمی، پژوهشی و تصمیم‌سازی برای رفع مشکلات شهر و شهرداری؛ زمینه‌سازی بهبود مستمر و تعالی و سرآمدی شهرداری؛ تهیه و تنظیم بودجه سالیانه کارآمد؛ تدوین فرایندهای کاری شهرداری؛ تدوین برنامه‌های بلندمدت، میان‌مدت و سالیانه به منظور نهادینه‌سازی اصل برنامه‌ریزی و توسعه؛ هماهنگی میان واحدهای مختلف شهرداری در راستای برنامه‌ریزی، پیگیری، فعال‌سازی، نظارت و راهبری طرح‌های پژوهشی؛ برگزاری دوره‌های آموزشی مورد نیاز برای واحدها. 	<ul style="list-style-type: none"> یک مدیر که باید ارتباطات قوی و مؤثری با دیگر مدیران و معاونت‌ها داشته باشد و توانایی ایجاد هماهنگی میان سطوح عالی و ارشد مدیریتی را داشته باشد. این فرد همچنین باید دید جامعی به شهرداری و همچنین طرح‌های شهری داشته باشد. دو نفر متخصص در حوزه مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی؛ دو نفر متخصص در حوزه مطالعات و بررسی‌های اقتصادی و امکان‌سنجی؛ یک نفر متخصص در امور فرایندها و تحلیل سیستم‌ها؛ یک نفر متخصص در حوزه برنامه‌ریزی اجتماعی، فرهنگی و شهری.

مأخذ: نگارندگان

ناکارایی، به‌ویژه اتلاف منابع و کندی جریان تصمیم‌گیری و اجرا مشکلات ساختارهای هرمی است. در واقع، در سازمان‌های بزرگ هرمی، تصمیم‌گیری‌ها بر حسب اهمیت و شمول به سطوح بالاتر سازمانی سپرده می‌شود و این باعث کندی جریان کارها می‌شود. شهرداری ساوه نیز از این قاعده مستثنی نبوده و از جمله نقاط ضعفی که مدیران شهرداری عنوان کرده‌اند، فرایند طولانی انجام پروژه‌ها در شهرداری است. اگر فعالیت‌های شهرداری به دو قسمت تقسیم شود، یک قسمت مربوط به کارهای داخلی سازمان است که فعالیت‌های درون سازمانی نام دارد و با ساختار هرمی مدیریت می‌شود. قسمت دوم مربوط به کارهای اجرایی در قالب پروژه‌هاست. در این حالت، شهرداری به یک سازمان پروژه‌محور بدل می‌شود که در این قسمت کندی جریان امور خود را بیشتر نشان می‌دهد. بنابراین، پیشنهاد آن است که در سطح مدیریت ارشد، یعنی در کنار معاونت‌ها و مدیریت، ساختار سازمانی شکل ماتریسی به خود بگیرد. بدین ترتیب که واحدی به نام دفتر مدیریت پروژه تشکیل شود که مسئول کنترل، نظارت و هماهنگی میان پروژه‌های بزرگ و اجرایی سازمان باشد که به‌طور کامل برون‌سپاری می‌شود یا شهرداری انجام می‌دهد. پیشنهاد می‌شود این دفتر به دلیل موقعیت راهبردی خود، به‌طور مستقیم زیر نظر حوزه شهردار باشد. این دفتر مسئول نظارت و کنترل پروژه‌ها، همچنین رفع نیازهای آنها توسط بخش‌های مختلف شهرداری است. در واقع، این دفتر ارتباط میان قسمت درون سازمانی یا بخشی شهرداری را از جهت عرضه مجموعه‌ای از خدمات به قسمت پروژه‌های برقرار می‌کند. پروژه‌هایی که در این سطح از سازمان مدیریت می‌شوند، پروژه‌هایی‌اند که جنبه اجرایی کامل دارد.

تا اینجا، ساختار سازمانی پیشنهادی برای پروژه‌های اجرایی شهرداری ساوه در نظر گرفته شد. طرح‌های مطالعاتی و پژوهشی نوع دیگری از پروژه‌هاست که به دلیل ماهیت آن می‌تواند به صورت غیرحضوری انجام گیرد. در این حالت، سازمان ساختار شبکه‌ای به خود می‌گیرد؛ بدین معنا که مشاوران ساختاری غیررسمی دارند و بدون رعایت سلسله‌مراتب از طریق پست الکترونیکی یا ارتباطات تلفنی همکاری می‌کنند. این سازمان‌ها اغلب به صورت گره و ارتباط آنها با کمان نشان داده می‌شود. این ارتباطات نیاز اطلاعاتی یا گزارش‌دهی را مشخص می‌کند. از سازمان‌های شبکه‌ای برای بهره‌گیری از خدمات تخصصی، تحقیقاتی و مشاوره‌ای برای افزایش سرعت بازتاب فعالیت‌های غیرحضوری و کاستن هزینه سربار به طور گسترده استفاده می‌شود. بدین منظور، پیشنهاد می‌شود در دفتر مدیریت پروژه بخشی به نظارت بر پروژه‌هایی از این دست اختصاص یابد. جدول ۵ واحدهای پیشنهادی برای سازمان شهرداری ساوه به تفکیک وظایف و تخصص‌های مورد نیاز را نشان می‌دهد.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

یکی از مشکلات اساسی در شهرداری‌های کشور، عدم تطابق ساختار سازمانی شهرداری‌های با شرایط جغرافیایی شهر و توان‌ها و پتانسیل‌های موجود در شهر است. چرا که این ساختار برای اغلب شهرهای هم‌رده یکسان بوده و تفاوت چندانی بین آنها مشاهده نمی‌شود. در این مقاله با استفاده از رویکرد فرایندگرا، وضعیت ساختار سازمانی موجود شهرداری ساوه تحلیل و ساختار سازمانی جدید، با توجه به شرایط شهر و توان و پتانسیل آن و نیز در چارچوب قوانین موجود برای شهرداری‌ها طراحی شده است. همچنین، مشکلات و کاستی‌های موجود در ساختار سازمانی کنونی شهرداری ساوه و گسیختگی‌ها و عدم تطابق میان پست‌های سازمانی و وظایف محوله نشان داده شد. در شهرداری ساوه، از مجموع ۸۳ پست سازمانی تعریف شده، ۳۱ پست که معادل ۳۷ درصد است، خالی است و به افراد تخصیص داده نشده است. سیستم معیوب اشتغال در شهرداری‌ها، ساختار سازمانی مصوب نارسا برای شهرداری‌های مختلف به صورت یکسان و تداخل وظایف پست‌های مصوب به دلیل مبهم و نامشخص بودن بسیاری از وظایف محوله به پست‌ها از دلایل عمده خالی ماندن بسیاری از پست‌های مصوب است.

در نهایت، با توجه به تحلیل‌های صورت گرفته و در چارچوب سند راهبردی شهر ساوه و چشم‌اندازهای تدوین شده برای شهر و شهرداری در این سند، ساختار سازمانی‌ای برای شهرداری ساوه پیشنهاد شد که حالتی ترکیبی دارد. بدنه اصلی ساختار سازمانی شهرداری ساوه، به دلیل ماهیت خدماتی و وجود وظایف عدیده، هرمی پیشنهاد شده است که مطابق با ساختار فعلی شهرداری است. در سطح مدیریت ارشد، یعنی در کنار معاونت‌ها و مدیریت، ساختار سازمانی شکل ماتریسی به خود می‌گیرد. با توجه به شرایط خاص شهر ساوه، واحدهایی برای این ساختار پیشنهاد شده که رسیدن شهر و شهرداری به چشم‌اندازهای تدوین شده برای آنها لازم است. با ایجاد دفتر مدیریت پروژه به عنوان مهم‌ترین این واحدها، ساختار سازمان شهرداری ساوه حالت شبکه‌ای به خود می‌گیرد. واحدهای پیشنهادی به شرح ذیل است:

دفتر مدیریت پروژه. فعالیت‌های شهرداری به دو قسمت عمده تقسیم می‌شود. قسمتی مربوط به خدمات شهری است که به طور مداوم و همیشگی انجام می‌گیرد. بخش دیگر مربوط به پروژه‌هایی است که در شهرداری تعریف و اجرا

می‌شود. مشکلات مشاهده‌شده در این بخش، یعنی بخش پروژه‌محور شهرداری، الزام استفاده از مدیریت پروژه را به صورت استاندارد در کل سازمان بیشتر کرده است. بدین منظور پیشنهاد می‌شود با هدف ایجاد هماهنگی میان پروژه‌ها، نظارت و کنترل، استانداردسازی و در نهایت دستیابی به موفقیت در اتمام پروژه‌ها با بیشترین کیفیت، در زمان تعیین‌شده و با کمترین هزینه دفتر مدیریت پروژه ایجاد شود.

دفتر مدیریت بحران. شهر ساوه معین سه منطقه شهر تهران است؛ یعنی در زمان بروز بحران در شهر تهران، مسئول رسیدگی به آسیب‌دیدگان آن مناطق است. با این حال، در ساختار سازمانی کنونی شهرداری ساوه نهاد مشخصی مسئول رسیدگی به این موضوع نیست. پیشنهاد می‌شود واحدی با عنوان مدیریت بحران زیر نظر حوزه شهردار ایجاد شود. این واحد مسئول هماهنگی با ستاد مدیریت بحران استان، انجام مکاتبات، برنامه‌ریزی و اقدام برای پیشگیری و آمادگی برای بحران و مواردی از این دست است. با رشد این واحد، به تدریج می‌توان مانند شهر تهران سازمان مستقلی تحت نظر شهرداری برای ساوه در نظر گرفت که ستاد مدیریت بحران شهر ساوه نام دارد و همه مراحل مدیریت بحران یعنی پیشگیری، آمادگی، مقابله و بازسازی را برنامه‌ریزی می‌کند، همچنین هماهنگی‌های لازم را به صورت سازمان‌یافته با دیگر سازمان‌های مربوطه انجام می‌دهد.

واحد فناوری اطلاعات. به دلیل اهمیت فناوری اطلاعات در دنیای امروز و همچنین حرکت به سمت شهرداری الکترونیک که یکی از محورهای استراتژیک در چشم‌انداز تدوینی شهرداری ساوه است، ایجاد یک واحد مجزا به نام فناوری اطلاعات زیر نظر شهردار ضروری است. این در حالی است که در ساختار سازمانی شهرداری ساوه، تنها یک کارشناس آمار و اطلاعات و امور رایانه فعالیت می‌کند و وظیفه این فرد «برنامه‌ریزی به منظور ایجاد بانک اطلاعاتی آماري جامع، به روز و کارآمد شهرداری و سازمان‌های وابسته» تعریف شده است. هدف عمده‌ای که برای این واحد در نظر گرفته شده، حرکت به سمت شهرداری الکترونیک و همچنین استفاده از فناوری اطلاعات برای بهبود عملکرد سازمان و پشتیبانی از مدیران است.

واحد مدیریت کیفیت. مدیریت کیفیت یعنی اعمال راه‌ها و روش‌هایی که کالای تولیدشده یا خدمات عرضه‌شده حد مطلوب و مناسبی را دارا باشند. حد مطلوب آن چیزی است که آن را استاندارد می‌نامند. استاندارد کردن پروژه‌های عمرانی و خدمات شهری هم برای شهرداری و هم برای شهروندان فایده‌های بسیار دارد. صرفه‌جویی در وقت و هزینه، استفاده بهینه از نیروی انسانی، جلوگیری از اتلاف وقت و ایمنی در ابعاد آن، از فوایدی است که می‌توان به آن اشاره کرد. در کشور، فعالیت‌های عمرانی و خدماتی زیادی هم از سوی شهرداری و هم از سوی سازمان‌های دیگر انجام می‌گیرد، اما متأسفانه عمر این ساخته‌ها بسیار کوتاه‌تر از دوره تضمین حسن انجام کار است. دلیل چنین رویدادی را می‌توان در این موضوع جست‌وجو کرد که افراد در مقابل وظیفه‌ای که بر عهده دارند، احساس مسئولیت کافی ندارند و هیچ نظام منسجمی نیز ناظر بر کیفیت کارها نیست و اگر هم هست، نظارت و مدیریت‌اش علمی و دلسوزانه نیست، زیرا خود این مدیریت نیز با فقدان کیفیت مواجه است. راه‌حل این مشکل در مدیریت کیفیت پروژه‌های شهر نهفته است. امروزه در معاونت خدمات شهری و عمران و شهرسازی، کارشناسانی مسئول رسیدگی و نظارت بر کیفیت پروژه‌هاییند، ولی به دلیل کاستی‌های موجود و مشکلات فراوانی که در این زمینه مشاهده شده است و همچنین اهمیت بسیار زیاد این

موضوع، پیشنهاد می‌شود واحدی مجزا با نام مدیریت کیفیت زیر نظر حوزه شهردار فعالیت کند. این واحد مسئول رسیدگی به عملکرد کارشناسانی است که در معاونت‌ها مسئول نظارت و رسیدگی به کیفیت‌اند و همچنین استانداردهای مورد نیاز را تدوین کرده و به آنها ابلاغ می‌کنند.

واحد مطالعات و پژوهش. شهرداری ساوه با توجه به ساختارهای پیشنهادی، جزو شهرداری‌های کوچک در کشور است؛ ولی به دلیل وجود درآمدهای بالا و میل مدیران شهرداری به توسعه و پیشرفت و پویایی، سازمان نیازمند واحدی است که به صورت جامع به برنامه‌ریزی در جهت توسعه پایدار شهرداری بیندیشد و طرح‌هایی در این زمینه پیشنهاد دهد. واحد مطالعات و پژوهش در همین راستا پیشنهاد شده است.

منابع

- آتش‌فراز، رضا؛ کیوانلو، علی؛ باقرپور، مرتضی؛ (۱۳۹۰). راهنمای طراحی و پیاده‌سازی دفتر مدیریت پروژه، چاپ اول، انتشارات ناقوس، تهران.
- استونر، جیمز؛ فری‌من، ادوارد؛ (۱۳۷۵). مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ اول، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران.
- رضائیان، علی؛ (۱۳۷۸). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، چاپ چهارم، انتشارات سمت، تهران.
- رضائی، رضا؛ (۱۳۷۹). شناخت وضعیت موجود و طراحی کلان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (مرور دوم)، مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران (دانشگاه تربیت مدرس)، اسفند ۱۳۷۹، صص ۳۷-۴۲.
- علی‌آبادی، جواد؛ (۱۳۸۲). شهرداری‌ها و ضرورت اصلاح ساختار، ماهنامه شهرداری‌ها، سال پنجم، شماره ۵۸.
- مرکز آمار ایران، سالنامه آماری استان مرکزی، سال ۱۳۸۸.
- مرکز آمار ایران، سرشماری عمومی نفوس و مسکن، سال‌های ۱۳۸۵-۱۳۳۵.
- مظفر، حسین؛ (۱۳۸۶). بررسی تناسب و سازگاری ساختار سازمانی با اهداف راهبردی در سازمان صداوسیما، فصلنامه راهبرد، مرکز تحقیقات استراتژیک، شماره ۴۴، تابستان ۱۳۸۶، تهران، صص ۴۵-۶۱.
- معاونت آموزشی جهاد دانشگاهی، (۱۳۸۶). آشنایی با وظایف و ساختار شهرداری، دفتر آموزش و مطالعات کاربردی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، چاپ اول، تهران.
- مهندسین مشاور پویا نقش شهر و بنا، (۱۳۸۸). طرح جامع شهر ساوه، سازمان مسکن و شهرسازی استان مرکزی: مدیریت شهرسازی و معماری، جلد دوم، بخش اول، پائیز ۱۳۸۸.
- مؤسسه پژوهشی و مهندسی راهبرد دانش پویا، (۱۳۹۰). برنامه راهبردی پنج‌ساله شهرداری ساوه، جلد دوم، شهرداری ساوه.
- Weber, M.; (1948). From Max Weber: Essays in Sociology, translated, edited and with an introduction by H. H. Gerth and C. W. Mills. London: Routledge and Kegan Paul, p. 214.
- PMI; (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK 4th edition, p. 11
- Pugh, D. S., ed.; (1990). Organization Theory: Selected Readings. Harmondsworth: Penguin.
- Lagard, J.; Bindslev, M.; (2006). Organizational theory, publishing APS, 21
- Miles, R. E. Snow, C.; (1992). Causes of Failure in Network Organizations, California Management Review, Summer, p. 53.
- Jacobides., M. G.; (2007). The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war. Organization Science, 18, 3, 455-477.
- Gummeson, E.; (2002). Total Marketing Control. Butterworth-Heinemann, p. 266.
- Hernaus, T.; (2008). Process-based Organization Design Model: Theoretical Review and Model Conceptualization. University of Zagreb, 5-7.
- Galbraith, J. R.; (1971). Matrix Organization Designs: How to combine functional and project forms. In: Business Horizons, February, 29-40.
- Butler Jr., J.K.; (1986). A global view of informal organization. Academy of Management Journal, 51, 3, 39-43.