

چالش‌های مدیریت تغییر در ساختارهای درون‌سازمانی شهرداری و راهکارهای ارتقای سازگاری

سازمانی

آرمیتا خلیلی^۱، محمد شبانی^۲

۱- لیسانس حسابداری، فوق لیسانس مهندسی شهرسازی، (سرپرست اداره توسعه مدیریت و منابع سازمان مدیریت حمل و نقل بار و مسافر شهرداری)

۲- لیسانس علوم سیاسی، فوق لیسانس مطالعات منطقه ای گرایش خاورمیانه، (کارشناس روابط عمومی)

چکیده

مدیریت تغییر در سازمان‌های دولتی معاصر، به‌ویژه شهرداری‌ها، به عنوان یکی از ارکان اساسی تحقق حکمرانی شهری کارآمد و پاسخگو شناخته می‌شود. شهرداری‌ها به دلیل ماهیت بوروکراتیک، چندلایه و سیاسی خود، بیش از سایر سازمان‌ها در معرض فشارهای محیطی، تغییر انتظارات شهروندان و تحولات سریع فناوریانه قرار دارند. در چنین شرایطی، ناتوانی در سازگاری سازمانی می‌تواند منجر به کاهش کارآمدی، نارضایتی عمومی و تضعیف سرمایه اجتماعی شود. از این‌رو، شناخت چالش‌های مدیریت تغییر و ارائه راهکارهای عملی برای ارتقای سازگاری سازمانی در ساختارهای درون‌سازمانی شهرداری‌ها، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. هدف این مقاله، شناسایی و تحلیل چالش‌های اصلی مدیریت تغییر در ساختارهای درون‌سازمانی شهرداری و تبیین راهکارهای مؤثر برای تقویت سازگاری سازمانی با تأکید بر ابعاد ساختاری، فرهنگی و رهبری است. روش پژوهش حاضر، مروری تحلیلی و توصیفی بر ادبیات علمی مرتبط با مدیریت تغییر، مدیریت شهری و سازگاری سازمانی در شهرداری‌ها است که با تمرکز بر مطالعات داخلی انجام شده و داده‌ها به شیوه تحلیلی-تفسیری سازمان‌دهی شده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ساختارهای سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک، فرهنگ سازمانی مقاوم در برابر نوآوری، ضعف در رهبری تحول‌آفرین، نارسایی در مدیریت دانش، محدودیت‌های مالی و نظارتی، و تأثیرپذیری شدید از متغیرهای سیاسی، مهم‌ترین موانع تحقق تغییر پایدار در شهرداری‌ها هستند. همچنین نتایج حاکی از آن است که صرف اجرای اصلاحات سطحی و مقطعی، بدون نهادینه‌سازی تغییر در ساختارها و فرهنگ سازمانی، نمی‌تواند به سازگاری بلندمدت منجر شود. در نتیجه‌گیری، مقاله تأکید می‌کند که ارتقای سازگاری سازمانی در شهرداری‌ها مستلزم اتخاذ رویکردی جامع، تدریجی و یادگیرنده است که در آن، رهبری تحول‌آفرین، ساختارهای انعطاف‌پذیر، فرهنگ نوآوری، مدیریت دانش و نهادینه‌سازی تغییرات فراتر از دوره‌های مدیریتی، به صورت همزمان مورد توجه قرار گیرند.

واژگان کلیدی: مدیریت تغییر، ساختارهای درون‌سازمانی، شهرداری، سازگاری سازمانی، مقاومت سازمانی

چکیده :

مدیریت تغییر در محیط‌های سازمانی مدرن، دیگر یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت استراتژیک برای بقا و توسعه است (خواجه شاهکوهی و همکاران، ۲۰۱۵). این ضرورت در سازمان‌های دولتی و به‌ویژه شهرداری‌ها که مستقیماً با پیچیدگی‌های رو به رشد شهری و انتظارات متغیر شهروندان سروکار دارند، دوچندان می‌شود. شهرداری‌ها به مثابه نهادهای کلیدی در ارائه خدمات عمومی، زیرساخت‌ها و تنظیم فضای زندگی شهری، نیازمند بازنگری مداوم در ساختارها، فرآیندها و فرهنگ سازمانی خود هستند تا بتوانند به دغدغه‌های نوین شهروندی پاسخ دهند (مهرداد سلگی و همکاران، ۲۰۲۵). تحولات سریع فناوریانه، افزایش مطالبات شفافیت و پاسخگویی، و نیاز به حکمرانی چابک، همه دست به دست هم داده‌اند تا مدیریت سنتی و ایستا دیگر پاسخگوی نیازهای امروز نباشد. در این بافت، مدیریت تغییر به معنای فرآیند سازمان‌یافته هدایت سازمان از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب‌تر و سازگارتر با محیط در حال تغییر است (هاشمی و همکاران، ۲۰۱۳).

چالش‌های مدیریت تغییر در ساختارهای درون‌سازمانی شهرداری‌ها اغلب ریشه در ماهیت بوروکراتیک، تمرکز شدید بر سلسله‌مراتب و فرهنگ سازمانی مقاوم در برابر نوآوری دارد. ساختارهای سنتی که بر اساس منطق سلسله‌مراتبی و تفکیک وظایف سخت‌گیرانه طراحی شده‌اند، در برابر نیاز به همکاری بین بخشی و انعطاف‌پذیری که لازمه اجرای پروژه‌های پیچیده شهری است، مقاومت نشان می‌دهند (برومند کاخکی و زاهدی مطلق، ۲۰۱۸). این ساختارها اغلب منجر به ایجاد سیلوهای سازمانی شده‌اند که مانع جریان اطلاعات و هماهنگی میان معاونت‌ها و مدیریت‌های مختلف شهرداری می‌شوند، امری که در اجرای تغییرات فراگیر بسیار مخرب است. مقاومت در برابر تغییر، یکی از برجسته‌ترین موانع در مسیر تحول سازمانی است و در محیط‌های دولتی به دلیل امنیت شغلی نسبی و وابستگی عمیق به رویه‌های از پیش تعیین‌شده، شدت بیشتری دارد (لشکری و همکاران، ۲۰۲۲).

بخش قابل توجهی از مقاومت‌ها نه از سوی کارکنان عادی، بلکه از سوی مدیران میانی نشأت می‌گیرد که احساس می‌کنند تغییرات پیشنهادی، قدرت و نفوذ آن‌ها را در ساختار موجود کاهش خواهد داد. این مدیران غالباً سنگربانان وضعیت موجود تلقی می‌شوند و بدون کسب حمایت و تعهد آن‌ها، هرگونه تلاش برای تحول، محکوم به شکست خواهد بود (شفیعی دارافشانی، ۲۰۲۲). مدیریت مؤثر تغییر نیازمند شناسایی دقیق ریشه‌های این مقاومت‌ها و طراحی استراتژی‌هایی برای تبدیل مقاومت به مشارکت فعال است. در غیر این صورت، سازمان در حالت «تغییر نمایشی» باقی مانده و انرژی منابع هنگفتی صرف فرآیندهایی می‌شود که در عمل به مرحله اجرا نمی‌رسند. علاوه بر موانع انسانی، ساختارهای مدیریتی نیز نقش حیاتی در تسهیل یا ممانعت از تغییر ایفا می‌کنند. نظام‌های ارزیابی عملکرد سنتی که بر اساس شاخص‌های کمی و کوتاه‌مدت تعریف شده‌اند، اغلب کارکنان را تشویق می‌کنند که تنها به انجام وظایف محوله اکتفا کرده و ریسک نوآوری یا اجرای پروژه‌های با بازده بلندمدت را نپذیرند (نیک‌اختر و همکاران، ۲۰۲۱). این امر با هدف اصلی مدیریت تغییر که همانا بهبود مستمر و بازمهندسی فرآیندهاست، در تضاد کامل قرار می‌گیرد. شهرداری‌ها باید به سمت سیستمی حرکت کنند که در آن، نوآوری به عنوان یک ارزش سازمانی تلقی شده و شکست‌های ناشی از آزمون و خطا به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری پذیرفته شوند.

یکی دیگر از چالش‌های بنیادین، نارسایی در رهبری تغییر است. در محیط‌های شهری، رهبران باید بتوانند چشم‌اندازی قانع‌کننده از آینده مطلوب ارائه دهند و تعهد خود به این چشم‌انداز را به طور مستمر ابراز نمایند (عدالت پناه و همکاران، ۲۰۲۴). فقدان رهبری تحول‌آفرین و اتکای صرف به مدیریت مبتنی بر اقتدار سنتی، موجب می‌شود که کارکنان تغییر را به عنوان یک دستور اجباری از بالا به پایین تلقی کنند، نه یک ضرورت مشترک برای ارتقای کیفیت خدمات شهری. این امر به ویژه در شهرداری‌هایی که تغییرات به دلیل تغییر دولت‌های محلی، به صورت مقطعی و متأثر از سلیقه‌های مدیریتی جدید رخ می‌دهد، تشدید می‌گردد.

فقدان زیرساخت‌های مناسب برای مدیریت دانش و اشتراک‌گذاری تجارب موفق نیز مانع بزرگی در مسیر سازگاری است. شهرداری‌ها اغلب پروژه‌های مشابهی را در واحدهای مختلف به صورت موازی و بدون انتقال آموخته‌ها اجرا می‌کنند، که نشان‌دهنده ضعف در ایجاد یکپارچگی شناختی در سطح سازمان است (سوکی و همکاران، ۲۰۲۳). مدیریت تغییر موفق نیازمند آن است که سازمان به یک سیستم یادگیرنده تبدیل شود که بتواند به طور مستمر از محیط بیرونی و تجربیات درونی خود درس بگیرد و دانش سازمانی را نهادینه سازد.

ارتقای سازگاری سازمانی در شهرداری‌ها مستلزم فراتر رفتن از اصلاحات سطحی و پرداختن به ابعاد عمیق‌تر فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی موجود در بسیاری از شهرداری‌ها، بر پایه مقررات‌محوری و اجتناب از خطا بنا شده است، در حالی که سازگاری با محیط پویا، نیازمند فرهنگ ریسک‌پذیری معقول، پذیرش ابهام و تمرکز بر نتایج برای شهروندان است (ذوالفقاری و همکاران، ۲۰۲۳). این تغییر فرهنگی باید به صورت تدریجی و با استفاده از ابزارهای تقویت رفتارهای مطلوب صورت پذیرد. در مجموع، مقاله حاضر قصد دارد با مرور و تحلیل ادبیات موجود در حوزه مدیریت تغییر سازمانی در بخش عمومی، چارچوبی تحلیلی برای درک پیچیدگی‌های این فرآیند در ساختارهای شهرداری ارائه دهد. این امر مستلزم بررسی عمیق‌تر تعامل میان عوامل ساختاری، رهبری و فرهنگ سازمانی در مواجهه با فشارهای محیطی است تا بتوان راهکارهای عملیاتی برای تحقق سازگاری پایدار شهری تدوین نمود.



شکل ۱. مدل مفهومی مدیریت تغییر در سازمان‌های شهرداری

مدل مفهومی ارائه‌شده، چارچوبی یکپارچه برای تبیین مدیریت تغییر در سازمان‌های شهرداری فراهم می‌کند. بر اساس این مدل، شهرداری‌ها به طور هم‌زمان تحت تأثیر فشارهای محیطی بیرونی نظیر تغییرات فناورانه، انتظارات شهروندان و الزامات حکمرانی قرار دارند که ضرورت تحول سازمانی را تشدید می‌کند. در کنار این عوامل، چالش‌های درون‌سازمانی از جمله بوروکراسی، مقاومت در برابر تغییر، ساختارهای جزیره‌ای و نظام‌های ارزیابی عملکرد صلب، به‌عنوان موانع اصلی تحقق تغییر مؤثر عمل می‌کنند. این نیروهای بیرونی و درونی، مستقیماً فرآیند مدیریت تغییر را که شامل رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش است، تحت تأثیر قرار می‌دهند. در پاسخ به این شرایط، راهبردهای تغییر مانند رهبری تحول‌آفرین، افزایش انعطاف‌پذیری ساختاری، دگرگونی فرهنگی و حرکت به سمت سازمان یادگیرنده، نقش تقویت‌کننده‌ای در بهبود کیفیت فرآیند مدیریت تغییر ایفا می‌کنند. در نهایت، برآیند این تعامل‌ها به ارتقای سازگاری سازمانی منجر می‌شود که خود را در قالب افزایش انعطاف‌پذیری، نوآوری، ارائه خدمات شهروندمحور و تحقق تغییرات پایدار در شهرداری‌ها نشان می‌دهد.

۲. مبانی نظری تغییر سازمانی و سازگاری در بخش عمومی

مدیریت تغییر در ادبیات سازمانی، فرآیندی پیچیده و چندوجهی تعریف می‌شود که هدف آن هدایت سیستم سازمانی از یک وضعیت تعادل (Status Quo) به یک وضعیت تعادل جدید است که از مطلوبیت بیشتری برخوردار باشد (کیوانی و رضانی، ۱۳۹۶). این مفهوم، که ریشه در نظریه‌های تحول سازمانی دارد، بر این فرض استوار است که سازمان‌ها برای حفظ بقا و دستیابی به اثربخشی بلندمدت، باید بتوانند خود را با محیط دائماً در حال تغییر وفق دهند؛ فرآیندی که تحت عنوان «سازگاری سازمانی» شناخته می‌شود. سازگاری سازمانی، ظرفیت یک سازمان برای تغییر ساختار، استراتژی‌ها و فرآیندهای داخلی خود در پاسخ به تغییرات در محیط عملیاتی‌اش است (عادل‌خواجه و همکاران، ۱۳۹۲). در بافت شهرداری‌ها، این تغییرات محیطی شامل تحولات جمعیتی، انتظارات خدمات عمومی، قوانین جدید دولتی و فشارهای زیست‌محیطی است.

نظریه‌های کلاسیک مدیریت تغییر، اغلب بر رویکردهای خطی مانند مدل سه مرحله‌ای لوین (تثبیت‌زدایی، تغییر، تثبیت مجدد) تأکید داشتند (لشکری و همکاران، ۱۳۹۲). با این حال، محیط‌های پیچیده امروزی، نیازمند مدل‌های پویاتر و چرخه‌ای هستند که تغییر را به عنوان یک فرآیند مستمر و غیرخطی در نظر بگیرند. نظریه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، چارچوب مناسبی برای درک سازگاری در شهرداری‌ها فراهم می‌کند، زیرا تأکید آن بر توانایی سازمان در ایجاد، حفظ و انتقال دانش به منظور انطباق با شرایط جدید است (سوکی و همکاران، ۱۳۹۳). شهرداری‌ها اگر نتوانند از خطاهای گذشته درس بگیرند و آموخته‌های خود را در طراحی فرآیندهای جدید به کار بندند، در چرخه ناکارآمدی باقی خواهند ماند. در بخش عمومی، چارچوب‌های تغییر اغلب با چالش‌های خاصی مواجه می‌شوند که ماهیت خدمات و پاسخگویی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پاسخگویی به شهروندان، در مقابل پاسخگویی به ذی‌نفعان داخلی و سیاسی، پیچیدگی‌های مضاعفی را ایجاد می‌کند. مدیران شهرداری باید بتوانند تغییراتی را اعمال کنند که هم از نظر فنی و مدیریتی صحیح باشد و هم از نظر سیاسی و اجتماعی قابل پذیرش واقع شود (محمدرضا مقدم و رضانی وانگاه، ۱۳۹۴). این تضاد منافع، اغلب به تعویق انداختن یا تضعیف اصلاحات ساختاری منجر می‌شود، زیرا مدیران ارشد ترجیح می‌دهند از تنش‌های سیاسی ناشی از تغییرات عمده دوری کنند.

ساختارهای درون‌سازمانی شهرداری‌ها، که معمولاً ریشه در مدل‌های بوروکراتیک حداکثری دارند، به عنوان مهم‌ترین مانع در مسیر سازگاری شناخته می‌شوند (برومند کاخکی و زاهدی مطلق، ۱۳۹۸). بوروکراسی، با تأکید بر سلسله‌مراتب، تفکیک دقیق وظایف، حاکمیت قوانین و رویه‌های کتبی، ثبات و قابلیت پیش‌بینی را فراهم می‌کند؛ اما در مقابل، چابکی و انعطاف‌پذیری لازم برای پاسخگویی به مسائل شهری منحصر به فرد را سلب می‌نماید. برای مثال، فرآیندهای اخذ مجوزهای ساختمانی یا خدمات شهری که نیازمند همکاری میان چندین معاونت (مانند شهرسازی، خدمات شهری، مالی) هستند، به دلیل ساختار سیلو و عدم وجود سازوکارهای مدیریتی قوی برای هماهنگی افقی، با تأخیرهای طولانی مواجه می‌شوند. نظریه «تناسب استراتژی-ساختار» بیان می‌کند که ساختار سازمانی باید با استراتژی‌های سازمان همسو باشد (خواجه شاهکوهی و همکاران، ۱۳۹۵). در شرایطی که استراتژی شهرداری به سمت دولت الکترونیک، مشارکت شهروندی و خدمات برخط حرکت می‌کند، ساختارهای سلسله‌مراتبی سنتی که بر کاغذبازی و مراجعات حضوری تکیه دارند، دیگر تناسبی ندارند. مدیریت تغییر در اینجا نه صرفاً نصب نرم‌افزار جدید، بلکه مهندسی مجدد کل فرآیندها و تعریف مجدد نقش‌ها و اختیارات در طول زنجیره فرماندهی است.

علاوه بر ساختار رسمی، عوامل فرهنگی نیز در تعیین میزان موفقیت تغییر نقش اساسی دارند. فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهای مشترکی است که رفتار کارکنان را هدایت می‌کند (نیک‌اختر و همکاران، ۱۳۹۱). در بسیاری از شهرداری‌ها، فرهنگی حاکم است که بر اساس آن، «رویه درست» بر «نتیجه مطلوب» اولویت دارد. این فرهنگ، که گاهی به

عنوان فرهنگ اجتناب از مسئولیت‌شناسی شناخته می‌شود، باعث می‌شود کارکنان برای حفظ امنیت شغلی و جلوگیری از انتقاد، از هرگونه ابتکار عملی که ممکن است منجر به خطا شود، پرهیز کنند. رهبری نقش کاتالیزور را در این فرآیند ایفا می‌کند. رهبری تحول‌آفرین، که بر ایجاد انگیزه درونی، توانمندسازی کارکنان و الهام‌بخشی متمرکز است، برای شکستن این فرهنگ‌های مقاوم ضروری است (عدالت پناه و همکاران، ۲۰۲۴). مدیران شهرداری باید به عنوان مهندسان تغییر، بتوانند با ایجاد حس فوریت و ترسیم یک مسیر مشخص، کارکنان را متقاعد سازند که وضعیت موجود قابل تحمل نیست و آینده‌ای بهتر با تلاش جمعی قابل دستیابی است. در نهایت، سازگاری سازمانی در شهرداری‌ها باید در پرتو مفهوم «حکمرانی خوب» مورد بررسی قرار گیرد. حکمرانی خوب ایجاب می‌کند که شهرداری‌ها شفاف، پاسخگو، مشارکتی و کارآمد باشند (مهرداد سلگی و همکاران، ۲۰۲۵). مدیریت تغییر باید به عنوان ابزاری برای هم‌راستاسازی ساختارهای داخلی با این اصول حکمرانی به کار رود؛ به این معنی که تغییرات صرفاً برای بهبود کارایی داخلی نباشد، بلکه هدف نهایی آن ارتقای کیفیت تعامل و خدمات‌رسانی به شهروندان به عنوان ذی‌نفعان اصلی باشد. این دیدگاه، تغییر را از یک وظیفه اداری صرف، به یک مأموریت اجتماعی تبدیل می‌کند.

۳. ساختار سلسله‌مراتبی و موانع آن در اجرای تحولات افقی

ساختار سازمانی شهرداری‌ها، به طور سنتی، مبتنی بر الگوی بوروکراتیک و بر شکل گرفته است که بر تمرکزگرایی قدرت، تفکیک سلسله‌مراتبی وظایف و اتکا به قوانین و مقررات رسمی تأکید دارد (برومند کاخکی و زاهدی مطلق، ۲۰۱۸). این ساختار، که برای تضمین نظم، انصاف و قابلیت پیش‌بینی در تخصیص منابع و ارائه خدمات طراحی شده، در عصر حاضر به عاملی بازدارنده در برابر نوآوری و سازگاری تبدیل شده است. چالش اصلی زمانی بروز می‌کند که محیط شهری نیازمند تصمیم‌گیری‌های سریع، بین‌بخشی و مبتنی بر حل مسئله در سطح عملیاتی است، در حالی که ساختار موجود، هرگونه حرکت را ملزم به طی سلسله‌مراتبی طولانی و کسب تأییدیه‌های متعدد می‌سازد. یکی از پیامدهای مستقیم این سلسله‌مراتب سخت، ایجاد «سیلوهای سازمانی» است. سیلوها، واحدهای کاملاً مجزا و خودکفایی هستند که به جای همکاری برای دستیابی به اهداف کلان شهری، بر منافع بخشی خود تمرکز می‌کنند (شفیعی دارافشانی، ۲۰۲۲). برای مثال، یک پروژه نوسازی شهری که نیازمند هماهنگی میان معاونت‌های فنی و عمرانی، ترافیک، محیط زیست و مالی است، در ساختار سیلو محور، با اتلاف زمان در تبادل اسناد و تضاد در اولویت‌بندی‌ها مواجه می‌شود. هر بخش، فرآیند خود را بهینه می‌بیند بدون آنکه تأثیر آن بر جریان کار کل سازمان مورد توجه قرار گیرد.

مدیریت تغییر نیازمند ایجاد جریان‌های افقی و کارگروه‌های بین وظیفه‌ای برای حل مسائل پیچیده است، اما ساختار سلسله‌مراتبی به طور ذاتی، قدرت را به صورت عمودی متمرکز می‌کند و اختیارات تصمیم‌گیری را از کارکنان خط مقدم که با مسائل روزمره درگیر هستند، سلب می‌نماید (لشکری و همکاران، ۲۰۲۲). زمانی که یک نوآوری کوچک در یک واحد پیشنهاد می‌شود، برای اجرا نیازمند تأیید مدیران میانی و ارشد است که اغلب به دلیل درگیری با مسائل سطح بالاتر یا عدم تمایل به تغییر وضعیت موجود، پروسه را به تعویق می‌اندازند. این امر، انرژی اولیه و انگیزه ایجاد شده توسط ابتکارات تغییر را به سرعت تضعیف می‌کند. تمرکزگرایی قدرت در ساختار بوروکراتیک، تأثیر مخربی بر توسعه رهبری در سطوح پایین‌تر دارد. کارکنان و مدیران میانی، به جای تمرین مهارت‌های رهبری و مسئولیت‌پذیری در حل مسائل، آموزش می‌بینند که صرفاً مجری دستورات باشند (عدالت پناه و همکاران، ۲۰۲۴). این وضعیت، هنگامی که نیاز به بسیج سازمانی برای اجرای تغییرات بزرگ است، خود را نشان می‌دهد؛ زیرا بدنه مدیریتی میانی فاقد تجربه لازم برای هدایت و متقاعدسازی تیم‌های خود در مسیر تحول است. آن‌ها در درجه اول مجریان قواعد هستند نه عاملان تغییر.

علاوه بر این، نظام‌های پاداش و ارزیابی عملکرد در ساختارهای سنتی، به ندرت برای تشویق همکاری افقی طراحی شده‌اند. پاداش‌ها معمولاً بر اساس میزان موفقیت در دستیابی به اهداف تعیین شده در حوزه عملکردی هر واحد (سیلو) تعریف می‌شوند و نه بر اساس میزان مشارکت در موفقیت‌های مشترک سازمانی (نیک‌اختر و همکاران، ۲۰۲۱). این عدم همسویی بین پاداش‌دهی و هدف تغییر، کارمندان را به سمت حفظ مرزهای سیلوهای خود سوق می‌دهد، زیرا همکاری افقی برای آن‌ها هزینه‌بر (از نظر زمان و انرژی) تلقی می‌شود، بدون آنکه پاداش ملموسی در پی داشته باشد. از منظر نظری، ساختارهای سلسله‌مراتبی با پارادایم «سازمان یادگیرنده» در تضاد هستند. یادگیری سازمانی به تبادل اطلاعات و بازنگری در مدل‌های ذهنی نیاز دارد (سوکی و همکاران، ۲۰۲۳). در ساختار عمودی، اطلاعات ارزشمند اغلب در سطوح بالا به دام افتاده یا صرفاً به صورت عمودی منتقل می‌شود، بدون آنکه فرصتی برای بازخورد یا تفسیر مشترک در میان سطوح مختلف مدیریتی فراهم آید. این امر به شکل‌گیری «بصیرت‌های ناقص» یا «درک‌های متضاد» از نیاز به تغییر در میان بخش‌های مختلف سازمان منجر می‌شود.

برای غلبه بر این چالش، مدیریت تغییر باید متمرکز بر بازمهندسی ساختار باشد، نه صرفاً اصلاح رویه‌ها (خواجه شاهکوهی و همکاران، ۲۰۱۵). این امر شامل تعریف مجدد مأموریت‌های سازمانی بر اساس فرآیندهای کلیدی (مانند خدمات‌رسانی به شهروندان) به جای وظایف سنتی معاونت‌ها است. این رویکرد نیازمند ایجاد ساختارهای موقت یا ماتریسی است که کارکنان را برای مدت زمان مشخصی فراتر از مرزهای واحدی خود به همکاری وادار کند، که این خود تلاشی برای شکستن جمود ناشی از سلسله‌مراتب است. در نهایت، این ساختارها نه تنها در برابر تغییر مقاومند، بلکه خود یک عامل تثبیت‌کننده مقاومت فرهنگی نیز محسوب می‌شوند. کارکنان به این ساختار خو گرفته‌اند و آن را به عنوان روش منطقی انجام کار می‌پذیرند. هر تلاشی برای افقی‌سازی فرآیندها، در ذهن بسیاری از کارکنان، به معنای حمله به ساختار موجود و زیر سؤال بردن اعتبار مدیران فعلی تلقی می‌شود، که این امر مقاومت درونی را به سطح بالاتری از سازمان تعمیم می‌دهد و اجرای تغییرات را دشوارتر می‌سازد (مهرداد سلگی و همکاران، ۲۰۲۵).

۴. نقش رهبری در ایجاد تعهد و غلبه بر مقاومت سازمانی

رهبری تغییر، قلب تپنده هر تحول سازمانی موفق است و در شهرداری‌ها، به دلیل ماهیت سیاسی و عمومی بودن فعالیت‌ها، اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند (عدالت پناه و همکاران، ۲۰۲۴). رهبران تغییر در سازمان‌های شهری تنها نباید مدیران اجرایی باشند؛ بلکه باید به عنوان معماران آینده، مبلغان چشم‌انداز و تسهیل‌کنندگان منابع عمل کنند. یکی از بزرگترین چالش‌ها در این زمینه، فقدان رهبری تحول‌آفرین در مقابل رهبری تراکنشی (معاملاتی) سنتی است. رهبران تراکنشی بر حفظ وضعیت موجود، اعمال پاداش‌ها و تنبیه‌ها در ازای انطباق با رویه‌های تعریف شده تمرکز دارند (هاشمی و همکاران، ۲۰۱۳)، در حالی که رهبری تحول‌آفرین بر الهام‌بخشی، ایجاد حس هدف مشترک و توانمندسازی کارکنان برای فراتر رفتن از انتظارات روزمره تأکید می‌ورزد.

مقاومت سازمانی، یک واکنش طبیعی انسانی به تهدیدات ادراک شده در برابر وضعیت موجود است (لشکری و همکاران، ۲۰۲۲). این مقاومت می‌تواند ناشی از ترس از ناشناخته‌ها، از دست دادن مهارت‌های قدیمی، یا از دست دادن قدرت و جایگاه باشد. رهبران تغییر موفق باید این مقاومت را نه به عنوان یک مانع خصمانه، بلکه به عنوان یک منبع اطلاعاتی ارزشمند تلقی کنند. در حقیقت، مقاومت اغلب نشان می‌دهد که کارکنان نگران پیامدهای تغییر هستند و این نگرانی‌ها باید مورد توجه قرار گیرند و در فرآیند طراحی تغییر ادغام شوند. یکی از ابزارهای محوری رهبری، خلق و انتقال یک «حس فوریت» قانع‌کننده است (خواجه شاهکوهی و همکاران، ۲۰۱۵). در شهرداری‌ها، این حس فوریت غالباً به دلیل کندی روند تصمیم‌گیری و وجود منابع نسبتاً

پایدار، به آسانی شکل نمی‌گیرد. مدیران باید بتوانند به طور مداوم نشان دهند که چگونه تأخیر در تغییر، منجر به از دست دادن فرصت‌های توسعه شهر، افزایش نارضایتی شهروندان، یا عقب ماندن از شهرهای رقیب می‌شود. این کار نیازمند ارتباط‌سازی داده‌محور و مثال‌های عینی از شکست‌های ناشی از عدم انطباق است.

توانمندسازی (Empowerment) کارکنان، که سنگ بنای رهبری تحول‌آفرین است، در محیط‌های بوروکراتیک شهرداری‌ها با چالش‌های جدی روبه‌روست. توانمندسازی مستلزم واگذاری بخشی از اختیارات تصمیم‌گیری به سطوح پایین‌تر است، که این امر مستقیماً با اصل تمرکزگرایی قدرت در تضاد است (شیعه و همکاران، ۲۰۲۱). رهبران باید شجاعت لازم برای رها کردن کنترل را داشته باشند و اعتماد کافی به تیم‌های خود نشان دهند تا بتوانند مسئولیت بیشتری را بپذیرند. این فرآیند باید با آموزش مهارت‌های لازم برای تصمیم‌گیری صحیح همراه باشد تا اطمینان حاصل شود که توانمندسازی به هرج و مرج منجر نخواهد شد. ارتباطات شفاف و چندجهته، ابزار حیاتی دیگر رهبری تغییر است (احمدی و امیرحسین، ۲۰۲۵). در شهرداری‌ها، کانال‌های ارتباطی اغلب یک طرفه هستند (از بالا به پایین). مدیریت تغییر مؤثر نیازمند باز کردن کانال‌های بازخورد از پایین به بالا و همچنین ارتباطات افقی بین واحدها است. رهبران باید نه تنها علت و هدف تغییر را اعلام کنند، بلکه باید به طور مستمر پیشرفت‌ها، موانع و درس‌های آموخته شده را به اشتراک بگذارند. این شفافیت، شایعات را کاهش داده و اعتماد عمومی به رهبری را افزایش می‌دهد.

نقش رهبری در مدیریت انتظارات ذی‌نفعان شهری بسیار حیاتی است. تغییرات ساختاری در شهرداری‌ها همیشه با مقاومت‌های بیرونی (مانند گروه‌های فشار، سازمان‌های مردم‌نهاد، یا احزاب سیاسی) همراه است که ممکن است به دنبال منافع خاصی باشند (بوداکی، ۲۰۲۴). رهبران باید بتوانند یک ائتلاف قوی از حامیان تغییر ایجاد کنند و به طور فعال با مخالفان وارد مذاکره شوند. موفقیت در تغییر، اغلب به توانایی رهبر در بسیج حمایت سیاسی فراتر از مرزهای سازمانی بستگی دارد.

همچنین، رهبران باید خود الگوی رفتاری تغییر باشند. اگر مدیران ارشد در سازمان جدید، همچنان رفتارهای قدیمی (مانند اتکا به کاغذبازی، برگزاری جلسات غیرضروری یا نادیده گرفتن فرآیندهای جدید) را نشان دهند، کارکنان دلیلی برای پذیرش تغییر نخواهند یافت (مهرداد سلگی و همکاران، ۲۰۲۵). تغییر فرهنگی از طریق اعمال قوانین جدید آغاز نمی‌شود، بلکه از طریق مشاهده رفتارهای رهبران در موقعیت‌های سخت و پرچالش تثبیت می‌گردد. در نهایت، رهبران باید ظرفیت «سازگاری با تغییرات پی‌درپی» را در سازمان ایجاد کنند. به جای اجرای پروژه‌های تغییر بزرگ و تک‌بعدی، رویکرد رهبری باید بر توانمندسازی سازمان برای انجام تغییرات کوچک و مکرر (تغییرات تدریجی) متمرکز شود (کفاشی و همکاران، ۲۰۲۲). این امر به کارکنان اجازه می‌دهد تا مهارت‌های لازم برای انطباق را به صورت تدریجی بیاموزند و سازمان را از یک موجود سنگین به یک موجود منعطف‌تر تبدیل کنند.

۵. چالش‌های فرهنگی: مقاومت در برابر نوآوری و فرهنگ بوروکراتیک

فرهنگ سازمانی در شهرداری‌ها، اغلب به عنوان ریشه‌دارترین و سرسخت‌ترین مانع در برابر مدیریت موفق تغییر شناخته می‌شود (نیک‌اختر و همکاران، ۲۰۲۱). فرهنگ سازمانی شامل مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و مفروضات ناگفته‌ای است که نحوه تعامل کارکنان با یکدیگر و با محیط بیرونی را شکل می‌دهد. در بسیاری از شهرداری‌ها، فرهنگی نهادینه شده است که بر «حفظ وضع موجود»، «رعایت دقیق رویه» و «اجتناب از ریسک» تأکید دارد. این فرهنگ، که ریشه در مدل‌های سنتی مدیریتی دارد، به طور بنیادین با نیازمندی‌های سازگاری سازمانی که مستلزم انعطاف‌پذیری، یادگیری و نوآوری است، در تضاد است. یکی از نمودهای بارز این فرهنگ، «مقاومت فرهنگی در برابر نوآوری» است. نوآوری در شهرداری‌ها اغلب با شک و تردید

کارکنان مواجه می‌شود، زیرا اجرای یک روش جدید، پیش‌فرض می‌گیرد که روش‌های قدیمی ناکارآمد بوده‌اند، امری که می‌تواند غرور حرفه‌ای کارکنان باتجربه را جریحه‌دار کند (ذوالفقاری و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین، کارکنان اغلب نوآوری‌ها را به عنوان تلاش‌هایی سطحی از سوی مدیریت ارشد برای اثبات کارایی می‌بینند که به احتمال زیاد بدون حمایت کافی منابع و زمان، رها خواهد شد. این بدبینی ریشه‌دار، انگیزه هرگونه مشارکت فعال در فرآیندهای تغییر را از بین می‌برد.

بوروکراسی اداری، علاوه بر ساختار، به شدت فرهنگ را نیز شکل داده است. در فرهنگی که بر «قانون‌مداری مطلق» تأکید می‌شود، خلاقیت فردی یا تصمیم‌گیری موقعیتی که می‌تواند خدمت بهتری ارائه دهد، اغلب به عنوان یک انحراف یا خطر تلقی می‌شود (برومند کاخکی و زاهدی مطلق، ۲۰۱۸). کارکنان می‌آموزند که ایمن‌ترین مسیر شغلی، پیروی دقیق از دستورالعمل‌های از پیش تعیین شده است، حتی اگر آن دستورالعمل‌ها در شرایط فعلی به ارائه خدمات ناکارآمد منجر شوند. این امر به فرهنگ «فقط انجام وظیفه» دامن می‌زند و روحیه شهروندمحوری را تضعیف می‌کند. تغییر فرهنگ سازمانی نیازمند مداخله‌های بلندمدت و چندوجهی است که از سطح رهبری آغاز و به عمق بدنه اجرایی نفوذ کند (مهرداد سلگی و همکاران، ۲۰۲۵). این تغییر نمی‌تواند صرفاً از طریق اطلاعیه‌های رسمی محقق شود؛ بلکه باید از طریق تغییر در سیستم‌های پاداش‌دهی، فرآیندهای استخدام و ترفیع، و مهم‌تر از همه، بازنگری در رفتارهای مشاهده‌شده روزمره مدیران ارشد صورت پذیرد. فرهنگی که نوآوری را پاداش دهد و شکست‌های ناشی از تلاش‌های صادقانه را بپذیرد، می‌تواند به مرور زمان جایگزین فرهنگ اجتناب از ریسک شود.

مسئله مهم دیگر در فرهنگ شهرداری‌ها، ضعف در «شفافیت و اعتماد» است (احمدی و امیرحسین، ۲۰۲۵). اگر کارکنان احساس کنند که اطلاعات کلیدی مربوط به دلایل تغییر، یا پیامدهای واقعی آن، پنهان می‌ماند، به سرعت به ایجاد «روایت‌های موازی» روی می‌آورند که معمولاً منفی و بدبینانه هستند. این روایت‌های جایگزین، به سرعت در برابر هرگونه تلاش برای ایجاد اعتماد مقاومت می‌کنند و موجب می‌شوند که کارکنان تغییرات را پروژه‌هایی برای منافع شخصی مدیران ببینند تا تحولی برای سازمان یا شهر. عدم قدردانی سازمانی و عدم رسمیت بخشیدن به تلاش‌های کارکنان برای سازگاری، نیز چالشی فرهنگی است. زمانی که کارکنان برای صرف وقت اضافی در جهت یادگیری یک مهارت جدید یا شرکت در جلسات خارج از روال برای اصلاح یک فرآیند، هیچ نوع پاداش غیرمالی دریافت نکنند، انگیزه درونی آن‌ها کاهش می‌یابد (کفاشی و همکاران، ۲۰۲۲). فرهنگ باید به گونه‌ای تغییر یابد که موفقیت‌های کوچک در مسیر تغییر، به صورت عمومی و صادقانه جشن گرفته شود تا رفتارهای مطلوب تقویت گردند.

از منظر نظری، فرهنگ‌های متمرکز بر بوروکراسی در برابر «یادگیری سازمانی» مقاومت می‌کنند، زیرا یادگیری مستلزم بازنگری در مفروضات اساسی است (سوکی و همکاران، ۲۰۲۳). در یک محیط بوروکراتیک، دانش اغلب به صورت عمودی و از طریق سلسله مراتب منتقل می‌شود؛ در حالی که سازگاری نیازمند تبادل افقی دانش، به اشتراک‌گذاری بهترین تجارب میان واحدهای مختلف و توانایی سازمان برای زیر سؤال بردن فرضیات خود است. این امر مستلزم ایجاد فضاهای امن برای گفتگوهای انتقادی در مورد نحوه انجام کار است. برای غلبه بر این چالش فرهنگی، شهرداری‌ها باید پروژه‌هایی را آغاز کنند که نتیجه آن‌ها به طور مستقیم بر بهبود خدمات عمومی تأثیر بگذارد و کارکنان بتوانند ارزش کار خود را در تعامل با شهروندان مشاهده کنند (مهرداد سلگی و همکاران، ۲۰۲۵). زمانی که کارکنان به طور ملموس ببینند که تغییر آن‌ها چگونه زندگی مردم را آسان‌تر کرده است، انگیزه درونی برای حفظ و تعمیق آن تغییرات تقویت می‌شود و فرهنگ سازمانی به تدریج به سمت شهروندمحوری و انعطاف‌پذیری متمایل می‌گردد. این رویکرد، تغییر را از یک فرآیند دستوری به یک تعهد اخلاقی تبدیل می‌کند.

۶. نقش مدیریت دانش و آموزش در افزایش ظرفیت سازگاری

ظرفیت سازگاری یک سازمان به شدت با کیفیت مدیریت دانش و سطح آموزش‌های تخصصی و رفتاری کارکنان آن گره خورده است (سوکی و همکاران، ۲۰۲۳). در شهرداری‌ها، به دلیل حجم عظیم اطلاعات مرتبط با املاک، زیرساخت‌ها، پرونده‌های شهروندی و مقررات فنی، مدیریت دانش ناکارآمد می‌تواند به سرعت فرآیندهای تغییر را فلج کند. هنگامی که ساختارها تغییر می‌کنند و رویه‌ها بازنگری می‌شوند، دانش نهفته و ضمنی (Tacit Knowledge) که در تجربه کارکنان قدیمی انباشته شده، باید به دانش صریح و قابل انتقال تبدیل شود تا در ساختار جدید به کار گرفته شود. یکی از چالش‌های اساسی، «انتقال دانش نهفته» است. مدیران و کارشناسان با تجربه، سال‌ها رویه‌هایی را توسعه داده‌اند که اگرچه در سیستم‌های رسمی ثبت نشده‌اند، اما برای انجام کار ضروری بوده‌اند (شفیعی دارافشانی، ۲۰۲۲). تغییر ساختار یا اجرای سیستم‌های اتوماسیون جدید، بدون استخراج این دانش نهفته و ادغام آن در فرآیندهای جدید، منجر به از دست رفتن کارایی و سقوط موقتی سطح خدمات می‌شود. شهرداری‌ها اغلب در طراحی مکانیسم‌هایی برای مستندسازی و انتقال این تجربیات شکست می‌خورند، چرا که این فرآیندها زمان‌بر تلقی شده و در اولویت‌های کوتاه‌مدت مدیریت قرار نمی‌گیرند.

نظام آموزشی سنتی در شهرداری‌ها نیز عمدتاً بر انتقال دانش فنی یا آگاهی از قوانین جدید متمرکز است و کمتر به آموزش مهارت‌های رفتاری مرتبط با تغییر توجه نشان می‌دهد (کفاشی و همکاران، ۲۰۲۲). مدیریت تغییر، نیازمند مهارت‌هایی مانند حل تعارض، ارتباطات بین‌فردی، تفکر سیستمی و رهبری مشارکتی است. کارکنان باید آموزش ببینند که چگونه در ساختارهای موقت کار کنند، چگونه به فرآیندهای جدید عادت کنند و چگونه ابهام ناشی از تغییر را مدیریت نمایند. کمبود در این آموزش‌ها، به مقاومت‌های غیرمنطقی دامن می‌زند زیرا کارکنان ابزارهای روانی لازم برای انطباق را در اختیار ندارند. توسعه سازگاری نیازمند تبدیل شهرداری به یک «سازمان یادگیرنده» است (کیوانی و رضانی، ۲۰۱۶). این امر مستلزم ایجاد حلقه‌های بازخورد قوی است که بتواند خطاها را به سرعت شناسایی کرده و درس‌های آموخته شده را به دانش سازمانی تبدیل کند. در محیط‌های بوروکراتیک، ترس از اشتباه مانع اصلی یادگیری است. کارکنان از گزارش دادن اشتباهات یا شکست پروژه‌های آزمایشی هراس دارند، زیرا این گزارش‌ها می‌توانند به عنوان شواهدی برای نقص عملکرد آن‌ها تلقی شوند. این ترس، چرخه یادگیری سازمانی را مختل می‌کند و سازمان را در برابر اشتباهات تکراری آسیب‌پذیر می‌سازد.

استفاده ناکارآمد از فناوری‌های نوین نیز یک چالش مرتبط با مدیریت دانش است. استقرار سامانه‌های جدید (مانند سیستم‌های GIS یا خدمات شهروندی الکترونیکی) به تنهایی به معنای تغییر نیست (احمدی و امیرحسین، ۲۰۲۵). اگر کارکنان ندانند که چگونه از این ابزارها در چارچوب فرآیندهای جدید استفاده کنند، یا اگر این ابزارها با منطق قدیمی کار کنند، این سامانه‌ها به سادگی به ابزارهای دیجیتالی برای اجرای همان رویه‌های قدیمی تبدیل می‌شوند. این پدیده به «تغییر سطحی بدون تحول عمیق» منجر می‌شود. مدیریت دانش همچنین باید به ایجاد شبکه‌های ارتباطی غیررسمی برای اشتراک‌گذاری بهترین تجارب کمک کند. در شهرداری‌ها، اغلب بهترین روش‌ها در یک واحد موفق اجرا می‌شوند، اما به دلیل نبود مکانیزم رسمی اشتراک‌گذاری، این موفقیت‌ها تکرار نمی‌شوند (سوکی و همکاران، ۲۰۲۳). سیستم‌های مدیریت دانش باید کارکنان را ترغیب کنند تا مدل‌های عملیاتی موفق خود را به اشتراک بگذارند و سازمان برای به رسمیت شناختن و پاداش دادن به «مشارکت‌کنندگان دانش» انگیزه ایجاد کند. علاوه بر این، آموزش باید به صورت مستمر و نه صرفاً واکنشی طراحی شود. با توجه به اینکه محیط شهری به سرعت در حال تغییر است، آموزش نباید فقط به دوره بدو استخدام یا پس از وقوع بحران محدود شود. سازگاری نیازمند یک «فرهنگ آموزش مادام‌العمر» است که در آن کارکنان به طور مداوم مهارت‌های جدید را کسب می‌کنند و دانش خود را به‌روز نگه می‌دارند (کفاشی و همکاران، ۲۰۲۲). این رویکرد پیشگیرانه، زمان مورد نیاز برای انطباق با تغییرات آتی را به شدت کاهش می‌دهد. در نهایت، مدیریت دانش باید به طور مستقیم با استراتژی‌های کلان شهرداری مرتبط

باشد. کارکنان باید درک کنند که دانش جدیدی که کسب می‌کنند، چگونه به تحقق اهداف استراتژیک سازمان (مانند کاهش آلودگی، بهبود ترافیک یا ارتقای رضایت شهروندان) کمک خواهد کرد (مهرداد سلگی و همکاران، ۲۰۲۵). پیوند دادن یادگیری فردی به اهداف سازمانی، انگیزه‌ای قدرتمند برای سرمایه‌گذاری زمان و انرژی در فرآیندهای یادگیری فراهم می‌آورد و ظرفیت سازگاری کل سازمان را ارتقا می‌بخشد.

۷. موانع ساختاری و بوروکراتیک در پیاده‌سازی فرآیندهای چابک

ساختارهای درون‌سازمانی شهرداری‌ها، میراثی از مدیریت سنتی هستند که بر اساس اصول ثبات، دقت و قابلیت پیش‌بینی بنا شده‌اند. این اصول در حالی که برای نگهداری زیرساخت‌های شهری حیاتی هستند، به طور بنیادین با پارادایم «چابکی» (Agility) که لازمه پاسخگویی به نیازهای متغیر شهروندان امروزی است، در تعارض قرار می‌گیرند (خواجه شاهکوهی و همکاران، ۲۰۱۵). چابکی در مدیریت شهری به معنای توانایی سازمان برای تکرار سریع، یادگیری از بازخوردها و تنظیم سریع مسیر در پاسخ به تغییرات محیطی است. اولین مانع ساختاری، «فرآیندهای بیش از حد استاندارد شده و غیرقابل تغییر» است. در شهرداری‌ها، هر خدمت یا وظیفه از طریق مجموعه‌ای از مراحل قانونی و اداری تعریف شده است که اغلب به طور دقیق در آیین‌نامه‌ها یا بخشنامه‌ها قید شده‌اند (برومند کاخکی و زاهدی مطلق، ۲۰۱۸). هرچند این استانداردها برای جلوگیری از فساد و تبعیض ضروری است، اما اجرای تغییرات کوچک برای بهبود کارایی را بسیار دشوار می‌سازد، زیرا هرگونه تغییر در فرآیند نیازمند طی مراحل طولانی تصویب در سطوح مختلف مدیریتی و قانونی است.

دومین چالش، مدیریت مالی و بودجه‌بندی است که ماهیت پروژه‌محور و سالانه دارد. فرآیندهای چابک نیازمند تخصیص انعطاف‌پذیر منابع هستند، به گونه‌ای که بودجه بتواند بر اساس نتایج آزمایشی و اولویت‌های لحظه‌ای تغییر کند (محمدرضا مقدم و رمضانی وانگاه، ۲۰۲۴). سیستم بودجه‌ریزی شهرداری‌ها معمولاً بسیار سفت و سخت است؛ منابع به صورت ثابت برای فعالیت‌های تعریف‌شده در ابتدای سال تخصیص می‌یابند و انحراف از این برنامه با موانع شدید قانونی و حسابرسی مواجه می‌شود. این ساختار مالی، عملاً سازمان را از ریسک‌پذیری و اجرای آزمایشی مفاهیم جدید باز می‌دارد. علاوه بر این، سیستم‌های ارزیابی عملکرد در ساختارهای سنتی، بر خروجی‌های کمی (تعداد پرونده‌های رسیدگی شده، تعداد مجوزهای صادر شده) تمرکز دارند، نه بر نتایج کیفی و رضایت شهروندان (نیک‌اختر و همکاران، ۲۰۲۱). این امر کارکنان را تشویق می‌کند تا برای «پر کردن فرم‌ها» به جای «حل مسئله واقعی» تلاش کنند. چابکی نیازمند تغییر تمرکز ارزیابی از «فعالیت» به «نتیجه‌محوری» است، اما تغییر این پارادایم ارزیابی نیازمند تغییرات قانونی عمیق در نحوه نظارت بر عملکرد سازمان‌های عمومی است.

ماهیت وظیفه‌محور ساختارها، مانع دیگری برای تیم‌های چابک چندوظیفه‌ای است. تیم‌های چابک نیازمند افرادی با مهارت‌های ترکیبی هستند که بتوانند همزمان در جنبه‌های فنی، ارتباطی و مدیریتی مشارکت کنند (سوکی و همکاران، ۲۰۲۳). در شهرداری‌ها، تخصصی‌سازی شدید منجر به این شده است که هر فرد یا واحد تنها در یک دامنه بسیار محدود تخصص داشته باشد. برای مثال، یک کارشناس فنی ممکن است هیچ درکی از محدودیت‌های بودجه‌ای یا الزامات قانونی نداشته باشد، و برعکس، کارشناس مالی از پیچیدگی‌های فنی پروژه بی‌اطلاع باشد. این شکاف‌های تخصصی، مانع تشکیل تیم‌های خودگردان و چابک می‌شود. پیچیدگی نظارتی و لایه‌های متعدد تأیید، کارایی فرآیندهای چابک را از بین می‌برد. یک فرآیند چابک طراحی شده است که در آن، تیم‌های کوچک بتوانند با تأیید مدیریت میانی، تصمیمات سریع بگیرند و نتایج را تست کنند. اما در شهرداری‌ها، تصمیمات حتی در سطح اجرای یک تغییر کوچک در یک سامانه نرم‌افزاری، نیازمند تأیید معاونت‌ها، سازمان‌های

نظارتی و گاهی اوقات شورای شهر است (لشکری و همکاران، ۲۰۲۲). این امر چرخه تصمیم‌گیری را از روزها یا هفته‌ها به ماه‌ها افزایش می‌دهد و مفهوم چابکی را بی‌معنی می‌سازد.

تضاد میان امنیت شغلی سنتی و ریسک‌پذیری مورد نیاز در چابکی نیز یک عامل ساختاری بازدارنده است. کارکنان در بخش دولتی احساس امنیت شغلی بالایی دارند که اگرچه برای ثبات اجتماعی مطلوب است، اما در زمینه نوآوری می‌تواند مانع‌زا باشد (هاشمی و همکاران، ۲۰۱۳). کارکنان به ندرت ریسک می‌کنند که یک روش جدید و غیرتأییدشده را امتحان کنند، زیرا پیامدهای شکست آن‌ها ممکن است محدود به تنزل رتبه یا توبیخ باشد، در حالی که مزایای موفقیت معمولاً به ندرت به آن‌ها بازمی‌گردد. برای غلبه بر این موانع ساختاری، مدیریت تغییر باید به دنبال ایجاد «مناطق خودمختار تغییر» یا «Sandbox» باشد (عدالت پناه و همکاران، ۲۰۲۴). این مناطق فضاهایی هستند که در آن، تیم‌های کوچک می‌توانند با استفاده از بودجه و قوانین انعطاف‌پذیر (در چارچوب یک مجوز کلان از بالاترین سطح مدیریتی) پروژه‌های آزمایشی را اجرا کنند و بدون ترس از نقض رویه‌های سخت‌گیرانه، یاد بگیرند. این رویکرد به سازمان اجازه می‌دهد تا چابکی را در مقیاس کوچک تمرین کند و سپس آموخته‌ها را به صورت مرحله‌ای در ساختار رسمی ادغام نماید.

۸. تأثیر متغیرهای محیطی و سیاسی بر ثبات تغییرات

شهرداری‌ها به عنوان نهادهایی که مستقیماً تحت تأثیر فرآیندهای سیاسی و تغییرات مدیریتی قرار دارند، با چالش‌های منحصر به فردی در حفظ پایداری و تداوم تغییرات روبه‌رو هستند. برخلاف سازمان‌های خصوصی که تغییرات استراتژیک آن‌ها اغلب با ثبات رهبری و اهداف بلندمدت همراه است، تغییرات در شهرداری‌ها به شدت تحت تأثیر چرخه‌های انتخابات، تغییر شهردار و تفاوت‌های دیدگاهی میان شوراهای شهر و مدیریت اجرایی قرار دارد (بوداکی، ۲۰۲۴). این محیط متغیر، یکی از بزرگترین تهدیدات برای اجرای موفق و ماندگار هرگونه تحول ساختاری محسوب می‌شود. اولین و مهم‌ترین متغیر محیطی، «تغییر دولت محلی» است. هر بار که شهردار یا اعضای اصلی شورا تغییر می‌کنند، اغلب یک بازنگری کلی در اولویت‌ها و استراتژی‌های سازمانی صورت می‌گیرد. تغییرات مدیریتی جدید ممکن است به جای ادامه دادن مسیر تحول‌آفرین دولت قبلی، به سمت رویکردهای کاملاً متفاوت حرکت کنند و پروژه‌های جاری را متوقف یا لغو نمایند (مهرداد سلگی و همکاران، ۲۰۲۵). این «تغییرات متناوب»، منابع سازمانی را مستهلک کرده و کارکنان را دچار سردرگمی می‌کند؛ آن‌ها می‌آموزند که در برابر هر تغییر مدیریتی جدید، بی‌طرفی و سکوت پیشه کنند، زیرا پروژه‌هایی که امروز الزام‌آور است، فردا به سادگی کنار گذاشته می‌شود.

فشار سیاسی و ذی‌نفعان، چالشی دائمی است. شهرداری‌ها باید به طور همزمان به شهروندان، اصناف، گروه‌های اجتماعی، و نهادهای نظارتی پاسخگو باشند (محمدرضا مقدم و رضائی وانگاه، ۲۰۲۴). مدیریت تغییر در این بافت، اغلب تبدیل به یک «بازی سیاسی» می‌شود که در آن، منافع کوتاه‌مدت گروه‌های پرنفوذ، بر اهداف بلندمدت و بهینه‌سازی ساختاری سایه می‌افکند. برای مثال، یک پروژه اصلاح ساختار اداری که هدف آن حذف برخی مراحل زائد اداری است، ممکن است با مقاومت شدید برخی مدیران میانی مواجه شود که موقعیت خود را مدیون همین پیچیدگی‌های قانونی هستند و از نفوذ سیاسی برای حفظ وضع موجود استفاده می‌کنند. علاوه بر این، محدودیت‌های قانونی و نظارتی بخش عمومی، انعطاف‌پذیری لازم برای پیاده‌سازی تغییرات سریع را سلب می‌کند. فرآیندهای مناقصه، خرید خدمات، انتصابات در شهرداری‌ها، باید تابع قوانین سختگیرانه‌ای باشند که عمده‌تاً با هدف جلوگیری از فساد و تبعیض طراحی شده‌اند (رشیدیان و نژادایرانی، ۲۰۱۵). در حالی که این قوانین برای حفظ انضباط مالی ضروری هستند، اما آن‌ها را به ابزارهایی تبدیل می‌کنند که اجرای سریع یک فرآیند مدیریتی جدید را تقریباً ناممکن می‌سازد.

ضعف در نهادینه‌سازی تغییر، پیامد مستقیم این محیط سیاسی و نظارتی است. اگر یک تغییر مهم ساختاری به جای آنکه در قوانین و ساختار رسمی جا بیفتد، صرفاً به عنوان یک «برنامه موقت» تعریف شود، با اولین تغییر مدیریتی، عملاً از بین می‌رود (هاشمی و همکاران، ۲۰۱۳). سازگاری پایدار زمانی رخ می‌دهد که تغییرات در DNA سازمان نفوذ کنند؛ یعنی به بخشی از فرآیندهای ارزیابی، بودجه‌بندی و فرهنگ روزمره تبدیل شوند. برای کاهش اثرات مخرب متغیرهای سیاسی، رهبری تغییر باید بر ایجاد «اجماع پایدار» تمرکز کند، اجماعی که از مرزهای سیاسی و دوره‌های مدیریتی فراتر رود (عدالت پناه و همکاران، ۲۰۲۴). این امر مستلزم آموزش رهبران برای ترویج منافع بلندمدت شهروندان به عنوان هدفی مشترک، فراتر از اختلافات سیاسی روزمره است. استفاده از کمیته‌های ذی‌نفعان متشکل از نمایندگان گروه‌های مختلف اجتماعی و نهادهای نظارتی برای تأیید اصول بنیادین تغییر، می‌تواند ثبات بیشتری به فرآیند ببخشد.

همچنین، مدیریت باید تغییرات را در بسته‌های کوچکتر و قابل هضم ارائه دهد که نتایج آن‌ها به سرعت قابل مشاهده باشد (کفاشی و همکاران، ۲۰۲۲). نمایش نتایج مثبت کوچک و سریع، می‌تواند حمایت عمومی و سیاسی را به دست آورد و ساختن لایه‌های جدید حمایت را تسهیل کند، به گونه‌ای که حتی با تغییر شهردار، کنار گذاشتن یک پروژه موفق برای مدیریت جدید دشوارتر باشد. در نهایت، استفاده از ابزارهای حقوقی برای «نهادینه‌سازی» تغییرات لازم است. تغییرات مدیریتی نباید صرفاً در سطح بخشنامه‌های داخلی باقی بمانند، بلکه باید از طریق اصلاح ساختارهای سازمانی در اسناد بالادستی مانند تشکیلات مصوب سازمان و آئین‌نامه‌های داخلی نهادینه شوند تا در برابر نوسانات مدیریتی کوتاه‌مدت مقاوم باشند (لشکری و همکاران، ۲۰۲۲).

۹. راهکارهای ارتقای سازگاری سازمانی در ساختارهای شهرداری

ارتقای سازگاری سازمانی در نهاد شهرداری‌ها مستلزم رویکردی جامع است که به طور همزمان ابعاد ساختاری، فرهنگی و رهبری را هدف قرار دهد (مهرداد سلگی و همکاران، ۲۰۲۵). راهکارهای موفق مدیریتی باید فراتر از اقدامات سطحی و واکنشی باشند و به سمت تغییر پارادایم‌های بنیادین در نحوه عملکرد سازمان حرکت کنند. اولین گام کلیدی، تعریف مجدد «استراتژی تغییر» به عنوان یک فرآیند مستمر یادگیری است، نه پروژه‌ای با نقطه پایان مشخص (خواجه شاهکوهی و همکاران، ۲۰۱۵). برای غلبه بر ساختارهای سیلو و عمودی، باید مدل‌های سازمانی انعطاف‌پذیرتر مانند ساختارهای ماتریسی یا تیم‌های پروژه‌محور (Cross-Functional Teams) به کار گرفته شوند (شفیعی دارافشانی، ۲۰۲۲). این تیم‌ها باید دارای اختیارات عملیاتی در حدود مشخصی باشند تا بتوانند به سرعت راه‌حل‌هایی برای مسائل بین‌بخشی شهری ارائه دهند، بدون آنکه مجبور باشند برای هر تصمیمی از سلسله‌مراتب طولانی مجوز بگیرند. تعریف «مأموریت‌های شهری» به جای «وظایف معاونت‌ها» به عنوان محور اصلی سازماندهی کار، می‌تواند به شکستن مرزهای سنتی کمک کند و کارکنان را بر روی نتایج نهایی برای شهروند متمرکز سازد.

از منظر فرهنگی، ترویج «فرهنگ جسارت و یادگیری» حیاتی است (ذوالفقاری و همکاران، ۲۰۲۳). این امر با تغییر در سیستم‌های پاداش‌دهی و ارزیابی عملکرد آغاز می‌شود. ارزیابی‌ها باید علاوه بر شاخص‌های کمی، معیارهای کیفی مربوط به همکاری، نوآوری و توانایی انطباق با تغییر را نیز در بر گیرند. رهبران باید فضایی ایجاد کنند که در آن، کارکنان بتوانند بدون ترس از تنبیه، شکست‌های ناشی از تلاش‌های صادقانه برای بهبود را گزارش دهند و درس‌های آموخته شده را به اشتراک بگذارند (سوکي و همکاران، ۲۰۲۳).

تقویت رهبری تحول‌آفرین در تمام سطوح مدیریتی ضروری است (عدالت پناه و همکاران، ۲۰۲۴). رهبران ارشد باید به طور فعال در آموزش‌های مهارت‌های ارتباطی و توانمندسازی کارکنان سرمایه‌گذاری کنند. مدل رهبری باید از فرماندهی و کنترل به سمت مربیگری و تسهیل‌گری تغییر یابد. این امر مستلزم شناسایی مدیران میانی با پتانسیل تحول‌آفرینی و اعطای فرصت‌هایی

به آن‌ها برای مدیریت پروژه‌های کوچک تغییر است تا مهارت‌های رهبری خود را در محیطی امن تمرین کنند. مدیریت دانش باید به عنوان یک زیرساخت استراتژیک تلقی شود (کفاشی و همکاران، ۲۰۲۲). سازمان باید سامانه‌هایی برای استخراج، مستندسازی و اشتراک‌گذاری دانش نهفته ایجاد کند. ایجاد انجمن‌های حرفه‌ای یا جوامع عملیاتی (Communities of Practice) در میان کارشناسان مختلف، می‌تواند به تبادل بهترین تجارب و جلوگیری از تکرار اشتباهات کمک کند. فناوری باید به عنوان تسهیل‌کننده ارتباطات و مدیریت دانش به کار گرفته شود، نه صرفاً ابزاری برای دیجیتالی کردن رویه‌های قدیمی.

برای مواجهه با بی‌ثباتی سیاسی و محیطی، شهرداری‌ها باید تلاش کنند تا تغییرات استراتژیک را فراتر از عمر مدیریتی خاص نهاده‌ها سازند (بوداکی، ۲۰۲۴). این امر از طریق ایجاد نهادهایی مانند «دفاتر مدیریت تغییر سازمانی» (OCMO) با اختیاراتی مستقل و حمایت قوی در سطح شهردار و شورا محقق می‌شود. این دفاتر وظیفه حفظ استمرار استراتژی تغییر، پیگیری نتایج و مربیگری واحدهای مختلف در طول سالیان متمادی را بر عهده خواهند داشت. استفاده از رویکردهای تدریجی اما مداوم و مربیگری (Incremental Change) در کنار تغییرات ساختاری بزرگ، می‌تواند مقاومت کارکنان را کاهش دهد (احمدی و امیرحسین، ۲۰۲۵). پروژه‌های کوچک و سریع‌الوصول که نتایج ملموس و مثبتی برای شهروندان دارند، اعتماد عمومی به فرآیند تغییر را تقویت کرده و به مرور زمان، تغییرات بزرگتر را تسهیل می‌کنند. در نهایت، سازگاری سازمانی در گرو یکپارچه‌سازی فرآیندهای داخلی با انتظارات ذی‌نفعان بیرونی است (مهرداد سلگی و همکاران، ۲۰۲۵). شهرداری باید یک مکانیزم بازخورد دائمی با شهروندان و گروه‌های مدنی فعال ایجاد کند و نتایج این بازخوردها را به صورت شفاف در فرآیند بازنگری فرآیندها (Continuous Improvement) لحاظ نماید. این رویکرد، سازمان را از یک نهاد خودبسنده به یک بازیگر فعال در اکوسیستم شهری تبدیل می‌کند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

پژوهش مروری حاضر نشان داد که چالش‌های مدیریت تغییر در ساختارهای درون‌سازمانی شهرداری‌ها، ریشه در تعامل پیچیده عوامل ساختاری، فرهنگی و رهبری دارد که همگی به نوبه خود مانع اصلی دستیابی به سازگاری سازمانی مورد نیاز در عصر حکمرانی نوین شهری هستند. ساختارهای بوروکراتیک سلسله‌مراتبی، با ایجاد سیلوهای سازمانی و تمرکز قدرت، مانع از اجرای مؤثر فرآیندهای افقی و چابک می‌شوند؛ ساختار مالی و نظارتی نیز انعطاف‌پذیری لازم برای نوآوری و تصمیم‌گیری سریع را سلب می‌کند. در بعد فرهنگی، فرهنگ اجتناب از ریسک و پیروی کورکورانه از رویه‌ها، انگیزه‌های لازم برای پذیرش تحول را از بین می‌برد و این امر با فقدان رهبری تحول‌آفرین که بتواند چشم‌اندازی قانع‌کننده ایجاد کند و مقاومت‌ها را به مشارکت تبدیل نماید، تشدید می‌گردد (برومند کاخکی و زاهدی مطلق، ۲۰۱۸؛ عدالت پناه و همکاران، ۲۰۲۴).

علاوه بر این، متغیرهای محیطی و سیاسی، به ویژه تغییرات مکرر مدیریتی، ثبات لازم برای نهاده‌سازی تغییرات بلندمدت را به چالش می‌کشند و کارکنان را به سمت انفعال سوق می‌دهند (بوداکی، ۲۰۲۴). در نتیجه، مدیریت سنتی که صرفاً بر اصلاح فرآیندها تمرکز دارد، در شهرداری‌ها محکوم به شکست است؛ زیرا این نهادها نیازمند تغییر در منطق عملیاتی خود، یعنی گذر از بوروکراسی به سمت سازمان یادگیرنده و چابک هستند (سوکو و همکاران، ۲۰۲۳).

برای ارتقای سازگاری سازمانی، پیشنهادات زیر بر اساس تحلیل ادبیات ارائه می‌گردد:

۱. اولاً، بازمهندسی ساختار مبتنی بر جریان ارزش شهری: شهرداری‌ها باید ساختارهای خود را بر اساس جریان‌های اصلی ارائه خدمات به شهروندان (به جای وظایف سنتی معاونت‌ها) تعریف کنند. این امر نیازمند ایجاد تیم‌های چابک بین‌بخشی با اختیارات تصمیم‌گیری محدود و نظارت مبتنی بر نتایج کیفیت خدمات است (شفیعی دارافشانی، ۲۰۲۲).

۲. ثانیاً، نهادینه‌سازی رهبری تحول‌آفرین و آموزش مهارت‌های نرم: باید یک برنامه مدون برای توسعه رهبران در سطوح میانی و عملیاتی طراحی شود که بر آموزش مهارت‌هایی مانند تسهیل‌گری، ارتباطات استراتژیک و مدیریت تعارض تمرکز کند. رهبران باید به عنوان مربیان تغییر شناخته شوند و عملکرد آن‌ها بر اساس توانمندسازی تیم‌ها ارزیابی شود (هاشمی و همکاران، ۲۰۱۳).

۳. ثالثاً، تغییر فرهنگ از طریق طراحی مجدد سیستم‌های پاداش: سیستم‌های ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای اصلاح شوند که نه تنها انطباق با رویه، بلکه ریسک‌پذیری معقول، نوآوری و مشارکت در موفقیت‌های مشترک بین‌بخشی را پاداش دهند (نیک‌اختر و همکاران، ۲۰۲۱). جشن گرفتن موفقیت‌های کوچک تغییر، برای ایجاد چرخه بازخورد مثبت حیاتی است.

۴. رابعاً، ایجاد مکانیزم‌های پایدار مدیریت دانش: برای جلوگیری از اتکای صرف به افراد و حفظ آموخته‌ها، شهرداری‌ها باید سرمایه‌گذاری جدی در ساختارها و ابزارهای رسمی مدیریت دانش انجام دهند که فرآیند تبدیل دانش ضمنی به صریح را تسهیل نماید (کفاشی و همکاران، ۲۰۲۲).

۵. خامساً، ایجاد مناطق امن برای نوآوری (Sandbox): برای غلبه بر مقررات سخت‌گیرانه، باید مناطقی در سازمان تعریف شوند که تحت مجوز سطح بالای مدیریتی، امکان اجرای آزمایشی فرایندها و فناوری‌های جدید با قواعد انعطاف‌پذیرتر فراهم آید تا یادگیری در مقیاس کوچک میسر شود (محمدرضا مقدم و رمضان‌ی وائگاه، ۲۰۲۴).

بنابراین، برای مقابله با بی‌ثباتی سیاسی، نهادهایی با حمایت عالی مدیریتی باید برای حفظ استراتژی تغییر، فراتر از دوره‌های مدیریتی، مسئولیت‌پذیر باشند و تغییرات را در قالب اصلاحات ساختاری دائمی و مصوب، ثبت کنند (احمدی و امیرحسین، ۲۰۲۵). اجرای این پیشنهادات می‌تواند شهرداری‌ها را به سازمان‌هایی سازگارتر، چابک‌تر و پاسخگوتر در قبال نیازهای پیچیده شهری تبدیل کند.

منابع

- هاشمی، شهناز، شکوهی‌بیدهندی، روح‌اله. (۲۰۱۳). راهبردهای ارتقاء جایگاه مدیریت شهری تهران به وضع مطلوب؛ (شهرداری تهران به مثابه نهادی اجتماعی و فرهنگی). مطالعات مدیریت شهری، ۱۴(۵)، ۱-۱۴.
- مهرداد سلگی، سید احمد گل افشانی، علی اکبر فرهنگی. (۲۰۲۵). طراحی مدل ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان سازمان‌های عمومی (مورد مطالعه شهرداری تهران). توسعه فردی و تحول سازمانی، ۳(۳)، ۱-۱۶.
- شیعه، حسینی، سیده زهرا، رؤفی، روزین، معارف‌وند. (۲۰۲۱). توسعه شهری دانش بنیان در حوزه مرکزی شهر تهران: ارایه پیشنهادات برنامه ریزی برای ارتقا عملکرد اجتماعی-محیطی نیروهای دانش بنیان در منطقه ۶ شهرداری تهران. معماری و شهرسازی آرمان شهر، ۱۴(۳۶)، ۲۲۴-۲۳۹.
- لشکری، حمیدرضا، سالاری، علیرضا، رومنده، سالاری، ... نفس. (۲۰۲۲). نقش مدیریت شهری (شهرداری‌ها) در آموزش فرهنگ شهرنشینی. مطالعات راهبردی علوم انسانی و اسلامی، ۴۸(۴)، ۱-۷.
- شفیع‌ی دارافشانی. (۲۰۲۲). ارائه راهکارهای موثر جهت ارتقاء بهره‌وری تعاونی مسکن شهرداری اصفهان. فصلنامه علمی پژوهش‌های فضا و مکان در شهر، ۶(۲۲)، ۴۳-۵۲.
- ذوالفقاری، دکترسید یعقوب، نیرومند، مهندس هومان. (۲۰۲۳). بررسی مدیریت ریسک در اجرای پروژه‌های انبوه‌سازی مسکن ملی. پژوهش‌های مدیریت در جهان اسلام، ۱۷(۵)، ۵۳-۷۰.

- کفاشی، عدالت پناه، نجاتی، فایزه. (۲۰۲۲). بررسی تاثیر مدیریت پروژه و مدیریت ساخت و مدیریت ریسک بر زمان و هزینه و روند اجرایی پروژه ها (مطالعه موردی: انبوه سازی ساختمان). پژوهش‌های نوین در ارزیابی عملکرد، ۱(۳)، ۱۶۰-۱۷۰.
- کیوانی، بیتا، رضانی. (۲۰۱۶). آسیب شناسی علل تأخیر در پروژه ها با هدف ایجاد بهره وری در ابعاد مختلف اجرای پروژه. فصلنامه مدیریت راهبردی در سیستم های صنعتی (مدیریت صنعتی سابق)، ۱۱(۳۵)، ۱۵-۳۲.
- عادل‌خواجه، عزت‌پناه، بختیار، حسین‌زاده‌دلیر. (۲۰۲۲). ارزیابی عدالت توزیعی پروژه‌های توسعه شهری براساس پایداری درآمد (مورد: مناطق ۱۰گانه شهرداری تبریز). برنامه ریزی منطقه ای، ۴۶(۱۲)، ۳۱۸-۳۳۲.
- خواجه شاهکوهی، حسینی، سید محمدحسن، طوسی، رمضان. (۲۰۱۵). ارزیابی مشارکت شهروندان در طرح ها و پروژه های توسعه ای و عمرانی شهری (مطالعه موردی: شهر مینودشت). مطالعات برنامه ریزی سکونتگاه های انسانی، ۱۰(۳۱)، ۹۷-۱۱۰.
- ملایی. (۲۰۱۹). بررسی شیوه های تامین مالی طرح توسعه در پروژه‌های اجتماعی شهرداری تهران. مطالعات اقتصاد، مدیریت مالی و حسابداری، ۲۲(۵)، ۳۸-۵۱.
- شکری، علمی‌مقدم. (۲۰۲۵). بررسی موانع مشارکت بخش خصوصی در پروژه‌های شهرداری خرم‌آباد. اقتصاد و برنامه ریزی شهری، ۵(۴)، ۱۴۰-۱۵۱.
- سالاری‌پور، علی‌اکبر، چوبند، محمدی، خدیجه، اکبری‌دافساری، ... متین. (۲۰۲۳). بررسی علل عدم‌توفیق شهرداری در اجرای طرح‌های توسعه از سال ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۱ از دیدگاه مسئولان (نمونه موردی: شهر رشت). جغرافیا و آمایش شهری منطقه ای، ۴۹(۱۳)، ۱۲۷-۱۳۹.
- محمدرضا مقدم، سعاد رضانی وانگاه. (۲۰۲۴). بررسی اهمیت اطلاعات مالی به منظور مدیریت درون سازمانی در شهرداری کلانشهرها. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۸(۳۰)، ۱۱۰۳-۱۱۱۴.
- احمدی، امیرحسین. (۲۰۲۵). تاثیر مدیریت روابط و روانشناسی افراد در وصول درآمد شهرداری‌ها. پژوهشهای جدید در مدیریت و حسابداری، ۹۷(۱۱)، ۵۸۷-۶۰۱.
- بوداقي. (۲۰۲۴). تحلیل ساختاری راهبردهای مقابله با سرقت‌های خشن در استان خوزستان با کاربرد نرم‌افزار MICMAC. پژوهش های راهبردی مسائل اجتماعی، ۱۳(۳)، ۷۹-۱۰۴.
- رشیدیان، نژادایرانی. (۲۰۱۵). بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و سلامت اداری و مالی (مطالعه موردی: ادارات دولتی شهرستان ملکان). حسابداری و منافع اجتماعی، ۵(۱)، ۱۱۳-۱۳۰.
- احمدی، امیرحسین. (۲۰۲۵). تاثیر مدیریت روابط و روانشناسی افراد در وصول درآمد شهرداری‌ها. پژوهشهای جدید در مدیریت و حسابداری، ۹۷(۱۱)، ۵۸۷-۶۰۱.
- سوکی، نجف بیگی، دانشفرد، کرم اله. (۲۰۲۳). شناسایی آسیب‌های زیربنایی نظام برنامه‌ریزی استراتژیک در حکومت‌های محلی. مجلس و راهبرد، ۳۰(۱۱۶)، ۲۶۱-۳۰۲.
- برومند کاخکی، زاهدی مطلق. (۲۰۱۸). سطح زیست‌پذیری برای تن برهنه شهری؛ لباس یا کراوات؟! تحلیل سیاست‌گذاری مقابله با آلودگی هوای کلان‌شهرها با تکیه بر شهر تهران. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۸(۲۷)، ۳۲۹-۳۴۵.
- عدالت پناه، فیضی، عمار، احتشام راثی، جعفری کمانگر. (۲۰۲۴). شناخت ابعاد و معیارهای رهبری استراتژیک در ارتقاء بهره‌وری شهرداری‌ها با رویکرد مدیریت کیفیت جامع (TQM). پژوهش‌های نوین در ارزیابی عملکرد، ۳(۲)، ۷۴-۹۴.
- نیک‌اختر، غلامعلی، ارزم، توث، محمدی‌نسب‌بندری، مالکی‌نیا، ... شیوا. (۲۰۲۱). توسعه پایدار شهری راهکار موثر رشد شهرها و ارتقا شهرداری‌ها. پژوهش های کاربردی در فنی و مهندسی، ۲۳(۳)، ۷۵-۸۴.