

MDOI-01-2026.0121
MNR--1-22947F

طراحی مدل مدیریت تعارضات بین‌واحدی در شهرداری تهران با تأکید بر بهبود تعاملات سازمانی و تسریع در اجرای مأموریت‌های شهری

نویسندگان : پیمان مولایی فرد ، مهدیه حیدری ، سید محمدجواد موسوی نسب ، داریوش میرانشاهی

پیمان مولایی‌فرد*

کارشناس اموال، شهرداری منطقه ۱۲، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Peymanmolaeifard@gmail.com

مهدیه حیدری

کارشناس تلفیق و گزارشات، اداره کل امور مالی و اموال شهرداری تهران، تهران، ایران

ma.heydari220@gmail.com

سید محمد جواد موسوی نسب

مسئول امور صندوق و سپرده‌ها، اداره کل امور مالی و اموال شهرداری تهران، تهران، ایران

smjmousavin@gmail.com

داریوش میرانشاهی

مسئول امور سیستم‌ها و هماهنگی امور مالی، اداره کل امور مالی و اموال شهرداری تهران، تهران، ایران

dariush.miranshahi@gmail.com

چکیده

پیچیدگی فزاینده مأموریت‌های کلان‌شهری و تنوع تخصص‌های اداری در شهرداری تهران، پدیداری تعارضات ساختاری، فرآیندی و کارکردی میان واحدهای مختلف را به امری اجتناب‌ناپذیر بدل ساخته است. با این حال، فقدان سازوکارهای نهادینه‌شده برای حل‌وفصل سازنده اختلافات و جزیره‌ای عمل کردن حوزه‌های معاونت (نظیر شهرسازی، مالی، فنی-عمرانی و املاک)، تعارضات بین‌واحدی را از سطح رقابت سازنده به سمت اصطکاک مخرب، انسداد اداری و اتلاف منابع عمومی سوق داده است. هدف اصلی این مقاله، طراحی یک مدل بومی، چندسطحی و یکپارچه برای مدیریت و حل تعارضات بین‌واحدی در شهرداری تهران با تأکید بر ارتقای تعاملات سازمانی، چابک‌سازی هماهنگی و تسریع در اجرای پروژه‌های شهری است. روش تحقیق این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی و مبتنی بر رویکرد مدل‌سازی مفهومی، تحلیل فرآیندی گلوگاه‌های بین‌بخشی و سنتز الگوهای کلاسیک تعارض (توماس-کیلمن و مدل سیستم‌های باز کاتز و کان) با ساختار حکمرانی محلی کلان‌شهر تهران می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ریشه‌های اصلی تعارضات در شهرداری تهران ناشی از چهار عامل کلیدی: تضاد اهداف عملکردی میان صف و ستاد، ابهام در حریم اختیارات و هم‌پوشانی شرح وظایف، وابستگی متقابل شدید به منابع بودجه‌ای محدود، و گسست سامانه‌های اطلاعاتی است. در پایان، مدل مفهومی مدیریت تعارض در قالب سه لایه پیشگیرانه، حل‌وفصل ساختاری و بازخورد هماهنگی، همراه با ماتریس سازگاری بین‌بخشی و نقشه راه استقرار «شورای هماهنگی و داوری بین‌واحدی» در شهرداری تهران ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: مدیریت تعارض، تعاملات سازمانی، شهرداری تهران، هماهنگی بین‌واحدی، چابک‌سازی شهری، یکپارچه‌سازی فرآیندها.



۱. مقدمه و بیان مسئله

مدیریت کلان‌شهری ماهیتی چندرشته‌ای، شبکه‌ای و به شدت متداخل دارد. اجرای موفق یک پروژه ساده شهری در کلان‌شهر تهران—نظیر احداث یک پل غیرهمسطح، بازپیرایی یک میدان تاریخی یا احداث یک خط اتوبوس تندرو—مستلزم همکاری تنگاتنگ، هم‌زمانی و تشریک مساعی میان حداقل چندین معاونت و اداره کل است: حوزه شهرسازی و معماری باید طرح را تصویب کند؛ اداره کل املاک و مستغلات باید معارضین ملکی را تملک نماید؛ معاونت فنی و عمرانی مأموریت طراحی مهندسی و نظارت را بر عهده دارد؛ اداره کل امور مالی و اموال باید تخصیص اعتبارات و نقدینگی را مدیریت کند؛ معاونت حمل‌ونقل و ترافیک بایستی انحراف ترافیک را سامان دهد؛ و شهرداری منطقه میزبان باید هماهنگی‌های اجتماعی و محله‌ای را به انجام رساند.

با وجود این وابستگی متقابل شدید (Interdependence)، ساختار سنتی شهرداری تهران به صورت جزایر مستقل و سیلویی (Silo Mentality) شکل گرفته است. هر معاونت و اداره کل دارای اهداف، سنجه‌های ارزیابی عملکرد و خرده‌فرهنگ اختصاصی خود است که در بسیاری از مواقع در تضاد مستقیم با اهداف واحدهای همکار قرار می‌گیرد. برای نمونه، حوزه مالی در تلاش است تا با انقباض پرداخت‌ها و رعایت سفت‌وسخت سرفصل‌ها نقدینگی را کنترل کند، در حالی که حوزه عمرانی خواهان تزریق فوری منابع برای تسریع پروژه است؛ یا حوزه املاک بر کارشناسی‌های سخت‌گیرانه تملک برای حفظ منافع شهر اصرار دارد، در حالی که شهرداری منطقه تحت فشار اعتراضات شهروندان خواستار توافقات سریع محلی است. این عدم تقارن‌ها به شکل‌گیری پدیده‌ای تحت عنوان «تعارضات مزمن بین‌واحدی» (Conflicts Unit-Inter) انجامیده است.

مسئله اصلی این است که تعارضات در شهرداری تهران به دلیل فقدان مکانیزم‌های ساختاری داوری سریع و فرهنگ همکاری، عموماً به تعارضات مخرب و فرسایشی تبدیل می‌شوند. پرونده‌ها ماه‌ها در کارتابل‌ها معطل مانده و در راهروهای مکاتبات اداری میان ادارات کل پاس‌کاری می‌شوند؛ جلسات هماهنگی به میدان مشاجره بر سر اختیارات بدل گشته و مأموریت‌های حیاتی شهر دچار توقف و تحمیل هزینه‌های سنگین تعدیل پیمان به بیت‌المال می‌گردند. بنابراین، مسئله بنیادین پژوهش حاضر این است که: مدل مفهومی و نظام ساختاری مدیریت تعارضات بین‌واحدی در شهرداری تهران چگونه باید طراحی شود تا بتواند تعارضات را از سطح اصطکاک مخرب به سطح تعاملات سازنده، هم‌افزایی بین‌بخشی و چابک‌سازی مأموریت‌های شهری سوق دهد؟

۲. اهمیت و ضرورت پژوهش

ضرورت پرداختن به موضوع مدیریت تعارضات سازمانی از سه بعد اقتصادی-مالی، زمانی-عملیاتی، و سرمایه اجتماعی قابل تبیین است. از منظر مدیریت مالی و اقتصاد پروژه‌های پایتخت، بخش عمده‌ای از افزایش بهای تمام‌شده پروژه‌های شهری ناشی از تأخیرهای زمانی تحمیل‌شده در اثر اختلافات بین‌واحدی است. توقف یک پروژه عمرانی به دلیل اختلاف میان حوزه املاک و منطقه، نه تنها سرمایه‌گذاری اولیه را راکد می‌سازد، بلکه شهرداری را در مواجهه با دعاوی حقوقی سنگین پیمانکاران و هزینه‌های گزاف تعدیل شاخص‌ها قرار می‌دهد (صادقی و نوروزی، ۱۳۹۸).

از منظر زمانی و کارآمدی عملیاتی، سرعت در تصمیم‌گیری و اجرا شاخص اصلی چابکی سازمانی است. در شهری چون تهران با ۹ میلیون جمعیت و ترافیک و آلودگی شدید، تأخیر در افتتاح یک ایستگاه مترو یا یک معبر ترافیکی به دلیل مناقشات بین‌معاونتی، هزینه فرصت هنگفتی را به کل جامعه تحمیل می‌کند. مدیریت ساختاریافته تعارضات، مسیرهای بحرانی تصمیم‌گیری را باز کرده و اجرای مأموریت‌ها را شتاب می‌بخشد.

از منظر رفتار سازمانی و سرمایه انسانی، تعارضات حل‌نشده موجب شکل‌گیری فرهنگ بی‌اعتمادی، اتهام‌زنی متقابل میان صف و ستاد، و کاهش روحیه همکاری تیمی می‌گردد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۵). کارشناسانی که انرژی خود را به جای خدمت‌رسانی به شهروندان، صرف خنثی‌سازی اقدامات واحدهای رقیب می‌کنند، به سرعت دچار فرسودگی و انفعال می‌شوند. استقرار الگوی مدیریت تعارض، سلامت اخلاقی و هم‌افزایی سازمانی را به بدنه شهرداری بازمی‌گرداند.

۳. اهداف و سؤالات پژوهش

هدف غایی این مقاله، طراحی مدل جامع، بومی و کاربردی مدیریت تعارضات بین‌واحدی در شهرداری تهران با تمرکز بر ارتقای تعاملات سازمانی و تسریع در اجرای مأموریت‌های شهری است. اهداف فرعی پژوهش عبارتند از:
۱. شناسایی و ریشه‌یابی کانون‌های تعارض‌زا در مناسبات میان صف (مناطق) و ستاد (حوزه‌های مالی، اموال، حقوقی و شهرسازی).
۲. تبیین استراتژی‌های رفتاری غالب مدیران در مواجهه با تعارضات سازمانی بر پایه مدل دوبعدی توماس-کیلمن.
۳. تدوین ماتریس سازگاری بین‌بخشی و شاخص کمی ریسک تعارض سازمانی (OCR - Risk Conflict Organizational).
۴. ارائه معماری ساختاری نهادهای حل اختلاف، استقرار کارگروه‌های میان‌رشته‌ای و نقشه راه اصلاح رویه‌ها در شهرداری تهران.

سؤالات اساسی پژوهش به قرار زیر صورتبندی گردیده است:
- مهم‌ترین پیش‌ران‌ها و عوامل علّی بروز تعارضات بین‌واحدی در ساختار اداری شهرداری تهران کدامند؟
- سبک‌های رفتاری کنونی مدیران میانی شهرداری در مواجهه با تعارض چه نقشی در تشدید یا مهار اصطکاک‌ها دارد؟
- مدل چندلایه مدیریت تعارضات با تأکید بر پیشگیری، میانجی‌گری و داوری ساختاری چگونه پیکربندی می‌شود؟
- چه سازوکارهای قانونی و فرآیندی برای الزام واحدها به تمکین از تصمیمات حل تعارض در شهرداری تهران مورد نیاز است؟

۴. مبانی نظری و مفاهیم کلیدی

۴-۱. سیر تکاملی نگرش‌ها به تعارض سازمانی: از مکتب کلاسیک تا رویکرد تعامل‌گرایی

در تئوری سازمان، سه دیدگاه عمده نسبت به پدیده تعارض وجود دارد (Judge & Robbins, ۲۰۱۹): نخست، «دیدگاه سنتی یا کلاسیک» که تعارض را پدیده‌ای مخرب، بیماری‌زا و نشانه سوءمدیریت تلقی می‌کرد و هدف را حذف کامل آن می‌دانست؛ دوم، «دیدگاه روابط انسانی» که تعارض را رویدادی طبیعی و اجتناب‌ناپذیر در اثر گردهم‌آیی انسان‌های ناهمگون می‌دانست و بر پذیرش آن تأکید داشت؛ سوم، «دیدگاه تعامل‌گرایی نوین» (Perspective Interactionist) که معتقد است یک گروه کاملاً هماهنگ و بدون تعارض، مستعد ایستایی، جمود فکری، چاپلوسی سازمانی و عدم پاسخگویی به تغییرات محیطی است. از این رو، هدف مدیریت نوین، حذف تعارض نیست، بلکه تفکیک «تعارض کارکردی و سازنده» (Conflict Functional) که منجر به ارتقای خلاقیت و کیفیت تصمیم می‌شود) از «تعارض ناکارآمد و مخرب» (Conflict Dysfunctional) که به تخریب و توقف عملیات می‌انجامد) و مهار دومی است.

۴-۲. مدل دوبعدی سبک‌های مدیریت تعارض توماس-کیلمن (TKI)

کنت توماس و رالف کیلمن رفتارهای افراد در تعارض را بر مبنای دو بعد بنیادین دسته‌بندی نموده‌اند: «قاطعیت و پیگیری منافع خود» (Assertiveness) و «همکاری و توجه به منافع طرف مقابل» (Cooperativeness) (Kilmann & Thomas, ۱۹۷۴). از تلاقی این دو بعد، پنج سبک اصلی پدید می‌آید:
۱. رقابت / اجبار (Competing): قاطعیت بالا و همکاری صفر (من برنده - تو بازنده). متداول در واحدهای ستادی مسلط.
۲. اجتناب / انفعال (Avoiding): قاطعیت صفر و همکاری صفر (من بازنده - تو بازنده). متداول در پاس‌کاری کارتابلی پرونده‌ها.
۳. تسلیم / سازش‌کاری (Accommodating): قاطعیت صفر و همکاری بالا (من بازنده - تو برنده).
۴. مصالحه / تقسیم غنائم (Compromising): قاطعیت متوسط و همکاری متوسط (توافقات مقطعی و نصفه‌نیمه بدون حل ریشه‌ای).
۵. همکاری و هم‌افزایی (Collaborating): قاطعیت بالا و همکاری بالا (من برنده - تو برنده). حل ریشه‌ای از طریق منافع مشترک کلان‌شهر.

۴-۳. نظریه تمایز و ادغام لارنس و لورش (Integration and Differentiation of Theory Contingency)

پاول لارنس و جی لورش اثبات کردند که با افزایش تخصص‌گرایی و پیچیدگی وظایف در سازمان، «میزان تمایز» (Differentiation) میان اهداف، افق زمانی و رفتار ادارات افزایش می‌یابد (Lorsch & Lawrence, ۱۹۶۷). برای نمونه، حوزه مالی افق کوتاه‌مدت کنترل نقدینگی دارد، در حالی که حوزه شهرسازی افق بلندمدت توسعه شهری دارد. هرگاه میزان تمایز بالا باشد اما سازمان فاقد «سازوکارهای ادغام و هماهنگی قوی» (Mechanisms Integrative) نظیر کارگروه‌های میان‌رشته‌ای، سامانه‌های یکپارچه اطلاعاتی و نهادهای داوری باشد، تعارض مخرب رخ می‌دهد. در شهرداری تهران، تمایز بسیار بالاست اما مکانیسم‌های ادغام به شدت ضعیف هستند.

۵. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی

پژوهش‌های متعددی به بررسی تعارضات سازمانی در بدنه مدیریت شهری و دولتی ایران پرداخته‌اند. دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه الگوهای حکمرانی اداری ایران نشان دادند که حاکمیت تفکر جزیره‌ای در دستگاه‌های دولتی، سالانه تا ۲۵ درصد از بهره‌وری کل را هدر می‌دهد. قاسمی و باقری (۱۳۹۹) در بررسی مناسبات واحدهای شهرداری منطقه ۱۲ دریافتند که اصلی‌ترین ریشه مناقشات بین‌بخشی، تضاد میان درآمدزایی شهرداری و الزامات ضوابط شهرسازی است. مقدسی و همکاران (۱۴۰۰) در تحلیل داده‌های نظارت مردمی سامانه ۱۳۷ نشان دادند که در بسیاری از پیام‌های معطل‌مانده شهروندان، هر اداره کل تقصیر را به گردن اداره کل دیگر انداخته و مرجع حل اختلافی برای مداخله قطعی وجود ندارد.

در ادبیات جهانی، اسمیت و استوکر (Stoker & Smith, ۲۰۱۲) اثبات کردند که تعارض میان صف و ستاد در شهرداری‌ها، متغیری سیستمیک است که تنها از طریق بازطراحی ساختار پاداش و ارزیابی تیمی حل‌شدنی است. سوسی و همکاران (Saussois et al, ۲۰۱۶) در مطالعه مدیریت شهری فرانسه نشان دادند که ایجاد «پست‌های رابط هماهنگ‌کننده» (Spanners Boundary) میان ادارات مالی و فنی، تعارضات قراردادی را تا ۵۰ درصد کاهش داده است.

جدول ۱: مقایسه تطبیقی پژوهش‌های پیشین در زمینه مدیریت تعارضات سازمانی در بخش عمومی و شهری

شکاف پژوهشی نسبت به پژوهش حاضر	یافته‌های کلیدی	روش‌شناسی	جامعه و زمینه پژوهش	محقق(ان) و سال
عدم انطباق با ویژگی‌های ساختاری و مأموریتی شهرداری تهران	حاکمیت جزیره‌ای و اتلاف ۲۵ درصدی بهره‌وری در اثر عدم هماهنگی	تحلیل اسنادی و مدلسازی	نظام اداری بخش عمومی ایران	دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۵)
محدود ماندن به سطح یک منطقه بدون ورود به سطح کلان ستاد	تضاد مأموریتی میان جذب درآمد و صیانت از طرح جامع شهرسازی	تحلیل عاملی و رگرسیون	شهرداری منطقه ۱۲ تهران	قاسمی و باقری (۱۳۹۹)
عدم ارائه مدل نهادی برای حل‌وفصل و داوری تعارضات	پاس‌کاری مزمن پیام‌های محله‌ای میان نواحی و ادارات تخصصی ستاد	داده‌کاوی شکایات	شهرداری تهران (سامانه ۱۳۷)	مقدسی و همکاران (۱۴۰۰)
تفاوت بافت حقوقی، قوانین مالی و بوروکراسی متمرکز تهران	ضرورت بازطراحی سیستم‌های پاداش مشترک برای هم‌راستاسازی صف و ستاد	پیمایش تطبیقی	حکمرانی شهری انگلستان	Stoker & Smith (۲۰۱۲)
عدم فرموله‌سازی شاخص‌های کمی ریسک تعارض بین‌بخشی	موفقیت استقرار نقش‌های مرزبان سازمانی در کاهش اصطکاک پروژه‌ها	مدل‌سازی فرآیندی	مدیریت کلان‌شهری فرانسه	Saussois et al. (۲۰۱۶)

۶. روش تحقیق

این پژوهش از حیث هدف کاربردی-توسعه‌ای بوده و از نظر متدولوژی، توصیفی-تحلیلی با بهره‌گیری از مدل‌سازی مفهومی، تحلیل فرآیندی و سنتز ساختاری است. با تأکید بر پرهیز از داده‌های صوری یا نظرسنجی‌های انتزاعی، فرآیند پژوهش بر بررسی موشکافانه پرونده‌های متوقف‌شده عمرانی و خدماتی در شهرداری تهران، گزارش‌های سازمان بازرسی پیرامون اصطکاک‌های بین‌معاونتی، آیین‌نامه‌ها و شرح وظایف مصوب شورای اسلامی شهر تهران و چارت‌های اداری اداره کل تشکیلات استوار است. مراحل اجرایی شامل: ۱) شناسایی کانون‌های بحرانی تعارض میان حوزه‌های مالی، املاک، شهرسازی و مناطق؛ ۲) ارزیابی سبک‌های رفتاری غالب با منطق توماس-کیلمن؛ ۳) مدل‌سازی ریاضی شاخص ریسک تعارض بین‌واحدی (OCR)؛ و ۴) طراحی معماری سه‌لایه مدیریت تعارض و نقشه راه استقرار شورای داوری سازمانی می‌باشد.

۷. یافته‌ها و تحلیل موضوعی

۷-۱. شناسایی کانون‌های بنیادین تعارضات بین‌واحدی در شهرداری تهران

یافته‌های تحلیلی حاکی از آن است که تعارضات در شهرداری تهران بر چهار گسل ساختاری و رویه‌ای متمرکز است:
۱. گسل «درآمد در برابر ضوابط شهرسازی»: معاونت مالی و مناطق تحت فشار شدید تأمین نقدینگی حقوق و پروژه‌ها، به دنبال تسریع در وصول عوارض و توافقات هستند، در حالی که حوزه شهرسازی بر صیانت از طرح تفصیلی و مصوبات کمیسیون ماده صد اصرار دارد.
۲. گسل «سرعت عمرانی در برابر تشریفات تدارکات و املاک»: معاونت فنی-عمرانی و شهرداری‌های مناطق خواهان آغاز فوری عملیات هستند، در حالی که اداره کل املاک و اداره کل امور مالی و تدارکات بر اخذ اسناد محضری قطعی و طی تشریفات طولانی مناقصه پافشاری می‌کنند.
۳. گسل «مسئولیت میدانی در برابر کنترل ستادی»: مناطق ۲۲گانه در خط مقدم پاسخگویی به مراجعان، ستاد را متهم به عدم درک واقعیت‌های میدان می‌کنند و ستاد نیز مناطق را متهم به بی‌انضباطی مالی و نقض بخشنامه‌ها می‌سازد.
۴. گسل «انحصار اطلاعات و مرزکشی سامانه‌ها»: هر معاونت پایگاه داده و نرم‌افزار تخصصی خود را توسعه داده و از تبادل مستقیم داده‌ها با سایر معاونت‌ها خودداری می‌ورزد.

جدول ۲: ماتریس تحلیل کانون‌های بحرانی تعارضات بین‌معاونتی در ساختار اداری شهرداری تهران

پیامد برای کلان‌شهر تهران	سبک رفتاری غالب کنونی	ماهیت اختلاف	واحدهای درگیر اصلی	کانون تعارض
توقف پروژه‌ها و تحمیل خسارت تعدیل پیمان	رقابت و اجبار سازمانی	تخصیص نقدینگی در برابر صورت‌وضعیت‌ها	اداره کل امور مالی و معاونت فنی	مالی - فنی عمرانی
بی‌نظمی در کالبد شهری و نارضایتی سرمایه‌گذاران	مصالحه صوری یا اجتناب	تراکم‌فروشی و تغییر کاربری معوض‌ها	معاونت شهرسازی و اداره کل املاک	شهرسازی - درآمد و املاک
اطاله گردش اسناد و سرگردانی ارباب‌رجوع در شهر	اجبار از سوی ستاد و انفعال صف	تفویض اختیارات امضایی و تصمیم‌گیری	ادارات کل ستاد و شهرداران مناطق	ستاد - شهرداری مناطق
عدم اتصال داده‌های سامانه ۱۳۷ با کارنامه پرسنل	اجتناب و عدم هماهنگی فنی	یکپارچه‌سازی سامانه‌های رصد محله‌ای	سازمان خدمات شهری و سازمان فاوا	خدمات شهری - فناوری شهرزاد

۷-۲. مدل ریاضی سنجش شاخص ریسک تعارض سازمانی (OCR)

به منظور شناسایی کانون‌های پرخطر تعارض در فرآیندهای بین‌بخشی شهرداری تهران، شاخص OCR مدل‌سازی گردید:

$$OCR_{ij} = \omega_1 \cdot \left(\frac{D_{ij}}{D_{avg}}\right) + \omega_2 \cdot \left(\frac{I_{ij}}{I_{max}}\right) + \omega_3 \cdot (1 - S_{ij}) \quad (1)$$



در این رابطه، OCR_{ij} ریسک تعارض میان واحد i و واحد j، D_{ij} مدت‌زمان معطلی مکاتبات و گردش کار میان دو واحد، I_{ij} ضریب وابستگی متقابل مأموریتی، S_{ij} ضریب انطباق سامانه‌های نرم‌افزاری و هم‌پوشانی اهداف، و ω_1، ω_2، ω_3 اوزان مدل هستند. هرگاه مقدار OCR از حد آستانه (۰٫۷۵) فراتر رود، سیستم اتوماسیون به صورت خودکار موضوع را به «کمیته میانجی‌گری و داوری سریع» ارجاع می‌دهد.

جدول ۳: معماری سه‌لایه الگوی پیشنهادی مدیریت تعارضات سازمانی در شهرداری تهران

نتیجه و اثر مورد انتظار	سازوکارها و ابزارهای کلیدی	رویکرد مداخله	لایه مدیریتی
کاهش ۶۰ درصدی اصطکاک‌های ناشی از ابهام وظیفه	شفاف‌سازی شرح وظایف با ماتریس RACI، ایجاد اهداف مشترک در ارزیابی عملکرد، اشتراک‌گذاری داده‌ها در بستر شهرزاد	حذف ریشه‌های ساختاری تعارض	لایه اول: پیشگیرانه و ساختاری
جلوگیری از توقف پرونده‌ها و خواب پروژه‌های عمرانی	تشکیل کارگروه‌های میان‌رشته‌ای پروژه‌ها (Task Forces)، استقرار رابطین هماهنگی، الزام به برگزاری جلسات حل اختلاف ظرف ۴۸ ساعت	حل سریع و مذاکره بر مبنای منافع شهر	لایه دوم: میانجی‌گری فرآیندی
پایان دادن قاطع به پاس‌کاری‌های مزمن کارتابلی	شورای عالی هماهنگی و حل اختلاف شهرداری به ریاست معاون هماهنگی، صدور رأی قطعی اداری و ثبت در سوابق ارزشیابی مدیران	تصمیم‌گیری حاکمیتی قطعی	لایه سوم: داوری ساختاری الزام‌آور

۸. بحث و مقایسه یافته‌ها با پژوهش‌های قبلی

یافته‌های این پژوهش، مفاهیم نظری تعارض را با واقعیت‌های انضمامی ساختار اداری شهرداری تهران پیوند زده است. در مقایسه با مطالعات دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۵) که صرفاً به نکوهش تفکر جزیره‌ای بسنده نموده بودند، این پژوهش مدل ریاضی سنجش ریسک تعارض (OCR) را ارائه داده که به عنوان یک سیستم هشدار اولیه هوشمند در بستر اتوماسیون عمل می‌کند. همچنین در قیاس با یافته‌های لارنس و لورش (Lorsch & Lawrence, ۱۹۶۷)، مدل سه‌لایه این پژوهش توانسته است تعادل ظریفی میان تمایز تخصصی معاونت‌ها و ادغام ساختاری از طریق شورای داوری الزام‌آور برقرار سازد.

۹. ارائه چارچوب مفهومی و راهکارهای اجرایی استقرار

۹-۱. الزامات نهادینه‌سازی شورای حل تعارض و تیم‌های میان‌بخشی



استقرار موفق مدل مستلزم صدور بخشنامه رسمی شهردار تهران مبنی بر تشکیل «شورای حل تعارض و تسریع مأموریت‌های شهری» است. بر اساس این بخشنامه، هر پرونده‌ای که گردش آن میان دو اداره کل بیش از ۷ روز کاری معطل اختلاف نظر باقی بماند، به صورت سیستمی وارد کارتابل این شورا شده و رأی شورا برای تمامی معاونت‌ها لازم‌الاجرا خواهد بود.

جدول ۴: نقشه راه عملیاتی فازبندی‌شده استقرار نظام مدیریت تعارضات و یکپارچه‌سازی مأموریت‌ها در شهرداری تهران

خروجی مورد انتظار	اقدامات کلیدی و مأموریت‌ها	بازه زمانی	فاز اجرایی
ابلاغ مصوبه رسمی شهردار و تشکیل دبیرخانه شورا	تصویب شیوه‌نامه مدیریت تعارضات در شورای اداری شهرداری؛ شناسایی فرآیندهای با شاخص OCR بالا	ماه‌های ۱ تا ۳	فاز اول: بستر قانونی و شناسایی نقاط داغ
کاهش ۵۰ درصدی زمان توقف پرونده‌های بین‌معاونتی	توسعه ماژول هشدار تعارض در سامانه مکاتبات اداری جهت ارجاع خودکار پرونده‌های معوق به شورا	ماه‌های ۴ تا ۶	فاز دوم: هوشمندسازی سامانه مکاتبات
حل‌وفصل سریع گره‌های ملکی، تدارکاتی و مالی پروژه‌ها	پیاده‌سازی در ۱۰ کلان‌پروژه عمرانی و حمل‌ونقل دارای تداخل میان مناطق و ادارات کل ستاد	ماه‌های ۷ تا ۹	فاز سوم: اجرای پایلوت در پروژه‌های اولویت‌دار
نهادینه‌سازی فرهنگ هم‌افزایی و تصمیم‌گیری برد-برد	ارزیابی دوره‌ای اثر کاهش تعارض بر سرعت مأموریت‌ها و اتصال نتایج به کارنامه پاداش مدیران	ماه‌های ۱۰ تا ۱۲	فاز چهارم: ارزیابی و استقرار سراسری

۱۰. نتیجه‌گیری و پیشنهادهای کاربردی

تعارضات بین‌واحدی در صورت فقدان مدیریت هوشمند، به یکی از بزرگ‌ترین موانع توسعه کالبدی، انضباط مالی و سلامت اداری در شهرداری تهران تبدیل می‌شود. این پژوهش نشان داد که با جایگزینی رویکردهای انفعالی و پاس‌کاری‌های کارتابلی با یک ساختار پیشگیرانه، فرآیندی و داوری الزام‌آور، می‌توان انرژی تلف‌شده در مناقشات اداری را به سمت هم‌افزایی و تسریع در ارائه خدمات باکیفیت به شهروندان هدایت نمود.

پیشنهادهای کاربردی:

۱. بازطراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران کل و شهرداران مناطق به گونه‌ای که حداقل ۳۰ درصد امتیاز پاداش وابسته به نمره «همکاری بین‌بخشی و رضایت واحدهای همکار» باشد.

۲. ایجاد کارگروه‌های ضربتی مشترک (Force Task) برای پروژه‌های با ریسک تعارض بالا متشکل از کارشناسان دارای اختیار تام از حوزه‌های مالی، املاک، فنی و منطقه.

۳. اتصال سامانه‌های اطلاعاتی حوزه‌های شهرسازی، املاک و سیستم جامع مالی جهت پایان دادن به انحصار و حبس اطلاعاتی در معاونت‌ها.

۴. اعمال ضمانت‌اجرای انضباطی برای مدیرانی که از تمکین به آراء شورای حل تعارض استنکاف ورزیده و موجب خواب سرمایه‌های عمومی شهر می‌شوند.

۱۱. منابع و مآخذ

۱۱-۱. منابع فارسی

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.

قلی‌پور، آرین، پورعزت، علی‌اصغر، و حیدری، طیبه. (۱۳۹۵). بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر فرسودگی شغلی کارکنان در بخش عمومی ایران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۲)، ۴۵-۶۸.

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

۱۱-۲. منابع انگلیسی

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

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.

Saussois, J. M., Bournois, F., & Duval, P. (2016). Cross-boundary collaboration in metropolitan governance. Public Management Review, 18(6), 882-903.

Smith, G., & Stoker, G. (2012). The theory and practice of local governance. Public Administration Review, 72(4), 540-551.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Xicom.