

نشریه مطالعات نواحی شهری دانشگاه شهید باهنر کرمان

سال دوم، شماره ۲، بهار ۱۳۹۴

## تحلیل چالش‌های دوسویه سازمان زیباسازی با ادارات تابعه در شهرداری‌های مناطق تهران و ارائه راهبردهای مدیریتی\*

دکتر رسول افضلی\*\*

دانشیار گروه جغرافیای سیاسی، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران

دکتر صادق کریمی

استادیار بخش جغرافیا، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران

رزگار حمزه‌پور

دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تهران

### چکیده

یکی از مسائل مناقشه‌انگیز در آسیب‌شناسی ساختار سازمان زیباسازی، وجود چالش‌های بین این سازمان و ادارات تابعه در شهرداری‌های مناطق است. این مسأله در سال‌های اخیر به حدی چالش برانگیز شده که گاهی دامنه مناقشات مربوط به آن فرایند برنامه‌ریزی و رشد کارکردهای سازمان را مختل کرده است. مناقشات مزبور طیف بسیار متنوعی از مجادله‌های مربوط به برنامه‌ریزی تا اجرایی را در بر می‌گیرد. مسأله‌یابی این چالش‌ها، شناخت علل و ریشه‌های آنها، شناخت پیامدهای این چالش‌ها و ارائه راهبرد مدیریتی جهت برون رفت از آنها از دغدغه‌های مدیریتی سازمان زیباسازی است. تحقیق حاضر با روش توصیفی-تحلیلی و روش گردآوری اطلاعات اسنادی-پیمایشی و ابزار گردآوری فیش‌برداری، پرسشنامه و مصاحبه به دنبال دستیابی به همین اهداف است. روش تحلیل داده‌ها، آمار توصیفی و روش تحلیل محتوا بوده است. یافته‌های تحقیق بیانگر آن است که مهمترین مسائل چالش برانگیز بین سازمان زیباسازی و ادارات تابعه در مناطق شهرداری تهران مربوط به ضعف فرایندها و تشکیلات سازمانی است. علل ایجاد این مسائل به ترتیب عبارتند از: ضعف‌های مربوط به کنترل و هماهنگی سازمانی، ساختار سازمانی و ارتباطات سازمانی و همچنین تعارض بین مدیریت یکپارچه و مدیریت متفرق شهری در مجموعه شهرداری تهران. حل این چالش‌های دوسویه مستلزم به کار بستن راهبرد و راهکارهای اجرایی از جمله: ارائه الگوی بهینه نظام مدیریت شهری در کل مجموعه شهرداری تهران می‌باشد. زیرا بدون آن نمی‌توان برای اصلاح الگوی مدیریتی سازمان‌های زیرمجموعه آن مثل سازمان زیباسازی الگوی مستقلی ارائه کرد.

**واژه‌های کلیدی:** چالش، سازمان زیباسازی، شهرداری تهران، مدیریت متفرق شهری

\* این مقاله مستخرج از نتایج طرح مطالعاتی «مسأله‌یابی چالش‌ها و مشکلات سازمان زیباسازی در مناطق شهر تهران» به کارفرمایی سازمان زیباسازی شهر تهران با اجرای دکتر رسول افضلی و همکاران می‌باشد.

پذیرش نهایی: ۱۳۹۴/۳/۲۵

دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۲/۱۹

rafzali@ut.ac.ir

\*\* نشانی پست الکترونیک نویسنده مسئول:

## ۱- مقدمه

امروزه، جامعه جهانی به این نتیجه رسیده است که مشکل عمده مدیریت شهری کمبود منابع مالی یا تکنولوژی مدرن و یا نیروی انسانی ماهر نیست بلکه پیش و بیش از همه، مشکل اصلی در شیوه اداره این عوامل است (ترابی، ۱۳۸۳: ۶). نگاهی به وضعیت مدیریت شهری در ایران نشان می‌دهد به دلایلی چون تمرکزگرایی، برونزا بودن برنامه‌ها و طرح‌های شهری، اقتصاد مبتنی بر نفت، مدیریت شهری در سیطره دولت است و مدام از مدیریت یکپارچه و سیستمی فاصله گرفته و در گرداب مدیریت بخشی، دیدگاهها و نگرش‌های از بالا به پایین گرفتار آمده است (بوچانی، ۱۳۸۶: ۱۲). ساختار سازمانی شهرداری‌ها در ایران، سلسه مراتبی و کلیه وظایف و اقدامات آنها از نوع وظایف متمرکز نظارتی، خدمتی و اجرایی است. بر این اساس فرایند تصمیم‌گیری، متمرکز و از بالا به پایین است و کانون‌های تصمیم‌گیری، حوزه‌های ستادی و معاونت‌های مختلف می‌باشند (بهرامی، ۱۳۸۸: ۱۹).

در کلانشهر تهران، شهرداری، سازمانی متمرکز، پیچیده و دارای فرایندی سلسله مراتبی است و مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که ساختار و روابط سازمانی در آن نامناسب است. ساختار سازمانی نامناسب شهرداری بر نوع و ماهیت تعاملات آن با محیط اجتماعی و بویژه مطالبات کنشگران، اثر گذاشته؛ لذا هیچ‌گونه ارتباط ارگانیکی یا مکانیکی مناسبی بین آن و جامعه وجود ندارد. این ضعف‌ها سبب شده تا علیرغم اصرار مسئولین و تصمیم‌گیران بر نهادینه کردن حکمروایی مطلوب شهری، در عمل، این رویه شکل نگیرد (بهرامی، ۱۳۸۸: ۳۴).

این رویه در سازمان زیباسازی به عنوان متولی امر زیباسازی شهر تهران نیز وجود دارد. این سازمان به لحاظ ساختار سازمانی، بسیار پیچیده، متمرکز و دارای فرایند سلسله مراتبی در تصمیم‌گیری است. مطالعه ساختار درونی این سازمان بویژه فرایندها و تشکیلات و نوع ارتباطات بین سازمانی آن و همچنین بررسی اثرگذاری این ویژگی متمایز بر نوع تعامل آن با محیط اجتماعی پیرامون نشان می‌دهد که حداقل، ریشه برخی از معضلات و چالش‌های تصمیم‌گیری در این سازمان به همین مسأله بر می‌گردد. یکی از معضلات و چالش‌های سازمان زیباسازی در فرایند تصمیم‌گیری و اجرا، مناقشات آن با ادارات زیباسازی شهرداری‌های مناطق است. ادارات زیباسازی شهرداری‌های مناطق

به لحاظ سازمانی زیر مجموعه معاونت امور مناطق و سازمان زیباسازی زیرمجموعه معاونت خدمات شهری هستند. دامنه این مناقشات بسیار گسترده است و طیف موضوعی آن، مسائل مختلفی را از سطح برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی تا سطح اجرا در بر می‌گیرد. این مسأله که سال‌هاست به عنوان یک معضل مدیریتی در این سازمان خودنمایی می‌کند، نیازمند واکاوی علمی است تا در سایه آن ضمن شناخت مسائل چالش برانگیز، علل و عوامل ایجاد کننده این مسائل شناسایی شوند و با مطالعه پیامدهای مدیریتی آنها، راهکارهای مدیریتی مناسب جهت فائق آمدن بر آنها عرضه شود. حال با توجه به آنچه گفته شد، این دو سؤال مطرح می‌شود: مهمترین مسائل چالش برانگیز بین سازمان زیباسازی و ادارات زیباسازی شهرداری‌های مناطق کدامند؟ برای کاهش این معضلات چه راهبردها و راهکارهای مدیریتی بهینه‌ای می‌توان ارائه کرد؟

این پژوهش که با روش تحلیلی-توصیفی بر مطالعه سازمان‌ها و نهادهای مدیریت شهری متمرکز است به لحاظ نظری، رویکردی سازمانی دارد. لذا مبناها و اصول نظری که تحقیق بر روی آنها تحقق یافته، بدین شرح است:

ساختار سازمانی که خود دارای متغیرهایی است (جدول ۱) می‌تواند مجموعه راههایی دانست که طی آن فعالیت‌های سازمان به وظیفه‌های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه‌ها هماهنگی تأمین می‌شود (مینتزبرگ، ۱۳۶۷: ۳). «ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و ساز و کارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند؛ کدامند» (رابینز، ۱۳۷۶: ۲۲).

جدول ۱- متغیرهای ساختار سازمانی

ساختار سازمانی و مشتمل‌های آن	پیچیدگی	پیچیدگی درجه‌ای از تخصصی کردن افراد بر حسب متخصصین شغلی در داخل سازمان است (دیگست و کورتز، ۲۰۰۵: ۵۵).
	رسمیت	رسمیت اندازه‌ای از مکتوب بودن مقررات، قوانین، رویه‌ها، توصیه‌های آموزشی و ارتباطات در سازمان است، به جای این که شفاهی باشند (توریش و هریچ، ۲۰۰۱: ۱۲۳).
	تمرکز	در سلسله مراتب اختیارات، متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارد. هنگامی که تصمیم در سطح بالای سازمان گرفته می‌شود، آن سازمان را متمرکز می‌نامند. هنگامی که تصمیم‌گیری به سطوح پایین‌تر سازمان تفویض گردد، آن را سازمان غیر متمرکز می‌نامند (دفت، ۱۳۷۸: ۲۲).

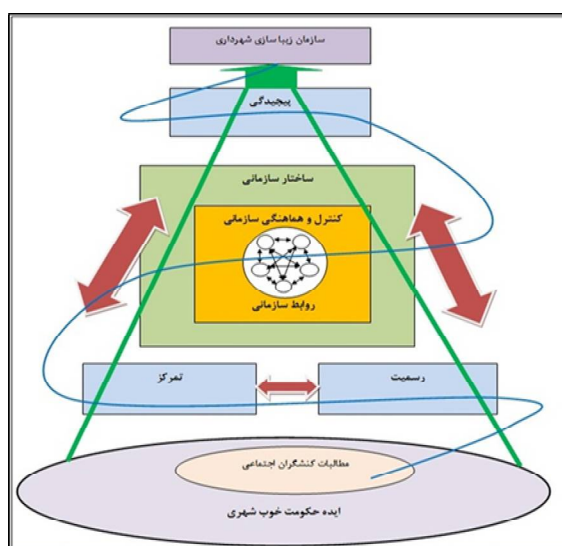
هماهنگی نیز از اصول حاکم بر ارتباطات سازمانی است و شامل فرایندی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند

(رضائیان، ۱۳۸۵: ۳۶۳). کنترل نیز یکی از کارکردهای مهم مدیریت است. زیرا مشخص می‌کند که فعالیت‌های سازمان تا چه اندازه در جهت اهداف آن است و تا چه اندازه اهداف با برنامه‌های از پیش تعیین شده انطباق دارد. به گفته کوهن «کنترل با اندازه‌گیری نتایج، مقایسه با انتظارات و اتخاذ تصمیم صحیح ارتباط دارد» (کازمایر، ۱۳۷۰: ۳۰).

مطالبات کنشگران اجتماعی از اصول دیگری است که در ارتباطات سازمان‌های شهری قابل تأمل است. به عبارتی، شهر، به عنوان سیستمی متشکل از اجزاء و عناصر مختلف اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، کالبدی- فضایی و محیطی، پیچیده‌ترین فضایی است که انسان در روند تکامل تمدن شکل داده است (بگلیرلو، ۲۰۰۶: ۲۱).

از طرفی شهرهای امروز نیاز به حکمروایی خوب داشته و این مسأله که کدام نوع حکومت شهری کارآمدتر است را به یکی از مهم‌ترین مسائل مدیریتی شهر تبدیل کرده است (بارلو، ۱۹۹۱: ۲۸).

در نهایت از منظر تئوریک می‌توان پنج متغیر ساختار سازمانی، روابط سازمانی، کنترل و هماهنگی سازمانی، مطالبات کنشگران اجتماعی شهر و ایده حکومت خوب شهری را مهمترین متغیرهای مطالعاتی اثرگذار بر فرایند مدیریت سازمان زیباسازی برای شناخت و آسیب‌شناسی و ارائه راهکارهای مدیریتی آن دانست. چارت مفهومی (شکل ۱) ارتباط بین این متغیرها را نشان می‌دهد.



شکل ۱- ارتباط تئوریک حاکم بر روابط سازمانی سازمان زیباسازی شهر تهران (مأخذ: نگارندگان)

بررسی ادبیات تحقیق در حوزه موضوع مذکور نشان داد که به طور مستقیم در این حوزه اثر پژوهشی مکتوب به صورت کتاب و یا مقاله وجود ندارد. با این حال برخی از آثار موجود خارجی و داخلی بخشی از جنبه‌های آن را پوشش داده که در جدول (۲) مهم‌ترین آثار موضوعی مربوط آورده شده است.

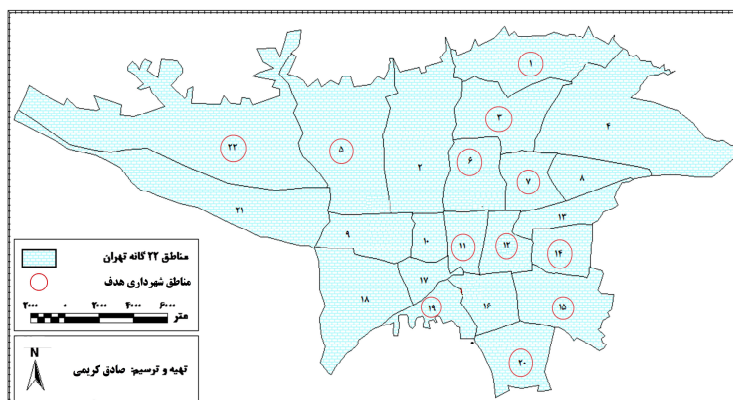
جدول ۲- مهم‌ترین پیشینه پژوهش‌های مرتبط با موضوع مورد مطالعه

نویسنده	سال انتشار	مباحث	عنوان	نوع پژوهش
Salet, thornly and KreuKles	۲۰۰۳	این کتاب در جست و جوی کشف روابط میان تصمیم‌گیری‌های کلانشهری با راهبردهایی است که برای هماهنگ‌سازی سیاست‌های فضایی تدوین می‌شوند.	Metropolitan governances and Spatial Planning	۷۰
بهرامی مهر	۱۳۸۸	پیامدهای ساختاری حضور معاونت امور مناطق در چارت سازمانی شهرداری تهران مورد بررسی قرار داده و ضرورت ساختاری آن در تنظیم ارتباطات سازمانی شهرداری بررسی کرده است.	ضرورت وجود معاونت امور مناطق در ساختار سازمانی شهرداری تهران	۷۱
میرسپاسی و گودرزوند	۱۳۸۲	مطالعه رابطه بین محیط، ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی شهرداری ها و ارائه الگوی پیشنهادی		۷۲
اسدی	۱۳۸۴	راهبرد منطقه‌گرایی در حکمروایی مناطق کلانشهری		
پرهیزگار و کاظمیان	۱۳۸۴	رویکرد حکمروایی شهری و ضرورت آن در مدیریت منطقه کلانشهری تهران		
کمانرودی	۱۳۸۴	موانع ساختاری مدیریت توسعه شهری تهران		
بصیرت	۱۳۸۵	تجربیات جهانی حکمروایی مناطق کلانشهری		
کیاکجوردی و ملک محمدی	۱۳۸۵	ارائه و توسعه مدلی به منظور ایجاد هماهنگی بین دو یا چند سازمان متولی مسائل مربوط به مدیریت شهری		
لاله پور	۱۳۸۶	حکمروایی شهری و مدیریت شهری در کشورهای در حال توسعه		
آخوندی و برک پور	۱۳۸۹	راهبردهای استقرار نظام حکمروایی در منطقه کلانشهری تهران		
رهنما و همکاران	۱۳۸۹	تحلیل جایگاه حکمروایی خوب شهری در مشهد با الگوی SWOT		

## ۲- داده‌ها و روش‌شناسی

تحقیق حاضر با استفاده از روش توصیفی- تحلیلی انجام شده است. مهم‌ترین شیوه‌های گردآوری داده‌ها و اطلاعات در این پژوهش به صورت اسنادی- پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌ها از نوع فیش‌برداری، پرسشنامه و مصاحبه می‌باشد. مصاحبه میدانی در این تحقیق خود شامل دو مرحله بوده است: مرحله نخست، حضور در میدان و مصاحبه با افراد از طریق پرسشنامه و مرحله دوم، فوکوس‌گروپ با شرکت مهم‌ترین

افراد اثرگذار بر مسأله مورد مطالعه بوده است. روش‌های تحلیل داده‌ها، آمار توصیفی و داده‌های حاصله از فوکوس گروپ و منابع کتابخانه‌ای پس از استخراج یافته‌های آماری و در ترکیب با آنها با استفاده از روش تحلیل محتوا انجام شد. از آنجا که در این تحقیق جامعه مورد مطالعه، کوچک و محدود بود، همه افراد آن مورد مصاحبه قرار گرفتند. تعداد افراد مصاحبه شده در سازمان زیباسازی ۲۵ نفر و در ادارات تابعه مناطق ۲۸ نفر بوده‌اند. این پژوهش به لحاظ زمانی در فاصله سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۱ و از لحاظ مکانی سازمان زیباسازی و مناطق ۱، ۳، ۵، ۶، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۹، ۲۰ و ۲۲ شهرداری تهران را مورد مطالعه قرار می‌دهد. شکل (۲) محدوده مکانی مورد مطالعه را نشان می‌دهد.



شکل ۲- مناطق شهرداری مورد مطالعه شهر تهران

### ۳- بحث

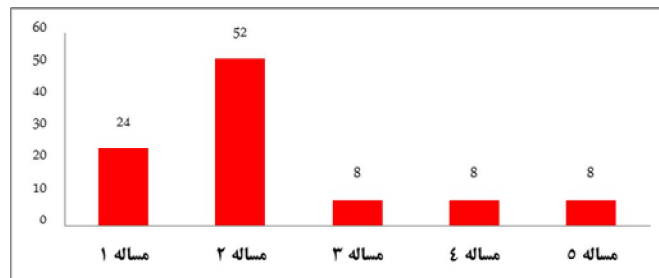
#### ۳-۱- مسائل و چالش‌های سازمان با ادارات زیباسازی مناطق

بررسی یافته‌های مربوط به مسائل و عوامل ایجاد کننده چالش‌های سازمان با ادارات زیباسازی مناطق نشان می‌دهد که مهمترین مسائل و چالش‌های سازمان مربوط به سطح فرایندها و تشکیلات سازمانی و به طور خاص معطوف به یکی از مقوله‌های ساختار سازمانی، روابط سازمانی و کنترل و هماهنگی سازمانی است. همچنین در مرحله بعد برخی از مسائل و عوامل ایجاد کننده چالش با ادارات زیباسازی مناطق مربوط به دو سطح دیگر یعنی مطالبات ذینفعان اجتماعی شهر و ایده حکومت خوب شهری است. چنانکه جدول (۳) نشان می‌دهد مسائل و چالش‌های سازمان زیباسازی با ادارات تابعه شهرداری‌های مناطق به طور کامل مربوط به ضعف فرایندها و تشکیلات سازمانی

است. از بین سه متغیر این مقوله یعنی ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی و کنترل و هماهنگی سازمانی سه مسأله مربوط به کنترل و هماهنگی سازمانی و دو مسأله دیگر معطوف به ارتباطات سازمانی و ساختار سازمانی است. ضریب اهمیت مسائل نیز نشان می‌دهد که سه مسأله اول دارای بیشترین ضریب اهمیت بوده است و دو مسأله بعد اهمیت کمتری داشته‌اند.

جدول ۳- رتبه‌بندی مسائل و چالش‌های سازمان زیباسازی با ادارات تابعه مناطق

درصد تجمعی	درصد	فراوانی	عنوان مسأله	
۲۴	۲۴	۶	اختلاف و مناقشه در انجام وظایف و دستورالعمل‌ها و در نتیجه بروز بازتاب‌های عملکردی متفاوت در فضای شهری	مسأله ۱
۷۶	۵۲	۱۳	عدم اجرای دستورالعمل‌های سازمان از سوی ادارات زیباسازی مناطق و اعمال سلیقه‌های شخصی آنها در اجرای طرح‌ها	مسأله ۲
۹۲	۸	۲	عدم تحویل و عدم نگهداری مناسب پروژه‌های انجام شده توسط سازمان زیباسازی از طرف شهرداری‌های مناطق	مسأله ۳
۸۴	۸	۲	عدم هماهنگی معاونت‌های مختلف سازمان زیباسازی با معاونت امور مناطق سازمان در خصوص مسائل مطرح با ادارات زیباسازی مناطق.	مسأله ۴
۱۰۰	۸	۲	مسائل مربوط به مدیریت عالی سازمان زیباسازی در شهرداری و ضوابط ناقص موجود	مسأله ۵
۱۰۰	۱۰۰	۲۵	جمع	



شکل ۳- رتبه‌بندی مسائل و چالش‌های سازمان زیباسازی با ادارات زیباسازی مناطق

همان‌طور که جدول (۳) و شکل (۳) نشان می‌دهد مصاحبه‌شوندگان پنج مسأله اصلی را به عنوان مهم‌ترین چالش‌های سازمان زیباسازی و ادارات تابعه مناطق عنوان کرده‌اند. بر اساس فراوانی و درصد ذکر شده برای هر یک از مسائل، اهمیت هرکدام از آنها مشخص شده است. بر این اساس، مسأله «عدم اجرای دستورالعمل‌های سازمان از سوی ادارات زیباسازی مناطق و اعمال سلیقه‌های شخصی آنها در اجرای طرح‌ها» با ۵۲ درصد مهم‌ترین چالشی بوده است که سازمان زیباسازی با ادارات زیباسازی مناطق داشته است. پس از این مسأله بیشترین میزان فراوانی مربوط به مسأله «اختلاف و

مناقشه در انجام وظایف و دستورالعمل‌ها و در نتیجه بروز بازتاب‌های عملکردی متفاوت در فضای شهری» با ۲۴ درصد است.

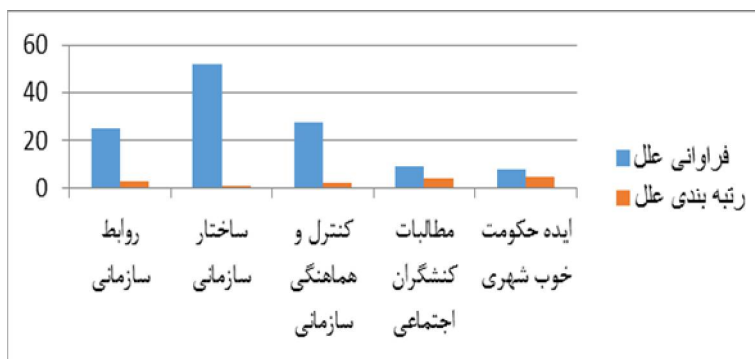
در خصوص علل و عوامل ایجاد کننده مسائل و چالش‌های سازمان زیباسازی با ادارات تابعه نیز همان طور که جدول (۴) نشان می‌دهد عواملی که ریشه در ضعف فرایندها و تشکیلات سازمانی «سازمان زیباسازی» داشته‌اند، بیشترین نقش را در ایجاد مسائل و مناقشات آن با ادارات تابعه داشته‌اند و در درجه بعد، ضعف مربوط به عدم توجه مطالبات ذینفعان اجتماعی و ضعف مربوط به عدم توجه به شاخص‌های حکمروایی خوب شهری تغذیه کننده این عوامل بوده‌اند. بر اساس یافته‌های جدول مذکور از بین سه متغیر مربوط به ضعف فرایندها و تشکیلات سازمانی به ترتیب ضعف ساختار سازمانی، ضعف ارتباطات سازمانی و ضعف هماهنگی و کنترل سازمانی تغذیه کننده عوامل و علل ایجاد این مسائل هستند.

جدول ۴- رتبه‌بندی عوامل ایجاد مسائل و چالش‌های سازمان زیباسازی با ادارات تابعه

رتبه‌بندی علل	فراوانی علل	فراوانی مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها	علل
۳	۲۵	۸	عمال سلیقه شخصی و خارج از قاعده مدیران مناطق (بدعت)...	روابط تربیتی و فرهنگی
		۳	وجود فضای رانت و انحصاری شدن امور اجرایی توسط مناطق ...	
		۲	نقص در کارکردها و فرایندهای ارتباطی معاونت امور مناطق ...	
		۴	روشن نبودن وظایف و کانهای پاسخگویی و مسئولیت طلبی ...	
		۱	عدم تعریف مناسب روابط معاونت امور مناطق در سازمان ...	
		۱	روابط سازمانی معاونت خدمات شهری با سازمان زیباسازی ...	
		۲	نحوه تصویب طرح‌ها در سازمان و ترکیب اعضای کمیته ...	
		۴	سابقه زیاد برخی مدیران مناطق که موجب ایجاد جریان‌های ...	
۱	۵۲	۱	هیچ ضوابطی در عزل و نصب مدیران زیباسازی مناطق وجود ندارد	تربیتی و فرهنگی
		۱	مدیران زیباسازی بیشتر تابع جبر حاکم بر مناطق می‌باشند	
		۱	تمایل ادارات زیباسازی مناطق به شهرداری مناطق تا ...	
		۴	تفاوت در نگاه منطقه‌ای مدیران ادارات زیباسازی مناطق ...	
		۱	داخلت‌های سایر سازمان‌ها و معاونت‌های شهرداری در امور ...	
		۳	عدم آشنایی و تخصص مدیران اجرایی مناطق با امور هنری ...	
		۶	عدم اعتقاد یا امکان کار کارشناسی در سازمان زیباسازی	
		۲	فقدان نگرش و فرایندهای کیفیت‌مدار و غلبه فرایندهای ...	
		۱	عدم توجه به تخصص افراد در انتخاب پست‌های سازمانی ...	
		۴	مشخص نبودن قدرت، وضعیت استقلال و اختیارات سازمان ...	
		۲	مجموعه قوانین سازمان زیباسازی	
۱	مجموعه قوانین و مقررات معاونت خدمات شهری			



		۱	نظامنامه سازمان زیباسازی	
		۱	نحوه تصویب طرح‌های اجرایی در مناطق که بایستی با سازمان ...	
		۱	تبدیل شدن دیوارنگاری به امری تزینتی، پیمانکاری و غیرهتری ...	
		۲	کمبود نیروی انسانی متخصص و ماهر	
		۹	عدم اعتقاد یا امکان کار کارشناسی در منطقه	
		۱	اختلاف نظر معاونت شهرسازی و معماری و معاونت خدمات ...	
		۱	ادارات زیباسازی مناطق زیرمجموعه معاونت امور شهری ...	
		۱	نامناسب بودن چارت سازمانی سازمان زیباسازی و وجود خلأ ...	
		۱	جایگاه نامناسب سازمان زیباسازی در چارت سازمانی شهرداری	
		۱	پروراسی موجود در تصویب طرح‌ها	
		۲	تعارض ماهوی یا اجرایی طرح‌های زیباسازی منطقه با سایر ...	
		۲	نقص یا کمبود ضوابط و مقررات اجرایی و دارای ضمانت اجرا	
		۲	طولانی و ناکارآمدی فرایند بررسی و تصویب و تأمین منابع ...	
۲	۲۸	۱	مدیران ارشد، نفوذ قدرت خود را برتر از قوانین و ضوابط ...	کیفر و هماهنگی سازمانی
		۳	فقدان مکانیزم‌های تشویقی یا تنبیهی لازم برای تحقق کیفیت ...	
		۵	عدم برخورد مناسب سازمان با کارهای غیر مجاز مناطق	
		۴	الزام مناطق به اجرای کارهای جهادی و یا دستورات از بالا ...	
		۱	عدم برخورد کافی مناطق و ارگان‌ها در خصوص نصب ...	
		۴	عدم وجود رویه یکسان در فرایند اجرای طرح‌های ...	
		۱	نحوه تخصیص بودجه به ادارات برای اجرای طرح‌های ...	
		۳	کمبود منابع مالی	
		۲	وجود اعتبارات بسیار زیاد و بدون برنامه موجود ...	
		۱	تفاوت قیمت اجرای هنرمندان	
۳	تأمین نامتناسب یا غیر بهنگام منابع			
۴	۹	۱	عدم تناسب طرح‌ها با محیط فرهنگی مناطق	مطالبات
		۶	عدم توجه به مطالبات مردم به عنوان ذینفعان حوزه ...	
		۲	نامشخص بودن مکانیزم مشارکت و همکاری شهروندان ...	
۵	۸	۸	عدم توجه به شاخص‌های حکمروایی خوب ...	حکمروایی



شکل ۴- فرآوانی علل و رتبه‌بندی علل مسائل و چالش‌های سازمان زیباسازی با ادارات تابعه

همچنان که در شکل (۴) مشاهده می‌شود، ساختار سازمانی با فراوانی علل ۵۲ و رتبه یک بیشترین تأثیر را در این ارتباط داشته است و سایر علل همچون کنترل و هماهنگی سازمانی با فراوانی ۲۸ و رتبه ۲، روابط سازمانی با فراوانی ۲۵ و رتبه ۳، مطالبات کنشگران اجتماعی با فراوانی ۹ و رتبه ۴ و در نهایت ایده حکمروایی خوب شهری با فراوانی ۸ و رتبه ۵ به ترتیب تأثیر کمتری در ایجاد مسائل و چالش‌های سازمان زیباسازی با ادارات زیباسازی داشته‌اند.

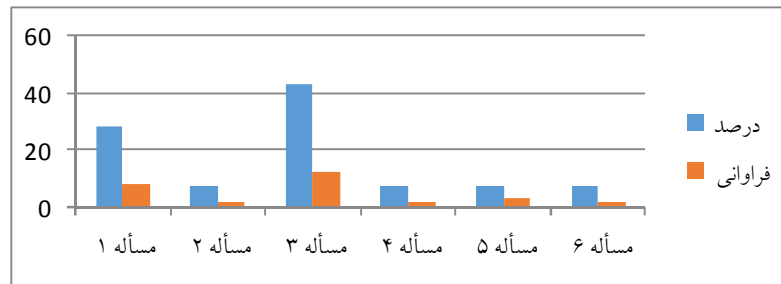
به طور کلی ارزیابی یافته‌های تحقیق در خصوص مسائل و چالش‌های سازمان زیباسازی با ادارات تابعه مناطق نشان می‌دهد که به ترتیب ضعف ساختار سازمانی، ضعف کنترل و هماهنگی سازمانی و ضعف ارتباطات سازمانی در سازمان زیباسازی و هم چنین عدم توجه به مطالبات کنشگران اجتماعی و عدم توجه به ایده حکومت خوب شهری در سطح کلان در ایجاد مسائل و مناقشات بین سازمان و ادارات تابعه و همچنین در بروز علل و عوامل این مسائل اثرگذار بوده‌اند.

### ۳-۲- مسائل و چالش‌های ادارات تابعه مناطق با سازمان زیباسازی

همان‌طور که یافته‌ها در جدول (۵) نشان می‌دهد، همه مسائل و چالش‌های ادارات تابعه مناطق با سازمان زیباسازی مربوط به ضعف فرایندها و تشکیلات سازمانی است. از میان سه متغیر این مقوله تعداد پنج مسأله مربوط به ضعف کنترل و هماهنگی سازمانی و یک مسأله آن مربوط به ضعف ارتباط سازمانی است.

جدول ۵- رتبه‌بندی مسائل و چالش‌های ادارات زیباسازی مناطق با سازمان زیباسازی

درصد	فراوانی	عنوان مسأله	رتبه	موضوع
۲۸/۶	۸	عدم پاسخگویی به موقع سازمان زیباسازی به بررسی و تأیید طرح‌های ارسالی از طرف ادارات زیباسازی مناطق و عدم بهره‌گیری از نظرات منطقه	۱	کنترل و هماهنگی سازمانی
۷/۱	۲	عدم ارسال به موقع (پیش از موعد) طرح‌های مناسبی ملی و مذهبی به مناطق جهت چاپ و نصب در سطح منطقه	۲	
۴۲/۹	۱۲	مسائل مرتبط با تأیید، اجرا و تکمیل پروژه‌های سازمان زیباسازی در سطح مناطق	۳	
۷/۱	۲	مسائل مرتبط با مجوز تابلوهای تبلیغاتی	۴	
۷/۲	۳	وجود درخواست‌ها از طرف سازمان، بدون در نظر گرفتن امکانات ادارات زیباسازی منطقه	۵	
۷/۱	۲	وجود دستورالعمل‌های متفاوت و تغییرات ناگهانی دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها	۶	روابط سازمانی
۱۰۰	۲۹	جمع		



شکل ۵- رتبه‌بندی مسائل و چالش‌های ادارات زیباسازی مناطق با سازمان زیباسازی

همان‌طور که جدول (۵) و شکل (۵) نشان می‌دهد، مصاحبه‌شوندگان، شش مسئله اصلی را به عنوان مهم‌ترین چالش‌های ادارات تابعه مناطق و سازمان زیباسازی عنوان کرده‌اند. براساس فراوانی و درصد ذکر شده برای هر یک از مسائل، اهمیت هرکدام از آنها مشخص شده است. بر این اساس، مسئله «مسائل مرتبط با تأیید، اجرا و تکمیل پروژه های سازمان زیباسازی در سطح مناطق» با ۴۲/۹ درصد مهم‌ترین چالشی بوده است که ادارات تابعه مناطق با سازمان زیباسازی مناطق داشته است. پس از این مسئله، بیشترین میزان فراوانی مربوط به مسئله «عدم پاسخگویی به موقع سازمان زیباسازی به بررسی و تأیید طرح‌های ارسالی از طرف ادارات تابعه مناطق و عدم بهره‌گیری از نظرات منطقه» با ۲۸/۶ درصد است. مسئله بعدی «وجود درخواست‌ها از طرف سازمان بدون در نظر گرفتن امکانات ادارات زیباسازی منطقه» دارای ۷/۲ درصد می‌باشد و سه مسئله ذکر شده دیگر از سوی مصاحبه‌شوندگان دارای نرخ فراوانی و درصد یکسانی (۷/۱ درصد) هستند که در مرتبه چهارم اهمیت قرار می‌گیرند.

ارزیابی عوامل و علل ایجادکننده مسائل بر اساس شاخص‌های چارت مفهومی نشان می‌دهد که اغلب این عوامل مربوط به ضعف ساختار سازمانی و در درجه بعد ضعف کنترل و هماهنگی سازمانی و ضعف ارتباطات سازمانی است. براساس یافته‌های بدست آمده، مقوله‌های عدم توجه به مطالبات مردم و عدم توجه به ایده حکومت خوب شهری به میزان کمتری از ضعف تشکیلات و فرایندها در پدید آمدن علل و عوامل این مسائل و مناقشات نقش داشته‌اند.

روی هم رفته، در تطبیق ارزیابی یافته‌های حاصل از تحلیل مسائل و چالش‌های دوسویه سازمان زیباسازی و ادارات تابعه، می‌توان گفت که در هر دو مورد ضعف فرایندها و تشکیلات سازمانی ریشه اصلی بروز این مسائل و عوامل مسئله‌ساز بوده‌اند.

از بین متغیرهای این مقوله به ترتیب ضعف ساختار سازمانی، ضعف در کنترل و هماهنگی سازمانی و ضعف ارتباطات سازمانی در بروز هر دو دسته مسائل بیشترین نقش را داشته‌اند. اثرگذاری مقوله‌های عدم توجه به مطالبات اجتماعی مردم و عدم توجه به شاخص‌های حکومت خوب شهری در هر دو دسته از مسائل در درجه بعد قرار داشته‌اند.

مسائل دوسویه سازمان با ادارات تابعه از حیث ماهیت مسائل، علل و عوامل و پیامدها، تقریباً یکسان و همگون بودند. نتیجه مطالعه تطبیقی بالا نشان داد که ریشه مسائل و عوامل ایجاد کننده آنها مختلف و متفاوت نیست. از این منظر ریشه اصلی مسائل و عوامل ایجاد کننده چالش‌های دوسویه سازمان و ادارات در درون فرایندها و تشکیلات سازمانی سازمان زیباسازی قابل ردیابی است. در واقع ادارات تابعه، واحدهای کوچک اداری و اجرایی در ذیل چارت سازمانی شهرداری هستند که سازمان زیباسازی متصدی سامان‌دهی مدیریتی آن است. لذا آنچه در خصوص ضعف‌های اجرایی ادارات تابعه در مقابل سازمان می‌توان گفت، این است که ریشه‌یابی این ضعف‌ها نیز از طریق آسیب‌شناسی ضعف‌های مربوط فرایندها و تشکیلات سازمانی سازمان زیباسازی قابل شناخت و ردیابی است. چراکه سازمان زیباسازی به عنوان متولی امور زیباسازی شهر تهران و مجموعه گسترده مدیریتی متصور است که ادارات تابعه نیز در ذیل آن معنا می‌یابند. ذکر این نکته مهم است که ریشه‌یابی مسائل و علل ایجاد کننده آنها در ساختار سازمانی «سازمان زیباسازی» به مفهوم ماهیت سازمانی این مسائل و علل است و منعکس کننده مسائل حاشیه‌ای مربوط به اختلافات بین سازمانی و یا جانبداری و محکومیت طرف خاصی نیست.

### ۳-۳- راهبردها و راهکارهای اجرایی

ارائه الگوی مدیریتی در سطح سازمان زیباسازی مستلزم ارائه الگوی مدیریتی برای کل نظام مدیریتی شهرداری تهران است و به نظر می‌رسد تهیه این الگو به صورت بخشی فایده‌مند نیست. بخش مهمی از نظام‌واره مدیریتی سازمان زیباسازی در پیوند مستقیم با نهادهای بالادستی و همچنین اسناد فرادستی است. بدون اعمال تغییرات در این فرایندها و اسناد نمی‌توان مدعی ارائه الگوی مدیریتی بهینه برای سازمان شد. از همین رو این تحقیق بجای ارائه الگو، به ارائه راهبردها و راهکارهای اجرایی که هدف

آنها کاهش معضلات مزبور است، بسنده کرده است. از آن جا که راهبرد اساساً معطوف به تعیین خط‌مشی‌های کلان سازمانی در ابعاد مختلف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و نظارت و اجراست لذا پنج مفهوم اصلی ذکر شده در الگوی مفهومی تحقیق می‌توانند به عنوان محورهای اصلی برای تعیین راهبردهای سازمانی لحاظ شوند. اما راهکارها معطوف به راه‌حل‌های خرد اجرایی و جهت‌گیری آنها بطور مستقیم معطوف به مسائل و چالش‌های اشاره شده و عوامل و علل ایجاد کننده آنهاست.

### ۳-۱-۳-۳- محور اول: ساختار سازمانی

همان‌گونه که در یافته‌های پژوهش عنوان شد، ضعف فرایندها و تشکیلات سازمانی، مهم‌ترین ضعف نظام مدیریتی سازمان زیباسازی بوده است و از میان سه متغیر این مقوله ضعف ساختار سازمانی بیشترین نقش را در ایجاد مسائل و معضلات دوسویه سازمان و ادارات تابعه داشته است. برای فائق آمدن بر این ضعف راهبردها و راهکارهایی در جدول (۶) پیشنهاد شده است.

جدول ۶- راهبردها و راهکارهای محور اول: ساختار سازمانی

راهکارها	راهبردها
اصلاح نظامنامه معاونت خدمات شهرداری در خصوص مشخص کردن جایگاه و اختیارات سازمان زیباسازی نسبت به بقیه نهادها و واحدهای مرتبط	بیشتر کردن درجه رسمیت سازمانی سازمان از طریق اصلاح آیین نامه های مصوب شورا در خصوص مشخص شدن قدرت و استقلال و اختیار سازمان
اصلاح آیین نامه های مصوب شورا در خصوص مشخص شدن قدرت و استقلال عمل سازمان زیباسازی	اصلاح اسناد فرادستی و قوانین و مقررات و ضوابط موجود
اصلاح نظامنامه معاونت خدمات شهری در تعیین میزان اختیارات سازمان زیباسازی نسبت به سایر نهادهای بالادستی و هم‌تراز و فرودستی	اصلاح نظامنامه معاونت امور مناطق شهرداری در خصوص چگونگی تعامل واحدهای آن با سازمان زیباسازی
تقویت نیروی تخصصی ادارات زیباسازی شهرداری‌های مناطق	نهادینه کردن تخصص‌گرایی در ساختار سازمان
توجه به تخصص افراد در پست‌های کلیدی سازمان زیباسازی	کاهش سطح تفکیک عمودی در سازمان با کم کردن فاصله سلسله مراتب بین سازمان و واحدها
حضور مدیرعامل و یا معاونت های مهم سازمان در جلسات مشترک با ادارات زیباسازی	از بین بردن تفکیک جغرافیایی موجود بین سازمان و واحدهای اجرایی آن در سطح مناطق
حذف نگاه قیم‌مآبانه سازمان به ادارات زیباسازی در رفتار اداری و سازمانی مانند نامه‌نگاری، ابلاغ دستورالعمل و نظارت بر کارها	تعیین و تنظیم و تخصیص بودجه زیباسازی
برخورد مناسب کارشناسان و مسئولان سازمان زیباسازی با رؤسای ادارات زیباسازی مناطق	تعیین کارگروه بودجه به منظور نظارت بر نحوه بودجه در ادارات زیباسازی
تعیین تخصیص بودجه‌های ادارات زیباسازی هر کدام از مناطق بر اساس ویژگی‌ها و مقتضیات خاص آنها	تعیین قید و ضمانت برای چگونگی هزینه بودجه در ادارات زیباسازی
اعمال تجدید نظرهای سالیانه برای تغییر بودجه‌های هر کدام از مناطق با توجه به تغییرات ایجاد شده و برنامه‌ها و سیاست‌های جدید	
تعیین کارگروه بودجه به منظور نظارت بر نحوه بودجه در ادارات زیباسازی	
تعیین قید و ضمانت برای چگونگی هزینه بودجه در ادارات زیباسازی	

## ۳-۲-۳- محور دوم: کنترل و هماهنگی سازمانی

ضعف کنترل و هماهنگی سازمانی دوّمین متغیر مهمّ و اثرگذاری بوده است که باعث بروز مسائل دوسویه سازمان و ادراّت تابعه و ایجاد علل و عوامل آنها شده است. براساس یافته‌های پژوهش، این مقوله از نظر ضریب اهمیّت در درجه دوم پس از عامل ساختار سازمانی قرار داشته است.

جدول ۷- راهبردها و راهکارهای محور دوم کنترل و هماهنگی سازمانی

راهکارها	راهبردها
ابلاغ برنامه یکپارچه از طرف مدیر عامل به ادارات زیباسازی مناطق	اصلاح افق برنامه‌ریزی و عمل مدیران عالی سازمان با از بین بردن دوگانگی واحدهای سازمانی در برنامه‌ریزی
تعیین ضمانت اجرا برای انحراف از برنامه‌ها و سیاست های کلان و خرد سازمان در ادارات زیباسازی	تعیین شورای سیاست‌گذاری در خصوص مسائل مشترک بین معاونت خدمات شهری و معاونت امور مناطق
تدوین نظامنامه مستقل توسط این شورا برای تعیین خطوط و مرزهای بین سازمانی	هماهنگی معاونت های بالادستی سازمان زیباسازی و ادارات زیباسازی یعنی معاونت خدمات شهری و معاونت امور مناطق در خصوص سیاست های کلان
تشکیل جلسات ماهانه این شورا برای بررسی وضعیت موجود و حل مسائل	تشکیل جلسات منظم ماهانه بین مدیر عامل و شهرداران مناطق برای بررسی وضعیت موجود و حل مسائل
تعمّل و ارتباط سازمان با معاونت امور شهری و فضای سبز به عنوان نهاد بالاسری ادارات زیباسازی	تعمّل و ارتباط سازمان با معاونت امور شهری و فضای سبز به عنوان نهاد بالاسری ادارات زیباسازی
تعیین تکلیف سازمان زیباسازی با شهرداران مناطق در خصوص برنامه‌های یکساله سازمان	تعیین تکلیف سازمان زیباسازی با شهرداران مناطق در خصوص برنامه‌های یکساله سازمان
ابلاغ دستورالعمل سازمانی برای ادارات سازمان زیباسازی و بازتعریف نقش و جایگاه آنها در آن	ابلاغ دستورالعمل سازمانی برای ادارات سازمان زیباسازی و بازتعریف نقش و جایگاه آنها در آن
ابلاغ اساسنامه و نظامنامه سازمان و تعریف مجدد ماهیت آن برای همه واحدها و بویژه ادارات زیباسازی	ابلاغ اساسنامه و نظامنامه سازمان و تعریف مجدد ماهیت آن برای همه واحدها و بویژه ادارات زیباسازی
ابلاغ سازمانی به همه مبنی بر تعریف دقیق حوزه و وظایف و تعیین جایگاه هر یک از واحدهای سازمانی همراه با دستورالعمل خاص	ابلاغ سازمانی به همه مبنی بر تعریف دقیق حوزه و وظایف و تعیین جایگاه هر یک از واحدهای سازمانی همراه با دستورالعمل خاص
ابلاغ مجدد چارت سازمانی بازنگری شده به همه واحدهای سازمانی	ابلاغ مجدد چارت سازمانی بازنگری شده به همه واحدهای سازمانی
برگزاری کارگاههای آموزشی برای تشریح وظایف و کارکردهای سازمانی واحدها	برگزاری کارگاههای آموزشی برای تشریح وظایف و کارکردهای سازمانی واحدها
ابلاغ جایگاه بازتعریف شده معاونت امور مناطق سازمان در چارت سازمان برای همه واحدها	ابلاغ جایگاه بازتعریف شده معاونت امور مناطق سازمان در چارت سازمان برای همه واحدها
تعیین مجازات برای واحدهای متخلف از رعایت چارچوب تفکیک دقیق وظایف سازمانی	تعیین مجازات برای واحدهای متخلف از رعایت چارچوب تفکیک دقیق وظایف سازمانی
دستور به همه واحدهای سازمانی مبنی بر عدم ارتباط اداری با ادارات زیباسازی و کانالیزه کردن آن از طریق معاونت امور مناطق	دستور به همه واحدهای سازمانی مبنی بر عدم ارتباط اداری با ادارات زیباسازی و کانالیزه کردن آن از طریق معاونت امور مناطق
برگزاری جلسات منظم با نهادهای بالاسری ادارات زیباسازی مثل معاونت امور شهری و فضای سبز و یا شهردار منطقه برای گوشزد کردن گرایش‌های اساسی مدیریتی و پرهیز از اعمال سلیقه‌های شخصی	برگزاری جلسات منظم با نهادهای بالاسری ادارات زیباسازی مثل معاونت امور شهری و فضای سبز و یا شهردار منطقه برای گوشزد کردن گرایش‌های اساسی مدیریتی و پرهیز از اعمال سلیقه‌های شخصی
تعیین ضمانت اجرا برای برخورد با گرایش‌های سلیقه‌ای مدیریتی در ادارات زیباسازی	تعیین ضمانت اجرا برای برخورد با گرایش‌های سلیقه‌ای مدیریتی در ادارات زیباسازی
تهیه دستورالعمل برای ادارات زیباسازی مبنی بر برخورد با گرایش‌های سلیقه‌ای در مدیریت امور زیباسازی	تهیه دستورالعمل برای ادارات زیباسازی مبنی بر برخورد با گرایش‌های سلیقه‌ای در مدیریت امور زیباسازی
بازتعریف روابط عمودی و افقی سازمانی بین سازمان زیباسازی و ادارات زیباسازی مناطق	بازتعریف روابط عمودی و افقی سازمانی بین سازمان زیباسازی و ادارات زیباسازی مناطق
ابلاغ مکرر رویه یکسان اجرای طرح‌های سازمان زیباسازی در مناطق به ادارات زیباسازی	ابلاغ مکرر رویه یکسان اجرای طرح‌های سازمان زیباسازی در مناطق به ادارات زیباسازی
تعیین ضمانت اجرا برای برخورد با اعمال نظارت های سلیقه‌ای و مخالف این رویه در مناطق	تعیین ضمانت اجرا برای برخورد با اعمال نظارت های سلیقه‌ای و مخالف این رویه در مناطق
تهیه دستورالعمل خاص برای چگونگی نظارت بر کار ادارات زیباسازی	تهیه دستورالعمل خاص برای چگونگی نظارت بر کار ادارات زیباسازی
ابلاغ سازمانی به همه واحدها و معرفی معاونت امور مناطق به عنوان تنها نهاد نظارتی سازمان در ادارات زیباسازی	ابلاغ سازمانی به همه واحدها و معرفی معاونت امور مناطق به عنوان تنها نهاد نظارتی سازمان در ادارات زیباسازی
تعیین سیستم تشویقی و تنبیهی برای اجرای پروژه‌های سازمان از سوی ادارات زیباسازی و عمل به هر دو	تعیین سیستم تشویقی و تنبیهی برای اجرای پروژه‌های سازمان از سوی ادارات زیباسازی و عمل به هر دو

برخورد قانونی و ضابطه‌مند با کارهای غیر مجاز ادارات زیباسازی از سوی سازمان نه برخورد نامناسب	تنظیم اسناد فرادستی خاص برای مسائل و موضوعاتی که بین سازمان و ادارات به شدت مناقشه انگیزند
عدم نقض قوانین از سوی سازمان حتی در موارد جزئی و کوچک	
جلوگیری از موازی کاری‌های زیباسازی توسط سازمان و ادارات زیباسازی	
برقراری توازن بین مطالبات سازمان و توان و ظرفیت هر کدام از ادارات زیباسازی مناطق به منظور پیشنهاد اجرا	
عدم ارسال دستورالعمل‌های مختلف و گاه متناقض به ادارات زیباسازی در خصوص یک طرح از سوی سازمان	
ارسال به موقع طرح‌های مناسبی ملی و مذهبی به ادارات حداقل در یک دوره یک ماهه	
تهیه و تدوین مشترک مجموعه‌ای با عنوان بخشنامه‌های خاص که ناظر بر تعیین ضوابط مهمترین مسائل و مناقشات سازمان و ادارات زیباسازی باشند.	
تدوین بخشنامه خاص مربوط به بررسی و تأیید طرح‌ها به عنوان یکی از بخش‌های مجموعه بخشنامه‌های خاص.	
تدوین بخشنامه خاص مربوط به اجرای کارهای جهادی در ادارات زیباسازی با هدف تعیین دقیق اجرای کارهای جهادی و تأمین ضمانت اجرا برای متخلفین. این بخشنامه نیز بخش دوم مجموعه بخشنامه‌های خاص می‌باشد.	
تدوین بخشنامه خاص مربوط به ترکیب شورای هنرمندان به عنوان بخش سوم	
تدوین بخشنامه خاص مربوط به واگذاری طرح‌های هزینه‌بر از سوی سازمان به ادارات زیباسازی	

### ۳-۳-۳- محور سوم: ارتباط سازمانی

ضعف در ارتباطات سازمانی سومین متغیر اثرگذار (از مجموع سه متغیر مقوله فرایندها و تشکیلات) بر مسائل و چالش‌های دوسویه سازمان با ادارات زیباسازی بوده است. بر اساس یافته‌های پژوهش این مقوله از نظر ضریب اهمیت اثرگذاری در رتبه سوم قرار دارد. برای فائق آمدن بر این ضعف تشکیلاتی راهبردها و راهکارهای جدول (۸) پیشنهاد می‌شوند.

#### جدول ۸- راهبردها و راهکارهای محور سوم ارتباط سازمانی

راهکارها	راهبردها
تهیه بخشنامه جدید برای تغییر رابطه اداری سازمان زیباسازی از سطح ادارات زیباسازی به شهردار منطقه	تغییر سطح رابطه سازمان از ادارات زیباسازی به شهردار منطقه
اعمال تغییرات لازم در نظامنامه و اساسنامه و قوانین زیباسازی مطابق تغییرات مربوط به سطح رابطه	
ابلاغ سازمانی مبنی هماهنگی واحدهای سازمانی در امور اداری با ادارات زیباسازی	تقویت ارتباطات افقی در ساختار سازمانی سازمان زیباسازی
ارتقاء جایگاه سازمانی معاونت امور مناطق در سازمان به عنوان هماهنگ کننده اصلی ارتباط سازمان با ادارات زیباسازی	
ارتباط سیستم اتوماسیون اداری سازمان با ادارات زیباسازی با هدف خودی کردن ادارات زیباسازی	
تشکیل جلسات منظم کوتاه مدت هفته‌ای برای کارشناسان معاونت‌های فرهنگی و هنری، فنی و طراحی شهری و امور مناطق با ادارات زیباسازی	
حضور مدیر عامل در جلسات مربوط اختلافات سازمان با ادارات زیباسازی	
تنظیم دقیق صورتجلسات جلسات سازمان با ادارات زیباسازی و اجرایی کردن آنها	
برگزاری جلسات منظم معاونت خدمات شهرداری با معاونت امور مناطق شهرداری به پیشنهاد مدیر عامل	تقویت ارتباطات افقی نهادهای بالاسری سازمان و نهادهای بالاسری ادارات زیباسازی
برگزاری جلسات منظم معاونت خدمات شهری و معاونت امور شهری و فضای سبز شهرداری‌های مناطق در خصوص مسائل زیباسازی	
تعیین مجازات با عاملین رانت خوری در سطح سازمان و ادارات زیباسازی	حذف ارتباطات غیر رسمی از ساختار سازمانی سازمان و
نظارت دقیق مدیر عامل بر نحوه تصویب طرح‌ها	
شناسایی و حذف شبکه‌های رانتی در اجرای پروژه‌ها	

ادارات تابعه	برخورد با رانت‌خوری در ادارات زیباسازی از طریق معرفی عاملان آنها به شهرداران مناطق و معاونت بازرسی شهرداری
اصلاح ترکیب اعضای شورای هنرمندان سازمان و نحوه تصویب طرح‌ها	تهیه دستورالعمل برای برخورد با شبکه‌های رانتی در شورای بررسی و تایید طرح‌ها
	حذف اعضای متخلف شورا و برخورد با آنها
	استفاده از هر دو دسته متخصصین دانشگاهی و مدیران و یا مجریان با سابقه در ترکیب شورا
	تعیین مهلت زمان‌های خاص و کوتاه‌مدت برای بررسی طرح‌ها
	تعیین دقیق علل توجیهی پذیرش طرح‌ها و یا علل توجیهی رد شدن طرح‌ها
	استفاده از کارشناسان و یا صاحب‌نظران و یا اساتید مشاور ادارات زیباسازی در ترکیب شورا
	الزام ادارات زیباسازی به استفاده از بانک مجریان موجود در معاونت امور مناطق و برخورد با متخلفان
	اعلام فراخوان عمومی و پذیرش طرح‌های مختلف و بررسی آنها و تهیه بانک جامعی از طرح‌های تأیید شده توسط شورای هنرمندان به منظور غلبه بر عامل تأخیر زمانی در بررسی طرح‌ها
	در صورت تأیید نشدن طرح‌های ادارات زیباسازی مناطق، سازمان یکی از طرح‌های موجود در بانک طرح‌ها را به منطقه پیشنهاد و منطقه، آن را مجری‌گری کند.

### ۳-۳-۴- محور چهارم: مطالبات ذینفعان اجتماعی

مطالبات ذینفعان اجتماعی، چهارمین عاملی است که مسائل و چالش‌های دوسویه سازمان زیباسازی و ادارات زیباسازی را متأثر کرده است. بر اساس یافته‌های پژوهش چنین به نظر می‌رسد که ضریب اهمیت این مقوله نسبت به مقوله‌های قبلی کمتر است. با این وجود یکی از متغیرهای اثرگذار بر مسأله مورد مطالعه بوده است.

#### جدول ۹- راهبردها و راهکارهای محور چهارم مطالبات ذینفعان اجتماعی

راهبردها	راهکارها
نهادینه کردن کنترل بازخورد در سازمان	تعیین دوره‌های زمانی منظم برای دریافت بازخوردهای محیطی از ادارات زیباسازی
	تعیین گروه و یا شورای خاص مرکب از کارشناسان سازمان و ادارات زیباسازی به منظور تهیه بازخوردهای محیط در همه مناطق
	تعیین ضمانت اجرا و ضرب‌الأجل برای لحاظ کردن بازخوردهای محیطی در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمان
لحاظ کردن نگاه منطقه-ای در کنار نگاه فرمانطقه‌ای در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمان	اعمال تغییرات لازم در نظامنامه و اساسنامه بر اساس نگاه منطقه‌ای در نظر گرفتن منافع کوتاه مدت محیطی و ذینفعان اجتماعی در اجرای پروژه‌ها
استفاده از نظرات مردم و بویژه ذینفعان حوزه زیباسازی شهری در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی	دعوت به مشارکت مسئولان و کارشناسان ادارات زیباسازی مطلق در جلسات مهم سازمان و استفاده از تجربیات منطقه ای آنها
	دعوت از صاحب‌نظران و ذینفعان اجتماعی در جلسات مهم تصمیم‌گیری و استفاده از تجربیات آنها
استفاده از داده‌ها و اطلاعات سامانه ۱۳۷ در اتخاذ تصمیمات مردم محور	برگزاری جلسات مشورتی با کنشگران اجتماعی و بخصوص افرادی که مستقیم با امور زیباسازی سازمان سر و کار دارند به صورت فوکوس گروپ
	تشکیل کارگروه‌های منظم ماهانه مرکب از صاحب‌نظران و ذینفعان اجتماعی امور زیباسازی در سطح محلات و نواحی و دریافت نظرات آنها به منظور اعمال در سیاست‌گذاری
	استفاده از پتانسیل شورایی‌ها در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی
	استفاده از داده‌ها و اطلاعات سامانه ۱۳۷ در اتخاذ تصمیمات مردم محور
	استفاده از اطلاعات و داده‌های رصدخانه شهر تهران برای اتخاذ تصمیمات مردم محور

### ۳-۳-۵- محور پنجم: ایده حکمروایی خوب شهری

این مقوله کمترین اثر را از لحاظ ضریب اهمیت مسائل و چالش‌های دوسویه سازمان زیباسازی و همچنین علل و عوامل ایجاد کننده آن داشته‌اند، البته



چنان‌که قبلاً توضیح داده شد، شاید علت اصلی این وضعیت عدم آشنایی کارشناسان و مسئولان با این مقوله بوده است. در هر حال خلأ جایگاه این مقوله در نظام مدیریتی ایجاب می‌کند که راهبردهایی برای تعبیه آن در نظام مدیریتی سازمان زیباسازی ارائه شود.

جدول ۱۰- راهبردها و راهکارهای محور پنجم ایده حکمروایی خوب شهری

راهکارها	راهبردها
افزایش اختیارات ادارات زیباسازی در سطح محله‌ای و ناحیه‌ای	تمرکز زدایی از نظام مدیریتی
واگذاری تصمیم‌گیری طرح‌ها و پروژه‌های زیباسازی در مقیاس خیابان‌های کوچک و کوچه‌ها به ادارات زیباسازی	سازمان از طریق افزایش اختیارات واحدهای سازمانی
تهیه و تدوین نسخه جدید نظام‌نامه و اساسنامه سازمان با رویکرد تکثرگرایی در نظام مدیریتی	منطقه‌ای
تهیه بخشنامه تأمین حقوق شهروندی در اجرای طرح‌های زیباسازی	نهادینه کردن دولت محلی شهری در امور زیباسازی
پاسخ‌گویی دقیق و به موقع سازمان زیباسازی به شکایات و انتقادات افراد و گروهها	
واگذاری پروژه‌های اجرایی زیباسازی شهری به شرکتها و گروههای خصوصی	
به رسمیت شناختن گروهها و تشکلهای غیر دولتی زیباسازی در امور زیباسازی شهری	
کانالیزه کردن جریان انتقادات وارده بر مدیریت سازمان زیباسازی و استفاده از آنها جهت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی	جایگزینی و ارتقاء یکپارچگی مدیریت متفرق شهری
اجرای سیاستهای یکپارچه سازی مدیریت فضای شهری در کنار افزایش اختیارات واحدهای درون محله‌ای	
اجرای طرح‌های زیباسازی در راستای حفظ و تقویت هویت بصری جامعه	مردمی کردن اجرای طرح‌های زیباسازی در شهر
اجرای طرح‌های زیباسازی در راستای رشد و تقویت دانش بصری مردم	
اجرای طرح‌های متناسب با امنیت روحی و روانی مردم	
تنبیه و مجازات ادارات زیباسازی که اجرای طرح‌های آنها باعث زشتی سیمای شهر شده است.	
جلوگیری از اجرای طرح‌های بی‌کیفیت توسط ادارات زیباسازی و اقدام سریع برای حذف آنها و برخورد شدید با متخطفان	
جلوگیری از اجرای طرح‌هایی که باعث آلودگی بصری و ذهنی و انحطاط هنری شهر می‌شوند و برخورد با متخطفان	

#### ۴- نتیجه‌گیری

مطالعات اسنادی و پیمایشی این تحقیق بیانگر این است که مهم‌ترین مسائل چالش‌برانگیز بین سازمان زیباسازی و ادارات تابعه مناطق (در مناطق مورد مطالعه) مربوط به ماهیت مسائل و چالش‌های بین سازمان زیباسازی و ادارات تابعه بوده است. این یافته‌ها نشان داد که مسائل مطرح شده توسط طرفین به عنوان مسائل مناقشه‌انگیز مربوط به مقوله فرایندها و تشکیلات سازمانی بوده است. بخش مهمی از علل و عوامل ایجاد کننده آنها ریشه در ضعف اسناد فرادستی دارد. در واقع آن چه باعث مناقشه سازمان و ادارات تابعه در خصوص عدم اجرای دستورات و اعمال سلیقه‌های شخصی

مدیران ادارات و یا عدم پاسخ‌گویی سازمان به درخواست‌های ادارات و یا در نظر نگرفتن ظرفیت و توان ادارات از سوی سازمان شده، ابهام در نظام مدیریتی مشخص و روشن در اسناد فرادستی به علت نگاه‌های مختلف آنها و در نتیجه تناقضات موجود است.

همچنین یافته‌ها نشان داد که علل ایجاد‌کننده این مسائل به ترتیب ضعف‌های مربوط به کنترل و هماهنگی سازمانی، ساختار سازمانی و ارتباطات سازمانی و همچنین تعارض بین مدیریت یکپارچه و مدیریت متفرق شهری در مجموعه شهرداری تهران است. نتایج نشان داد که عملاً مناقشات موجود بین سازمان و ادارات تابعه کاملاً معطوف به رویکردهای متناقض سازمان زیباسازی و ادارات تابعه به مقوله مدیریت شهری است که مابین سایر نهادهای عالی تصمیم‌گیر و واحدهای اجرایی در سطح شهرداری نیز وجود دارد. به نظر می‌رسد رفع این تناقض مستلزم ارائه الگوی بهینه نظام مدیریت شهری در کل مجموعه شهرداری تهران است. طبعاً بدون این الگوی جامع مدیریتی نمی‌توان برای اصلاح الگوی مدیریتی سازمان‌های زیرمجموعه آن مثل سازمان زیباسازی، الگوی مستقلی ارائه کرد. زیرا بخش مهمی از عناصر تشکیل دهنده ساختار سازمانی آن با نهادهای بالاسری و به ویژه با مفاد و محتوای اسناد فرادستی در پیوند است. حل چالش‌های سازمان زیباسازی و ادارات تابعه مناطق مستلزم به کار بستن راهبردها و راهکارهای اجرایی حاصله از این تحقیق است.

## فهرست منابع

۱. اسدی، ایرج. (۱۳۸۴). راهبرد منطقه‌گرایی در حکمروایی مناطق کلانشهری. فصلنامه مدیریت شهری. شماره ۱۷.
۲. آخوندی، عباس. برک‌پور، ناصر. (۱۳۸۹). راهبردهای استقرار نظام حکمروایی در منطقه کلانشهری تهران. فصلنامه راهبرد، سال ۱۹، شماره ۵۷.
۳. بصیرت، میثم. (۱۳۸۵). تجربیات جهانی حکمروایی مناطق کلانشهری؛ آموزه‌هایی برای ایران. فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۸.
۴. بوچانی، محمدحسین. (۱۳۸۶). لزوم بازبینی محتوایی مدیریت کلانشهری. روزنامه اعتماد، شماره ۱۱۳، صفحات ۴۲-۱۲.
۵. بهرامی‌مهر، لطف‌الله. (۱۳۸۸). ضرورت وجود معاونت امور مناطق در ساختار سازمانی شهرداری تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت شهری، دانشگاه علامه طباطبایی. دانشکده مدیریت و حسابداری.
۶. پرهیزکار، اکبر. کاظمیان، غلامرضا. (۱۳۸۴). رویکرد حکمروایی شهری و ضرورت آن در مدیریت منطقه کلانشهری تهران. فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، شماره ۱۶.
۷. ترابی، علیرضا. (۱۳۸۳). مدیریت پایدار شهری در گرو حکمرانی خوب. شهرداری‌ها، سال ۶، شماره ۶۹.
۸. دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۷). تئوری سازمان و طراحی ساختار. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، نشر مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۹. رابینز، استیفن‌پی. (۱۳۷۶). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: نشر مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۱۰. رضائیان، علی. (۱۳۸۵). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: نشر سمت.
۱۱. رهنما، محمدرحیم. مافی، عزت‌الله. اسدی، روح‌الله. (۱۳۸۹). تحلیل جایگاه حکمروایی خوب شهری در مشهد با الگوی SWOT. مجله جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای، شماره ۱۵.
۱۲. کازمایر، لئونارد. (۱۳۷۰). اصول مدیریت. ترجمه اصغرزردیان. ارمن مهرورزان، تهران: نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۳. کمانرودی، موسی. (۱۳۸۴). موانع ساختاری مدیریت توسعه شهری تهران. مجله جستارهای شهری، شماره ۱۳ و ۱۴.

۱۴. کیاکجوری، داود. ملک‌محمدی زنجان، علی‌اصغر. (۱۳۸۹). ارائه و توسعه مدلی به منظور ایجاد هماهنگی بین دو یا چند سازمان متولی مسائل مربوط به مدیریت شهری. مجموعه مقالات کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری.
۱۵. لاله‌پور، منیژه. (۱۳۸۶). حکمروایی شهری و مدیریت شهری در کشورهای در حال توسعه. جستارهای شهرسازی، شماره ۱۹ و ۲۰.
۱۶. میرسپاسی، ناصر. گودرز وند چگینی، مهرداد. (۱۳۸۲). مطالعه رابطه بین محیط، ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی شهرداری‌ها و ارائه الگوی پیشنهادی، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۴.
۱۷. میتزبرگ، هنری. (۱۳۸۸). سازماندهی پنج الگوی کارساز. ترجمه ابوالحسن فقیهی و حسن وزیری سابق، تهران: نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
18. Barlow, M. (1991). **Metropolitan Government**, Routledge, London and New York.
19. Bugliarello, G. (2006). **Urban sustainability: Dilemmas, challenges and paradigms**, Technology in Society, No 28.
20. Dannis tourish and owen hargie. (2001). **The crisis of management and the role of organizational communication**.
21. Digest.Aiex and Nola Kortner. (2005). **Organizational Communication: Research and Practice**.
22. Salet, W., Thornly, A., Kreukles., A. (2003). **Metropolitan governances and spatial planning**, Spon Press.