

## چکیده

اثر بخش کردن [۱] شهرداری‌ها از طریق طراحی ساختار سازمانی [۲] متناسب با اندازه شهرها، برای ارائه خدماتی مطلوب و تأمین منافع و حقوق شهروندان هدف اصلی این تحقیق بوده است. از آنجا که بین مأموریت و استراتژی و ساختار سازمانی می‌بایست رابطه‌ای منطقی وجود داشته باشد و ساختار سازمانی ابزاری است که مدیریت با استفاده از آن به هدف‌های سازمانی دست می‌یابد، در این مطالعه سعی شده است از طریق آزمون آماری رابطه بین ساختار سازمانی، اندازه شهر و اثربخشی سازمانی شهرداری‌ها مورد بررسی قرار گیرد. جامعه آماری این تحقیق، ۴۵ شهرداری در استان گیلان را در بر می‌گیرد و اطلاعات آن مربوط به سال‌های ۱۳۷۷ تا ۱۳۸۰ است. پرسش اصلی تحقیق این است که چه نوع ساختاری با توجه به اندازه شهرها موجب افزایش اثربخشی سازمانی در شهرداری‌ها خواهد شد. در این پژوهش با سنجش ابعاد ساختار سازمانی (تمرکز، پیچیدگی و رسمیت) و تعیین رابطه آن با اثربخشی سازمانی شهرداری‌ها با توجه به ویژگی‌های محیطی (اندازه و حجم خدمات شهری)، شهرداری‌ها در سه سطح دسته‌بندی می‌شوند و در هر سطح براساس جمعیت شهری (مصرف‌کنندگان خدمات شهری) و تعداد کارکنان شهرداری‌ها (ارائه‌کنندگان خدمات) ساختار متناسب با آن معرفی می‌گردد.

با جمع‌آوری اطلاعات و استفاده از آزمون‌های آماری که در هر سطح از شهرداری‌ها انجام شده، نتایج ذیل به دست آمده است:

نخست آنکه ساختار شهرداری‌ها در سطوح مختلف با توجه به اندازه شهرها و حجم ارائه خدمات باید متفاوت باشد. دوم، مدل اصلی تحقیق (فرضیه اصلی) در سطح اطمینان مناسبی پشتیبانی شده است. سوم، با استفاده از روش دلفی نیز الگوهای پیشنهادی در سه سطح شهرداری‌های کوچک، متوسط و بزرگ در جامعه مورد مطالعه تحت پشتیبانی خبرگان قرار گرفته است.

کلید واژه‌ها: شهرداری، اثربخشی سازمانی، طراحی ساختار سازمانی، اندازه شهرها، ساختار ساده، ساختار بخشی و ساختار ماتریسی - پیوندی.

## مطالعه رابطه بین محیط، ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی شهرداری‌ها و ارائه الگوی پیشنهادی

ناصر میرسپاسی  
دکتر در مدیریت دولتی و استاد واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی  
E-mail: ntrsepassi@hotmail.com  
مهداد گوهرزوند چگینی  
دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات

## مقدمه

تغییرات سریع و مداوم در جوامع امروزی، انسان‌ها را نیازمند داشتن تشکیلاتی به نام «سازمان» کرده است که خود، ساخته و پرداخته دست انسان‌اند و برای رفع نیازها و فراهم کردن امکانات لازم برای انجام امور زندگی بشری به وجود آمده‌اند. شناخت سازمان از ابعاد مختلف مربوط به زمان خاصی نیست و همیشه برای اثر بخش کردن نتیجه فعالیت آنها و پاسخگویی به نیازهای محیطی، می‌بایست مورد بررسی قرار گیرند. اهمیت این امر به تغییرات سریع و دائمی عصر حاضر برمی‌گردد.

امروزه، بیشتر سازمان‌ها در محیطی پویا و متغیر واقع شده‌اند که برای ادامه حیات خود نیازمند انعطاف‌پذیری برای مواجهه با مشکلات و پاسخگویی به خواسته‌های محیطی‌اند. نیل به اهداف سازمانی مستلزم واکنش مناسب به تغییرات محیطی است و یکی از مهم‌ترین عواملی که در رسیدن به اهداف سازمانی مؤثر است، «ساختار سازمانی» است. لذا هیچ سازمانی، بدون داشتن ساختار مناسب نمی‌تواند به اهداف مورد نظر خود دست یابد. از این رو نگارندگان این مقاله بر آن بوده‌اند تا با بررسی ویژگی‌های ساختار سازمانی شهرداری‌ها به عنوان یکی از سازمان‌هایی که در حوزه‌های شهری خدمات مربوط به شهروندان را ارائه می‌دهد، از لحاظ عناصر ساختار اصلی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) الگویی را به دست دهند که در شرایط متفاوت محیطی (اندازه و حجم خدمات شهری)، پاسخگویی نیازهای شهروندان برای ارائه خدماتی مطلوب و بالا بردن سطح کیفیت و اثربخشی گردد.

## مسئله تحقیق و اهمیت آن

دستیابی به اثربخشی شهرداری‌ها، بدون در نظر گرفتن ساختاری متناسب که شهرداری را در جوابگویی لازم به تغییرات محیطی و همچنین نیازهای داخلی کمک کند، امکان‌پذیر نخواهد بود. این تحقیق در پی یافتن پاسخ به این سؤال است که چگونه ساختار سازمانی در شهرداری منجر به اثر بخش شدن آنها می‌گردد. به عبارتی دیگر، چه نوع ساختاری در چه شرایط محیطی موجب افزایش اثربخشی سازمانی در شهرداری‌ها خواهد شد؛ زیرا هر سازمان زمانی با موفقیت از عهده مأموریت و استراتژی تعیین شده برمی‌آید که دارای این دو ویژگی باشد:

۱- انعطاف لازم را برای پاسخگویی به شرایط متغیر محیطی داشته باشد؛ و ۲- دارای ثبات نسبی و یکپارچگی کافی که کارکنان در آن احساس امنیت کنند نیز باشد (میرسپاسی، ۱۳۸۰، ص ۵۷).  
از آنجا که تمام فعالیت‌های از پیش تعیین شده شهرداری‌ها در چارچوبی ساختاری انجام می‌گیرد، لزوم توجه به ساختار و تناسب آن در جهت جوابگویی به نیازهای متغیر مشتریان (ارباب رجوع) الزامی خواهد بود.

به دنبال پرسش اصلی، برخی سؤالات تفصیلی نیز مطرح شده که هر کدام در قالب یکی از فرضیه‌های فرعی مندرج در مدل اصلی تحقیق مطرح گردیده است.

درک ویژگی‌های محیطی (اندازه و حجم خدمات شهری) و انطباق آن با ویژگی‌های ساختاری شهرداری‌ها (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) برای رسیدن به اثربخشی در جهت ارائه خدمات مطلوب به شهروندان با توجه به رشد جمعیت شهرنشین، اجرای قانون شوراهای اسلامی شهر و روستا، واگذاری بخشی از فعالیت‌های شهرداری به بخش خصوصی برای ارائه خدمات بهتر، جذب پرسنل (با درجه لیسانس و بالاتر)، تنوع مطالبات و خواسته‌های شهروندان و از طرفی دیگر اصلاح ساختار اداری و مدیریت به استناد قانون برنامه سوم توسعه و همچنین واگذاری دیگر وظایف اجرایی به شهرداری براساس ماده ۱۳۶ برنامه سوم توسعه لزوم تحقیق در زمینه توجه به شرایط محیطی را برای داشتن ساختاری مناسب به منظور رسیدن به اثربخشی سازمانی شهرداری‌ها ضروری می‌سازد.

اهداف ذیل در انجام این تحقیق مدنظر قرار گرفته‌اند:

- درک و شناخت ویژگی‌های اصلی ساختار سازمانی شهرداری‌ها.
- درک و شناخت خصوصیات اصلی محیط اثرگذار بر عملکرد شهرداری‌ها.
- کشف ساختار سازمانی مناسب با توجه به ویژگی‌های محیط برنامه‌ریزی شهرداری‌ها و معرفی آن.
- بررسی رابطه ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی شهرداری‌ها.

## پیشینه و مبانی نظری تحقیق

اثربخشی مبحثی است که حدود شصت سال پیش پیترو دراکر [۳]، صاحب نظر بلند مرتبه مدیریت، آن را به طور علمی مطرح کرد و در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ در مورد آن مطالعات وسیعی آغاز شد که تاکنون ادامه یافته است. هوج در کتاب تئوری سازمان، و رایبزن در کتاب تئوری سازمان از دیدگاه کمبل [۴]، سی معیار را در زمینه اثربخشی و

نیل به اهداف سازمانی مستلزم  
واکنش مناسب به تغییرات  
محیطی است و یکی از مهم‌ترین  
عواملی که در رسیدن به اهداف  
سازمانی مؤثر است، «ساختار  
سازمانی» است

عملکرد سازمان معرفی کرده‌اند که از جمله این معیارها می‌توان به نهادینه کردن اهداف سازمانی، اثربخشی کل، اجماع در هدف، انعطاف‌پذیری / انطباق، سازگاری نقش و هنجارها و جز اینها اشاره کرد (Hoge, 1993, P.67) و رابینز، ۱۳۷۶، ص ۱۸۵).

اثربخشی سازمان به توانایی آن در بهره‌وری از محیط خود در جهت تأمین منابع ارزشمند و کمیاب بستگی دارد. در حقیقت سازمان برای حفظ کیفیت اثربخشی، بایستی در جهت استفاده بهینه از منابع محیطی به عنوان بخشی از متغیرهایی که می‌توانند سازمان را به اهدافش نزدیک‌تر سازند، گام بردارد (دفت، ۱۳۷۴، ص ۹۶).

بارنی و همکارانش معتقدند که ساختار سازمانی چارچوب و روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به هدف تلاش می‌کنند (Barney, 1992, P.316). در تعریف دیگری، فری و همکارانش به نقش‌های ساختار توجه کرده‌اند و اشاره داشته‌اند که ساختار سازمانی روشن می‌سازد که وظایف چگونه تقسیم شوند، چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمان که باید رعایت شود کدام‌اند (Fry, 1984, P.225). به قول هال، ساختار سازمانی سه وظیفه اصلی به عهده دارد: نخستین و مهم‌ترین آنها این است که ساختار سازمان باید در خروجی یا بازده سازمان و در نیل سازمان به اهدافش نقش داشته باشد. سپس اینکه می‌بایست در به حداقل رساندن یا نهایتاً هماهنگی نقش افراد مختلف در سازمان مؤثر باشد (Hall, 1996, P.46).

برای کشف رابطه بین ساختار سازمانی مناسب و اثربخشی سازمانی شهرداری‌ها، توجه به ویژگی‌های محیطی شهرداری‌ها (اندازه و حجم خدمات) و میزان تغییرات آن بسیار اهمیت دارد. از این رو چارچوب نظری این تحقیق مکتب اقتضایی [۵] است که به عنوان راهنمای گام‌های بعدی تحقیق انتخاب می‌شود. طبق این دیدگاه، بهترین ساختار برای سازمان، وابسته و مشروط به محیطی است که سازمان در درون آن قرار گرفته است.

درباره محیط و چگونگی تأثیرپذیری سازمان‌ها از آن، وابسته بودن ساختارهای سازمانی به شرایط محیطی و اینکه سازوکارهای هدایت، تصمیم‌گیری و جز اینها چه تفاوت‌هایی با هم دارند، تحقیقات متعددی صورت گرفته است. از آن

### درک ویژگی‌های محیطی (اندازه و حجم خدمات شهری) و انطباق آن با ویژگی‌های ساختاری شهرداری‌ها (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) برای داشتن ساختاری مناسب به منظور رسیدن به اثربخشی سازمانی شهرداری‌ها ضروری است

جمله می‌توان به تحقیق برنز و استالکر [۶]، امری و تریست [۷] و لورنس و لورش [۸] اشاره داشته که همگی بر توجه به ویژگی‌های محیطی و تناسب آن با ساختار سازمانی تأکید داشته‌اند.

اصلاح ساختار سازمانی و شفاف‌سازی و مشخص کردن مسئولیت‌های محول شده برای عملکرد در بهینه‌سازی ساختار مؤثر است (Mann & Biscuits, 1995, P.78).

در طراحی ساختار باید به میزان مکانیکی یا پویا بودن سازمان توجه داشت. در واقع، سازمان‌های مکانیکی نیاز چندانی به تغییر ندارند؛ و در مقابل، سازمان‌های پویا در محیط متغیر قرار دارند و باید ساختاری انعطاف‌پذیر داشته باشند (نجف بیگی، ۱۳۷۹، ص ۹۰). مینتسبرگ فعالیت‌های سازمان را به پنج بخش اصلی تقسیم کرده است که با توجه به نوع ساختار و مأموریت اصلی سازمان یک یا چند بخش به عنوان محور اصلی ساختار سازمانی در نظر گرفته می‌شود. به عبارت دیگر، در هر سازمان با توجه به نوع فعالیت آن، از حالت مکانیکی تا پویا، این پنج بخش تغییر می‌یابند. پنج بخش اساسی که مینتسبرگ (۱۳۷۱) شناسایی کرده عبارتند از (مینتسبرگ، ۱۳۷۱، ص ۱۳):

۱- بدنه اصلی عملیات [۹] (مرکز عملیات)؛

۲- بخش استراتژیک (عالی) سازمان [۱۰]؛

۳- بخش میانی [۱۱]؛

۴- ستاد تخصصی (فن سالاران) [۱۲]؛ و

۵- ستاد پشتیبانی [۱۳].

امروزه ساختارها به این سمت گرایش دارند که بدون هرم باشند، دارای کارکنان و سیستم‌های کاری قدرتمند و همچنین دارای واحدهای مستقل و خود اتکا باشند. چنین ساختارهایی انعطاف و سرعت بیشتری در پاسخ به نیازهای مشتریان و ارباب رجوع را موجب می‌گردند (Plunkett, 1995, P.99).

برای تعیین اثربخشی سازمان، سه متغیر شناسایی شده است که عبارتند از: علی، میانجی و نتیجه نهایی. در این میان، ساختار سازمانی به عنوان متغیر علی، متعهد به اهداف متغیر میانجی و بازدهی متغیر است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۳، ص ۷-۱۹۶). به طور کلی، تعیین اثربخشی سازمان بستگی به میزان شناخت تغییرات عمده ساختار سازمانی، نحوه جریان کار و الگوهای ارتباطات و اطلاعات سازمان، و آثار ضمنی دارد.

از این رو ساختار سازمانی و تعامل آن با محیط، دارای نقش اساسی در اثربخشی سازمان است و بقای هر سازمان بستگی به میزان توجه به شرایط محیطی دارد. در شهرداری‌ها حجم خدمات شهری و اندازه سازمان شهرداری‌ها به عنوان عوامل اثرگذار شرایط محیطی مورد بررسی قرار گرفته است.

### متغیرهای اصلی تحقیق

**اندازه‌سازمانی شهرداری‌ها:** به میزان تعداد جمعیتی که به آنها خدمات ارائه می‌گردد و تعداد کارکنانی که خدمات ارائه می‌دهند اطلاق می‌شود و به وسیله مقیاس فاصله‌ای در سه سطح تعریف شده است: سطح A، شهرداری‌های با جمعیت بالای دویست هزار نفر و کارکنان بالای پانصد نفر؛ سطح B، شهرداری‌های با جمعیت شهری بین پنجاه هزار تا مرز دویست هزار نفر و مجموع کارکنان بین یکصد و پنجاه نفر تا مرز پانصد نفر؛ و سطح C شهرداری‌های با جمعیت شهری زیر پنجاه هزار نفر و مجموع کارکنان شهرداری زیر ۱۵۰ نفر.

**ساختار سازمانی شهرداری‌ها:** این ساختار براساس میزان پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه - که از ۱ تا ۵ مربوط به تمرکز، از ۶ تا ۱۰ مربوط به رسمیت، و از ۱۱ تا ۱۵ مربوط به پیچیدگی است - در یک مقیاس پنج فاصله‌ای لیکرت اندازه‌گیری می‌گردد. در سؤالات مربوط به تمرکز، میزان گرفتن تصمیمات، تفویض اختیار، میزان دخالت شهردار در جمع آوری اطلاعات و نظایر اینها مطرح شده است.

در سؤالات مربوط به رسمیت، میزان داشتن شرح وظایف مدون، میزان خلاقیت و نوآوری، میزان داشتن دستورالعمل‌ها و ضوابط در سطح مدیریت شهرداری‌ها بیان گردیده است.

در سؤالات مربوط به پیچیدگی، سطح تحصیلات، درصد کارکنان در ساختمان اصلی و میزان هماهنگی، سطوح ارتباطی مراجعه‌کنندگان و ارائه‌کنندگان خدمات، و تعداد مکان‌های جغرافیایی مطرح شده است.

**اثربخشی سازمانی شهرداری‌ها:** میزان دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده است، که از دو طریق مورد بررسی قرار می‌گیرد:

الف) پرسشنامه، با ۲۰ سؤال که پاسخ آنها در مقیاس پنج فاصله‌ای لیکرت اندازه‌گیری می‌شود.

ب) روش دوم نسبت هزینه‌های جاری (۴۰ درصد) به عمرانی (۶۰ درصد) است که از طریق اسناد و مدارک، با توجه به فرمول زیر سنجیده می‌شود:

$$\frac{A_1}{B} \times 100 = S_1$$

$$\frac{A_2}{B} \times 100 = S_2$$

$$EF = \frac{(S_1)(S_2)}{2400}$$

A<sub>1</sub>: هزینه‌های جاری مربوط به سال‌های ۱۳۷۷-۱۳۸۰

B: بودجه کل مربوط به سال‌های ۱۳۷۷-۱۳۸۰

A<sub>2</sub>: هزینه‌های عمرانی مربوط به سال‌های ۱۳۷۷-۱۳۸۰

2400: نسبت‌های ۴۰ به ۶۰ در نسبت‌های جاری و عمرانی شهرداری‌ها، که چنانچه ۴۰ درصد هزینه‌های جاری و ۶۰ درصد هزینه‌های عمرانی صورت گرفته شده باشد، در واقع شهرداری‌ها به اهداف پیش‌بینی شده خود رسیده‌اند و عدد ۲۴۰۰ از ضرب عددهای ۴۰ در ۶۰ به دست آمده است، که با توجه به S<sub>1</sub> و S<sub>2</sub> در حالت کامل ۲۴۰۰ خواهد بود و پاسخ آن عدد ۱ است. به عبارت دیگر، اثربخشی سازمانی شهرداری‌ها در حالت کامل عدد ۱ است؛ یعنی ۱۰۰ درصد اثربخشی دارد. و S<sub>1</sub> و S<sub>2</sub> نسبت‌های تحقق یافته و برنامه‌های سال‌های ۱۳۷۷-۱۳۸۰ هستند و EF عملکرد اثربخشی را نشان می‌دهد.

### قلمرو تحقیق (جامعه و نمونه آماری)

شهرداری‌های استان گیلان جامعه آماری این تحقیق را تشکیل می‌دهد. شهرداری‌های استان گیلان در ۴۵ شهر استقرار یافته‌اند و تعداد کارکنانی که به صورت رسمی ثابت، قراردادی، کارگری و خدماتی در آنها به فعالیت اشتغال دارند ۴۱۲۸ نفرند؛ که از این تعداد ۸۱۰ نفر نیروی رسمی و ثابت شهرداری‌ها را تشکیل می‌دهند.

امروزه ساختارها به این سمت گرایش دارند که بدون هرم باشند، دارای کارکنان و سیستم‌های کاری قدرتمند و همچنین دارای واحدهای مستقل و خود اتکا باشند. چنین ساختارهایی انعطاف و سرعت بیشتری در پاسخ به نیازهای مشتریان و ارباب رجوع را موجب می‌گردند

با مشخص کردن جامعه مورد بررسی از نمونه گیری طبقه ای استفاده شده است. برای تعیین اندازه حجم نمونه از طریق جدول (کهن، مورگان و کربسای)، تعداد نمونه مورد نیاز با توجه به جامعه مورد تحقیق مشخص شده است. براساس این جدول و حجم جامعه نمونه، نسبت حجم نمونه به حجم جامعه برای تعیین حجم هر یک از طبقات به شرح زیر تعیین گردیده است:

$$\frac{n}{N} = \frac{۲۶۲}{۸۱۰} = ۳۲\%$$

سپس حجم نمونه هر یک از طبقات بدین شرح مشخص شده است:

$$\text{سطح A: } ۲۶۳ \times ۳۲\% = ۸۴/۱۶ \approx ۸۵$$

$$\text{سطح B: } ۱۳۸ \times ۳۲\% = ۴۴/۱۶ \approx ۴۵$$

$$\text{سطح C: } ۴۰۹ \times ۳۲\% = ۱۳۰/۸۸ \approx ۱۳۱$$

$$۲۵۹/۲ = ۲۶۱ \text{ نفر}$$

در جدول شماره یک حجم نمونه مربوط به هر یک از طبقات شهرداری ها آورده شده است:

جدول شماره ۱- حجم نمونه آماری

حجم نمونه	شهرداری سطح A	حجم نمونه	شهرداری سطح B	حجم نمونه	شهرداری سطح C
۱۳۱ نفر و به طور متوسط هر شهرداری ۳/۲ نفر	رشت و مناطق آن	۱۱ نفر	اتزلی و مناطق آن	۱۹ نفر	سایر شهرداری های استان (۴۱ شهرداری)
	۸۵ نفر	لاهیجان		۱۵ نفر	
		لنگرود			
۱۳۱	جمع	۴۵			
۲۶۱		جمع کل			

### روش شناسی تحقیق و روش گردآوری اطلاعات

نوع این تحقیق، کاربردی و روش آن توصیفی-همبستگی [۱۴] است. برای جمع آوری اطلاعات در سطح شهرداری ها از روش میدانی استفاده شده است. برای این منظور با استفاده از ابزارهای گردآوری اطلاعات در قلمرو مکانی و زمانی تحقیق، محدوده مشخص شده مورد مشاهده قرار گرفته و از طریق روش تحقیق همبستگی، رابطه میان متغیرها تحلیل شده است.

اطلاعات مورد نیاز برای سنجش میزان اندازه های متغیرها را به طرق مختلف می توان جمع آوری کرد. در این تحقیق، پژوهشگران با توجه به روش تحقیق، از ابزارهای ذیل برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز استفاده کرده اند:

۱- پرسشنامه: به منظور تشخیص و طراحی ساختار سازمانی شهرداری ها، از پرسشنامه و برای طراحی سوالات آن از روش دلفی استفاده شده است.

۲- اسناد و مدارک: به منظور تعیین اندازه سازمان شهرداری ها و سنجش میزان اثربخشی عملکرد شهرداری ها از این ابزار استفاده شده است.

۳- مصاحبه: به منظور شناخت نیازهای محیطی، تنوع خواسته ها، میزان تأمین مالی و انسانی، حجم خدمات و نظایر اینها از این ابزار استفاده می شود.

۴- فرایند تجزیه و تحلیل اطلاعات: محققان برای پاسخگویی به مسئله تدوین شده و با تصمیم گیری در مورد رد یا قبول فرضیه های مطرح شده، از روش های مختلف تجزیه و تحلیل بدین شرح استفاده می کنند:

۱- به منظور تعیین درجه همبستگی بین متغیرها از آزمون ضریب همبستگی رتبه ای اسپیرمن [۱۵] استفاده می شود.

از طریق آماره آزمون استیوننت و محاسبه آن و مقایسه با جدول، رابطه معنادار بودن آن مورد بررسی قرار می گیرد.

۲- از طریق آزمون فرضیه یکسان بودن میانگین ها در چند جامعه (تجزیه واریانس) رابطه معنی دار بودن هر یک از متغیر در هر سه سطح شهرداری ها مورد بررسی قرار می گیرد.

در آزمون اول ارتباط بین متغیرهای ابعاد ساختاری و اثربخشی مورد سنجش قرار می گیرد. میزان تأثیر ابعاد

ساختاری (تمرکز، پیچیدگی و رسمیت) بر اثربخشی در هر سه سطح آزمون می‌گردد. در آزمون دوم متغیرهای اثربخشی، تمرکز، پیچیدگی و رسمیت در بین هر سه سطح رابطه معنادار بودن آنها مورد آزمون قرار می‌گیرد.

### نتیجه‌گیری و الگوهای پیشنهادی

ساختار سازمانی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد هر سازمانی است و برای پویایی و بالندگی هر سازمانی، داشتن ساختاری مناسب با ویژگی‌های محیطی، اصلی‌ترین عامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی نیز هست. با توجه به فرضیات تحقیق نتایج زیر حاصل شد:

- ۱- در شهرداری‌های کوچک: نتایج آماری مندرج جدول شماره ۲ نشان دهنده آن است که در شهرداری‌های کوچک:
  - الف) تمرکز در حد بسیار بالا قرار می‌گیرد؛
  - ب) رسمیت در حد بسیار پایین است؛
  - ج) پیچیدگی بسیار کم است؛
  - د) حجم ارائه خدمات در حد کم اما با کیفیت بالاست؛ و
  - ه) واحدهای ارائه‌کننده خدمات در این دسته از شهرها محدود است.

جدول شماره ۲- نتایج آزمون در شهرداری‌های کوچک

اثربخشی	تعداد نمونه	ضریب همبستگی	T	sig. (2-Tailed)
پیچیدگی	۱۳۲	-۰/۰۸۶	-۰/۹۸	۰/۳۲۷
تمرکز	۱۳۲	۰/۳۵۳	۴/۲۸	۰/۰۰۰
رسمیت	۱۳۲	۰/۰۳۲	۰/۳۶۵	۰/۷۱۴

- ۲- در شهرداری‌های متوسط، با استناد به جدول شماره ۳، نتایج زیر به دست آمد:

- الف) تمرکز در حد پایین قرار دارد؛
- ب) رسمیت در حد بالا قرار می‌گیرد؛
- ج) پیچیدگی کم وجود دارد؛
- د) ارائه خدمات نسبت به شهرداری‌های متوسط بیشتر است؛ و
- ه) واحدهای ارائه‌کننده خدمات نسبت به شهرهای کوچک همچون، اتوبوسرانی، تاکسیرانی، فضای سبز، خدمات شهری و جز اینها حد بالایی دارند.

جدول شماره ۳- نتایج آزمون در شهرداری‌های متوسط

اثربخشی	تعداد نمونه	ضریب همبستگی	T	sig. (2-Tailed)
پیچیدگی	۴۵	-۰/۰۳۵	-۰/۲۳	۰/۸۱۸
تمرکز	۴۵	-۰/۱۸۰	-۱/۲۰	۰/۲۳۶
رسمیت	۴۵	-۰/۳۶۰	-۲/۵۴	۰/۰۱۵

- ۳- در شهرداری‌های بزرگ، شرایط زیر حاکم است (جدول شماره ۴):

جدول شماره ۴- نتایج آزمون در شهرداری‌های بزرگ

اثربخشی	تعداد نمونه	ضریب همبستگی	T	sig. (2-Tailed)
پیچیدگی	۸۵	۰/۳۲۸	۳/۱۷	۰/۰۰۵
تمرکز	۸۵	۰/۰۱۰	۰/۰۹	۰/۹۲۹
رسمیت	۸۵	۰/۲۹۲	۲/۷۷	۰/۰۰۷

لذا

الف) رسمیت در حد بسیار بالا را دارند؛

ب) پیچیدگی در حد بالایی قرار می‌گیرد؛

ج) تمرکز در سطح پایین قرار می‌گیرد؛

د) زمان صرف انجام امور نسبت به شهرداری‌های کوچک و متوسط بسیار زیاد است؛ (حجم ارائه خدمات نسبت به شهرداری‌های کوچک و متوسط در سطح بالا قرار دارد؛ و) واحدهای ارائه‌کننده خدمات متنوع‌اند؛  
ز) تنوع تخصص در این دسته از شهرداری‌ها نسبت به شهرداری‌های کوچک و متوسط وجود دارد؛ و  
ر) تنوع خواسته‌ها در قسمت‌های مختلف شهری وجود دارد.

**پیشنهاد می‌شود** به منظور اثر بخشی کردن ساختار سازمانی شهرداری‌ها با توجه به ویژگی محیطی:

الف) در شهرداری‌های کوچک، از ساختار ساده (نمودار شماره ۱) استفاده شود. از مزایای این نوع ساختار این است که سازوکار اصلی هماهنگی به وسیله سرپرستی مستقیم صورت می‌گیرد، به محیط‌های ساده و بویا پاسخ می‌دهد و در طبقه بندی ساختاری ارگانیک است. در چنین ساختاری، لایه‌های زائد وجود ندارد، مسئولیت‌های افراد مشخص است، و چون اعضای سازمان به راحتی از رسالت سازمان آگاهی دارند، لذا به آسانی می‌توان به فعالیت‌ها و نقش تک‌تک افراد در تحقق هدف‌های سازمان پی برد. میزان ابهام در هدف در چنین ساختاری حداقل است. محیط‌های بویا و ساده با سازمان‌های تخت دارای ساختار ساده، با تمرکز تصمیم‌گیری و دارا بودن هسته عملیاتی ارگانیک سازگاری دارند.

ب) در شهرداری‌های متوسط، از ساختار بخشی (نمودار شماره ۲) استفاده شود. از مزایای این نوع ساختار، وجود متخصصان رشته‌های مختلف برای ارائه خدمات متنوع و مطلوب است. در ساختار بخشی چند واحد مستقل وجود دارد که هر یک از آنها به وسیله یک واحد مرکزی هماهنگ می‌شود و قدرت در دست مدیریت میانی قرار دارد و واحدهای مرکزی خدمات پشتیبانی را برای بخش‌ها فراهم می‌کنند و نقش هماهنگ‌کننده بین آنها را به عهده دارند. سازوکار اصلی هماهنگی در این نوع ساختار، استاندارد کردن بازده است. ساختار بخشی به مدیران دامنه وسیعی از تجربه با واحدهای مستقل اعطا می‌کند. این مسئولیت و استقلال انفرادی، فرصتی به مدیران می‌دهد که یک سازمان را با تمام معایب و محاسن آن اداره کنند. در این نوع ساختار، واحدها همچنین از مزایای صرفه‌جویی ناشی از مقیاس در برنامه‌ریزی، جذب سرمایه و توزیع ریسک بهره می‌جویند. برای تسریع در امور عمرانی و خدمات شهری و پاسخگویی سریع به نیازهای محیطی این ساختار مناسب است.

ج) در شهرداری‌های بزرگ، از ساختار ماتریسی-پیوندی (نمودار شماره ۳) استفاده شود. از مزایای این نوع ساختار، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، و بالا رفتن کیفیت ارائه خدمات و استاندارد شدن رویه‌ها، به دلیل انجام امور به دست متخصصان همان شهرداری است. از دیگر مزایای این نوع ساختار، پاسخگویی سریع، جلوگیری از اتلاف وقت و تطبیق پذیری سریع به تغییرات محیطی نیز هست.

طرح ماتریسی از طریق تجهیز سازمان به بهترین منابع و به کارگیری اثربخش‌ترین روش استفاده از منابع، صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس را محقق می‌سازد. دیگر مزیت‌های طرح ماتریسی عبارتند از: (رایبزر، ۱۳۷۶، ص ۲۸۵).

۱- افزایش توانایی سازمان برای واکنش سریع نسبت به تغییرات محیطی.

۲- ابزاری اثربخش برای توازن احتیاجات تکمیل پروژه و کنترل هزینه با نیاز سازمان به کارایی اقتصادی و توسعه ظرفیت‌های فنی برای آینده.

۳- افزایش انگیزه از طریق ایجاد محیطی با هنجارهای آزادمنشانه که باب طبع افراد حرفه‌ای و علمی است.

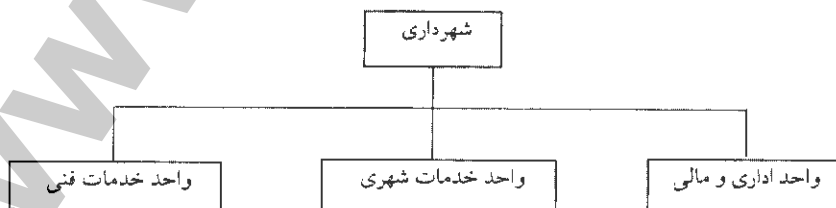
با استفاده از روش دلفی، الگوهای پیشنهادی مورد بررسی قرار گرفت. محققان به نظرخواهی از خبره‌ها در جامعه مورد مطالعه که از شهرداران با سابقه بیش از پنج سال فعالیت هستند و حداقل ده سال سابقه در عرصه‌های امور شهری دارند، پرداختند - که نتایج آن از این قرار است:

الف) در شهرداری‌های کوچک، حداقل بیش از ۹۶ درصد موافق الگوی ساختار ساده‌اند.

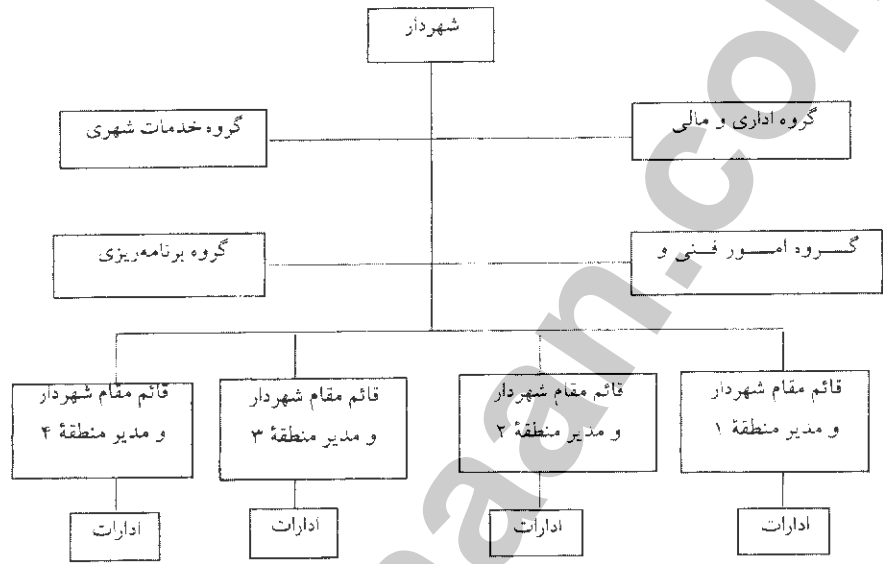
ب) در شهرداری‌های متوسط، حداقل بیش از ۹۲ درصد موافق الگوی ساختار بخشی هستند.

ج) در شهرداری‌های بزرگ، حداقل بیش از ۹۶ درصد موافق الگوی ساختار ماتریسی-پیوندی هستند.

نمودار شماره ۱: مدل پیشنهادی برای شهرداری‌های با جمعیت تا ۵۰ هزار نفر و کارکنان ۱۵۰ نفر (ساختار ساده)

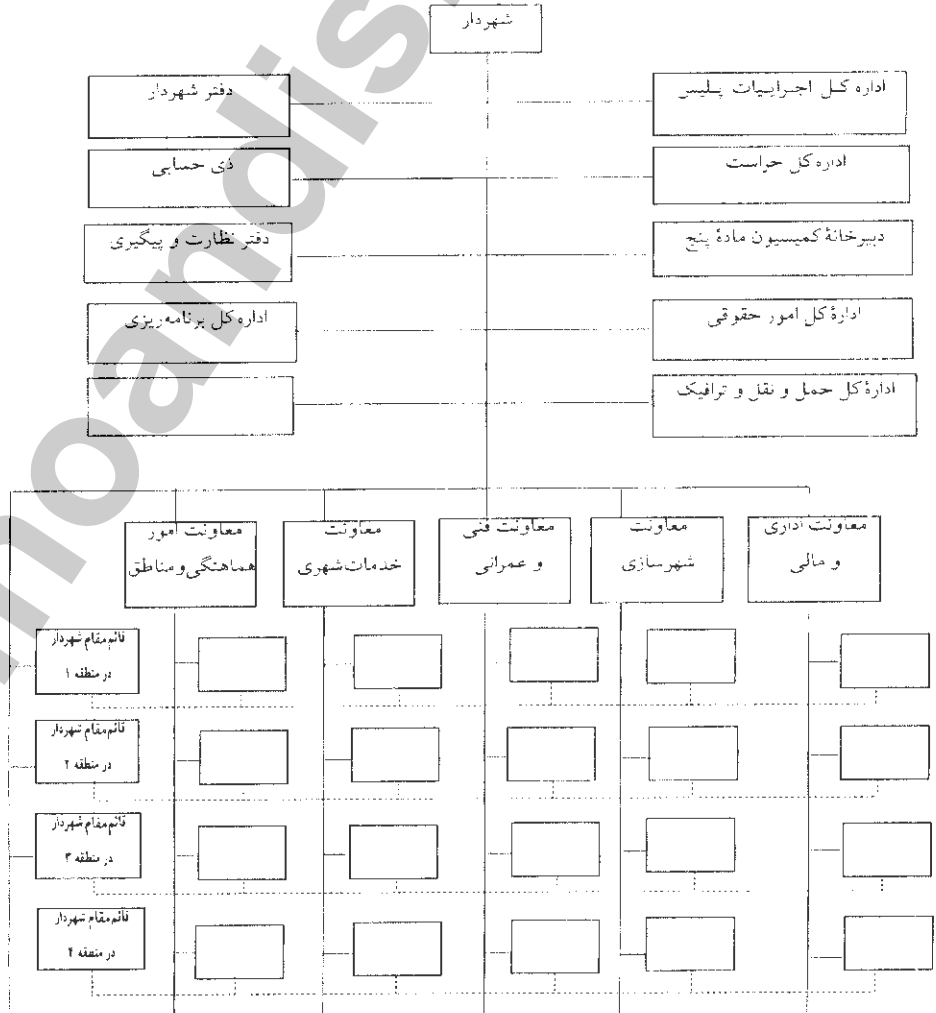


نمودار شماره ۲: مدل پیشنهادی برای شهرداری‌های با جمعیت ۵۰ هزار نفر تا ۲۰۰ هزار نفر و داشتن کارکنان با ۱۵۰ نفر تا ۵۰۰ نفر (ساختار بخشی)



□ به ازای هر پنجاه هزار نفر یک قائم مقام شهردار و مدیر منطقه تشکیل شده است.

نمودار شماره ۳: مدل پیشنهادی برای شهرداری‌های بزرگ (ساختار ماتریسی - نهادی)



اپنوستا

- 1- effectiveness
- 2- designing organizational structure
- 3- P.Drucker
- 4- J.J. Campbell
- 5- contingency
- 6- T.Burns and G.M. Stalker
- 7- Fred Emery and Eric. Frist
- 8- Paul Lawrence & Jay Lorsch
- 9- operating core
- 10- strategic apex
- 11- middle line
- 12- professionalism
- 13- support staff
- 14- descriptive, correlational
- 15- spearman correlation coefficient

منبع

- ۱- یک هارلد، ریچارد و برینچارد، وندی: مدیریت تحول و نوآوری ترجمه مهدی ایران‌نژاد بلرزی، منتشر مدیران چاپ اول، ۱۳۷۸.
- ۲- سید محمد انجری و علی یزسانیان، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی چاپ اول تهران، ۱۳۷۴.
- ۳- رایبیز، استیفن پی: تفویض سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی ز حسن دانیلی فرد، انتشارات صفار، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۶.
- ۴- میروسیاسی، ناصر: مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط عالی انتشارات مهر چاپ بیستم، تهران، ۱۳۸۰.
- ۵- شمیسنسیرگ، هنری سازماندهی پنج انگوی کارسان، ترجمه ابوالحسن قیچی و حسین وزیری سابق انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ اول، تهران، ۱۳۷۷.
- ۶- نجف بیگی، رضا سازمان و مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۹.
- ۷- لهرسی، باول، وکتاج بلانچارد: مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، مؤسسه انتشارات چهار دانشگایی (ماجد) چاپ سوم، تهران، ۱۳۷۷.
- 8- Barney, Jay B. & others, *The Management of Organization*, Houghton Mifflinco, 1992.
- 9- Fry, I. oas & others, "Technology structure and work group effectiveness", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 2, 1984.
- 10- Hoeg and W. P. Anthony, op. cit. & H.L. Test and St. Carl's, *Management by Objectives*, London, Mcmillan Ltd., 1993.
- 11- Mum Robin & Barton's, B. cunts LTD & Dennis Kohoe, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No. 1, 1995.
- 12- Plankett, Warren R & others, *Management*, International Thomson publishing, (I.T.P.), 6th, 1995.
- 13- R. H. Hill, *Organizations, Structures, Processes and Outcomes*, London, Prentice - Hall, 1996.