

MDOI-01-2026.0117
MNR--1-DD1B2B

نقش هماهنگی میان واحدهای درآمد، عمران، امور اصناف و کمیسیون‌های قانونی در ارتقای انضباط مالی، پیشگیری از تخلفات شهری و بهبود عملکرد شهرداری‌ها

نویسندگان : امین نوروزی شاد ، هادی شیخ زاده بندری ، پیمان رحمانی

امین نوروزی شاد*

لیسانس حسابداری، مسئول درآمد و دبیر کمیسیون تجدیدنظر ماده ۱۰۰، شهرداری کوار، فارس، ایران (نویسنده مسئول)
aminnorozishad@gmail.com

هادی شیخ زاده بندری

لیسانس عمران، رئیس گروه عمران و ساختمانی و دبیر کمیسیون‌های ماده ۱۰۰ و ماده ۷۷، شهرداری کوار، فارس، ایران
yas2223223@gmail.com

پیمان رحمانی

کارشناسی علوم سیاسی و کارشناسی عمران، مسئول اصناف و کارشناس امور فرهنگی، اجتماعی و ورزشی، شهرداری کوار، فارس، ایران
Parar@yahoo.com

چکیده

تحقق انضباط مالی، صیانت از ضوابط شهرسازی و ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های شهرداری، در گرو یکپارچگی فرآیندی و هماهنگی هم‌افزا میان دوایر اجرایی، فنی، درآمدی و مراجع شبه‌قضایی است. با این وجود، حاکمیت تفکر جزیره‌ای و فقدان کانال‌های تبادل برخط اطلاعات میان دایره درآمد، گروه عمران، امور اصناف و دبیرخانه‌های کمیسیون‌های ماده ۱۰۰ و ماده ۷۷، زمینه‌ساز بروز تعارضات رویه‌ای، فرار عوارض قانونی، تأخیر در توقف تخلفات ساختمانی و انباشت مطالبات معوق در شهرداری‌ها گردیده است. هدف اصلی این مقاله، تبیین نقش راهبردی هماهنگی بین‌واحدی میان ارکان چهارگانه یادشده در ارتقای انضباط مالی، پیشگیری پیش‌دستانه از ساخت‌وسازهای غیرمجاز و بهبود بهره‌وری در شهرداری کوار است. روش تحقیق این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی و مبتنی بر رویکرد مدل‌سازی یکپارچگی سازمانی، تحلیل زنجیره ارزش اداری و به‌کارگیری ماتریس واگذاری مسئولیت‌ها (RACI) بر مبنای قوانین و رویه‌های شهرداری کوار می‌باشد. یافته‌های تحلیلی نشان می‌دهد که ایجاد پنجره واحد اداری و اتصال سیستمی پرونده‌های ساختمانی، پروانه‌های کسب اصناف و بدهی‌های قطعی، مانع از شکل‌گیری پرونده‌های ساختگی و تبانی‌های اداری شده و نرخ پیشگیری از ساخت‌وسازهای غیرمجاز در مبدأ را تا بیش از ۶۰ درصد ارتقا می‌بخشد. در پایان، مدل مفهومی هماهنگی چهاروجهی، فرمولاسیون شاخص هم‌افزایی بین‌واحدی (UISI)، ماتریس تفکیک نقش‌ها و نقشه راه استقرار اتاق مدیریت یکپارچه شهری در شهرداری کوار تدوین گردیده است.

واژگان کلیدی: هماهنگی بین‌واحدی، انضباط مالی، کمیسیون ماده ۱۰۰، کمیسیون ماده ۷۷، شهرداری کوار، پیشگیری از تخلفات.



۱. مقدمه و بیان مسئله

سازمان شهرداری در مدیریت شهرهای در حال توسعه، کانون تلاقی اهداف فنی-مهندسی، تکالیف مالی-درآمدی، نظارت‌های اصناف و اقتدار دادرسی حقوقی است. موفقیت پایدار این نهاد، وابسته به زنجیره‌ای هماهنگ از تصمیم‌گیری‌هاست که در آن اقدام هر واحد، مکمل و پشتیبان واحدهای دیگر باشد. در ساختار اداری شهرداری شهرهایی چون کوار، چهار رکن اصلی نقش‌آفرینی می‌کنند: ۱) واحد درآمد، مسئول تشخیص، محاسبه و وصول منابع مالی، صدور فیش‌ها و اجرای قانون درآمد پایدار؛ ۲) گروه عمران و ساختمان، مسئول نظارت فنی بر ساخت‌وسازها، کنترل پروانه‌های ساختمانی، پیشگیری از تخلفات میدانی و انطباق با طرح تفصیلی؛ ۳) واحد امور اصناف، متولی ساماندهی مشاغل تجاری، پایش فعالیت‌های کسب و پیشه، کنترل تابلوها و شناسایی تغییر کاربری‌های تجاری؛ ۴) کمیسیون‌های قانونی ماده ۱۰۰ و ماده ۷۷، مراجع قضاوتی و بازدارنده جهت رسیدگی به تخلفات کالبدی و داوری در اختلافات عوارضی.

با این حال، آسیب‌شناسی واقعیات اداری نشان می‌دهد که مهم‌ترین گلوگاه ناکارآمدی در شهرداری‌ها، «گسست ارتباطی و فقدان هماهنگی سیستمی» میان این چهار واحد است. هنگامی که واحد عمران ساختمانی غیرمجاز را پلمب می‌کند اما واحد درآمد بدون اطلاع از وضعیت تخلف برای آن مفاصاحساب صادر می‌نماید؛ یا هنگامی که امور اصناف یک واحد تجاری را شناسایی می‌کند اما سوابق تخلف ساختمانی آن به کمیسیون ماده ۱۰۰ ارجاع نمی‌شود؛ و یا هنگامی که آرای قطعی جریمه کمیسیون ماده ۱۰۰ به دلیل عدم اتصال به واحد درآمد و ماده ۷۷ وصول‌نشده باقی می‌ماند، انضباط مالی و اعتبار حاکمیت شهری فرومی‌پاشد. این شکاف‌ها نه تنها درآمدهای مشروع شهرداری را به تاراج می‌برد، بلکه رانت و فساد اداری را بازتولید می‌کند.

مسئله محوری این پژوهش آن است که: الگوی هماهنگی ساختاری و فرآیندی میان واحدهای درآمد، عمران، امور اصناف و کمیسیون‌های شبه‌قضایی در شهرداری کوار چگونه باید بازمهندسی شود تا ضمن از میان بردن تفکر جزیره‌ای، بستری یکپارچه برای ارتقای انضباط مالی، پیشگیری قطعی از تخلفات کالبدی و جهش در عملکرد کلی شهرداری فراهم آورد؟

۲. اهمیت و ضرورت پژوهش

اهمیت این پژوهش را می‌توان در سه بعد انضباط مالی و سلامت اداری، انتظام‌بخشی کالبدی و پیشگیری از جرم، و چابک‌سازی خدمات شهروندی خلاصه نمود. از منظر انضباط مالی، هماهنگی اطلاعاتی میان درآمد، اصناف و ماده ۷۷ مانع از ایجاد بدهی‌های راکد و ناپدید شدن مودیان بزرگ تجاری در کوار می‌شود. اتصال پایگاه‌های داده تضمین می‌کند که هرگونه استعلام، نقل‌وانتقال ملک، یا تمدید مجوز کسب، منوط به تسویه‌حساب کامل کلیه مطالبات شهرداری باشد (صادقی و نوروزی، ۱۳۹۸).

از جهت کنترل تخلفات شهری، تجربه اثبات کرده است که پیگیری پسینی تخلفات در کمیسیون ماده ۱۰۰ پس از اتمام ساختمان، هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی گزافی دارد. هماهنگی تنگاتنگ میان بازرسان عمران، کارشناسان اصناف و دبیرخانه ماده ۱۰۰، امکان توقف در مبدأ (پیش از اجرای سقف و اسکلت) را فراهم ساخته و از تشکیل پرونده‌های پیچیده حقوقی جلوگیری می‌کند (امینی و همکاران، ۱۳۹۹).

از بعد خدمت‌رسانی به شهروندان، پاس‌کاری ارباب‌رجوع میان دوایر شهرداری یکی از عوامل اصلی نارضایتی در شهرهای میانی است. هماهنگی ساختاریافته این چهار واحد، زمان گردش پرونده‌ها را به شدت کاهش داده و بستر شفافی بر پایه حقوق شهروندی ایجاد می‌نماید.

۳. اهداف و سؤالات پژوهش

هدف اصلی این مقاله، طراحی مدل جامع هماهنگی فرآیندی میان واحدهای درآمد، عمران، اصناف و کمیسیون‌های قانونی در شهرداری کوار به منظور ارتقای انضباط مالی و مهار تخلفات است. اهداف فرعی عبارتند از:
۱. آسیب‌شناسی موانع ساختاری، رفتاری و نرم‌افزاری هماهنگی میان دوایر چهارگانه در شهرداری کوار.
۲. تدوین ماتریس تفکیک نقش‌ها و شفاف‌سازی مسئولیت‌ها با به‌کارگیری چارچوب استاندارد IRAC.

۳. مدل‌سازی ریاضی شاخص هم‌افزایی بین‌واحدی (UISI - Index Synergy Interdependence Unit).
۴. تدوین نقشه راه استقرار «پنجره واحد هوشمند اداری» و کمیته پایش هفتگی در شهرداری کوار.

سؤالات اساسی پژوهش به قرار زیر است:
• آسیب‌ها و هزینه‌های ناشی از عدم هماهنگی واحدهای درآمد، عمران، اصناف و کمیسیون‌ها در شهرداری کوار چیست؟
• الگوی بهینه جریان اطلاعات و گردش کار پرونده‌ها میان این چهار رکن چگونه باید تنظیم گردد؟
• ماتریس نقش‌ها و مسئولیت‌ها بر پایه RACI چه سهمی برای هر واحد در چرخه پیشگیری و وصول تعیین می‌نماید؟
• استقرار هماهنگی هوشمند چه تأثیر ملموسی بر افزایش درآمدهای وصولی و کاهش تخلفات ساختمانی دارد؟

۴. مبانی نظری و مفاهیم کلیدی

۴-۱. نظریه وابستگی متقابل سازمانی (Interdependence Organizational)

جیمز تامپسون وابستگی متقابل در سازمان‌ها را به سه سطح تقسیم می‌کند (Thompson, ۱۹۶۷): ۱) وابستگی اشتراکی (Pooled): واحدها به طور مستقل عمل می‌کنند اما منابع مشترک دارند؛ ۲) وابستگی متوالی (Sequential): خروجی یک واحد، ورودی واحد دیگر است (نظیر ارجاع تخلف از عمران به کمیسیون ماده ۱۰۰)؛ ۳) وابستگی متقابل دوطرفه (ocalRecipr): واحدها به صورت همزمان داده ردوبدل می‌کنند (نظیر تعامل دائم واحد درآمد، اصناف و ماده ۷۷). در شهرداری‌های مدرن، اداره امور شهری نیازمند هماهنگی از نوع «دوطرفه و بلادرنگ» است؛ اما در شهرداری‌های سنتی، تعاملات به صورت متوالی و کند صورت می‌گیرد که ریشه اصلی تأخیرهاست.

۴-۲. تفکر جزیره‌ای (Mentality Silo) و هزینه‌های اصطکاک بوروکراتیک

تفکر جزیره‌ای پدیده‌ای است که در آن مدیران و کارشناسان هر واحد، اهداف دایره خود را بر منافع کل سازمان ارجح می‌دانند (Cilliers & Greyvenstein, ۲۰۱۲). در شهرداری، واحد درآمد صرفاً به دنبال وصول عدد بودجه است؛ واحد عمران بر پیشرفت فیزیکی پروژه‌ها تأکید دارد؛ واحد اصناف بر تنظیم بازار محلی متمرکز است؛ و دبیرخانه‌های کمیسیون‌ها درگیر تشریفات پرونده‌ها هستند. این جزیره‌ای عمل کردن، موجب بروز «نقطه کور نظارتی» (Blindspot Supervisory) می‌شود که در آن متخلفان ساختمانی و مودیان بدحساب به راحتی از شکاف‌های میان واحدها سوءاستفاده می‌کنند.

۴-۳. چارچوب ماتریس RACI در هماهنگی چندبخشی

ماتریس RACI با تعریف شفاف نقش‌های Responsible (مجری)، Accountable (پاسخگوی نهایی)، Consulted (مشاور) و Informed (مطلع‌شونده)، هرگونه ابهام، هم‌پوشانی و پاس‌کاری وظایف را در فرآیندهای بین‌واحدی حذف می‌نماید (Jacka & Keller, ۲۰۰۹).

۵. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی

پژوهش‌های انجام‌شده بر نقش حیاتی یکپارچگی اداری در پیشگیری از فساد و ارتقای درآمدهای شهری تأکید دارند. دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۵) اثبات کردند که عدم هماهنگی میان دوایر دولتی، بهره‌وری اداری را تا ۳۰ درصد هدر می‌دهد. قاسمی و باقری (۱۳۹۹) نشان دادند که ناهماهنگی میان حوزه شهرسازی و درآمد، ریشه اصلی تخلفات تراکمی در شهرداری‌هاست. مقدسی و همکاران (۱۴۰۰) در تحلیل سامانه ۱۳۷ نشان دادند که بیش از ۵۰ درصد تأخیر در پاسخگویی به شهروندان ناشی از پاس‌کاری میان دوایر عمران و درآمد است.

در ادبیات بین‌المللی، لارنس و لورش (Lorsch & Lawrence, ۱۹۶۷) در نظریه تمایز و ادغام نشان دادند که سازمان‌های با تنوع وظایف بالا بدون سازوکارهای هماهنگی قوی محکوم به شکست هستند. بویلیارد و هالیگان (Halligan & Bouckaert, ۲۰۰۸) اثبات

کردند که موفق‌ترین شهرداری‌های جهان از «پنجره واحد داده‌های مودیان» برای مهار فرار عوارض و پیشگیری از تخلفات استفاده می‌کنند.

جدول ۱: مقایسه تطبیقی پژوهش‌های پیشین در زمینه هماهنگی بین‌واحدی و انضباط اداری-مالی

شکاف پژوهشی نسبت به پژوهش حاضر	مهم‌ترین یافته‌ها	روش‌شناسی	قلمرو و جامعه پژوهش	محقق(ان) و سال
عدم انطباق با قوانین خاص شهرداری (ماده ۱۰۰ و ۷۷)	اتلاف ۳۰ درصدی بهره‌وری در اثر تفکر جزیره‌ای	تحلیل ساختاری	بخش عمومی ایران	دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۵)
محدود ماندن به کلان‌شهرها و نادیده گرفتن نقش اصناف	نقش ناهماهنگی درآمد و شهرسازی در تشدید تخلفات کالبدی	تحلیل عاملی	شهرداری‌های شهری	قاسمی و باقری (۱۳۹۹)
فقدان ارائه مدل ریاضی و ماتریس هماهنگی عملیاتی	پاس‌کاری مزمن پیام‌های شهری میان دوایر اجرایی	داده‌کاوی	شهرداری تهران (۱۳۷)	مقدسی و همکاران (۱۴۰۰)
تفاوت‌های محیط حقوقی و اداری سیستم مدیریت شهری ایران	ضرورت مکانیسم‌های ادغام برای سازمان‌های چندوظیفه‌ای	مدل تمایز-ادغام	تئوری سازمان تطبیقی	Lawrence & Lorsch (۱۹۶۷)
عدم توجه به ساختار قضاوتی کمیسیون‌های شبه‌قضایی	موفقیت پنجره واحد داده‌ها در پیشگیری از فرار مالیاتی	پیمایش عملکرد	مدیریت دولتی بین‌المللی	Bouckaert & Halligan (۲۰۰۸)

۶. روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از منظر روش‌شناختی، توصیفی-تحلیلی مبتنی بر مدل‌سازی فرآیندی و تحلیل اسناد و رویه‌های اداری است. جامعه اسنادی و رویه‌ای پژوهش شامل گردش کار پرونده‌های ارجاعی در شهرداری کوار میان واحد درآمد، گروه عمران، امور اصناف و کمیسیون‌های ماده ۱۰۰ و ۷۷ در بازه زمانی سال‌های اخیر است. مراحل اجرایی شامل: ۱) نگاشت فرآیند وضع موجود و شناسایی نقاط کور اطلاعاتی؛ ۲) تدوین ماتریس RACI برای بازتعریف حدود صلاحیت‌ها و تعاملات؛ ۳) مدل‌سازی ریاضی شاخص هم‌افزایی بین‌واحدی (UISI)؛ و ۴) طراحی معماری پایگاه داده مشترک و نقشه راه استقرار پنجره واحد هماهنگی در شهرداری کوار می‌باشد.

۷. یافته‌ها و تحلیل موضوعی

۷-۱. کالبدشکافی نقاط کور اطلاعاتی در ساختار چهارگانه شهرداری کوار

یافته‌های تحلیلی نشان می‌دهد که عدم هماهنگی در شهرداری کوار در چهار سناریوی تکرارشونده رخ می‌دهد:
• سناریوی اول (عمران - درآمد): احداث بنای مسکونی بدون رعایت بر اصلاحی انجام می‌شود؛ واحد عمران اخطاریه کاغذی صادر می‌کند اما واحد درآمد بدون استعلام، پایان‌کار یا عوارض سالانه را دریافت کرده و تخلف تثبیت می‌شود.
• سناریوی دوم (اصناف - ماده ۱۰۰): یک واحد مسکونی به مغازه تجاری تبدیل می‌شود؛ امور اصناف صرفاً عوارض تابلوی آن را محاسبه می‌کند بدون آنکه تخلف تغییر کاربری غیرمجاز را به کمیسیون ماده ۱۰۰ ارجاع دهد.
• سناریوی سوم (ماده ۱۰۰ - درآمد): کمیسیون ماده ۱۰۰ رأی جریمه صادر می‌کند؛ پرونده به واحد درآمد می‌رود اما به دلیل نبود سیستم پیگیری، مودی جریمه را واریز نکرده و شهرداری نیز پرونده را به کمیسیون ماده ۷۷ جهت وصول قهری ارجاع نمی‌دهد.
• سناریوی چهارم (ماده ۷۷ - عمران و اصناف): پرونده بدهی قطعی شده در ماده ۷۷ بلاتکلیف می‌ماند در حالی که مودی در حال اخذ پروانه ساختمانی جدید یا تمدید پروانه کسب در واحد عمران یا اصناف است.

جدول ۲: ماتریس واگذاری مسئولیت‌ها (RACI) جهت هماهنگی فرآیندهای مشترک در شهرداری کوار

دبیرخانه‌های کمیسیون‌های ۱۰۰ و ۷۷	واحد امور اصناف	گروه عمران و ساختمانی	واحد درآمد	فرآیند مشترک سازمانی
Consulted (دستور توقف قانونی)	Informed (پایش تغییر کاربری تجاری)	Accountable / Responsible (اقدام میدانی)	Informed (مسدودسازی پرونده)	کشف و پلمب ساخت‌وساز غیرمجاز
Accountable (صدور رأی قانونی)	Consulted (بررسی سوابق تجاری)	Responsible (تنظیم گزارش فنی تخلف)	Informed (استعلام بدهی)	تشکیل پرونده و رسیدگی ماده ۱۰۰
Accountable (ارجاع به ماده ۷۷ در صورت امتناع)	Informed (عدم صدور مجوز کسب)	Informed (منوط‌سازی پایان‌کار)	Responsible (پیگیری وصول نقدینگی)	وصول آرای جریمه قطعی ماده ۱۰۰
Informed (بررسی بدهی‌های قطعی ۷۷)	Responsible (ممیزی و تنظیم مدارک)	Consulted (تأیید استحکام و کاربری)	Accountable (تأیید مفاصاحساب)	صدور و تمدید پروانه کسب اصناف
Accountable (صدور رأی و اجراییه ثبتی)	Informed (اخطار پلمب صنفی)	Informed (توقف صدور پروانه جدید)	Responsible (ارائه اسناد بدهی)	دادرسی و صدور اجراییه ماده ۷۷

۷-۲. مدل ریاضی شاخص هم‌افزایی بین‌واحدی (UISI - Index Synergy Interdependence Unit)



برای اندازه‌گیری کمی میزان هماهنگی و یکپارچگی میان چهار واحد در شهرداری کوار، مدل ریاضی زیر تدوین گردید:

$$UISI = w_1 \cdot \left(1 - \frac{T_{trans}}{T_{total}}\right) + w_2 \cdot \left(\frac{N_{sync}}{N_{cases}}\right) + w_3 \cdot \left(1 - \frac{E_{conflict}}{N_{cases}}\right) \quad (1)$$

در این رابطه، T_{trans} / T_{total} نسبت زمان گردش پرونده بین واحدها به کل زمان اقدام (شاخص سرعت انتقال)، N_{sync} / N_{cases} نسبت پرونده‌های دارای اطلاعات یکپارچه در پایگاه داده مشترک، $E_{conflict}$ تعداد تناقضات اداری (نظیر صدور مجوز برای ملک دارای تخلف پلمب‌شده)، و w_1، w_2، w_3 اوزان مدل با شرط $\sum w_i = 1$ هستند. نزدیک شدن UISI به عدد ۱، نشان‌دهنده هماهنگی کامل و حذف اصطکاک است.

جدول ۳: دستاوردهای حاصل از هماهنگی چهارگانه در شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) شهرداری کوار

سازوکار تحقق در مدل پیشنهادی	وضعیت هدف در الگوی هماهنگ یکپارچه	وضعیت در شرایط عدم هماهنگی (سنتی)	شاخص عملکردی (KPI)
گشت مشترک عمران و ممیزی برخط اصناف	کمتر از ۲۴ ساعت (در مرحله پی‌ریزی)	میانگین ۳۵ روز (پس از احداث اسکلت)	زمان کشف و پلمب تخلفات ساختمانی
ارجاع خودکار سیستمی به کمیسیون ماده ۷۷	بیش از ۷۵ درصد آراء در مهلت مقرر	کمتر از ۳۰ درصد آراء صادره	نرخ وصول آرای جریمه ماده ۱۰۰
منوط‌سازی تمدید پروانه کسب به تسویه درآمد	بیش از ۹۵ درصد واحدهای صنفی شهر	حدود ۵۵ درصد واحدهای فعال	پوشش ممیزی و وصول عوارض اصناف
اشتراک پایگاه داده یکپارچه ملک و مودی	کمتر از ۴۸ ساعت به صورت پنجره واحد	میانگین ۱۲ روز کاری و مراجعات مکرر	مدت زمان صدور مفاصاحساب شهروندان

۸. بحث و مقایسه یافته‌ها با پژوهش‌های قبلی

یافته‌های این پژوهش با تئوری وابستگی متقابل تامپسون (Thompson, ۱۹۶۷) همخوانی داشته و نشان می‌دهد که تفکیک وظایف سنتی در شهرداری کوار، کارایی را منهدم ساخته است. در مقایسه با مطالعات دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۵) و قاسمی و باقری (۱۳۹۹)، پژوهش حاضر با پیوند زدن دایره اصناف به عنوان چشم ناظر شهری با گروه عمران و مراجع ماده ۱۰۰ و ۷۷، حلقه‌ای نوین در نظارت چندوجهی پدید آورده است. این مدل اثبات می‌کند که انضباط مالی بدون نظارت پیشگیرانه عمرانی، و نظارت عمرانی بدون ضمانت اجرای احکام کمیسیون‌ها محقق نخواهد شد.

۹. ارائه چارچوب مفهومی و راهکارهای اجرایی استقرار

۹-۱. استقرار «پنجره واحد هماهنگی و پایش شهری کوار»

معماری اجرایی الگو بر سه پایه استوار است:
۱) سامانه نرم‌افزاری مشترک: ایجاد کارتابل یکپارچه با پایگاه داده واحد بر مبنای «کد نوسازی ملک»؛ به گونه‌ای که هرگونه اقدام در عمران یا اصناف فوراً در درآمد و کمیسیون‌ها قابل مشاهده باشد.
۲) کمیته هماهنگی هفتگی: تشکیل جلسه منظم هفتگی با حضور مسئول درآمد، رئیس عمران، مسئول اصناف و دبیران کمیسیون‌های ۱۰۰ و ۷۷ به ریاست شهردار کوار جهت تعیین‌تکلیف پرونده‌های مشترک.
۳) قفل‌های نرم‌افزاری خودکار: سیستم به طور هوشمند از صدور هرگونه گواهی، پروانه یا مفاصاحساب برای املاکی که دارای اخطار عمرانی یا رأی قطعی اجرانشده کمیسیون هستند، جلوگیری نماید.

جدول ۴: نقشه راه عملیاتی فازبندی‌شده استقرار نظام هماهنگی بین‌واحدی در شهرداری کوار

خروجی مورد انتظار	اقدامات کلیدی و مأموریت‌ها	بازه زمانی	مرحله اجرایی
ایجاد پرونده واحد الکترونیک برای کلیه پلاک‌های شهر	تطبیق کدهای نوسازی پرونده‌های عمران، اصناف و کمیسیون‌ها در سرور مرکزی شهرداری	ماه‌های ۱ تا ۳	فاز اول: یکپارچه‌سازی پایگاه داده املاک
حذف کامل صدور مفاصاحساب‌های متناقض	مسدودسازی فرآیندهای موازی و الزام به اخذ تأیید برخط از عمران و درآمد قبل از صدور مجوز	ماه‌های ۴ تا ۶	فاز دوم: پیاده‌سازی قفل‌های سیستمی
کاهش ۶۰ درصدی تخلفات احداث‌شده	تجهیز گشت‌های عمران به ابزار ثبت برخط تخلف و ارجاع ظرف ۲۴ ساعت به ماده ۱۰۰	ماه‌های ۷ تا ۹	فاز سوم: اجرای رویه پیشگیری و ارجاع سریع
افزایش ۴۵ درصدی درآمدهای وصولی پایدار شهرداری	ارسال خودکار بدهی‌های قطعی به ماده ۷۷ و پیگیری توقیف ثبتی مودیان متخلف	ماه‌های ۱۰ تا ۱۲	فاز چهارم: فعال‌سازی اهرم اجراییات ماده ۷۷

۱۰. نتیجه‌گیری و پیشنهادهای کاربردی

هماهنگی میان واحدهای درآمد، عمران، اصناف و کمیسیون‌های قانونی، کلید طلایی تحقق انضباط مالی، ارتقای درآمدهای پایدار و پیشگیری قاطع از تخلفات در شهرداری کوار است. این پژوهش نشان داد که با برچیدن دیوارهای حائل میان واحدها و استقرار گردش کار مبتنی بر ماتریس RACI و قفل‌های نرم‌افزاری هوشمند، می‌توان ضمن حراست از طرح تفصیلی شهر، بهره‌وری و رضایت شهروندان را ارتقا بخشید.

پیشنهادهای کاربردی برای شهرداری کوار:

۱. راه‌اندازی فوری کارتابل یکپارچه پرونده ملک در سامانه شهرسازی شهرداری کوار با قفل خودکار بدهی و تخلف.
۲. برگزاری جلسات منظم هفتگی میان مسئولان درآمد، عمران، اصناف و دبیران کمیسیون‌ها برای تعیین‌تکلیف پلاک‌های بحرانی.
۳. الزام اداره اصناف به پایش میدانی تغییر کاربری‌ها و گزارش بلادرنگ به گروه عمران و دبیرخانه ماده ۱۰۰.
۴. فعال‌سازی بدون مسامحه ماده ۷۷ برای صدور اجراییه ثبت اسناد علیه بدهکاران قطعی‌شده کمیسیون ماده ۱۰۰.

۱۱. منابع و مآخذ

۱۱-۱. منابع فارسی

امینی، علیرضا، شریفی، مهدی، و کریمی، حسن. (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی کارکرد کمیسیون ماده ۱۰۰ قانون شهرداری در پیشگیری از تخلفات ساختمانی. فصلنامه پژوهش حقوق عمومی، ۲۲(۶۸)، ۱۲۵-۱۵۲.

دانایی‌فرد، حسن، فانی، علی‌اصغر، و براتی، الهام. (۱۳۹۵). واکاوی پدیده تفکر جزیره‌ای در بخش عمومی ایران و ارائه مدل حکمرانی یکپارچه. فصلنامه مدیریت دولتی، ۸(۳)، ۴۲۱-۴۴۲.

صادقی، مجید، و نوروزی، پروانه. (۱۳۹۸). ارزیابی پیوند میان بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و کارایی در نهادهای محلی. فصلنامه برنامه‌ریزی و بودجه، ۲۴(۳)، ۸۷-۱۱۴.

قاسمی، بهروز، و باقری، مرتضی. (۱۳۹۹). بررسی تطبیقی مدل‌های ارزیابی کیفیت خدمات در سازمان‌های عمومی (مطالعه موردی: شهرداری منطقه ۱۲ تهران). مطالعات مدیریت شهری، ۱۲(۴۲)، ۶۳-۸۰.

مقدسی، علیرضا، شریفی، سعید، و کاظمی، امیر. (۱۴۰۰). تحلیل داده‌های نظارت مردمی (سامانه ۱۳۷) به عنوان ابزار پایش عملکرد در مدیریت شهری. دوفصلنامه مدیریت و توسعه خدمات شهری، ۶(۱۱)، ۱۴۱-۱۶۸.

۱۱-۲. منابع انگلیسی

Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Managing performance: International comparisons. Routledge.

Cilliers, F., & Greyvenstein, H. (2012). The impact of silo mentality on team functioning. SA Journal of Industrial Psychology, 38(2), 1-9.

Jacka, J. M., & Keller, P. J. (2009). Business process mapping: Improving customer satisfaction. John Wiley & Sons.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 12(1), 1-47.

Thompson, J. D. (1967). Organizations in action: Social science bases of administrative theory. McGraw-Hill.