

بررسی برنامه های تحول سازمانی در شهرداری قم

مریم بیات

(کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور)

mbayat1359@yahoo.com

امیر حسین رئیسیان

(دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

Ressiyan02@yahoo.com

چکیده

محیط کنونی پیرامون سازمان ها پویاتر از گذشته بوده و سازمان ها را در پی یافتن پاسخ هایی برای این پویایی ها ترغیب نموده است. برای موفقیت و حتی بقا در چنین محیطی ضروری است سازمان ها به سمت انعطاف پذیری، پویایی و تحول حرکت نمایند. تحول اداری در سازمان از آن جهت ضرورت می یابد که شرط دوام و بقای هر سازمان، هماهنگ شدن با تغییرات محیط داخلی و خارجی است. بر همین اساس موضوع پیاده سازی تحول در نظام اداری از سال ها قبل، محور تلاش های شهرداری قم بوده است. برنامه هایی از قبیل تدوین سیاست ها و برنامه ها، استقرار نظام های نوین مدیریتی، مستندسازی و بهبود فرایندها، تحقق شهرداری الکترونیک، ارزیابی عملکرد کارکنان در نظام اداری و ... که در این نوشتار به صورت مطالعه موردی به تشریح عملکرد شهرداری قم در خصوص تحول سازمانی پرداخته می شود.

کلید واژه

تحول سازمانی، برنامه ریزی، مهندسی مجدد، ارزیابی عملکرد، ساختار سازمانی



مقدمه

در عصر حاضر سازمان ها به صورت فزاینده ای با محیط های پویا و در حال تغییر مواجهند و بنابراین، به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به بیان دیگر با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ... در عصر حاضر، سازمان هایی موفق و کارآمد محسوب می شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی ها را نیز در آینده پیش بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده ای بهتر هدایت کنند، چرا که به گفته تافلر «تنها با بهره گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییرات است که می توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده ای بهتر و انسانی تر دست یابیم» (تافلر، ۱۳۷۳، ص ۵۰۰). از سوی دیگر نیروی رقابتی جهانی، سازمان های امروزی را مجبور می کند که بعد از ده ها سال ادامه روش ها و رویه های کاری ثابت خود، روش های کاری جدیدی را جایگزین کنند، به گونه ای که سازمان هایی که دارای ثبات کاری نیستند برای این که از قافله رقابت عقب نمانند از نوعی ثبات نسبی برخوردار می شوند. بیشتر این سازمان ها از مهارت های مدیریت تغییر، بهره می گیرند و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند (امیرکبیری و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۱۱۹). هدف از تحول اداری، انطباق نقشه ها، ارتقاء توانمندی ها و قابلیت های نظام اداری است. ایجاد تحول در نظام اداری متناسب با پیشرفت فناوری در راستای تحقق نیازهای جامعه می باشد و فرایندهای متعددی همچون مشارکت عمومی کارکنان، بهبود فرایندهای سازمان، تناسب وظایف اختیارات، توانمندسازی کارکنان و مدیران، پاسخگویی دولتمردان در مقابل شهروندان، نظارت بر نظام اداری، توسعه شیوه های اطلاعاتی و ... را شامل می گردد. تحول اداری به معنای آماده سازی نظام اداری برای تحول، ایجاد بستر برای تحقق برنامه های تحول اداری و اجرای اصلاحات ضروری به منظور بهسازی نظام اداری است. بقای هر سازمانی منوط به این است که نسبت به تغییرات محیط خود واکنش نشان دهد و همین طور با توجه به روش های جدید و با استفاده از فناوری پیشرفته و روزآمد به حیات خود ادامه بدهند تا در محیط رقابتی بتوانند باقی بمانند و در مقابل سازمان های رقیب عقب نمانند. در این نوشتار، به صورت مطالعه موردی به بررسی برنامه های تحول سازمانی شهرداری قم پرداخته می شود. مطالعه موردی روشی است که از منابع اطلاعاتی هرچه بیش تر برای بررسی نظام مند افراد، گروه ها، سازمان ها یا رویدادها استفاده می کند و هنگامی انجام می شوند که پژوهشگر نیازمند فهم یا تبیین یک پدیده است. روش اصلی این پژوهش از نظر ماهیت توصیفی بوده و چارچوب اصلی آن را مطالعات اسنادی و کتابخانه ای می باشد.

تحول سازمانی؛ علل و ابعاد آن

تعیین اهداف و مقاصد روش، و چاره جویی و تفکر و تلاش های پیچیده تغییر و تحول به هدف گذاری دقیق نیاز دارد. هدف گذاری، نیازها و موقعیت های سازمان را روشن می کند و دقت و درستی پاسخ ها و واکنش های مدیران در برخورد با موقعیت ها را افزایش می دهد. مدیرانی که به تمام نیازمندی های ضروری آگاهی دارند. در مدیریت تغییر و تحول انعطاف پذیری بیشتری دارند اهداف را روشن و اتخاذ تصمیم درباره آنچه را که باید بشود هدایت و راهنمایی می نمایند. برنامه ریزی در دستیابی به اهداف ویژه، زمان و کوشش را به کمترین حد خود می رساند. تمام سازمان ها برای دستیابی به دو هدف یعنی، بقا و توسعه، به تغییر و تحول در ساختار، فناوری، نیروی انسانی و وظایف خود اقدام می کنند. اگر سازمانی بخواهد در این محیط پیچیده و ناپایدار باقی بماند و همچنین علاوه بر بقا در این محیط رقابتی رشد و توسعه در جنبه های مختلف داشته باشد ضرورت دارد که نسبت به تغییر و تحول حساسیت بیشتری نشان دهد. افزایش بهره وری و اثربخشی، کاهش هزینه ها، دستیابی به موقعیت مطمئن برای برنامه ریزی و تصمیم گیری، افزایش قدرت پیش بینی و تنوع بخشیدن به تعدد و تنوع محصولات و خدمات از دیگر اهداف تحول

Accounting & Management

سازمانی می باشد. به طور کلی برای ایجاد تحول و نوآوری و نهادی کردن آن در سازمان ها به سه دیدگاه اشاره شده است. اول دیدگاهی که نوآوری را بیشتر یک امر روان شناختی و مربوط به میزان هوش و استعداد های فردی تلقی کرده و بنابراین، در سازمان استفاده از امکانات آموزشی و سیستم پاداش و تقویت کننده های مثبت را برای پرورش استعدادها و خلاقیت های افراد باهوش و با استعداد توصیه می کند. دوم دیدگاه اجتماعی که خلاقیت و نوآوری سازمانی را بیشتر امری جامعه شناختی و مربوط به فراهم آمدن محیط و زمینه مناسب برای بروز استعدادها می داند. این نگرش غنی سازی امکانات و زمینه های لازم در سازمان را برای ایجاد و استمرار خلاقیت ها و نوآوری ها توصیه می کند. اما دیدگاه سوم دیدگاه سیستمی است که ایجاد نوآوری ها و استمرار و فراگیری آن ها در سازمان را یک امر سازمانی یعنی فراتر از عوامل فردی و فراهم آوردن صرف امکانات و زمینه های لازم تلقی می کند؛ به این معنی که فراهم آمدن مجموعه و سیستمی از عوامل در سطح فردی و گروهی همراه با ساختارها، کارکردها و نقش های مرتبط با آن ها و نیز ارزش ها و باورهای خاص سازمانی را لازم می داند تا به وسیله آن ها بتوان خلاقیت ها، نوآوری ها و تحولات پویا و سازنده را در سازمان به صورت مستمر و فراگیر درآورده و آن ها را به عنوان پیش فرضی اساسی برای بقا و رشد سازمانی نهادینه کرد (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸، ص ۱۱). به اعتقاد بک هارد تحول سازمان فعالیت یا تلاشی است برنامه ریزی شده در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثر بخشی و سلامتی سازمان را از طریق برنامه های تغییر برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمان با استفاده از علوم رفتاری افزایش می دهد (کامینز و ولی، ۱۳۸۵، ص ۲۲). از نظر گریفین و مورهد (۱۳۷۷) چهار زمینه اصلی که برای ایجاد تغییر، فشار بیشتری وارد می کنند عبارتند از: اشخاص، تکنولوژی، فرآیند پرورش اطلاعات، ارتباطات و رقابت که در ادامه به طور مختصر به آن ها اشاره می شود. (گریفین و مورهد، ۱۳۷۷، صص ۵۱۵-۵۱۱):

۱. اشخاص: ویژگی های نسل جدید در الگوهای مصرف شخصی که بر نوآوری محصول و خدمت، تغییرات تکنولوژیک، فعالیت های بازاریابی و ارتقای سطح تولید اثر می گذارند، منعکس می باشد. علاوه بر آن، اقدامات کارکنان، سیستم های پرداخت، سیستم های ارتقا، مدیریت موفقیت آمیز و در مجموع مدیریت منابع انسانی نیز تحت تأثیر این ویژگی ها قرار دارند. یکی دیگر از فشارهای مرتبط با جمعیت که برای ایجاد تغییر وارد می شود فشارهایی است که از طرف نسل های قبل و بعد از نسل مورد نظر وارد می شود که به هر حال، نیازهای خاص را می طلبد.

۲. تکنولوژی: نه تنها تکنولوژی در حال تغییر است، بلکه سرعت این تغییر رو به افزایش نیز می باشد. جالب این است که تغییر همان طور که بر سازمان ها اثر می گذارد، تداوم بخش خود نیز می باشد. پیشرفت در تکنولوژی اطلاعات بدان معنی است که اطلاعات بیشتری در سازمان ها ایجاد شده و گردش آن نیز سریع تر بوده است. در نتیجه سازمان ها توانسته اند با سرعت بیشتری در برابر خواسته های سایر سازمان ها، مشتریان و رقبا واکنش نشان دهند. بنابراین هر قدر واکنش سازمان ها در برابر تغییر سریعتر باشد، تغییر سریع تر بوقوع می پیوندد که این تغییر به نوبه خود واکنش سریع تری را ضروری می کند.

۳. پرورش اطلاعات و ارتباطات: پرورش اطلاعات و ارتباطات به موازات یکدیگر رشد کرده اند، نسل جدید از کامپیوتر که نشانه افزایش قدرت پرورش اطلاعات است در حال طراحی است. سیستم های ماهواره ای نیز برای ارسال اطلاعات به کار گرفته شده اند. امروزه مردم می توانند تلفن و کامپیوتر جیبی را با خود حمل کنند. مکان استفاده از کامپیوتر و برقراری ارتباط از طریق وسایل جدید مبادله اطلاعات ممکن است در آینده اشخاص را از حضور در دفتر کار بی نیاز کند. در محل کار، چه خارج و یا داخل دفتر، بیش از آن که به قلم و دفتر نیاز باشد به کامپیوتر نیاز خواهد بود. امروزه برگزاری جلسات تصویری (کنفرانس مدیریتی) می تواند موجب صرفه جویی در هزینه ها نیز باشد.

۴. رقابت: هر چند رقابت از عوامل جدید در ایجاد تغییر نیست اما امروزه ابعاد جدید در رقابت مطرح می شود. اول به علت کاهش هزینه حمل و نقل و ارتباطات و افزایش گرایش به صادرات، به زودی بیشتر بازارها بین المللی خواهند شد. شرکت های کشورهای در حال توسعه با استفاده از امکانات نیروی کار ارزان، مواد خام فراوان، تخصص در برخی از زمینه های تولید و حمایت مالی دولت هایشان که ممکن است کشورهای صنعتی از آن محروم باشند. احتمالاً کالاهایی متفاوت، جدیدتر، ارزان تر و با کیفیتی بالاتر به بازار عرضه می کنند.

ایزوا چهار هدف اصلی برای تحول در سازمان های دولتی قائل شده است:



۱. ایجاد مدیریت دولتی کار آمد و ساده

۲. ایجاد نوعی مدیریت دولتی که اجازه خلاقیت بیشتری را به کارکنان بدهد.

۳. ایجاد مدیریت دولتی آزاد و اطمینان بخش.

۴. ایجاد مدیریت دولتی با کارایی بالا در خدمت دهی.

محقق دیگری هدف های تحول مدیریت دولتی را آزادی ادارات از محدودیت های بروکراتیک، افزایش پاسخگویی، تجدید ساختار، آزادی بیشتر میدان و شفاف تر شدن فعالیت های دولت می داند. در کل می توان گفت بهبود عملکرد سازمان های دولتی، هدف نهایی برنامه های تحول است (صمدی، ۱۳۸۰).

سازمان ها و ادارات یکی از ارکان اصلی در جامعه انسانی هستند و مدیریت و رهبری در سازمان از مهم ترین شاخص های ادامه حیات، پویایی، بالندگی و یا نابودی آن ها می باشد. پیشرفت های گوناگون و متنوع در علم فناوری، مدیریت سازمان ها را از حالت سنتی خارج نموده و با تغییر و تحول سازمانی، مدیریت پویا جایگزین مدیریت سنتی شده است. امروزه سازمان ها علاوه بر وظایف سنتی و ماهوی خود که همانا تحقق اهداف سازمانی و غایی سازمان می باشد می بایست پاسخ گوی خواست ها و انتقادات جامعه بیرونی و درونی سازمان خویش باشد. تحول سازمان فرایندی است سازمانی برای درک و تحول همه فرایندهای اصلی سازمان که ممکن است برای انجام یک وظیفه یا تحقق اهدافی ایجاد شود. اهداف تحول سازمان عبارتند از:

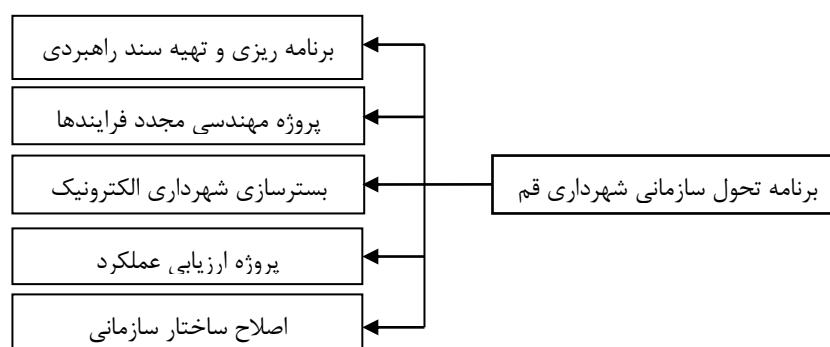
۱. افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان

۲. ایجاد و توسعه راه حل های نو و خلاقانه در سازمان

۳. توسعه توانایی نوسازی خویشتن در سازمان (فرنج و ونول، ۱۳۸۲، ص ۲۶)

برنامه تحول سازمانی در شهرداری قم

شهرداری به عنوان یک نهاد مردمی، به طور مستقیم بر عملکرد اقتصادی شهر تأثیر می گذارد. لذا نقش شهرداری در جهت تغییر و تحول بنیادی باشد. برای این که نظام عملکردی شهرداری، با خواسته ها و نیازهای شهروندان و اهداف راهبردی مدیریت شهری هماهنگ باشد، باید رابطه سه عنصر و کار اصلی مرتبط با عملکرد شهرداری را سنجد که عبارتند از: مجهز ساختن سازمان به پرسنل کارآمد، توانمند ساختن کارکنان شهرداری برای انجام امور محوله از طریق آموزش و اندازه گیری اثر سیاست های تنظیم شده بر ارائه خدمات توسط شهرداری (Kehoe, ۲۰۰۰). این قبیل اقدامات در قالب یک نظام برنامه ریزی و بهبود عملکرد میسر خواهد شد. اگر قرار است سازمان ادامه حیات دهد و بخواهد بقای خود را تضمین کند، باید در برابر تغییراتی که در محیط رخ می دهد از خود واکنش مناسب نشان دهد. از این رو تغییرات برنامه ریزی شده، در گرو تغییراتی است که در رفتار افراد گروه های مشغول در سازمان رخ می دهد و سازمان می تواند با استفاده از آن ها افراد و کارکنان خود را وادار کند تا رفتارهای متفاوتی در پیش گیرند و در شیوه انجام وظیفه و رابطه متقابل با همکاران، تجدید نظر کنند. بنابراین تحول سازمانی، پاسخی برای تغییر و نوعی استراتژی پیچیده آموزشی برای تغییر باورها، نگرش ها، ارزش ها و ساختار سازمان به شمار می رود، به طوری که این عوامل بتوانند خود را با تکنولوژی ها، بازارها و چالش های جدید و همین طور با سرعت تغییر در شرایط و محیط، بهتر تطبیق دهند. سرفصل برنامه های تحول سازمانی شهرداری قم را می توان در نمودار شماره (۱) ملاحظه نمود. در ادامه به تشریح این سرفصل ها و اقدامات شهرداری قم در راستای آن ها پرداخته می شود.





۱. برنامه ریزی و تهیه سند راهبردی، گام اول در تحول سازمانی

در عرصه برنامه ریزی شهری و منطقه ای به عنوان یکی از شاخه های علوم انسانی و اجتماعی که مبتنی بر پیش بینی آینده است، لزوم تغییر رویکرد از پیش بینی به آینده نگری ضرورتی اجتناب ناپذیر است و هم اکنون فرایند مطالعات شهری و منطقه ای نیازمند مهندسی مجدد جهت استفاده از رویکرد آینده نگاری در این فرایند است. چه بسا بسیاری از مسائل و مشکلات به وجود آمده در مراحل اجرای طرح های شهری و منطقه ای به دلیل اتکاء به پیش بینی و عدم جامع نگری در مورد تأثیر پیشرفت های آینده بر حل مشکلات جامعه، برنامه های توسعه آینده را در مرحله عمل با مشکل اساسی مواجه ساخته است (زالی، ۱۳۹۲، ص ۱۵۴). در رویکرد های سنتی برنامه ریزی، برنامه ریز ابتدا با طرح این سؤال که «در آینده دراز مدت چه روی خواهد داد» پیش بینی لازم را انجام می دهد، آن گاه پیش بینی ها را مبنای تصمیم گیری و اتخاذ سیاست قرار می دهد و در نهایت اقدام می کند (همان، ص ۱۵۷). در خصوص برنامه ریزی برای آینده دو پارادایم کلی اکتشافی و هنجاری وجود دارد که هر کدام از این پارادایم ها نگاه خاصی به مفهوم آینده و نحوه رسیدن به آن دارند. پارادایم اکتشافی مبتنی بر پیش بینی و اکتشاف آینده تنها نتیجه منطقی آن است. مثلاً جمعیت ایران در سال ۱۴۰۴ چقدر خواهد بود؟ که مبتنی بر تحلیل روندهای گذشته و ادامه آن ها در سال های آتی است. در پارادایم هنجاری نیروی انسان در ساخت آینده در نظر گرفته می شود و انسان جایگاه بیرونی و مشاهده گر خود را تغییر داده و با مفهوم ساخت آینده روبروست. در این پارادایم انسان با طیف وسیعی از آینده ها (آینده های ممکن، آینده های محتمل و آینده های باور کردنی) روبروست که رسیدن به هر کدام از آن ها بستگی به سطح و کیفیت خواسته انسان یعنی آینده مطلوب وی دارد.

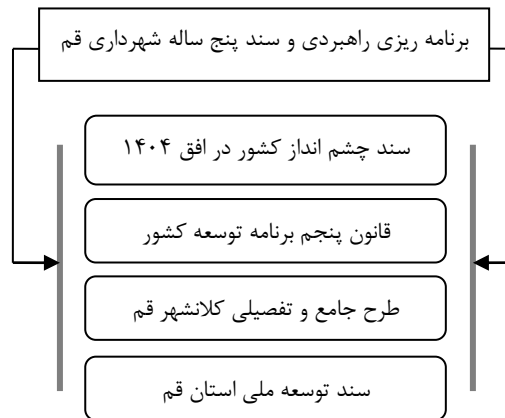
شهرداری به عنوان مهم ترین سازمان اجرایی مدیریت شهری و با داشتن حجم گسترده ای از مأموریت ها نیازمند نگرش جامع و بلندمدت می باشد تا هنگام اتخاذ رویکردهای اقتضایی^۱ در تصمیم گیری، آسیب پذیری کمتری داشته باشد. چالش های بلندمدت عدم توجه به برنامه ریزی راهبردی و استراتژیک در شهرداری قم مطابق با آن چه در اسناد فرادستی ذکر شده است را می توان در موارد ذیل بیان نمود:

- وجود کاستی در منابع اعتباری متناسب با نیازها و جایگاه شهر قم به سبب فقدان منابع درآمدی پایدار و مستمر
 - عدم شکل گیری یکپارچه و قابل قبول فرآیندهای حرفه ای و تخصصی در مدیریت شهری
 - فقدان ساز و کارهای مناسب جهت تسهیل مشارکت شهروندان در اداره امور شهر
 - عدم توجه لازم به زیرساخت های مدیریتی و تربیت هسته های کارشناسی به سبب تزلزل در ساختار نیروی انسانی
 - عدم توجه لازم و کافی به موضوع برون سپاری وظایف و کاهش تصدی گری
 - عدم سازگاری و انعطاف پذیری ساز و کارهای داخلی با تغییرات و شرایط محیطی مدیریت شهری
 - عدم بهره برداری کارا و اثربخش از اعتبارات و منابع دولتی با توجه به کارکرد فرا استانی، ملی و بین المللی شهر قم
 - کمبود فضاهای عمومی و اراضی ذخیره در شهر
 - عدم وجود نظام کارآمد حقوق و دستمزد و جبران خدمت
- از سوی دیگر ارزش های اساسی و کارکردی شهرداری قم به عنوان گسترده ترین نهاد عمومی غیر دولتی در مدیریت شهری قم، عبارت است از:

- پایبندی به باورهای مبتنی بر اصول و عقاید اسلامی
- پایبندی به حفظ کرامت انسانی شهروندان و کارکنان

^۱. Contingency approaches

- توسعه پایدار در ابعاد شهری بر اساس مفاهیم علمی و راهبردی
 - پایبندی به اصول پذیرفته شده جهانی در اداره امور شهری متناسب با استانداردها و باورهای بومی (ملی-دینی)
- مهم ترین اسناد فرادستی مورد کنکاش قرار گرفته در تدوین برنامه پنج ساله راهبردی شهرداری قم در نمودار شماره (۲) ملاحظه می گردد.



نمودار شماره (۲): عوامل مؤثر در تدوین برنامه های تحول سازمانی در شهرداری قم

۲. مهندسی مجدد

مهندسی مجدد فرآیندها به عنوان منشور انقلاب سازمانی به جهان علم معرفی شده و ادعا می نمود که منجر به تغییرات شگفت انگیز در بهره وری سازمان ها خواهد شد. این انقلاب سازمانی، تفکر آدام اسمیت و معماری های هنری فورد و اسلوان را کاملاً ناکارآمد اعلام کرد و مطرح کرد که با اجرای فرآیند مهندسی مجدد در سازمان ها می توان از معماری جدید و نو که متناسب با تغییرات و پیشرفت های فناوری های جدید باشد به نحو احسن استفاده کرد و به جای بهبودهای درصدی از تحولات جهشی و شگفت آور بهره مند شد. بنابراین تفکر سنتی آدام اسمیت و دیگران فقط در گذشته های دور قابلیت افزایش بهره وری سازمان ها را داشته اند و اکنون باید طرحی نو در انداخت (اولسن، ۲۰۰۳).

مهندسی مجدد سازمان یک رویکرد کل نگر است که طی یک فرآیند، استراتژی رقابت سازمان را با پردازش های درونی و کارکنان آن مرتبط می کند. این ارتباط از طریق به کارگیری جدیدترین و در دسترس ترین تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات برقرار می شود. تفاوت عمده مهندسی مجدد سازمان ها نسبت به سایر رویکردهای مدیریتی اخیر در دگرگونی بنیادی و بهبود اساسی است که در نحوه انجام فعالیت های سازمان به ارمغان می آورد و دیگر این که پیاده سازی و استقرار آن به مراتب پیچیده تر از سایر رویکردهای مدیریتی به شمار می آید. از یک طرف مهندسی مجدد پتانسیل بالایی در افزایش بهره وری از طریق کاهش زمان فرآیند و هزینه آن، بهبود کیفیت، و افزایش رضایت مشتری دارد، اما از طرف دیگر اغلب به یک تغییر اساسی در ابعاد استراتژی ها، فرآیند ها، تکنولوژی و منابع انسانی نیاز دارد. به همین دلیل معمولاً حدود ۷۰ درصد پروژه های مهندسی مجدد در عمل با شکست مواجه می شوند. با توجه به این واقعیت می توان مهندسی مجدد سازمان ها را فرآیندی به شمار آورد که دارای ریسک بسیار بالایی است.

از نظر ابلینسکی (۱۳۸۲)، مهندسی مجدد عبارت است از مجموعه فعالیت ها و کارهایی که یک سازمان در جهت ایجاد تغییر بنیادین در فرآیندهای داخلی خود انجام می دهد تا از ساختار سنتی و سلسله مراتبی به ساختار مسطح و افقی برسد که نتیجه این تغییرات همگام شدن با تغییرات بازار و جلب افزایش رضایت مشتری برای بقا است. مهندسی مجدد، سازمان را از حالت وظیفه ای به سوی فرایند گرایی و فرایند محوری سوق می دهد و همین امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب و کار و کاهش هزینه ها و در نتیجه رقابتی تر شدن سازمان می شود (ابلینسکی، ۱۳۸۲).

از نظر پیارد و رولاند (۱۹۹۵)، مهندسی مجدد یک فلسفه بهبود می باشد که هدفش دستیابی به بهبودهای مرحله ای در عملکرد به وسیله طراحی مجدد فرآیندهاست و در این طراحی مجدد، سازمان می کوشد فعالیت های ارزش افزا را حداکثر و دیگر فعالیت ها را حداقل سازد. این رهیافت می تواند در سطح یک فرآیند منفرد و یا در کل سازمان به کار گرفته شود (Peppard & Roland, ۱۹۹۵). مهندسی مجدد برای اولین بار توسط همر و چمپی با تعریف زیر به جهانیان معرفی شد (همر، ۱۳۷۵): باز اندیشی بنیادین و طراحی نو و ریشه ای فرآیندها، برای دستیابی به بهبود و پیشرفتی شگفت انگیز در معیارهای حساس امروزی، همچون قیمت، کیفیت، خدمات و سرعت. چهار عنصر کلیدی تعریف فوق عبارتند از:

- تفکر بنیادین: یعنی ترک پیش فرض های پذیرفته شده در مورد کار، به فراموشی سپردن نحوه انجام کار در گذشته و پاسخ دادن به این سوال اساسی که شرکت چه کاری را باید انجام دهد و چگونه.
- طراحی ریشه ای: یعنی کاری را از بن و دوباره طراحی کردن. مهندسی مجدد برپاکردن شرکتی جدید و نو را در نظر دارد، نه بهسازی، اصلاح و بهبود وضع موجود.
- نتایج شگفت انگیز: هدف مهندسی مجدد دستیابی به جهشی چشمگیر است. فقط هنگامی که یک انفجار و خانه تکانی در نظر باشد، باید به سراغ مهندسی مجدد رفت. مهندسی مجدد از بهبودهای جزئی و تدریجی اجتناب می کند و بهبودهای عظیم در ظرف کمتر از یک سال را باعث می شود.
- فرآیند: مجموعه گام هایی است که یک یا چند درون داد را به کار گرفته و برون دادی می آفریند که برای مشتری سودمند و خواستنی است.

اصول و قواعدی که همر و چمپی برای مهندسی مجدد ارائه نمودند به شرح زیر می باشد (Hammer, ۱۹۹۰):

- بر اساس نتایج سازماندهی کنید نه بر اساس فعالیت ها.
- آن هایی که از فرآیند استفاده می کنند ارجح هستند نه خود فرآیند.
- آن هایی که تولید اطلاعات می کنند بیشتر مورد توجه باشند تا فرآیند پردازش اطلاعات.
- با منابعی که از لحاظ جغرافیایی پراکنده هستند به صورتی رفتار کنید که انگار ترکیبی از سازمان های متمرکز و غیر متمرکز هستند.
- فعالیت ها را با نظمی طبیعی به هم بپیوندید و آن ها را به صورت موازی انجام دهید.
- اطلاعات را یک بار و آن هم از محل تولید آن بگیرید.
- تا حد امکان شغل ها را ترکیب کنید تا جایی که مدیران کارگشا و گروه های کارگشا پدید بیایند.
- برای هر موقعیت، فرآیند مناسب آن را پدید آورید.
- کار را در جایی انجام دهید که منطقی است، به ویژه تصمیم گیری، پردازش اطلاعات و بررسی کنترل را به عنوان بخشی از فرآیند در نظر بگیرید.

به کارگیری پروژه های مهندسی مجدد بسیار پیچیده بوده و به بررسی فاکتورهای متعدد شکست یا موفقیت برای اطمینان از به کارگیری موفق نیاز دارد، به طوری که از افتادن در دام های اجرای آن اجتناب شود. برای این که یک پروژه مهندسی مجدد موفق شود، عوامل متعددی باید فراهم باشد. یکی از اساسی ترین عوامل، موافق سازی دیدگاه مدیریت ارشد سازمان و رفع تردید ها نسبت به تلاش های مهندسی مجدد است. مدیران ارشد سازمان ها در رأس بخش های اجرایی باید مسئول اجرای مهندسی مجدد باشند تا تلاش بیشتری برای موفقیت آن رخ دهد. یک عامل مهم دیگر برای موفقیت مهندسی مجدد عمق تلاش ها به نسبت تغییرات اساسی مورد نیاز سازمانی است. این تلاش ها با توجه به نوع فعالیت هایی که برای پروژه مهندسی مجدد تعریف می شود تعیین و به مرحله اجرا در می آیند. با این وجود برخی عوامل مشترک و موثر در موفقیت پروژه های مهندسی مجدد را می توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- بایستی اهداف پروژه با توجه به اهداف کلیدی کسب و کار به کل اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد.
- مدیریت پروژه و کار تیمی درست از اهمیت زیادی برخوردار است



- تنظیم اهداف طراحی مجدد تهاجمی برای تحریک فکرهای کلیشه ای ضروری است
 - اجرای پایلوت برای آزمایش طرحهای جدید و اثرات اجرای آن ها دارای اثرات مثبت زیادی است
 - استفاده از ابزار و روش های منظم در مهندسی مجدد از لوازم موفقیت به حساب می آید(زرگر، ۱۳۸۲).
- علی رغم این که مهندسی مجدد فرایندهای کاری با اسامی دیگری چون نوآوری فرآیندی، طراحی مجدد فرآیندهای کاری، مهندسی کسب و کار، یا مهندسی فرآیند نامیده می شود، اما تمامی این اسامی به یک مضمون اشاره دارند و آن عبارتست از ایجاد تحولات بنیادین در فرایندهای کاری به منظور نیل به حداکثر کارایی و اثربخشی (Macintosh, ۲۰۰۳). در مهندسی مجدد می توان انواع اتلاف ها را به شرح زیر برشمرد:
۱. اشتباهات قابل اصلاح.
 ۲. تولید چیزهایی که کسی خواهان آن ها نیست.
 ۳. موجودی مازاد.
 ۴. مراحل اضافی فرآیند.
 ۵. جا به جایی منابع انسانی اضافی.
 ۶. حمل و نقل اضافی.
 ۷. کالاها و خدماتی که به نیاز مصرف کننده پاسخ نمی گویند(گیلانی نیا، ۱۳۸۵، ص ۹۳).
- بررسی عمیق مفاهیم و تجربه های تفکر مهندسی مجدد نشان می دهد که برای درک نوع تغییر باید در هر سازمانی بر دو محور تمرکز کرد:
- الف) روش های مورد استفاده در سازمان ها از مشخص تا نامشخص تقسیم می شوند.
- ب) اهداف سازمان از اهداف کاملاً مبهم تا کاملاً واضح تقسیم می شوند.
- مطالعات انجام گرفته در زمینه تغییرات ایجاد شده توسط این فن در سازمان های گوناگون نشان می دهد که این تغییرات گسترده هستند و اثرات آن ها در دو بعد منفی و مثبت قابل بیان می باشند. به رغم این تغییرات مثبت باز هم بسیاری از پروژه های مهندسی مجدد با ناکامی مواجه شده اند.
- با توجه به ضرورت انجام بازنگری در روش ها و استقرار سیستم بهبود مستمر فرایندها و با توجه به محول شدن این مأموریت به حوزه معاونت برنامه ریزی و توسعه شهرداری قم و نظر به این که پروژه مهندسی مجدد فرایندها برای اولین بار در شهرداری قم در این سطح به اجرا در می آید، لذا مدیریت آموزش، تشکیلات و بهبود روش های این معاونت با انتخاب و به کارگیری کارشناسان و مشاوران خبره و تشکیل تیم اجرایی مدیریت پروژه مذکور و با صرف زمانی بالغ بر ۲۰۰۰ نفر ساعت، تاکنون اقداماتی را در این زمینه انجام داده است که به شرح ذیل به صورت مختصر بیان می گردد:
- تهیه و تدوین آراف کیو پروژه مهندسی مجدد و ارسال برای ۳۰ شرکت حاضر در لیست بلند و سپس ارزیابی کیفی آن ها مطابق شاخص های معرفی شده
 - دعوت از شرکت های منتخب(لیست کوتاه) و برگزاری جلسات معارفه و ارائه طرح های پیشنهادی آن ها و آشنایی با توانایی های ایشان توسط کمیته راهبری بهبود روش ها
 - مطالعه و بررسی طرح های ارائه شده توسط شرکت ها و تهیه و تدوین آراف پی پروژه مهندسی مجدد مشتمل بر محدوده پروژه، شرح تفصیلی خدمات، زمان بندی پروژه، ساختار تیم اجرایی شرکت مجری، نحوه ارائه قیمت، تعیین فاکتورهای ارزیابی فنی مطابق با «آیین نامه خرید خدمات مشاور»
 - مطالعه و بررسی نرم افزارهای موجود در زمینه مدیریت فرایندها و بررسی معایب و مزایای آن ها و تهیه گزارش از نتایج مطالعات
 - تصویب امتیازات شرکت ها در جلسه کمیته راهبری بهبود روش ها و تصمیم گیری و تأکید بر به کارگیری مشاور دستگاه نظارت و چگونگی انتخاب آن



- تصویب امتیازها و انتخاب شرکت مجری (شرکت کاوش رشد عوامل بهره وری) در کمیته انتخاب مشاور
- تهیه منشور پروژه و طرح نظارت پروژه
- استقرار و تجهیز دفتر مدیریت پروژه
- برگزاری دوره آموزشی و کارگاه ویژه مدیران ارشد شهرداری
- برگزاری دوره آموزشی و کارگاه ویژه کارشناسان کلیدی
- ارائه گزارش شناخت کلان از شهرداری
- ارائه گزارش فرایندهای سطح صفر

۳. بسترسازی الکترونیک (هوشمندسازی شهر)

پیشرفت های فناوری اطلاعات و ارتباطات و گسترش به کارگیری آن در جوامع شهری و زندگی روزمره شهروندان، تحولات گسترده ای را در ابعاد مفهومی، اهمیت راهبردی و تمرکز جغرافیایی خدمات شهری در پی داشته است. بهره مندی از قابلیت های فناوری اطلاعات و ارتباطات در عرصه مدیریت شهری نیز، پیامدها و تحولات شگرفی را به دنبال داشته و توسعه آن در قالب خدمات الکترونیکی شهرداری ها، در تعاملات و تراکنش های میان شهروندان و نهادهای مدیریت شهری یا سایر سازمان های ارائه دهنده خدمات شهری، به عنوان راهکاری اثربخش و کارآمد در راستای نوآوری و توسعه کیفیت، سرعت و اطمینان در خدمات رسانی به شهروندان به شمار می رود. عملکرد شهرداری قم را در خصوص توسعه شهرداری الکترونیک می توان در موارد ذیل بر شمرد:

- تدوین سند راهبردی فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICTMP)
- پیاده سازی اتوماسیون ناوگان تاکسی رانی بر مبنای کارت هوشمند شهرداری
- استقرار سامانه های هوشمند برای بهینه سازی مصرف انرژی الکترونیکی
- طراحی و پیاده سازی شبکه سلامت الکترونیکی (e-health) بر مبنای کارت هوشمند شهرداری
- طراحی و پیاده سازی پورتال جامع و یکپارچه شهرداری
- استفاده از تکنولوژی Web Gateway برای اینترنتی نمودن کلیه سامانه ها
- طراحی و پیاده سازی مرکز داده پردازی در شهرداری (Data Center)
- پیاده سازی مرکز تماس هوشمند تحت شبکه رایانه ای
- توسعه سیستم های مکانیزه و اطلاع رسانی در بستر GIS
- استفاده از تکنولوژی Laser Scan برای ایجاد لایه های اطلاعاتی در GIS

یکی از رویکردهای مدیریت شهری قم که به عنوان راهبردی اساسی در تمام قسمت ها دیده شده، استفاده از فناوری های نوین در برنامه ریزی، تصمیم گیری و اجرای طرح ها و پروژه ها است. شهرداری قم در سال های اخیر، گام های مؤثری را در عرصه تحقق شهر الکترونیک و هوشمند برداشته است که از آن جمله می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- مشخص نمودن مأموریت مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری قم با همکاری شورای تحول فناوری اطلاعات شهرداری و کمیته فناوری اطلاعات شورای اسلامی شهر به منظور دستیابی به شهر هوشمند
- ساماندهی اطلاعات مربوط به پروژه های مرکز فناوری اطلاعات و مستندسازی تمامی پروژه های فاوا در شهرداری (در این زمینه برای تمامی پروژه ها اقدام به تهیه کارت پروژه گردید).
- تعیین تکلیف پروژه های باز که از سال های گذشته باقی مانده بود. مانند پروژه مانیتورینگ پروژه های عمرانی (از سال ۹۰)، تعیین تکلیف پروژه های شهرسازی (از سال ۱۳۸۳)، تعیین تکلیف پروژه شهرسازی (از سال ۹۰)، تعیین تکلیف قرارداد اتوماسیون مکاتبات اداری گرین (از سال ۱۳۹۰) و غیره
- تهیه و استقرار زیرساخت استفاده از کارت هوشمند شهروندی



- تهیه و استقرار پلت فرم شیر پوینت در شهرداری قم به‌عنوان پلت فرم رسمی
- توسعه زیرساخت شبکه‌ای شهرداری در ساختمان شهرداری مرکز و مناطق
- توسعه زیرساخت ارتباطی بین مراکز با استفاده از زیرساخت فیبر نوری شرکت مخابرات
- توسعه زیرساخت ارتباطی استفاده از شبکه‌های بی‌سیم شهرداری
- برون‌سپاری فرایندهای نگهداری از تجهیزات رایانه‌ای شهرداری
- حرکت به سمت برون‌سپاری خدمات الکترونیک شهرداری از طریق دفاتر پیشخوان دولت همچون پرداخت عوارض خودرو و صدور مرخصی تاکسیران‌ها
- پیاده‌سازی سرویس نرم‌افزاری مالی و اداری (نجم) به همراه استقرار سیستم نرم‌افزاری حسابداری تعهدی
- تهیه و توسعه سرویس‌های نرم‌افزاری مبتنی بر سیستم‌های همراه (سیستم‌عامل آندروید)، همانند پروژه ممیزی املاک شهر قم و چشم شهروند
- به روزرسانی و توسعه سرویس‌های نرم‌افزاری موجود در شهرداری همچون سامانه ۱۳۷ شهرداری
- توسعه و استقرار سیستم‌های ارتباطی صوتی و تصویری در شهرداری و پروژه لینک
- برقراری ارتباط شبکه‌ای با ادارات دیگر همچون نیروی انتظامی
- توسعه و استقرار سیستم‌های کنترل هوشمند ترافیک
- استقرار سیستم نرم‌افزاری کمیسیون ماده صد
- استقرار سیستم نرم‌افزاری املاک شهرداری

۴. ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد را به عنوان فرآیند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف نمود (بایرزو و رو، ۲۰۰۸، ص ۳۴۵). در این صورت ارزیابی عملکرد نتنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است، بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده‌شان تأثیر می‌گذارد. ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند دائمی سنجش و اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی منابع مورد استفاده و فرایندهای انجام کار در سازمان که باهدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر فرآیندها صورت می‌گیرد. یکی از نتایج چنین عملکردی، ارتقاء دائمی خدمات و محصولات قابل ارائه به مشتریان و پاسخگویی مطلوب‌تر به نیازها و انتظارات نقش آفرینان سازمان است.

جدول شماره ۲: اهداف ارزشیابی عملکرد (اسنل و بولندر، ۲۰۰۷، ص ۳۳۳)

اهداف توسعه‌ای	اهداف اداری- اجرایی
- فراهم آوردن بازخورد عملکرد	- مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان
- شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی	- تعیین ارتقاء کاندیداها
- تشخیص عملکرد افراد	- تعیین تکالیف و وظایف
- کمک به شناسایی اهداف	- شناسایی عملکرد ضعیف
- ارزیابی میزان دستیابی به اهداف	- تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری
- شناسایی نیازهای آموزشی فردی	- اعتبارسنجی ملاک های انتخاب
- شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی	- ارزیابی برنامه‌های آموزشی
- تقویت ساختار قدرت	- تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات
- بهبود ارتباطات	- برآوردن مقررات قانونی



برنامه ریزی پرسنلی	- فراهم آوردن زمینه‌ای برای کمک مدیران به کارکنان
--------------------	---

به منظور ایجاد و استقرار نظام ارزیابی عملکرد سازمانی، جهت اندازه‌گیری، پایش، هدف‌گذاری، مقایسه و بهبود شاخص‌هایی که می‌تواند سبب افزایش کیفیت خدمات ارائه‌شده در مدیریت شهری و افزایش میزان رضایت شهروندان از عملکرد این نهاد مهم شهری گردد، از تیرماه سال ۱۳۹۱ مجموعه‌ای برای این کار در شهرداری قم تشکیل گردید.

اهداف استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد

- ارتقای پاسخگویی و شفافیت در مدیریت شهری
 - افزایش اعتماد عمومی از طریق آگاهی مردم از عملکرد واحدهای اجرایی شهرداری قم
 - تصحیح اهداف، سیاست‌ها، وظایف و برنامه‌ها
 - تشویق واحدهایی که عملکرد برتر داشته‌اند با استفاده از سازوکارهای مناسب
 - اثربخش انجام فعالیت‌ها و تنظیم دقیق و هدفمند بودجه بر مبنای بودجه‌ریزی عملیاتی
 - ایجاد و تشویق نوآوری در خدمات و نحوه ارائه آن‌ها
 - بهبود نگاه عمومی به شهرداری به دلیل تمرکز بر نتایج به‌جای تمرکز بر فعالیت‌ها
- مراحل اجرایی و دستاوردهای پروژه استقرار نظام ارزیابی عملکرد واحدهای اجرایی شهرداری قم به شرح ذیل است:
- مرحله (۱) تدوین شاخص‌های عملکردی واحدهای اجرایی بر اساس اسناد بالادستی
- دستاورد (۱) رویه اجرایی مرحله اول
 - دستاورد (۲) شاخص‌های اولیه ارزیابی عملکرد واحدهای اجرایی
 - دستاورد (۳) شناسنامه شاخص‌های ارزیابی عملکرد و فرمت‌های لازم
 - دستاورد (۴) شاخص‌های نهایی ارزیابی عملکرد واحدهای اجرایی
 - دستاورد (۵) کتابچه ارزیابی عملکرد واحدهای اجرایی به ازای هر ماژول
- مرحله (۲) اندازه‌گیری شاخص‌ها و جمع‌بندی عملکرد سال ۱۳۹۲ شهرداری قم
- دستاورد (۶) رویه اجرایی مرحله دوم
 - دستاورد (۷) گزارش ارزیابی عملکرد به تفکیک واحدهای اجرایی
 - دستاورد (۸) گزارش جمع‌بندی ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۲ واحدهای اجرایی به‌صورت تجمیعی
 - دستاورد (۹) نرم‌افزار ارزیابی عملکرد
- مرحله (۳) طراحی شاخص‌های عمومی و داشبورد مدیریت ارشد سازمان
- دستاورد (۱۰) داشبورد مدیریتی شهردار و شاخص‌های عمومی مبتنی بر مأموریت‌ها، راهبردها، اهداف و برنامه‌ها
 - دستاورد (۱۱) ماتریس نقش‌ها (واحد اجرایی - شاخص مدیریتی)
 - دستاورد (۱۲) سند جامع ارزیابی عملکرد

۵. تجدید ساختار سازمانی شهرداری بر اساس سند راهبردی

یکی از مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده و تقویت توان نوآوری و خلاقیت در سازمان‌ها، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف موردنظر است؛ به طوری که از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف، ساختار سازمانی مناسب پیش‌فرض برای موفقیت و نوآوری و تغییر در سازمان است (نژادایرانی، ۱۳۷۶، ص ۷). در همین راستا تامپسون معتقد است سازمان سلسله‌مراتبی بوروکراسی‌ها در مدل ویر، نوآوری یا تغییر را کند می‌کند. فرضیه او به این گونه بیان می‌شود که هر چه سازمان کمتر بوروکراتیک باشد و بیشتر با درگیری مواجه باشد، نوآوری (تغییر) در آن بیشتر است. بر اساس این فرضیه وی پیشنهاد می‌کند که اگر سازمان‌های سلسله‌مراتبی تمایل به تغییر و نوآوری داشته باشند، بایستی از انعطاف ناپذیری خود بکاهند (شیرازی، ۱۳۷۳، ص ۲۹۷).

نتایج اکثر تحقیقات نشان داده است که ساختار سازمانی مناسب، نقش مهمی در افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و دستیابی به اهداف سازمانی ایفا می‌کند (Hall, 2002). همچنین تحقیقات انجام گرفته شده در خصوص ساختار سازمانی بازدارنده، نشان

می دهد که بین ساختار سازمانی بازدارنده و احساس بیگانگی اعضاء سازمان، غیر اثربخش بودن ارتباطات و عدم تمایل اعضاء به مشارکت در تصمیم گیری ها رابطه معناداری وجود دارد (Daft, ۱۹۹۵).

هر چند سلسله مراتب، ابزار قدرتمند به کارگیری دیگران است، ولی دو ویژگی به طور بالقوه، کاربرد آن ها را بی اثر می کند (Greve and Bennis, ۲۰۰۳):

- صرف نظر از این که رؤسا چقدر قدرتمند هستند و سازمان تا چه اندازه سلسله مراتبی است، زیردستان ممکن است بر بازده نهایی از راه تأخیر در اجرای دستورها تأثیر بگذارند و با رفتارهای فرصت طلبانه، تا حدودی با تصمیمات مقابله کنند.

- همان طور که ماهیت مشاغل با گذشت زمان کامل می شود، کار تیمی ضرورت می یابد، بنابراین اعتماد صرف به ساختار فرماندهی و کنترل یا رویه های عملیاتی استاندارد، موفقیت را تضمین نمی کند.

شهرداری قم جهت ایجاد شرایط مناسب و بهره مندی از فرصت های پیش رو برای افزایش خدمت رسانی به زائران، اقدام به تغییر ساختار سازمانی خود با چهار ویژگی اساسی چابک سازی، کوچک سازی، هوشمند سازی و شبکه سازی کرده است. لذا در جهت اداره مؤثر امور شهری شکی نیست که باید رویکردها و سیاست های جدیدی مدنظر قرار گیرد و با گذر از تصدی گری به واگذاری فعالیت ها به بخش خصوصی، سازمان از طریق کوچک سازی به رشد و تعالی دست یابد. پس از تحلیل ویژگی های ساختاری شهرداری قم و کاستی های آن، پس از دستور شهردار محترم مبنی بر اصلاح ساختار سازمانی، معاونت برنامه ریزی و سرمایه انسانی (اداره کل تحول سازمانی و بهبود بهره وری) عهده دار این مأموریت گردید. در ابتدای امر در یک پژوهش عمیق و نظام مند ساختار قبلی شهرداری قم مورد بررسی، ارزیابی و تحلیل قرار گرفت، از مهم ترین مشکلات و نواقص ساختار قبلی می توان به موارد ذیل اشاره داشت:

- منطبق نبودن وضعیت قبلی با ساختار مصوب
- وظیفه ای بودن ساختار
- وجود تعداد زیادی از واحدها که مستقیم با شهردار در ارتباط بودند و این امر فرصت کمتری جهت رسیدگی به امور اصلی و سیاست گذاری باقی می گذاشت

از نکات قابل توجه در تدوین ساختار جدید شهرداری قم می توان به مطالعات نظام مند صورت گرفته در این خصوص اشاره نمود که به طور خلاصه به شرح ذیل می باشد:

- مطالعه تطبیقی ساختار سازمانی چندین کلان شهر
- مطالعه قوانین و آیین نامه های مربوط به جایگاه هر یک از حوزه ها
- مطالعه قوانین مرتبط با ساختار سازمانی
- مطالعه و بررسی مأموریت های حوزه های مختلف عملکردی
- مطالعه فرایندها و فعالیت های حوزه های مختلف
- بررسی و تحلیل نیازهای فعلی و آتی

در نهایت نمودار سازمانی شهرداری پس از برگزاری جلسات متعدد با حضور خبرگان شهرداری، مشاورین و متخصصین ساختار سازمانی و بیش از ۲ هزار نفر ساعت کار کارشناسی، در اسفند ۱۳۹۲ در سازمان شهرداری ها با ۴ معاونت به تصویب رسید. این ساختار تحولی عظیم در سطح کلیه کلان شهرها در پی داشت. در تدوین چارت جدید سعی بر آن بوده است که علاوه بر رفع مشکلات گذشته، نیازهای حال و آینده سازمان نیز برطرف گردد. پس از تصویب تاپ چارت شهرداری قم، نیاز به تدوین ساختار حوزه های مختلف شهرداری بود. بر همین اساس پس از بررسی های کارشناسی و برگزاری جلسات متعدد با حوزه های مرتبط، در نهایت پس از جمع بندی های کارشناسی و تخصصی سازمان تفصیلی جدید پس از تأیید شهردار به همراه شرح وظایف هر یک از واحدها جهت تصویب به سازمان شهرداری ها ارسال گردید.

به طور خلاصه سیاست های مرتبط با اصلاح ساختار سازمانی شهرداری قم عبارت اند از:



- چابک سازی و کاهش تصدی گری شهرداری
- تخصیص امور سیاست گذاری، برنامه ریزی و نظارت به ستاد و واگذاری امور اجرایی به مناطق و سازمان های وابسته
- رویکرد فرایند محوری در اصلاح ساختار
- غنی سازی شغلی در پست های سازمانی
- تخصصی نمودن مشاغل و ارتقای سطح تحصیلات پست های سازمانی (کاردانی به کارشناسی)
- تمرکز مدیریت فعالیت های حاکمیتی
- ادغام فعالیت های سازمانی با رویکرد فرایند محوری
- تجمیع پست های پشتیبانی ستاد و حذف پست های متناظر در حوزه های ستادی
- ایجاد پست سازمانی با توجه به توسعه وظایف و فعالیت های شهرداری
- پرهیز از ایجاد تشکیلات برای فعالیت های امانی
- پرهیز از ایجاد تشکیلات موازی در ستاد شهرداری
- همچنین اهداف مرتبط با اصلاح ساختار سازمانی شهرداری قم عبارتند از:
 - افزایش بهره وری
 - افزایش رضایت شغلی و به تبع آن رضایت شهروندان
 - ارتقای سطح هماهنگی و همکاری
 - استفاده بهینه از سرمایه انسانی
 - توسعه سرمایه اجتماعی
 - متناسب سازی ابعاد ساختاری با ابعاد بافتی مانند رویکرد مدیریتی و فناوری های جدید
 - فراهم سازی زمینه اجرای مدیریت دانش

جمع بندی

در این نوشتار به بررسی مفهوم تحول سازمانی و ابعاد آن به صورت مطالعه موردی با تشریح عملکرد شهرداری قم در پنج حوزه برنامه ریزی راهبردی، اصلاح ساختار سازمانی، ارزیابی عملکرد کارکنان، بستر سازی تحقق شهرداری الکترونیک و مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی پرداخته شد. موضوع مهمی که در تحول سازمان توجه به آن ضروری می باشد، مشارکت گسترده اعضاء و مدیران سازمان در تحقق آن است. لذا باید تعداد زیادی از افراد به منظور اجرای برنامه های تحول سازمان به کار گرفته شوند و آن گاه یک استراتژی جامع و کلی تدوین شود که یک سلسله فعالیت ها را در برداشته باشد و هر فعالیت به منظور تحقق یک نتیجه، جهت داده شود که در نهایت سازمان را به سمت اهداف مطلوب مورد نظر سوق دهد. در این صورت همه افراد و اعضاء سازمان باید به ضرورت تحول مستمر آگاه باشند و در جهت آن برانگیخته شوند (آموزش مداوم و اثربخش). باید توجه داشت که تغییر و تحول تجویزی نیست و با ابلاغ دستورالعمل و تصویب و ارسال آیین نامه های اجرایی محقق نمی گردد. بلکه لازم است ساختارهای لازم را جهت پذیرفتن تغییر ایجاد کرده و از نظر سازمانی انگیزه کافی برای افراد جهت اعمال تجربیات و یافته های آنان در مسیر تحول به وجود آورد. برای مثال می توان مسئولیت های دوایر سازمان را در هم ادغام کرد، چندین سطح مدیریت را حذف نمود و دامنه حوزه یا قلمرو کنترل را گسترش داد که در نتیجه سازمان در سطح افقی گسترش بیشتری می یابد و از نظر دیوانسالاری با بوروکراسی محدودتر می گردد.



مأخذ

- ابلنسکی، نیک (۱۳۸۲)، مهندسی مجدد و مدیریت دگرگون سازی سازمان ها، ترجمه منصور شریفی کلویی، چاپ اول.
- امیر کبیری، علیرضا و خدایاری، ابراهیم و نظری، فرزاد و مرادی، محمد (۱۳۸۵)، بررسی رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین و تبادل با تعهد سازمانی کارکنان، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۴، ۱۱۷-۱۴۲.
- تافلر، الوین (۱۳۷۱)، موج سوم، ترجمه شهیندخت خوارزمی، چاپ هفتم، تهران، ناشر مترجم.
- زالی، نادر (۱۳۹۲)، آینده نگاری؛ برنامه ریزی برای آینده، پیش بینی یا آینده نگاری؟، ماهنامه پژوهشی، آموزشی و اطلاع رسانی شهرداری ها، سال سیزدهم، شماره ۱۱۹، صص ۱۶۲-۱۵۴.
- زرگر، محمود (۱۳۸۲)، مبانی فناوری اطلاعات، انتشارات بهینه چاپ اول.
- سلطانی حسینی سرخوش، سید مهدی (۱۳۸۹)، چارچوب مفهومی تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۰، صص ۷۳-۵۹.
- شیرازی علی (۱۳۷۳)، مدیریت آموزشی، مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- صمدی، عباس (۱۳۸۰)، تحول اداری چرا؟ به چه هدف؟ و چگونه؟ فصلنامه تحول اداری، سال هفتم، شماره ۳۳.
- فرنچ، وندل و اچ بل، سسیل (۱۳۸۲)، مدیریت تحول در سازمان، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، نشر صفار، چاپ ششم.
- کامینز، توماس جی. و وولی، کریستینو (۱۳۸۵)، تحول و توسعه سازمان، ترجمه کوروش براریور، تهران، انتشارات فراز اندیش سبز.
- گریفین و مورهد (۱۳۷۷)، رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و معمارزاده، انتشارات مروارید، تهران: چاپ سوم.
- گیلانی نیا، شهرام (۱۳۸۵)، تأثیر تفکر ناب در بهبود مهندسی مجدد فرآیندها، فصلنامه دانش مدیریت، سال نوزدهم، شماره ۷۴، صص ۹۱-۱۱۰.
- ناظمی، امیر (۱۳۸۶)، آینده نگاری منطقه ای به مثابه آمایش سرزمین، اندیشکده آتی نگار
- نژادایرانی، فرهاد (۱۳۸۱)، مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمان ها، ارومیه، پیک سبحان.
- همر، مایکل (۱۳۷۵)، طرحی نو در مدیریت: مهندسی دوباره شرکت ها، منشور انقلاب سازمانی، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، چاپ اول، مؤسسه فرهنگی رسا، تهران.
- Byars, L.I & Rue, L.W. (۲۰۰۸). Human Resource Management: ۹th Edition. New York: Mc GrawHill.
- Daft, R. (۱۹۹۵) Structural Theory and Organizational Design. Translated into Persian by Ali Parsaian and Seyed Mohammed Arabi. Cultural Research Office Press & Th Edition (in Persain).
- Greve, A and Benassi, M (۲۰۰۲). Exploring the contribution of human and Social capital to productivity, Hawaii International Conference On System Science, January ۵-۸, Hilton Waikoloa Village, Big Island, Hawaii.
- Hall, R. (۲۰۰۲). Organizational Structures, Processed and Outcomes. Fourth Edition, Printice-Hall: Inc.
- Hammer . M , (۱۹۹۰) , “Reengineering the work: Don’t Automate, Obliterate” Harvard Business Review, Vol. ۶۸, No. ۴ , PP ۱۰۴-۱۱۲.
- Olson, D. (۲۰۰۲). “Managerial Issues of Enterprise Resource Planning” McGraw-Hill.
- Peppard . J & Rowland . P, (۱۹۹۵) “The essence of business process reengineering”, UK:Prentice Hall.
- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (۲۰۰۷). Managing Human Resources. Thomson Publishing Company.