

«فراسوی مدیریت»

سال سوم _ شماره ۹ _ تابستان ۱۳۸۸

ص ص ۷۵-۵۱

ارائه الگوئی اثربخش از عملکرد شوراهای اسلامی شهر (مطالعه موردی: شورای اسلامی شهر تبریز)

دکتر غلامرضا معمارزاده تهران^۱

نادر بهلولی زیناب^۲

چکیده

مقاله حاضر الگوئی اثربخش از عملکرد بهینه شوراهای اسلامی شهر بر مبنای تئوری مجموعه های فازی ارائه می کند. در این پایان نامه شوراهای اسلامی شهر بعنوان یک سیستم باز سازمانی در نظر گرفته شده اند که دارای چهار نوع فعالیت به شرح فعالیتهای درون سازمانی، میان سازمانی، برون سازمانی و فعالیتهای فردی هستند و مدل ارائه شده در واقع تناسب بهینه بین این فعالیتها است که رضایت ذینفعان شوراها (مشتری بعنوان گیرنده مستقیم خدمات و جامعه بعنوان گیرنده غیرمستقیم خدمات) را حداکثر می کند (البته فعالیت چهارم جز و محدودیتهای تحقیق منظور شده و مورد مطالعه قرار نگرفته است). در مدل ارائه شده ابتدا یک سیستم فازی برای بدست آوردن رضایت مطلوب ذینفعان شوراها (خروجی ها) بر مبنای انواع فعالیتها و ترکیب این فعالیتها (ورودیها) ارائه گردیده است. سپس انواع فعالیتهای شوراهای اسلامی شهر بر مبنای چارچوب نظری موجود و منطبق بر انواع فعالیتهای اشاره شده احصاء شده، با استفاده از ابزارهای مختلف جمع آوری اطلاعات عملکرد شورای شهر تبریز بصورت میزان توجه و تمرکز بر روی فعالیتها و

^۱ - استادیار گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

memarzadeh@srbiau.ac.ir

^۲ - دانش آموخته دکتری رشته مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

رضایت ذینفعان شورا برآورد گردیده است. در انتها براساس الگوی بهینه و عملکرد واقعی شورا شکاف میان وضع مطلوب و موجود مورد محاسبه قرار گرفته و پیشنهادات لازم برای بهبود وضعیت ارائه گردیده است.

واژه‌های کلیدی:

اثربخشی، فعالیتهای درون سازمانی، فعالیتهای میان سازمانی، فعالیتهای برون سازمانی، فعالیتهای فردی، استقلال عمل درون زا، استقلال عمل برون زا و آزادی عمل

مقدمه

همزمان با رشد و توسعه جوامع بشری و منافی که جوامع از آثار و نتایج این رشد یافتگی کسب می کردند، مشکلات و چالشهایی نیز پیش روی جوامع ایجاد گردید و باعث شد رهبران جوامع با اندیشه تنظیم راه‌حلهائی برای این چالشها تغییراتی را در شکل و محتوای و بویژه سیستم اداره امور عمومی بوجود آورند. در این راستا یکی از اقدامات مهم و اساسی جوامع عدم تمرکز در اداره امور عمومی بود و نتیجه حاصله تولد حکومتها و سازمانهای محلی، که عمدتاً با هدف استقرار خودگرانی در محل، افزایش مشارکت جامعه محلی و درگیر کردن مردم محل در سرنوشت خویش و..... از طریق واگذاری بخشی وظایف، اختیارات و مسئولیتها اداره مرکزی به حکومتهای محلی استقرار پیدا نمود. نتایج تحقیقات و بررسیها نشان میدهد آثار و نتایج این اقدام ضمن بهبود در شیوه اداره جوامع، بهبود شاخصهای مشارکت عمومی در اداره جوامع، استفاده بهینه از منابع و.... موجبات افزایش رضایت عمومی را به دلیل ایجاد فرصت برای مشارکت در امورات محلی، پاسخگویی مطلوب تر و.... بهمراه داشته است. در واقع حکومتهای محلی از نظر مفهومی سیستمی چند بعدی تصور میشوند که تقریباً تمامی وظایف دولت را در ابعاد محدودتر انجام میدهند و به عنوان منیاتوری از حکومت سیاسی جامعه مطرح است.

با ظهور نظریات جدید در مدیریت دولتی تحت عنوان "مدیریت گرائی" و واگذاری امور محلی به مردم هر محل حکومت‌های محلی به جایگاه ارزشمندی دست یافته‌اند و تقریباً در اکثر کشورهای دنیا آن را بعنوان پیش نیاز توسعه مورد توجه قرار داده‌اند. در کشور ما نیز علیرغم وجود پیشینه قبلی از بستر ایجاد حکومت‌های محلی، عملاً فرصت استقرار این حکومتها بوجود نمی‌آمد تا اینکه در اسفند ماه سال ۱۳۷۷ مدیریت دولتی در ایران وارد مرحله جدیدی شده است و سازمانهای محلی (شوراهای اسلامی شهر و روستا) تشکیل گردیده است. زمانی که به مستندات قانونی مراجعه میشود و نیت قانون گذار در ارتباط با اهداف و مقاصد تشکیل شوراهای اسلامی و حدود اختیاراتی را که برای شوراها بصورت عام و شوراهای اسلامی شهر و روستا بصورت خاص از حیث اختیار قانون گذاری و ارائه طرحها و لوایح برای توسعه، بررسی میشود، از طرف دیگر وقتی قانون گذار هدف خود را از تشکیل شوراهای اسلامی پیشبرد سریع برنامه‌های رفاهی، اجتماعی، فرهنگی، بهداشتی و... شهری از طریق استقرار نظام مدیریت شهری است عنوان نموده است، و این امر در حالی است که در مجموعه شهری متناسب با ساختار اداری کشور، سازمانها و ارگانهای متفاوتی عهده‌دار وظایف موجود در حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی (آموزشی، رفاهی و...) اقتصادی و... میباشند، به نظر میرسد جایگاه شوراها در نظام مدیریت دولتی کشور ما بسیار حائز اهمیت است و شوراها میتوانند با کارکردهای ویژه خود نقش موثری را در پیشبرد اهداف توسعه‌ای ایفاء نمایند. حال زمانی شوراها خواهند توانست ماموریتها و وظایف حیاتی خود را به سر منزل مقصود برسانند که جایگاه مناسبی از حیث ابعاد عملکرد را نیز کسب نمایند.

مسئله ای که تحقیق حاضر با آن مواجه است انواع فعالیتهای شوراها و تناسب و ترکیب مناسب این فعالیتهاست. به عبارت دیگر شناسایی انواع فعالیتهای شوراها و ارائه الگوی کمی بهینه مبتنی بر مدل‌های کمی از تمرکز شوراها بروی انواع فعالیتهای چالش اساسی تحقیق است. الگوی ارائه شده ضمن اینکه کاربردی است و پیشنهاد برقراری تناسب بهینه بین فعالیتهای را دارد، بعنوان مدلی برای ارزیابی عملکرد شوراها

از حیث تشریح وضع موجود عملکردی شوراها، کاربرد خواهد داشت. بنابراین ضرورتی که برای انجام تحقیق وجود دارد به ترتیب زیر خواهد بود:

- تهیه و ارائه الگویی بهینه از عملکرد شوراها و قرار دادن این الگو برای تجزیه و تحلیل و ارزیابی شوراهای اسلامی شهر
- ضرورت آگاهی از نحوه عملکرد شوراها به دلیل درگیری و تاثیرگذاری قابل توجه شوراها در رنج وسیعی از خدمات محلی و نو پا بودن شوراها و عمر کم این نهاد.

اهداف تحقیق

۱. شناسایی انواع فعالیتهای شوراها و تعیین ارتباط بین فعالیتهای.
۲. ارائه الگویی بهینه از عملکرد شوراها که بر پایه تناسب بهینه بین فعالیتهای شوراها شهر.
۳. تعیین کم و کیف انجام فعالیتهای توسط شوراهای اسلامی شهر تبریز.

سوالات تحقیق

- ۱- فعالیتهای شوراها چیست و ارتباط بین فعالیتهای چگونه است؟
- ۲- تناسب بهینه بین فعالیتهای شوراها برای بهبود عملکرد چیست؟
- ۳- شورای اسلامی شهر تبریز فعالیتهای خود را چگونه انجام می دهد؟

چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری تحقیق حاضر مبتنی بر نظریه شبکه سازمان و محیط است. در این نظریه که مبتنی بر رویکرد سیستمهای باز است، سازمان بعنوان یک سیستم باز در نظر گرفته می شود که دارای چهار نوع فعالیت است.

در نظریه سیستمهای باز، جهان ترکیب و تنوعی از سلسله مراتب سیستمها است و در درون هر سیستم، سیستمهای فرعی و اجزاء مطرح هستند. در این دیدگاه

سیستم کلی با ارتباطات داخلی بین اجزاء خود و سایر سیستمهای فرعی در نظر گرفته می شود که در محدوده بافت محیط وسیعتر قرار دارد و در مفهوم سازی سیستمهای اجتماعی (سازمانی) از دیدگاه ارگانیکهای زیستی، سیستم و محیط در حالتی از تعامل و تاثیر و تاثر متقابل با هم در نظر گرفته می شوند (گیسون، ۱۳۸۲، ۹۵).

طبق این نظریه فلسفه ظهور و ایجاد سیستمها توسعه یک بعد از محیط است و سیستمها این ماموریت را با طراحی و اجرای برنامه های انجام می دهند که نتیجه این فعالیتها توسعه محیط می شود، البته متاثر از قاعده تعامل، محیط توسعه یافته در مرتبه بعد موجبات تغییر در سیستم را فراهم میسازد. در قواعد نظریه سیستمهای باز محیطها درجات متفاوتی از پیچیدگی و عدم اطمینان را انتخاب می کنند و سیستمها بواسطه ضرورت تعادل و تطبیق با محیط خود تغییراتی در ساختارهای خود اعمال می کنند. یکی از انتخابهای سیستمها در این رویکرد افزایش درجه تفکیک است تا از این بابت قابلیت سیستم در پیش بینی تغییرات محیط و یافتن پاسخ مناسب برای مدیریت محیط خود افزایش داشته باشد. زمانی که درجه تفکیک سیستم بیشتر می شود یعنی سیستم در دل خود سیستمهای فرعی را بوجود می آورد، برای تحقق کلیت سیستم، ارتباطات و تعاملاتی بین سیستم کل و سیستمهای فرعی برقرار می گردد تا کلیت سیستم قابل تحقق باشد. در این دیدگاه حاصل این تعاملات تاثیر و تاثر بین سیستم کل و سیستمهای فرعی است، ضمن اینکه در درون هر سیستم اجزایی وجود دارند که مشغول فعالیتهای تخصصی خود می باشند. طبق این نظریه وقتی سیستمهای فرعی در دل ابر سیستم تعاملات خود را افزایش می دهند، قابلیت آنها برای مدیریت محیط افزایش پیدا می کند و این افزایش قابلیت در رویکرد سیستمهای باز همانا افزایش قابلیت سازمان در تحقق ماموریت خود و طراحی و اجرای برنامه هایی است که سیستم در قبال محیط خود انجام میدهد.

در این راستا (سیستم و مجموعه سیستمهای فرعی همجوار) قواعد نظریه کارکرد گرائی - ساختاری معتقد است جهان ترکیبی از سیستمهای ارگانیک و

سوپر ارگانیک بوده و سلسله مراتبی بر این سیستمها حاکم است. در منطق این رویکرد متاثر از طرح نیازمندیهای موجود در محیط از جمله پیچیدگی محیطی، سیستمها اقدام به تفکیک در اجزاء نموده، این افزایش در پیچیدگی ساختار، سیستمها را بطرف تفکیک بیشتر پیش برده، نهایتا افزایش پیچیدگی سیستمها را فراهم نموده است. متناسب با الزام پارادایم سیستمی چون لازمه تحقق کلیت سیستم برقراری یکپارچگی مابین اجزاء است، سیستمها موضوع تعامل بین اجزاء و جزء با کل را با کارکردهای ویژه مطرح کرده اند که این امر توأم با وابستگی بین اجزاء برای پوشش نیازمندیهای هریک از اجزاء بوده است. در این نظریه هر جزء کارکرد یا وظیفه‌ای را تقبل می‌نماید که بتواند نیازی را در سیستم بر طرف نموده و در بقاء و تداوم کل سهم و مشارکت معینی داشته باشد (همان منبع، ۷۰).

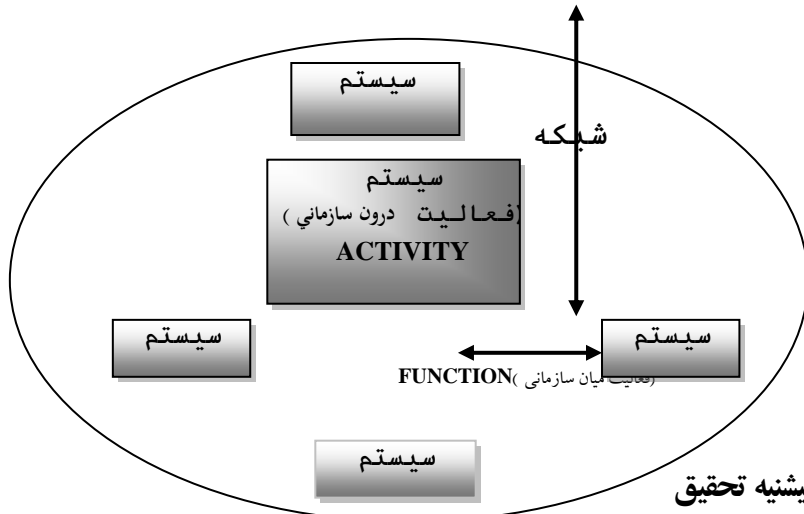
مطابق نظریه شبکه سازمان و محیط مبتنی بر رویکرد سیستمهای باز سازمان را بعنوان یک سیستم باز با چهار نوع فعالیت می‌شناسد. در این نظریه سازمان پدیده‌ای است که با هدف توسعه یک بعد از محیط ایجاد شده و دارای چند نوع فعالیت است. در این نظریه فعالیتهای یک سازمان به شرح زیر است:

۱. فعالیت درون سازمانی که سازمان برای انجام این فعالیت نیازی به ارتباط با دیگر سازمانها و سیستمها ندارد.
۲. فعالیت میان سازمانی که سازمان برای انجام این فعالیت نیاز به ارتباط با دیگر سازمانها و سیستمهای همجوار دارد.
۳. فعالیت برون سازمانی که سازمان برای انجام این فعالیت نیاز به ارتباط با محیط خود دارد.
۴. فعالیت فردی که سازمان و مدیران این فعالیت را برای رشد شخصی خود بکار می‌گیرند.

در این نظریه سازمانها برای انجام فعالیتهای خود دارای میزانی از اختیار تحت عنوان استقلال عمل هستند و این اختیار را به اشکال مختلف میان فعالیتهای آنها صرف می کنند. طبق این نظریه اختیار سازمانها به صورتهای زیر وجود داشته و صرف می شود.

۱. استقلال عمل درون زا - شکلی از استقلال عمل سازمان است که برای انجام فعالیتهای درون سازمانی صرف می شود.
۲. استقلال عمل برون زا - شکلی از استقلال عمل سازمان است که برای انجام فعالیتهای میان سازمانی صرف می شود.
۳. آزادی عمل - شکلی از استقلال عمل سازمان است که برای انجام فعالیتهای برون سازمانی صرف می شود.
۴. استقلال فردی - نوعی از استقلال عمل سازمان است که برای انجام فعالیتهای فردی و شخصی سازمان و مدیران می شود.
۵. بر اساس نظریه شبکه سازمان و محیط میان فعالیتهای و اشکال مختلف استقلال عمل سازمان ارتباطاتی به شکل زیر وجود دارد.
۶. با افزایش فعالیتهای میان سازمانی استقلال عمل برون زا افزایش می یابد، پس استقلال عمل درون زا باید کاهش داشته باشد و بر عکس.
۷. با افزایش فعالیتهای میان سازمانی و استقلال عمل برون زا و کاهش فعالیتهای درون سازمانی و استقلال عمل درون زا، موجبات افزایش آزادی عمل سازمان متاثر از افزایش قابلیت سازمان در استفاده از قابلیتهای اجزاء همجوار فراهم می گردد و سازمان میتواند فعالیتهای برون سازمانی را براحتی انجام دهد.
۸. تناسب بین فعالیتهای میتواند بهترین شکل صرف استقلال عمل بین انواع فعالیتهای باشد تا تمامی فعالیتهای سازمان بنحو موثری انجام گیرد (Riggs,1976,35).

محیط (ابعاد اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و.....)
PROGRAM (فعالیت برون سازمانی)



پیشینه تحقیق

یکی از تحقیقاتی که در زمینه ارزیابی عملکرد شوراهای اسلامی شهر و روستا و ارائه چارچوبی بهینه برای عملکرد شوراها انجام گرفته تحقیق آقای دکتر کیان تاج بخش استاد دانشگاه نیوسکول نیویورک و استاد مدعو دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران می باشد. تحقیق حاضر تحت عنوان "ارزیابی عملکرد شوراهای اسلامی شهرستانهای استان فارس" انجام گرفته و ایشان شاخصهای ارزیابی برای تحقیق را متناسب با فلسفه و ماموریت تشکیل شوراها به صورت زیر در نظر گرفته شده است.

- کارآیی در مدیریت شهری
- پاسخگویی به خواسته های شهروندان
- در تحقیق مذکور اطلاعات در مورد فعالیت شوراها در چهار بعد جمع آوری گردیده است:
- مدیریت داخلی - اینکه شوراها تا چه حد بعنوان یک سازمان اداری موفق بوده است .
- مصوبات - چه نوع مصوبات و برنامه ریزی انجام گرفته است .

• مشارکت مردم و ارتباط با مردم- تا چه اندازه ای امکان اظهار درخواستهای مردم به شورا وجود داشته است .

نتایج تحقیق علاوه از نمره گذاری مربوط به عملکرد شوراهای در سطح استان بوده است، نشان دهنده تفاوت در عملکرد شوراهای در سطح استان نیز میباشد (مجموعه مقالات، ۱۳۸۲).

تحقیق بعدی در زمینه چارچوب بهینه عملکرد شوراهای اسلامی شهرها، تحقیق آقای غلامحسین دلجوئی در قالب رساله دکتری تحت عنوان "عملکرد اثربخش شوراهای اسلامی شهرها در کشور (مطالعه موردی شوراهای اسلامی کلان شهر اصفهان و مشهد در دوره اول) که به راهنمایی خانم دکتر شمس السادات زاهدی در دانشگاه علامه طباطبائی انجام شده است.

در تحقیق مذکور محقق با هدف بررسی تطبیقی :

- میزان اثربخش بودن معیار برنامه ریزی در شوراهای اسلامی شهرها
 - میزان اثربخش بودن معیار نظارتی در شوراهای اسلامی شهرها
 - میزان اثربخش بودن معیار مشورتی در شوراهای اسلامی شهرها
 - میزان اثربخش بودن معیار اجرائی در شوراهای اسلامی شهرها
- و با طرح سوال اینکه آیا عملکرد شوراهای اسلامی شهرها در دوره اول در کشور اثربخش بوده است ، اقدام به تحقیق نموده است.

فرضیه اصلی محقق در تحقیق مذکور عبارت بود از :

عملکرد شورای اسلامی کلان شهر اصفهان در دور اول اثربخش تر از عملکرد شورای اسلامی کلان شهر مشهد بوده است .

و فرضیه های فرعی محقق در تحقیق مذکور عبارت بودند از :

- عملکرد شورای اسلامی کلان شهر اصفهان از بعد برنامه ریزی در دور اول اثربخش تر از عملکرد شورای اسلامی کلان شهر مشهد بوده است .

- عملکرد شورای اسلامی کلان شهر اصفهان از بعد نظارتی در دور اول اثربخش تر از عملکرد شورای اسلامی کلان شهر مشهد بوده است.
 - عملکرد شورای اسلامی کلان شهر اصفهان از بعد اجرایی در دور اول اثربخش تر از عملکرد شورای اسلامی کلان شهر مشهد بوده است.
 - عملکرد شورای اسلامی کلان شهر اصفهان از بعد مشورتی در دور اول اثربخش تر از عملکرد شورای اسلامی کلان شهر مشهد بوده است.
 - عملکرد شورای اسلامی کلان شهر اصفهان از بعد شاخص های عملکردی در دور اول اثربخش تر از عملکرد شورای اسلامی کلان شهر مشهد بوده است.
- محقق پس از انجام مطالعات لازم و جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل نتایج بدست آمده به این نتیجه رسیده است که :
- شوراهای اسلامی هر دو کلان شهر اصفهان و مشهد دارای عملکرد اثربخش نبوده اند و در اجرای وظایف قانونی ضعیف عمل نموده اند. همچنین نتایج تحقیق نشان می دهد :
- از بعد برنامه ریزی شوراهای اسلامی کلان شهرهای مورد بررسی دارای نقاط قوت و قابل بهبود بوده است.
 - از بعد نظارت شوراهای اسلامی کلان شهرهای مورد بررسی دارای نقاط قوت و قابل بهبود بوده است.
 - از بعد اجرائی شوراهای اسلامی کلان شهرهای مورد بررسی دارای نقاط قوت و قابل بهبود بوده است.
 - از بعد مشورتی شوراهای اسلامی کلان شهرهای مورد بررسی دارای نقاط قوت و قابل بهبود بوده است (دلجوئی، ۱۳۸۴).
- از تحقیقات دیگر در زمینه شوراهای اسلامی شهر و روستا و عملکرد این نهاد، تحقیقی تحت عنوان "آسیب شناسی عملکرد شوراهای اسلامی شهر، پژوهشی پیرامون عوامل اثر گذار بر عملکرد شوراهای اسلامی شهر در ایران" توسط آقای

حبیب الله سالارزهی به راهنمایی آقای دکتر ابوالحسن فقیهی در دانشگاه تهران در مقطع دکتری انجام شده است. در تحقیق مذکور محقق با پرسش آغازی تحت عنوان "عوامل اثرگذار بر عملکرد شوراهای کدامند" تحقیق خود را شروع نموده است. سوالهای تحقیق به شرح زیر مطرح گردیده است:

- مسائل نظری اثرگذار بر عملکرد شوراهای اسلامی شهر در ایران کدامند؟
 - مسائل عملی و بازدارنده عملکرد شوراهای اسلامی شهر در گروه شوراهای ناموفق کدامند؟
 - عوامل تسهیل کننده عملکرد شوراهای اسلامی شهر در گروه شوراهای موفق کدامند؟
 - عوامل زمینه ای اثرگذار بر عملکرد شوراهای اسلامی شهر کدامند؟
- محقق پس از انجام مطالعات اکتشافی و مقدماتی در حوزه مبانی نظری حکومتهای محلی و شوراهای در کشور و انجام مطالعات تطبیقی در چند کشور دیگر نهایتاً با طراحی مدل تحلیلی خود که حاوی مولفه های سطح نظری تاثیر گذار بر عملکرد به شرح :
- جنبه های فردی (دانش و تجربه و....)
 - جنبه های سازمانی (هماهنگی اعضا، تعارض میان شورا و شهرداری و....)
- و مولفه های عملکردی به شرح :
- کاهش سطح خدمات شهری
 - تخصیص ناکارآمد بودجه
 - عدم تامین خواسته های شهروندان
 - پاسخگوئی ضعیف و.... و پس از انجام تجزیه و تحلیلهای لازم در مورد چند شورای شهر از جمله شورای شهر تبریز، زابل، بیرجند و زاهدان، در انتها عمده عوامل اثرگذار بر عملکرد شوراهای اسلامی شهر را به صورت زیر آورده است .

- اندازه و جمعیت شهری
- رقابت قومی موجود در سطح شهرها و شوراها
- رقابت های سیاسی و جناحی
- شرایط توسعه یافتگی شهرستان

مدل عملیاتی تحقیق

متناسب با چارچوب نظری ارائه شده ، تحقیق حاضر سه نوع فعالیت سازمان و استقلال عمل مورد نیاز برای انجام هر یک از فعالیتها را با آثار و نتایج این فعالیتها بعنوان متغیرهای مدل خود قلمداد نموده و متغیرها و مدل مفهومی به شرح زیر خواهد بود.

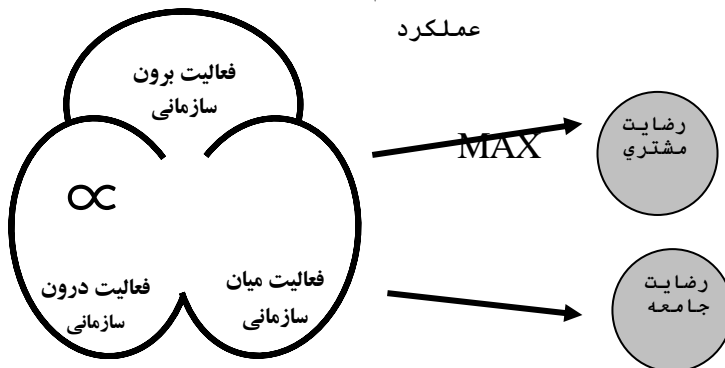
مدل مفهومی تحقیق از دو دسته متغیر به شرح زیر تشکیل یافته است.

الف) متغیر های مستقل تحقیق که عبارتند از انواع فعالیتهای سازمان شامل :

- فعالیتهای درون سازمانی
- فعالیتهای میان سازمانی
- فعالیتهای برون سازمانی

ب) متغیرهای وابسته تحقیق که عبارتند از آثار و نتایج اقدامات و فعالیتها تحت عنوان رضایت ذینفعان (ذینفعان خارجی) که در این تحقیق بعنوان معیار عملکرد و اثربخشی سازمان در نظر گرفته می شود. در تحقیق حاضر از میان ذینفعان متعدد خارجی ، رضایت دو ذینفع عمده به شرح زیر مد نظر است.

- رضایت مشتری بعنوان گیرنده مستقیم خدمات
- رضایت جامعه بعنوان گیرنده غیر مستقیم خدمات



MAX

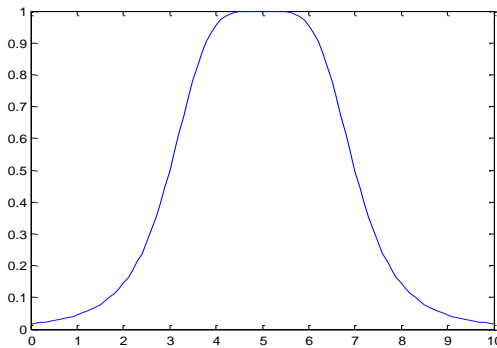
مدل مفهومی تحقیق

روش تحقیق، روش گرد آوری داده ها و جامعه آماری

این تحقیق از نظر ماهیت، تحقیق کاربردی است که ابتدا از طریق مدل سازی کمی با استفاده از منطق فازی الگوی بهینه عملکرد سازمانی را مدل سازی نموده و سپس الگوی بدست آمده را مبنایی برای ارزیابی عملکرد شوراهای اسلامی شهر قرار داده است. در این

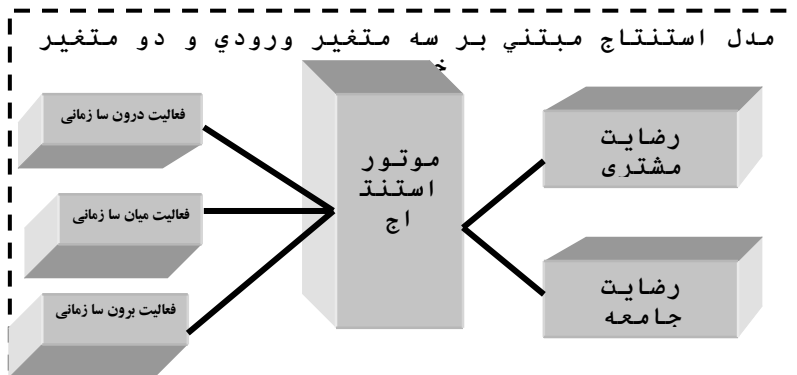
- تحقیق برای مدل سازی تحقیق از تابع عضویت زنگوله ای استفاده شده است .

$$\text{Bell}(x; a, b, c) = \frac{1}{1 + \left| \frac{x - c}{a} \right|} 2b$$



نمودار شماره ۱- تابع عضویت زنگوله ای

همچنین مدل تحقیق در قالب موتور استنتاج بصورت زیر تنظیم شده است.



شکل شماره ۱ - موتور استنتاج

برای جمع آوری اطلاعات در تحقیق به طرق زیر عمل شده است .

الف) بررسی مدارک و اسناد

با توجه به موضوع رساله که ارائه الگوی بهینه عملکرد شوراهای و ارزیابی عملکرد شوراهای شهر بر مبنای الگوی بهینه بود در بخش مطالعات اکتشافی و ادبیات موضوع محقق در ابتدا انواع فعالیتهای شوراهای و ارتباط میان فعالیتهای مورد مطالعه قرار داده است. سپس با انتخاب نظریه شبکه سازمان و محیط که مبتنی بر نظریه سیستمی باز است و عملکرد سازمانی را تابعی از ابعاد داخلی و بیرونی میداند الگوی تحقیق بر این اساس قرار گرفته است.

در تحقیق حاضر برای کسب اطلاعات در مورد شوراهای و کمیسونهای تخصصی (عمدتاً از بعد شرح وظایف و آئین نامه های کاری و...) به اسناد و مدارک سازمانی نیز مراجعه گردیده است.

ب) پرسشنامه

در تحقیق حاضر چهار نوع پرسشنامه طراحی ، توزیع ، جمع آوری و اطلاعات مربوطه مورد استفاده قرار گرفته است .

ب/۱) پرسشنامه مربوط به سنجش روابط موجود میان متغیرهای مستقل و وابسته

ب/۲) پرسشنامه مربوط به قوانین موتور استنتاج

ب/۳) پرسشنامه مربوط به تفکیک فعالیتهای شوراها

ب/۴) پرسشنامه مربوط به ارزیابی عملکرد (میزان تمرکز صرف شده بروی هر یک از فعالیتهای)

در این تحقیق از ابزار مشاهده بصورت حضور در جلسات شورای اسلامی و ابزار مصاحبه برای تفکیک فعالیتهای شوراها و در برخی از موارد اجماع بین نظرات پاسخگویان در مورد سوالات پرسشنامه استفاده گردیده است .

در تحقیق حاضر برای تشکیل موتور استنتاج و بدست آوردن ترکیب بهینه از نظر خبرگان (اعضای شوراهای اسلامی قبلی، اعضای شوراهای اسلامی فعلی و اساتید دانشگاه) استفاده شده و برای اجماع نظر خبرگان جلسات گروهی تشکیل یافته است.

اعتبار سنجی مدل تحقیق

برای اطمینان از برقراری ارتباط بین متغیرهای موجود در تحقیق به ترتیب زیر اقدام گردیده است.

بر اساس نتایج بدست آمده از پرسشنامه ب/۱ با استفاده از روش تحلیل واریانس و از طریق نرم افزار SPSS امکان وجود روابط میان متغیر مستقل و متغیر وابسته (رضایت انواع ذینفعان) و میزان تاثیر متغیرهای مستقل بروی متغیر وابسته برآورد شده است.

برای محاسبه روایی به روش روایی محتوایی عمل گردیده است (به دلیل نبود نمونه مشابه و ملاک خارجی استاندارد). بدین صورت که نخست سؤالهای متعددی برای ابعاد مختلف تدوین شده، پس از تعدیل سؤالها، فهرست اولیه پرسشنامه تهیه در اختیار تعدادی از خبره ها قرار گرفته است و در چندین نوبت با اعمال نظر متخصصین، سؤالهایی که به لحاظ صوری و محتوایی مناسب تشخیص داده نشده بودند حذف گردیده و سؤالات مناسب جایگزین شده اند.

همچنین اعتبار پرسشنامه به روش اعتباریابی آلفا کربناخ (۰.۷۲) و در نرم افزار SPSS محاسبه گردیده است.

بر اساس نتایج بدست آمده ضمن مشخص شدن ارتباط میان متغیرهای مستقل و وابسته در تحقیق، نتایج بدست آمده نشان داد، دو مولفه رضایت جامعه و رضایت مشتری بیشترین ارتباط را نسبت به چهار ذینفع (جامعه، دولت، سازمانها و مشتری) کسب نموده و مبنای مدل سازی قرار گرفته است.

شرح متغیر کلامی	ACTIVITY (فعالیت درون سازمانی)	FUNCTION (فعالیت میان سازمانی)	PROGRAM (فعالیت برون سازمانی)
خیلی کم	A1	F1	P1
کم	A2	F2	P2
متوسط	A3	F3	P3
زیاد	A4	F4	P4
خیلی زیاد	A5	F5	P5

جدول شماره ۲- افزایش رضایت ذینفع

شرح متغیر کلامی	C.S=Customer satisfaction رضایت مشتری	S.S=Customer Satisfaction رضایت جامعه
خیلی خیلی پائین	CS1	SS1
خیلی پائین	CS2	SS2
پائین	CS31	SS3
متوسط	CS5	SS5
بالا	CS7	SS7
خیلی بالا	CS8	SS8
خیلی خیلی بالا	CS9	SS8

الگوی بهینه عملکرد شوراهای بر مبنای تناسب بهینه میان فعالیتها

بهترین ترکیب بعنوان مدل مطلوب در تامین رضایت ذینفعان سازمانی بصورت زیر خواهد بود. عبارت دیگر چنانچه شوراهای اسلامی بتوانند با ترکیب بهینه ای بصورت زیر تمرکز خود را به شکل ترکیب مشخص شده در زیر صرف کنند، قادر خواهند بود بیشترین رضایت مشتری را جلب کنند.

جدول ۳- ترکیب مطلوب فعالیتها

ردیف	شرح فعالیت	میزان توجه و تمرکز مورد نیاز
1	فعالیت درون سازمانی	۲۵

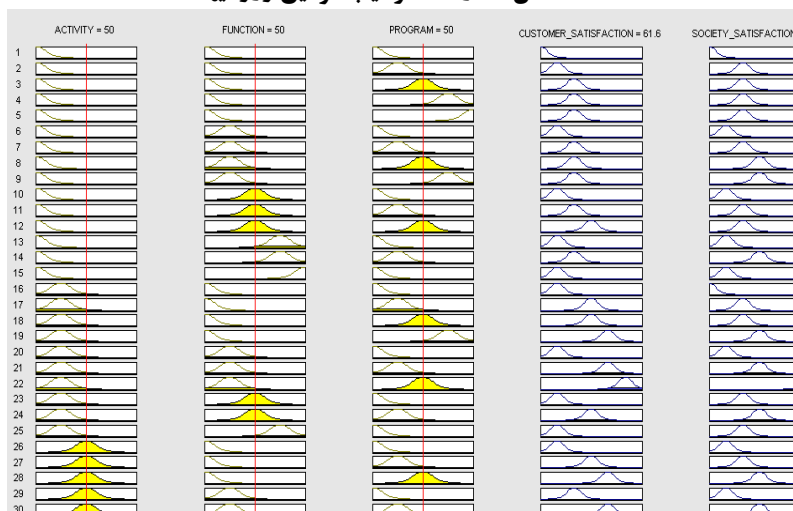
۲۵	فعالیت میان سازمانی	2
۵۰	فعالیت برون سازمانی	3

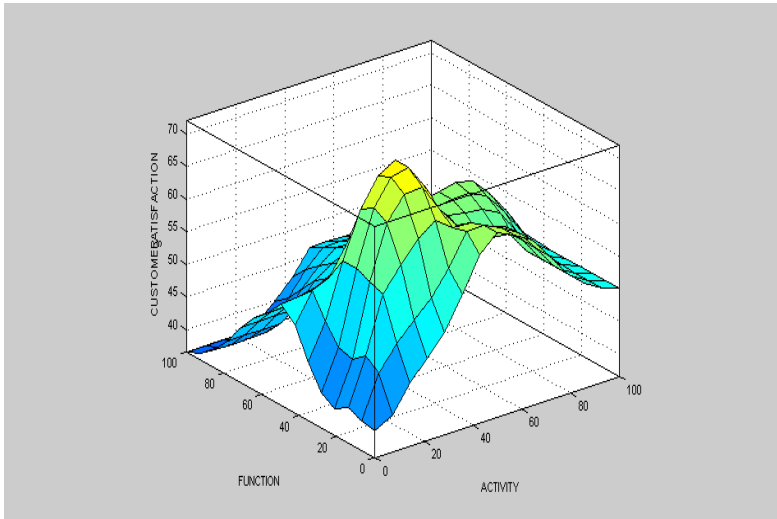
در این صورت نمره رضایت ذینفعان بصورت زیر خواهد بود.

جدول ۴- ترکیب مطلوب رضایت ذینفعان

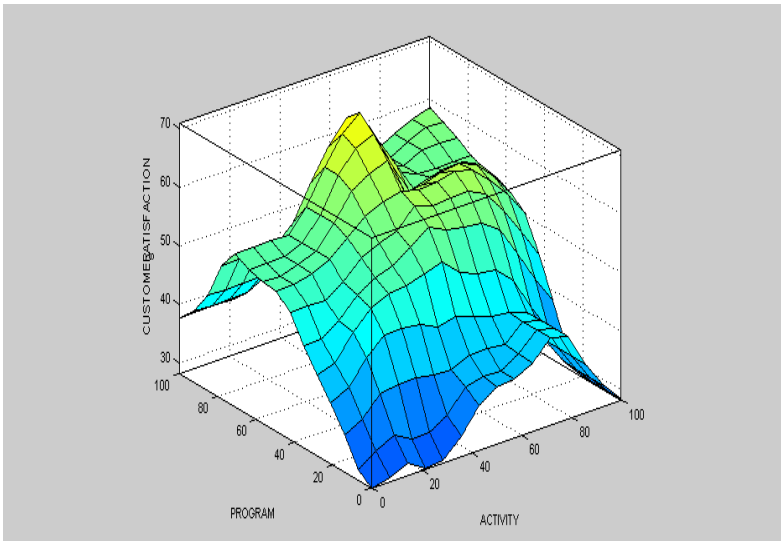
میزان رضایت	نوع ذینفعان	ردیف
۶۸/۹	مشتری	۱
۷۲/۴	جامعه	2

شکل شماره ۲- ترکیب قوانین ورودیها

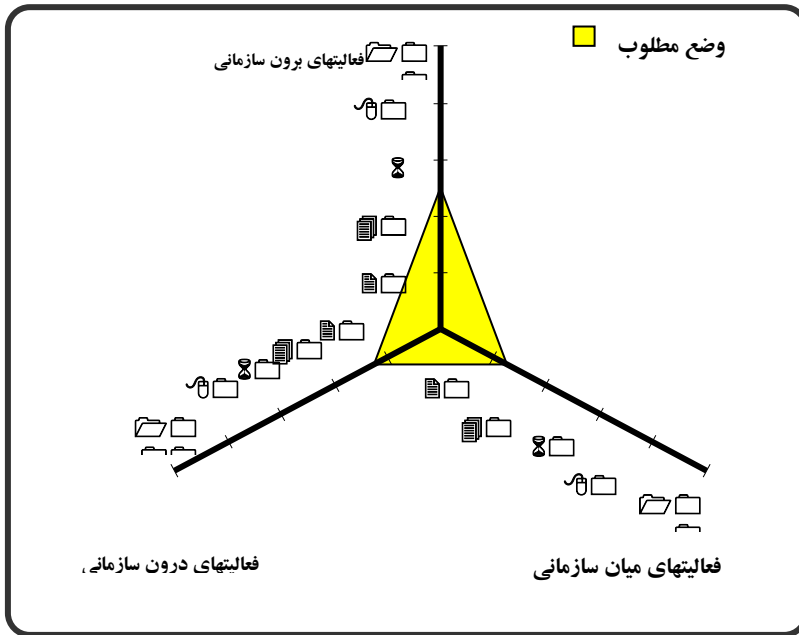




شکل شماره ۳- ترکیب فعالیت درون سازمانی و میان سازمانی با رضایت مشتری



شکل شماره ۳ ترکیب فعالیت درون سازمانی و برون سازمانی با رضایت مشتری



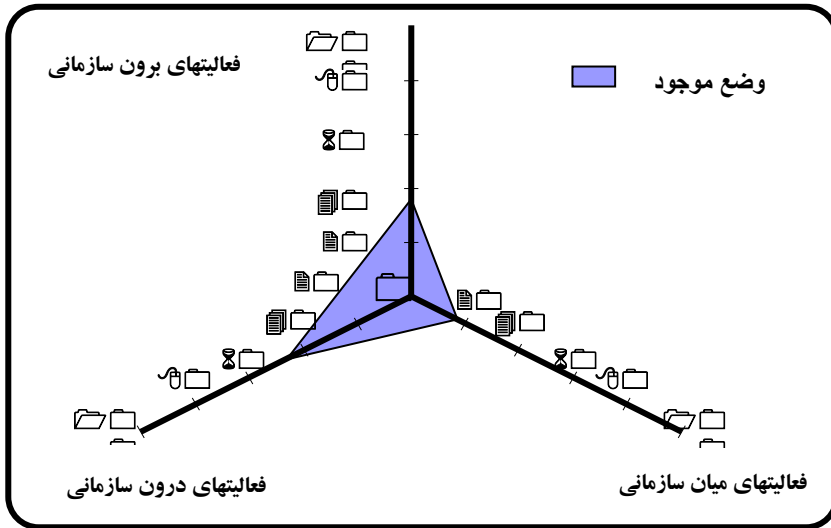
نمودار شماره ۲- وضعیت بهینه با ترکیب متناسب

جدول شماره ۵ - ترکیب فعالیت برای وضع موجود- شورای اسلامی شهر تبریز

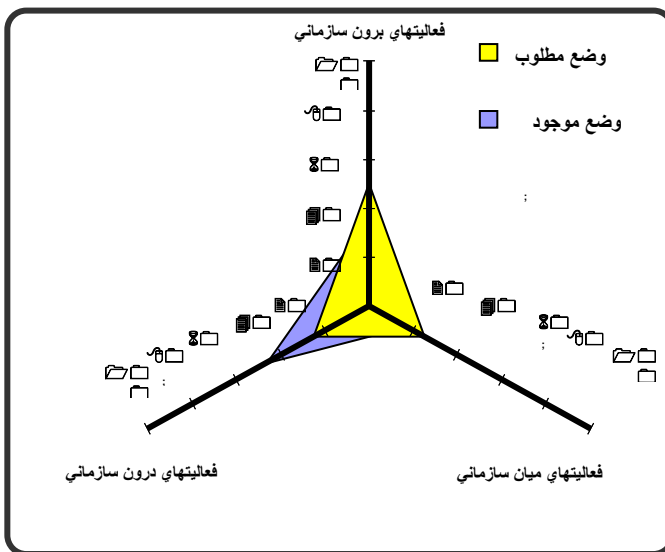
نمره	فعالیت‌های موجود
۴۶/۰۴	فعالیت درون سازمانی
۱۷/۲۲	فعالیت میان سازمانی
۳۵/۷۶	فعالیت برون سازمانی

جدول شماره ۶- میزان رضایت ذینفعان در وضع موجود

رضایت	میزان رضایت ذینفعان
۶۱/۸	رضایت مشتری
۵۰	رضایت جامعه



نمودار شماره ۳ - ترکیب انواع فعالیت‌های شوراها برای وضع موجود



نمودار شماره ۴ - تفاوت میان وضع بهینه و وضع موجود

جدول ۷ - شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب

شرح	شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب (وضع مطلوب منهای وضع موجود)	پیشنهادات
فعالیت درون سازمانی	$21/04 - 46-25/04 =$	بایستی از میزان تمرکز بر فعالیت درون سازمانی کاسته شود.
فعالیت میان سازمانی	$7/78 = 17-25/22$	بایستی میزان تعامل سازمان با شبکه بیشتر، عبارت دیگر میزان تمرکز بروی وظایف بیشتر گردد
فعالیت برون سازمانی	$14/24 = 35-50/76$	بایستی میزان تعامل سازمان با محیط بیشتر، عبارت دیگر میزان تمرکز بروی برنامه بیشتر گردد

همانطوریکه مشخص است شورای مورد مطالعه با تمرکز زیاد بروی فعالیتهای درون سازمانی، تمرکز تقریباً پائین بروی فعالیت های میان سازمانی و تمرکز پائین بروی فعالیت های برون سازمانی از میزان رضایت پائین تری از رضایت ذینفعان برخوردار است. همانطوریکه در جدول تبیین کننده شکاف میان وضع موجود و وضع مطلوب آمده است در صورت کاهش تمرکز بروی فعالیتهای درون سازمانی و افزایش تمرکز بروی فعالیت های میان سازمانی و تمرکز بروی فعالیت های برون سازمانی میزان رضایت ذینفعان افزایش پیدا کرده، موجبات بهبود عملکرد شوراهای فراهم خواهد گردید.

نتیجه گیری و پیشنهادت

نتایج تحقیق نشان میدهد شوراهای بعنوان نهادی توسعه ای سه نوع فعالیت به شرح زیر را انجام میدهند:

- فعالیتهای درون سازمانی که برای ایجاد قابلیت انجام می گیرد و برای انجام این فعالیتهای شوراهای نیاز چندانی به ارتباط و تعامل با سازمانهای همجوار و محیط خود ندارند.

- فعالیتهای میان سازمانی که میان شوراها و سایر سازمانهای موجود در شبکه شوراها انجام می گیرد و شوراها و سازمانهای موجود در شبکه، این فعالیتها را برای افزایش قابلیتهای فی مابین انجام می دهند.
- فعالیتهای برون سازمانی که میان شوراها و محیط پیرامون انجام می گیرد و شوراها این فعالیتها را برای توسعه محیط پیرامون خود انجام می دهند و این از فلسفه وجودی شوراها ناشی می شود، همچنین محیط نیز بروی شوراها تاثیر و تاثیری دارد.

بر اساس یافته های تحقیق برقراری تناسب میان انواع فعالیتهای شوراها میتواند موجب اثربخشی بالای عملکرد شوراها می شود. به عبارت دیگر شوراها می توانند ترکیب مناسبی از فعالیتها را برقرار کرده و با ترکیب مناسب میان فعالیتها اثربخشی و رضایت بیشتری را از ذینفعان خود کسب نمایند. همچنین نتایج تحقیق نشان می دهد متناسب با چارچوب نظری موجود تناسب میان فعالیتها به صورتی است که افزایش تمرکز بروی فعالیتهای میان سازمانی، مستلزم کاستن از تمرکز بروی فعالیتهای داخلی شوراها است و این امر باعث افزایش توان سازمان در تمرکز بروی فعالیتهای برون سازمانی و محیطی می شود و در این شرایط اثربخشی سازمان و رضایت ذینفعان افزایش خواهد داشت.

همچنین بر اساس یافته های تحقیق

- علیرغم تلاشهای انجام گرفته در شوراها ی اسلامی شهر تبریز رضایت ذینفعان و بویژه رضایت جامعه میتواند به حد مطلوب ترسوق پیدا نماید. نتایج تحقیق نشان می دهد در صورت توجه شوراها به فعالیتهای بین سازمانی و علی الخصوص فعالیتهای برون سازمانی رضایت بیشتر ذینفعان تامین خواهد شد البته بایستی به این موضوع اشاره نمود که شاید بخشی از چالش شوراها ی اسلامی شهر در پرداختن به فعالیتهای میان سازمانی و برون سازمانی به مشکلات ساختاری و

حقوقی موجود در کشور بر گردد که در صورت رفع این موانع تسهیل لازم در این مورد بعمل آید.

- ابعاد محیطی و ماموریت سازمان در قبال محیط ضمن مهم بودن، نقش موثرتری در تامین رضایت ذینفعان دارد. به عبارت دیگر سازمانهایی که جهت گیری تامین رضایت ذینفعان را در سر لوحه امور خود دارند بایستی در جهت طراحی و اجرا و ارزیابی اجرای برنامه های محیطی اقدام نمایند. در این خصوص ضمن مهم بودن تاثیر فعالیتهای درونی سازمان در افزایش توان سازمان برای طراحی و اجرای برنامه ها، تعامل بیشتر شوراها با دیگر سازمانها نیز نقش افزون تری را ایفاء می نماید.

- علیرغم تلاش شوراها برای حضور در فرآیند تصمیم گیری مربوط به مسائل مدیریت شهری و تسهیل فرآیند حضور سایر سازمانها در فرآیند تصمیم گیری شوراها، نتایج تحقیق در این زمینه نقاط قابل بهبودی را برای شوراها قائل است. (البته محقق بر اساس مشاهدات خود در جلسات علنی شوراها شاهد بود و در جلسات شوراها تلاش می شد از نمایندگان سایر سازمانها برای حضور در فرآیند تصمیم گیری شوراها دعوت گردد). در این راستا وزارت کشور نیز اقدام به تهیه کتابچه راهنما از موارد ضروری حضور شوراها در انواع سازمانها و نهادهای پیرامون خود نموده است تا زمینه تسهیل در پیشبرد برنامه های شهری بیش از پیش فراهم گردد.

- اگرچه به نظر میرسد شوراهای اسلامی شهر و روستا از نظر دوره عمر سازمانی بواسطه سن کم سازمانی در دوران تقریباً کودکی خود قرار دارند و زمینه های بهبود برای توانمند شدن شوراها برای ایفاء نقش موثر تر در مدیریت شهری وجود دارد، ولی با تحلیل نتایج حاصل از این تحقیق میتوان تسریع لازم در این مورد را بعمل آورد.

References

Anaka, K. (2007). An Introduction to Fuzzy Logic for Practical Applications. A., Vahidian Kamyad & H. R., Tariqian, Mashhad: Ferdowsi University Press, (In Persian).

Bruijn, H. (2002). Performance Measurement in the Public Sector, Strategic to Cope With He Risks of Performance Measurement. International Journal of Public Sector management, 578-594.

Daft, R. (2005). Management. Mason: Thomson South-Western.

Ghobadian , A., & Ashworth, J. (1994). Performance Measurement in Local Government-Concept and Practic. International Journal of operations & production Management, 35-51.

Gibson, B., & Morgan, G. (2004). Sociological Major Theories and Organizational Analysis . Translated by: M. T., Norouzi, Tehran: Samt Publishing, (In Persian).

Gomes, R. C. (2006). Stakeholder Management in the Local Government Decision-Making Area. Available at: <http://www.anpad.org.br/bar>.

Guetschow, G. (2006). Culture and co-opreation. Interdependent decision-making in interorganizational networks.

Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective Real Managers. Lincoln Academy of Management Executive.

Moghimi, S. M. (2003). The Office of Local Governments Office of Councils and Municipalities. Tehran: Samt Puplication, (In Persian).

Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 40(1), 1-33.

Riggs, W. F. (1965). The Idea of Development Administration.

Riker, J. V. (1995). Reflections on Government-NGO Relations in Asia. Challenges for People-Centred Development. Asian Pacific Development Centre.

Scott, W. R. (2001). *Organizations*. Translated by: M. R., Behrangi, Tehran: Nashre Kamale Tarbiat Publishing, (In Persian).

Providing an Effective Model for Optimum Performance of the Islamic Councils of Cities (Case study of Tabriz Islamic City Council)

Gholamreza Memarzadeh Tehran (Ph.D.)
Nader Bahlouli Zinab (Ph.D. Student)

Abstract

The present article primarily provides an effective model for optimum performance of the Islamic councils of cities according to fuzzy theory. In this dissertation, the Islamic councils of cities have been supposed as an open organizational system which has four main activities as follows: intra-organizational, inter-organizational, extra-organizational and individual activities.

In fact, the proposed model is an optimized proportion of these activities which maximizes the satisfaction of council beneficiaries (clients as direct recipients of services and society as indirect receiver of services). (Of course the 4th activity has been assumed as the research limitation, so it has not been studied).

In the proposed Model, at first a fuzzy system has been offered for acquiring the favorable satisfaction of council beneficiaries (outputs) on the basis of the types of activities and their combination (inputs); then different types of city Islamic councils' functions have been considered using different tools for gathering the information of Tabriz Islamic Council according to the available theoretical framework and conforming to diverse activities mentioned before have been estimated in the form of the

rate of concentration upon activities and satisfaction of clients of the councils.

At the end of the present dissertation, on the basis of the optimized model and the real function of the council, the gap between available and ideal situation has been figured out, and finally, suitable suggestions have been offered for the improvement of the existing conditions.

Key Words:

Effectiveness, Intra-organizational Activities, Inter-organizational Activities, Extra-organizational Activities, Individual Activities, Inter-genous Independence, Exogenous Independious, Freedom of movement