



## Developing an Implementation Model for a Think Tank in Tehran Municipality: A Grounded Theory Approach

Seyyed Reza Seyyed Javadin<sup>1</sup>, Rasoul Montazeri Hassan Kiadeh<sup>\*2</sup>, Mojtaba Amiri<sup>3</sup>

### High lights

- Designing a comprehensive think tank model provides a foundation for transitioning from traditional management to knowledge-based management in Tehran Municipality.
- Organizational culture-building and the adoption of innovation by senior management serve as fundamental prerequisites for overcoming operational impasses in urban governance.
- The final research model demonstrates the direct impact of structural and human components on enhancing productivity and transparency in municipal performance.

1. Professor, Department of Marketing and Market Development, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. (rjavadin@ut.ac.ir).

2. Ph.D. Student, Department of Business Management, Aras International Campus, University of Tehran, Tehran, Iran.

3. Associate Professor, Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. (mamiry@ut.ac.ir).

### Corresponding Author:

Rasoul Montazeri Hassan Kiadeh  
Email: [r.montazeri@ut.ac.ir](mailto:r.montazeri@ut.ac.ir)

Receive Date: 08 September 2025

Revise Date: 29 January 2026

Accept Date: 01 February 2026

Publish Date: 05 February 2026

### How to Cite:

Seyyed Javadin, Seyyed Reza; Montazeri Hassan Kiadeh, Rasoul; Amiri, Mojtaba; (2026). Developing an Implementation Model for a Think Tank in Tehran Municipality: A Grounded Theory Approach, *Governmental Accounting*, 12 (23), 171-194.

### ABSTRACT

**Subject and Purpose:** This study aims to develop a comprehensive model for establishing a "think tank" in Tehran Municipality. The significance of this model lies in enhancing the quality of urban decision-making and providing a foundation for evidence-based and data-driven policymaking.

**Research Method:** This study employs a mixed-methods approach (quantitative and qualitative). In the qualitative phase, data were collected through grounded theory methodology and semi-structured interviews with experts and managers in urban management and public policy domains, followed by secondary analysis of domestic and international scholarly sources and subsequent coding. Participant selection was conducted through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. In the quantitative phase, the statistical population comprised all employees and managers of Tehran Municipality, from which a sample of 382 individuals was determined using Cochran's formula. The data collection instrument was a researcher-developed questionnaire based on components extracted from the qualitative phase, and data analysis was performed using structural equation modeling.

**Research Findings:** Qualitative results revealed that five dimensions—"institutional structure and positioning", "human resources and intellectual capital," "processes and operational mechanisms," "technology and knowledge management," and "transparency and accountability"—play a determining role in think tank success. Quantitative results also confirmed the significance of structural-institutional, human resource, and process dimensions. Furthermore, the interaction and mutual reinforcement of these dimensions influence the sustainability and effectiveness of the model.

**Conclusion, Originality and its Contribution to the Knowledge:** Establishing a think tank in Tehran Municipality requires institutionalization of formal structures, strategic utilization of elites, creation of feedback and organizational learning processes, and development of technology and knowledge management infrastructure. The proposed model can facilitate transparent, data-driven, and strategic decision-making in urban management.

**Keywords:** Think Tank; Tehran Municipality; Urban Governance; Knowledge Management; Cross-Sectoral Functions.

**JEL Classification:** M42.

Copyright © 2026 The Authors. Published by Payame Noor University.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited; and does not alter or modify the article.

<https://gaa.journals.pnu.ac.ir/>

## Introduction<sup>1</sup>

In the contemporary landscape of urban governance, Tehran Municipality as a massive social and service-based institution, faces an increasing complexity of challenges that cannot be addressed through traditional, trial-and-error management styles. The fundamental purpose of this academic inquiry is to bridge the existing gap between theoretical knowledge and executive action by designing and validating a localized implementation model for a "Think Tank" within the specific organizational context of Tehran Municipality. This study seeks to investigate the causal, contextual, and intervening factors that facilitate or hinder the institutionalization of collective wisdom and to provide a systematic framework for enhancing the rationality, transparency, and scientific rigor of urban decision-making and policy-making processes.

## Methodology

This research is conducted within a pragmatic paradigm using a sequential exploratory mixed-methods design (Qualitative-Quantitative). During the qualitative phase, the Grounded Theory (GT) approach was adopted to explore the depth of the phenomenon. In-depth, semi-structured interviews were conducted with 15 elite experts, academic scholars, and senior

strategic managers of Tehran Municipality, selected through a combination of purposive and snowball sampling techniques until theoretical saturation was achieved. The qualitative data were rigorously processed through a three-stage systematic coding procedure—open, axial, and selective coding—facilitated by MAXQDA software to ensure the reliability of the extracted categories. In the subsequent quantitative phase, the proposed model was subjected to empirical validation. A comprehensive researcher-developed questionnaire, based on the qualitative findings, was administered to a stratified sample of 382 managers and specialized personnel. The structural integrity and path coefficients of the conceptual model were analyzed and confirmed using Structural Equation Modeling (SEM) through Smart-PLS software, ensuring high levels of construct validity and composite reliability.

## Research finding

The comprehensive analysis of the qualitative data led to the development of a multi-dimensional paradigm model consisting of 5 macro-categories and 18 refined sub-categories. The "Causal Conditions" identified the urgent need for organizational agility and the systematic management of intellectual capital. "Contextual Factors" highlighted the

---

1. This article is extracted from a doctoral dissertation entitled "Presenting an Implementation Model for

Think Tank and Deliberative Body Establishment in Tehran Municipality."

critical role of the organizational climate, existing legal infrastructures, and the necessity of political stability. Importantly, the "Intervening Conditions" revealed that institutional resistance, bureaucratic inertia, and external political pressures act as significant barriers to the successful operation of a think tank. The "Strategies" dimension emphasized the establishment of an autonomous Secretariat, the creation of digital networking platforms, and the recruitment of interdisciplinary elites. Finally, the "Consequences" were meticulously categorized into long-term outcomes such as "Enhanced Administrative Transparency," "Strategic Cost Optimization," and "The Realization of Sustainable Urban Development." The quantitative results provided robust empirical support for the model, indicating that "Institutional Independence" and "Strategic Support" have the most profound statistical impact on the successful implementation and functionality of the think tank within the municipality's structure

### **Conclusions and discussion**

This research concludes that the transition towards a "Learning Organization" in Tehran Municipality is contingent upon the formal establishment of a Think Tank that operates beyond a mere ceremonial entity. It requires a paradigm shift in the organizational culture, where "Research-Based Questioning" replaces

"Intuitive Management." The Originality of this study lies in its pioneering effort to provide a localized, hybrid (qualitative-quantitative) validated framework specifically tailored to the unique socio-political and administrative complexities of Iran's capital city. Unlike previous generic studies, this research offers an operational and measurable roadmap for urban governance. The Contribution to the Knowledge is manifested in two dimensions: first, it expands the application of Grounded Theory in modeling intellectual and advisory structures within public sector accounting and management. Second, it introduces a novel set of "Intervening Variables" and "Strategic Response Mechanisms" that are unique to large-scale municipalities in developing economies. Ultimately, this study contributes to the global discourse on "Knowledge Governance" by demonstrating how formal intellectual structures can serve as the missing link between academic innovation and practical urban executive operations, thereby ensuring the sustainability of urban policies.

### **Ethical Considerations**

In this research the authors avoided data fabrication, falsification, and plagiarism, and any form of misconduct.

### **Author Contributions**

All authors contributed equally to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent draft.

**Data Availability Statement**

In this study, data are available from the authors upon request.

**Funding**

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

**Conflict of Interest**

The authors declare no conflict of interest.

**Acknowledgements:**

The authors would like to thank all participants in the present study.

«مقاله پژوهشی»

## ارائه الگوی پیاده‌سازی هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی در شهرداری تهران: نظریه داده‌بنیاد

سیدرضا سیدجوادین<sup>۱</sup>، رسول منتظری حسن کیاده<sup>۲\*</sup>، مجتبی امیری<sup>۳</sup>

### نکات برجسته

- طراحی مدل جامع هیئت تفکر، بستری برای گذار از مدیریت سنتی به مدیریت دانشی در شهرداری تهران است.
- فرهنگ‌سازی سازمانی و پذیرش نوآوری توسط مدیران ارشد، پیش‌شرط اصلی خروج از بن‌بست‌های اجرایی در مدیریت شهری است.
- مدل نهایی پژوهش نشان‌دهنده تأثیر مستقیم مؤلفه‌های ساختاری و انسانی بر ارتقای بهره‌وری و شفافیت در عملکرد شهرداری است.

### چکیده

**موضوع و هدف مقاله:** پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی جامع برای استقرار «هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی»

در شهرداری تهران انجام شده است. اهمیت این الگو در ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری‌های شهری و فراهم‌سازی زمینه‌ای برای سیاست‌گذاری‌های مبتنی بر شواهد و داده نهفته است.

**روش پژوهش:** مطالعه حاضر از رویکرد ترکیبی (کمی و کیفی) بهره می‌گیرد. در بخش کیفی، با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و مدیران حوزه مدیریت شهری و سیاست‌گذاری عمومی، داده‌ها گردآوری و پس از تحلیل ثانویه منابع علمی داخلی و خارجی، کدگذاری شدند. انتخاب مشارکت‌کنندگان به روش هدفمند و تا رسیدن به کفایت نظری انجام گرفت. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان و مدیران شهرداری تهران بود که بر اساس فرمول کوکران، نمونه‌ای ۳۸۲ نفری تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر مؤلفه‌های استخراج‌شده از بخش کیفی بود و تحلیل داده‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری صورت گرفت.

**یافته‌های پژوهش:** نتایج کیفی نشان داد پنج بعد «ساختار و جایگاه نهادی»، «منابع انسانی و سرمایه فکری»، «فرآیندها و سازوکارهای اجرایی»، «فناوری و مدیریت دانش» و «شفافیت و پاسخگویی» نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت هیئت تفکر دارند. نتایج کمی نیز اهمیت و معناداری ابعاد ساختاری-نهادی، منابع انسانی و فرآیندی را تأیید کرد. همچنین تعامل و تقویت متقابل این ابعاد بر پایداری و اثربخشی الگو اثرگذار است.

**نتیجه‌گیری، اصالت و ارزش‌افزوده به دانش:** استقرار هیئت تفکر در شهرداری تهران مستلزم نهادینه‌سازی ساختار رسمی، بهره‌گیری هدفمند از نخبگان، ایجاد فرآیندهای بازخورد و یادگیری سازمانی و توسعه زیرساخت‌های فناوری و مدیریت دانش است. الگوی پیشنهادی می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های شفاف، داده‌محور و راهبردی در مدیریت شهری یاری رساند.

**واژه‌های کلیدی:** هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی؛ شهرداری تهران؛ حکمرانی شهری؛ مدیریت دانش؛ کارکردهای فرابخشی. طبقه‌بندی موضوعی: M42.

۱. استاد، گروه بازاریابی و توسعه بازار، دانشکده‌های مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (rjavadin@ut.ac.ir).

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، پردیس بین‌المللی ارس، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده‌های مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (mamiry@ut.ac.ir).

نویسنده مسئول:

رسول منتظری حسن کیاده  
رایانامه:

r.montazeri@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۱۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۱/۱۶

### استناد به مقاله:

سیدجوادین، سیدرضا؛ منتظری حسن کیاده، رسول؛ امیری، مجتبی؛ (۱۴۰۴)، ارائه الگوی پیاده‌سازی هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی در شهرداری تهران: نظریه داده‌بنیاد، حسابداری دولتی، ۱۲ (۲۳)، ۱۹۴-۱۷۱.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و عدم تغییر یا تعدیل مقاله مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



مقدمه<sup>۱</sup>

کارنوهان<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۵). با وجود این اهمیت، شهرداری تهران به‌عنوان بزرگ‌ترین نهاد اجرایی مدیریت شهری کشور، با چالش‌هایی همچون ضعف در سیاست‌گذاری‌های یکپارچه، تصمیم‌گیری‌های مقطعی، ناکارآمدی ارتباطات بین‌بخشی و عدم بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت‌های دانشی و نخبگانی روبه‌رو است (زیاری و همکاران، ۱۳۹۲؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸؛ الوانی و همکاران، ۱۴۰۲؛ پوررضا کریم‌سرا و ملایی، ۱۳۹۹). این چالش‌ها نشان‌دهنده فقدان سازوکارهای رسمی برای تفکر جمعی، یادگیری سازمانی و انسجام دانایی‌محور در فرایند تصمیم‌سازی شهری است. بنابراین، طراحی و پیاده‌سازی ساختاری تحت عنوان «هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی» می‌تواند به‌عنوان یک راهکار نهادمند، زمینه هم‌افزایی ایده‌ها، کشف و ترکیب دانش ضمنی و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را در شهرداری تهران فراهم کند (زو و لی، ۲۰۱۹؛ زاهدی و همکاران، ۲۰۲۰).

هدف اصلی این پژوهش، ارائه الگوی بومی و عملی برای پیاده‌سازی هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی در شهرداری تهران است تا از طریق آن، ظرفیت‌های دانشی و فکری مدیران و کارشناسان در راستای سیاست‌گذاری علمی و آینده‌نگرانه به‌کار گرفته شود. این پژوهش با رویکرد نظریه داده‌بنیاد به شناسایی مؤلفه‌های کلیدی اندیشه‌ورزی و تبیین روابط میان آن‌ها می‌پردازد تا مدلی جامع و قابل اجرا برای ساختاردهی به تفکر جمعی در مدیریت شهری ارائه دهد. ضرورت انجام این پژوهش از آن جهت است که ارتقای تفکر استراتژیک و اندیشه‌ورزی در سازمان‌های عمومی، به‌ویژه شهرداری‌ها، تأثیر مستقیمی بر بهبود عملکرد، افزایش اثربخشی تصمیمات، ارتقای کیفیت خدمات شهری و رضایت شهروندان دارد. با پیاده‌سازی الگوی پیشنهادی، شهرداری تهران قادر خواهد بود از مدیریت سلیقه‌ای و شخص‌محور فاصله گرفته و به سمت مدیریت دانایی‌محور، مشارکتی و آینده‌نگر حرکت کند. در پاسخ به مسئله پژوهش، یعنی اینکه «چه الگویی برای پیاده‌سازی هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی در شهرداری تهران قابل ارائه است؟»، این مطالعه

انسان ذاتاً موجودی پرسشگر، خلاق و اندیشه‌ورز است، ویژگی‌ای که در طول تاریخ، زمینه‌ساز پیدایش تمدن‌ها، نظام‌های دانایی و شکل‌گیری علوم و فناوری‌های نوین شده است. در عصر حاضر که با انفجار اطلاعات و پیچیدگی‌های فزاینده‌ی مسائل اجتماعی و سازمانی روبه‌رو هستیم، داشتن مهارت‌های شناختی و تفکر انتقادی بیش از هر زمان دیگری ضرورت یافته است. گرچه دسترسی به داده‌ها آسان‌تر شده اما گزینش آگاهانه، تحلیل و استفاده اثربخش از آن‌ها نیازمند توانایی تفکر نظام‌مند، ارزیابی منطقی و قضاوت تأملی است، مهارت‌هایی که از ارکان بنیادین تفکر انتقادی محسوب می‌شوند (هالپرن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). تفکر انتقادی به‌عنوان توانایی تجزیه و تحلیل و ترکیب اطلاعات برای تصمیم‌گیری آگاهانه، در فرآیند حل مسئله، تصمیم‌سازی و تفکر تأملی نقش کلیدی دارد و در محیط‌های پیچیده و پویا اهمیت روزافزون یافته است (گرلیچ<sup>۳</sup>، ۲۰۲۵). در دهه‌های اخیر، این نوع تفکر در سازمان‌ها و نهادهای عمومی به یکی از مؤلفه‌های محوری یادگیری سازمانی و توسعه‌ی مهارت‌های مدیریتی و استراتژیک تبدیل شده است (آسوبه<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). از منظر مدیریت شهری، استفاده از خرد جمعی، هم‌افزایی اندیشه‌ها و مشارکت آگاهانه‌ی کارکنان و نخبگان شهری، عاملی تعیین‌کننده در تحقق حکمرانی کارآمد و نوآورانه است. بهره‌گیری از سازوکارهای اندیشه‌ورزی سازمانی و پاداش‌دهی به ایده‌های خلاقانه می‌تواند موجب یادگیری مداوم، افزایش توانمندی‌های سازمانی و خلق ارزش‌های پایدار شود (مدهالوز<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴؛ عطارزاده و سیدی، ۲۰۲۰). در واقع، توانمندی‌های اندیشه‌ورزی به‌عنوان منبعی کمیاب، غیرقابل تقلید و راهبردی، یکی از ارکان ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها شمرده می‌شود (هاتل<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۴؛ شاهول<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). افزون بر این، مفهوم اندیشه‌ورزی در دهه‌ی اخیر در پیوند با اهداف توسعه‌ی پایدار، به‌ویژه در مدیریت شهری، به‌عنوان ابزاری برای تصمیم‌سازی یکپارچه، مشارکتی و آینده‌نگر مطرح شده است (وولولویس<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۲؛

5. Mdhlalose  
6. Hael  
7. Shahul  
8. Voulvoulis  
9. Carnohan  
10. Xu & Li

۱. مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری با عنوان «ارایه الگوی پیاده‌سازی هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی در شهرداری تهران» است.

2. Halpern  
3. Gerlich  
4. Asobee

بازتاب آینه‌ای (خودآگاهی نسبت به رفتارها)، بازتاب ذره‌بینی (تحلیل دقیق یک تجربه خاص) و بازتاب دوربینی (گسترش دید و چشم‌انداز آینده) نیز وجود دارند، سطوحی که به گفته عیوضی (۱۳۸۷) موجب ارتقای بصیرت، اصلاح رفتار و بهبود تصمیم‌گیری می‌شوند.

### مفهوم سبک تفکر و ابعاد آن

واژه‌ی «سبک» در فرهنگ لغت به معنای روش، شیوه، قلم و رفتار متمایز آمده است. در روان‌شناسی و سبک‌شناسی، سبک تفکر به شیوه‌ی ترجیحی فرد در پردازش اطلاعات و استفاده از توانایی‌ها اشاره دارد. این مفهوم نخستین بار در مطالعات روان‌شناسان حوزه توانایی‌های حسی-حرکتی مطرح شد. سبک تفکر توانایی مستقل نیست، بلکه نشان‌دهنده چگونگی به‌کارگیری توانایی‌ها است (کازمیان بخشایش، ۱۴۰۰). پژوهش‌ها بیانگر آن است که سبک‌های تفکر با خلاقیت، حل مسئله، تصمیم‌گیری، روش‌های آموزش و عوامل فرهنگی-اجتماعی مرتبطاند (حسن‌الدین<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). استرنبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، سبک‌های تفکر را بر اساس نظریه «خود-حکومتی ذهنی» تقسیم‌بندی کرده است. او سیزده سبک تفکر را در پنج بُعد معرفی می‌کند. در جدول ۱، این سبک‌ها معرفی شده‌اند:

جدول ۱. انواع سبک‌های تفکر

ردیف	نوع سبک	توصیف
۱	قانون‌گذارانه	ترجیح به خلق قوانین و روش‌های نو، علاقه به فعالیت‌های خلاقانه و نوآورانه
۲	اجرایی	تمایل به اجرای قوانین، علاقه به ساختارهای از پیش تعیین شده؛ مناسب مشاغل مانند معلم، مدیر و پلیس
۳	قضایی	گرایش به تحلیل و ارزیابی دیگران و ساختارها؛ مناسب برای قاضی، مشاور یا منتقد
۴	موناشری (سلطنتی)	تمرکز بر یک هدف واحد، تک‌بعدی و قاطع
۵	سلسله‌مراتبی	توانایی اولویت‌بندی اهداف و تصمیم‌گیری منظم
۶	الیگارش‌ی	تمایل به پیگیری اهداف چندگانه با اهمیت برابر، انعطاف‌پذیر اما دچار مشکل در اولویت‌بندی
۷	آنارش‌ی	روش‌های تصادفی در حل مسائل، بی‌نظمی و گریزان از ساختار

تلاش دارد از طریق تحلیل داده‌های کیفی، شناسایی مؤلفه‌ها، کشف روابط میان آن‌ها و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی، الگویی راهبردی و بومی ارائه دهد. از منظر دانش‌افزایی، نتایج این پژوهش هم از دیدگاه نظری، با توسعه مفهوم اندیشه‌ورزی در حوزه مدیریت شهری و هم از نظر عملی، با ارائه الگویی اجرایی برای شهرداری تهران، نوآوری به شمار می‌رود. ساختار مقاله به گونه‌ای تنظیم شده است که پس از مرور ادبیات نظری، روش‌شناسی پژوهش، یافته‌های حاصل از کدگذاری داده‌ها، و در نهایت مدل نهایی و پیشنهادهای کاربردی ارائه می‌شود.

### مرور ادبیات و پیشینه پژوهش

در این بخش، به مبانی نظری و پیشینه پژوهش اشاره شده است.

#### مبانی نظری

#### مفهوم اندیشه‌ورزی و سطوح آن

اندیشه در معنای لغوی به تلاش ذهنی برای شناخت گفته می‌شود و اندیشه‌ورزی نیز به معنای خردورزی و تکیه بر اصول عقلی و منطقی برای رسیدن به معرفت و حل مسائل است. فرد اندیشه‌ورز با رویکردی عقلانی به مسأله‌یابی، ایده‌پردازی، آینده‌پژوهی و ارائه راهکارهای عملی برای گشودن مشکلات می‌پردازد (فتاحی، ۱۴۰۲). در این چارچوب، پیتیر سنگه بر ضرورت یکپارچگی فکر و عمل در سازمان‌های دانش‌آفرین تأکید دارد و گروه‌های اندیشه‌ورزی را ابزاری برای تصمیم‌سازی کلان می‌داند (کریمی طالقانی و همکاران، ۱۴۰۳). اندیشه‌ورزی به‌عنوان بخشی از تفکر انتقادی نیز مطرح می‌شود و فرد را به نقد سازنده و پرسشگری سوق می‌دهد. ریشه‌های این نوع تفکر در فلسفه دکارت، اسپینوزا، لاک و دیگران شکل گرفته و توسط اندیشمندانی چون دیوئی، برونر، واتسون و گلیزر، لیپمن و کلارک به‌عنوان فرایندی شناختی و مهارت‌محور برای تحلیل، استنتاج و قضاوت منطقی معرفی شده است (بابایی فارسانی و صادقی، ۱۴۰۲؛ خسروی، ۱۴۰۲). در خصوص اندیشه‌ورزی، چهار سطح عمده مطرح می‌شود: عملکردی، تأملی، شخصی و انتقادی (خسروی، ۱۴۰۲). در کنار آن، سه سطح بازتابی شامل

### پیشینه پژوهش

در دهه‌های اخیر، هم‌زمان با افزایش پیچیدگی‌های محیطی و تحولات سریع اجتماعی، اقتصادی و فناورانه، اهمیت نهادهای سازوکارهای اندیشه‌ورزی و تفکر استراتژیک در سازمان‌ها بیش‌ازپیش نمایان شده است. مرور ادبیات نشان می‌دهد اندیشه‌ورزی نه تنها بستری برای خلاقیت و نوآوری فراهم می‌سازد بلکه به‌مثابه ابزاری کارآمد جهت ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، کاهش خطاپذیری و ایجاد مزیت رقابتی در عرصه‌های مختلف شمرده می‌شود. باوجود این مباحث، خلأ مطالعاتی در زمینه طراحی و پیاده‌سازی سازه‌هایی همچون «هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی» در بستر مدیریت شهری و به‌ویژه شهرداری تهران به چشم می‌خورد.

در پژوهش‌های داخلی، پژوهش افشار و همکاران (۱۴۰۳) با هدف ارائه الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در شهرداری‌ها انجام شد و از روش تحلیل محتوا و دلفی فازی برای شناسایی عوامل مؤثر استفاده کرد. نتایج نشان داد مدیریت عملکرد در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل رفتاری، سیستمی، ساختاری، مدیریتی، فنی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی قرار دارد و پیامدهای آن شامل تعالی سازمانی، رضایت ذی‌نفعان، شفافیت اداری و افزایش بهره‌وری است. صمیمی و همکاران (۱۴۰۲) با تمرکز بر مدیریت منابع انسانی و ورزش، مدلی از تفکر استراتژیک را ارائه دادند که بر نقش عوامل اقتصادی، فرهنگی و فردی در شکل‌گیری اندیشه‌ورزی تأکید داشت. مشابه این مسیر، خاشعی و فارسی (۱۴۰۱) با رویکرد کیفی-کمی در صنعت پسته ایران نشان دادند توسعه فردی مدیران و تحولات ساختاری نقشی محوری در ارتقای تفکر استراتژیک ایفا می‌کنند. بابایی فارسانی و حسنی‌مقدم (۱۳۹۹) با الهام از دیدگاه‌های مقام معظم رهبری، الگویی جامع از اندیشه‌ورزی را استخراج کردند که معیارهایی همچون مبانی اندیشه، راهبردها و پیامدهای تفکر سازمانی را شامل می‌شد. همچنین، پویا و همکاران (۱۳۹۸) با تحلیل موانع تفکر سیستمی در سازمان‌های ایران، به موانعی مانند: عوامل سازمانی، فرهنگی، مالی و شخصیتی اشاره کردند که می‌تواند در برابر نهادهای سازوکارهای اندیشه‌ورزی مانع‌آفرین باشد.

ردیف	نوع سبک	توصیف
۸	محافظه‌کارانه	پابندی به قوانین موجود و پرهیز از تغییر
۹	آزادمنشانه	تمایل به تغییر، نوآوری و مواجهه با ناشناخته‌ها
۱۰	کلی‌نگر	علاقه به مفاهیم انتزاعی و کلی؛ توجه به «جنگل» نه «درختان»
۱۱	جزئی‌نگر	تمرکز بر جزئیات عینی و واقعیات؛ ممکن است «جنگل را به خاطر درختان نبیند»
۱۲	درونی	تمایل به انجام مستقل وظایف، درون‌گرا و تکلیف‌مدار
۱۳	بیرونی	برون‌گرا، اجتماعی و علاقه‌مند به کار گروهی

منبع: (استرنبرگ، ۱۹۹۷؛ مولخن، ۲۰۲۱)

### لزوم تشکیل هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی

ایده انجمن‌های خبرگی بیش از ۲۵ سال است که مطرح شده و بر تعامل گروهی افراد با منافع مشترک برای یادگیری جمعی و تبادل دانش ضمنی تأکید دارد. به باور پولانی<sup>۱</sup> (۱۹۶۲)، تفکر جمعی موجب پایداری عمل اجتماعی می‌شود. در همین راستا، اتاق‌های فکر در دهه‌های اخیر رشد زیادی یافته‌اند و بسته به نوع سازمان (دولتی، خصوصی یا خیریه) وظایف متفاوتی مانند نوآوری در صنعت یا تحلیل سیاست‌ها در بخش عمومی بر عهده دارند (پایکا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). اتاق فکر باید از متفکران مستقل تشکیل شود و وظایف اصلی آن شامل بررسی برنامه‌ها و سیاست‌ها، تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها، انجام مطالعات تطبیقی و ارائه راهکارهای بومی‌سازی شده است (وانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). همچنین، این نهاد با گردآوری اطلاعات بی‌طرفانه و ایجاد بانک‌های داده به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات بهینه بگیرند. از نظر کاربرد، اتاق فکر محلی برای تفکر جمعی، انتقال دانش ضمنی، نظریه‌پردازی و تصمیم‌سازی استراتژیک است. این ساختار می‌تواند دانشگاهی، خدماتی یا حکومتی باشد و با تکیه بر نخبگان و اندیشه‌ورزان، به تولید دانش بنیادین و سیاست‌پژوهی در سطح ملی کمک کند (کودل<sup>۴</sup> و کاربو، ۲۰۲۱). بااین‌حال، اگر فضای سازمانی استبدادی و مدیران مخالف تغییر باشند، کارکرد واقعی اتاق فکر محقق نخواهد شد.

کرده و ارزش‌افزوده‌ای تازه در حوزه حکمرانی محلی عرضه می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از دیدگاه هدف، توسعه‌ای و از نظر ماهیت، کاربردی است چراکه به دنبال ارائه الگویی عملی برای بهبود تصمیم‌سازی و ارتقای مدیریت شهری است. از منظر گردآوری اطلاعات، پژوهش کیفی بوده و در عین حال با بهره‌گیری از داده‌های کمی در مرحله اعتبارسنجی، رویکردی آمیخته (کیفی-کمی) دارد. این مطالعه از نوع میدانی است و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق با مدیران، متخصصان و خبرگان شهرداری گردآوری شده است. رویکرد پژوهش استقرایی است بدین معنا که از بررسی داده‌های جزئی و تجربیات زیسته مشارکت‌کنندگان به مفاهیم کلی و الگوی نهایی رسیده است. در بخش کیفی از روش تحلیل پدیدارشناسی تفسیری برای تفسیر تجربه‌های واقعی و درک عمیق از فرایندهای اندیشه‌ورزی استفاده شده است (چالا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲؛ اوستا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۵). جامعه آماری بخش کیفی شامل متخصصان، مدیران و کارکنان شهرداری تهران است. شرکت‌کنندگان با معیارهای سابقه کاری و تحصیلات مشخص شدند و نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی انجام گرفت تا به اشباع نظری برسد در نهایت ۲۰ نفر مصاحبه شدند. برای شناسایی خبرگان پژوهش، سه شرط در نظر گرفته شد: شرط ۱: سابقه کاری بیش از ۲۰ سال در شهرداری تهران. شرط ۲: سابقه مدیریتی بیش از ۵ سال در شهرداری تهران. شرط ۳: مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر با حداقل ۲ سال سابقه مدیریتی. در این پژوهش، برای اطمینان از رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه‌ها تا نفر بیستم ادامه یافت تا اطلاعات کافی در مورد موضوع به دست آید و اشباع داده‌ها حاصل شود. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۵۵،۹۰۲ نفر (کارشناسان، مدیران و کارکنان) بود و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۸۲ نفر تعیین شد. نمونه‌گیری در دسترس و بر اساس سابقه کاری بیش از ۲ سال و حداقل مدرک کاردانی انجام شد.

در ادبیات خارجی نیز، پژوهش‌هایی همچون هوک<sup>۱</sup> (۲۰۲۵) به بررسی فرآیند تصمیم‌گیری نظارتی پرداختند و نشان دادند که در شرایط پیچیده، ارزش‌ها و اولویت‌های متفاوت می‌توانند منجر به چندین نوع «تصمیم خوب» شوند. به همین ترتیب، کروترز<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) بر ضرورت به‌کارگیری رویکردهای تسهیل‌گر برای پیشرفت تفکر سیستمی تأکید کرد. مطالعات دیگر از جمله کوشووا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۳) و ژو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱) به تأثیر اندیشه‌ورزی بر بهبود کارایی سازمان و تقویت قابلیت‌های مدیریتی اشاره داشتند. همچنین، جانسون<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۳) با معرفی پروتکل تفکر با صدای بلند در آموزش حرفه‌های بهداشتی، بُعد روش‌شناختی تازه‌ای در مطالعه فرآیندهای اندیشه‌ورزی مطرح کردند.

مقایسه مطالعات نشان می‌دهد که در سطح داخلی، تمرکز بیشتر بر شناسایی عوامل و موانع مؤثر بر اندیشه‌ورزی در حوزه‌های ورزشی، صنعتی و فرهنگی بوده است درحالی‌که پژوهش‌های خارجی ضمن پرداختن به ابعاد فلسفی و روشی، به دنبال ارتقای کارایی سازمانی از رهگذر اندیشه‌ورزی هستند. وجه مشترک بیشتر این پژوهش‌ها بر اهمیت ایجاد سازوکارهای نهادی برای تقویت اندیشه‌ورزی و بهره‌گیری از تفکر جمعی متمرکز است. پژوهش حاضر با تمرکز بر شهرداری تهران و با هدف طراحی و استقرار «هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی»، گامی نوین در جهت پر کردن شکاف مطالعاتی موجود برمی‌دارد. اگرچه پژوهش‌های داخلی و خارجی به ابعاد مختلف اندیشه‌ورزی پرداخته‌اند اما تاکنون سازوکاری مشخص برای به‌کارگیری این مفهوم در مدیریت شهری و ساختارهای پیچیده‌ای مانند شهرداری‌ها ارائه نشده است. بدین ترتیب، پژوهش حاضر نه تنها از دیدگاه موضوعی بی‌مانند است بلکه می‌تواند الگویی کاربردی برای سایر سازمان‌های عمومی کشور فراهم آورد. از سوی دیگر، این پژوهش چارچوبی عملیاتی برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری جمعی فراهم می‌آورد. این رویکرد با کاهش خطاپذیری، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین افزایش مشارکت کارکنان و مدیران، می‌تواند شهرداری تهران را در مسیر تبدیل شدن به سازمانی دانش‌آفرین و یادگیرنده یاری رساند. بنابراین، پژوهش حاضر پلی میان نظریه‌های اندیشه‌ورزی و کاربست واقعی آن در مدیریت شهری ایجاد

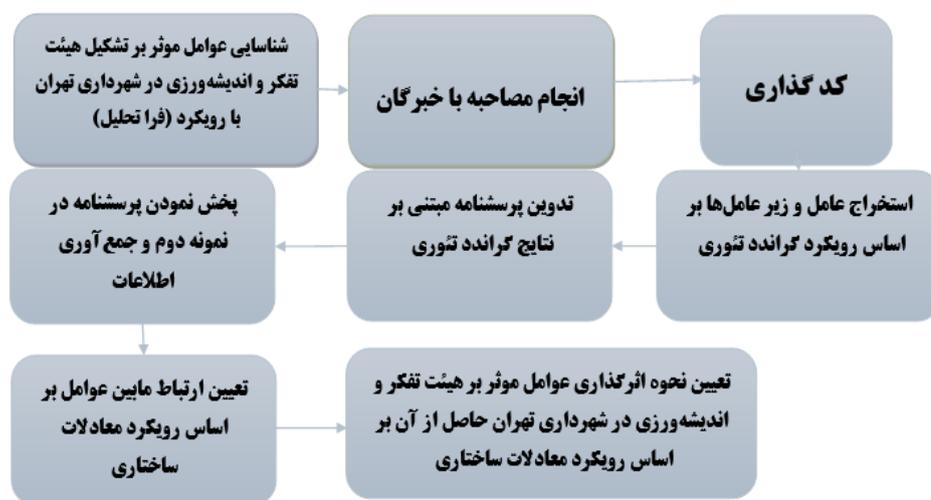
4. Zhou  
5. Johnson  
6. Chala  
7. Usta

1. Hoek  
2. Kreutzer  
3. Kovshova

انتقال‌پذیری و با توافق خبرگان ارزیابی شد (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵؛ صالحی وثیق و اکبرپور آلمه جوقی، ۱۴۰۲). برای پایایی داده‌های کیفی، از بازبینی مستمر فرآیند تحلیل توسط اساتید ناظر و تطبیق مکرر داده‌ها و تفاسیر استفاده شد. در بخش کمی، پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شد و مقادیر بالاتر از ۰,۷، بیانگر پایایی مناسب بودند. همچنین روایی محتوایی با نظر ۲۰ متخصص بررسی و شاخص‌های بالاتر از ۰,۴۲، معتبر شمرده شد.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، در بخش کیفی از نظریه داده‌بنیاد و کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس و کوربین<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) (باز، محوری، انتخابی) برای استخراج الگوها و مضامین استفاده شد. کدگذاری باز شامل شناسایی الگوها و اشتراکات پاسخ‌ها و درک عمیق‌تر از نگرش آن‌ها بود. سپس، کدگذاری محوری برای ایجاد ارتباط بین مفاهیم و مضامین انجام شد. این اقدام شامل سازمان‌دهی داده‌ها حول یک پدیده مرکزی و بررسی روابط با متغیرهای مختلف بود که به توضیح پیچیدگی نگرش مصاحبه‌شوندگان کمک کرد. در نهایت، کدگذاری انتخابی به منظور پالایش بیشتر و توسعه مضامین اصلی انجام شد. این اقدام شامل انتخاب مرتبط‌ترین و مهم‌ترین مقوله‌ها و ابعادی بود که برای درک مسئله پژوهش اهمیت داشت. این مطالعه در گام‌های اصلی انجام شد که مراحل انجام پژوهش در شکل ۱ قابل مشاهده است:

پژوهش حاضر با رعایت اصول اخلاق پژوهش انجام شد به این معنا که پیش از آغاز مصاحبه‌ها، رضایت آگاهانه تمامی مشارکت‌کنندگان گرفته شد و به آنان اطمینان داده شد که اطلاعات ارائه‌شده تنها برای اهداف علمی استفاده می‌شود و محرمانگی کامل داده‌ها و هویت افراد حفظ خواهد شد. گردآوری داده‌ها به دو شیوه کتابخانه‌ای و میدانی صورت گرفت. در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران، کارشناسان و متخصصان شهرداری انجام شد. این مصاحبه‌ها که بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید، ضبط، رونویسی و چندین بار مرور شدند تا مفاهیم کلیدی، شباهت‌ها، تفاوت‌ها و تناقض‌ها استخراج شود. سپس داده‌ها با استفاده از روش تحلیل تماتیک و تحلیل پدیدارشناسی تفسیری مورد بررسی قرار گرفتند؛ بدین ترتیب که کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج، سپس در قالب مقوله‌های محوری طبقه‌بندی و در نهایت در قالب ابعاد مفهومی جمع شدند. برای افزایش دقت فرآیند کدگذاری چندمرحله‌ای بوده و نتایج هر مرحله با نظر اساتید راهنما بازبینی شد تا اعتبار استنتاج‌ها تقویت شود. در بخش کمی، داده‌ها از طریق پرسشنامه شامل دو بخش مشخصات جمعیت‌شناختی و سنجش مؤلفه‌ها بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) گردآوری شد. روایی بخش کیفی بر اساس شاخص‌های قابلیت اطمینان، تأییدپذیری و



شکل ۱. مراحل انجام پژوهش

یافته‌های پژوهش

نخست مرور نظام‌مند متون و پژوهش‌های پیشین انجام شد. بدین منظور پایگاه‌های داده ساینس‌دایرکت، امرالد،

به منظور شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی در شهرداری تهران، در مرحله

پیشینه پژوهش‌ها و مقالات علمی مرتبط انجام شد تا با تلفیق یافته‌های قبلی، چارچوب مفهومی تقویت شود. در مرحله سوم، داده‌های کمی با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS تحلیل شدند.

### بخش کیفی (تحلیل مصاحبه‌ها با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد)

در این بخش، از روش نظریه داده‌بنیاد با مدل سیستماتیک اشتراوس و کوربین استفاده شد. ابتدا پرسش‌های راهنما تدوین شدند که محورهایی مانند: «موانع شکل‌گیری نهاد اندیشه‌ورزی»، «ویژگی‌های موردنیاز هیئت»، «فرصت‌های ساختاری» و «نقش مدیریت ارشد» را پوشش می‌دادند. پیش از ارائه یافته‌ها، ابتدا در جدول ۲ مشخصات کدها گزارش شده است:

جدول ۲. مشخصات کدهای شناسه

$K_1-K_n$	$P_1-P_n$
منظور از $K$ ، فرد مصاحبه‌شونده یا همان خبرگان و کارشناسان شهرداری تهران است که از نفر اول تا نفرات آخر را شامل شدند.	منظور از $P$ ، مخفف کلمه پوینت به معنی نکته یا نکات کلیدی است که از مصاحبه با خبرگان و کارشناسان شهرداری تهران استخراج شد.

منبع: یافته‌های پژوهش

در جدول ۳ نیز، مشخصات مصاحبه‌شوندگان گزارش شده است:

جدول ۳. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سن	جنسیت	مقطع	محل فعالیت
۱	۴۸	مرد	دکتری	شهرداری منطقه ۵
۲	۳۹	مرد	دکتری	شهرداری منطقه ۳
۳	۵۱	مرد	دکتری	شهرداری منطقه ۱۳
۴	۴۶	زن	دکتری	شهرداری منطقه ۱۷
۵	۴۵	مرد	دکتری	شهرداری منطقه ۹
۶	۳۱	مرد	دانشجوی دکتری	شهرداری منطقه ۶
۷	۵۱	مرد	دانشجوی دکتری	شهرداری منطقه ۱
۸	۳۳	مرد	دکتری	شهرداری منطقه ۱۲

نورمگز و سایر منابع فارسی و لاتین معتبر مورد جست‌وجو قرار گرفتند. فرآیند مرور نظام‌مند بر اساس الگوی هفت‌مرحله‌ای باروسو و ساندلوفسکی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) شامل مراحل: (۱) تعیین پرسش پژوهش، (۲) طراحی راهبرد جست‌وجو (کلیدواژه‌های تفکر، اندیشه‌ورزی، شهرداری، مدیریت شهری و نوآوری سازمانی)، (۳) جست‌جوی نظام‌مند (مقالات، ۴) غربال‌گری و حذف مطالعات نامرتبط بر اساس معیارهای ورود و خروج، (۵) استخراج داده‌های مفهومی از مقالات منتخب، (۶) تحلیل کیفی داده‌ها و (۷) ارزیابی پایایی نتایج با توافق بین دو کدگذار مستقل و ارائه یافته‌ها در قالب ابعاد، مقوله‌ها و مؤلفه‌های نهایی انجام شد. در ادامه، داده‌های بخش کیفی از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل و مقوله‌های اصلی استخراج شدند. به منظور اطمینان از اعتبار تحلیل‌ها، فرآیند کدگذاری توسط دو پژوهشگر مستقل بازبینی و میزان توافق آن‌ها بر اساس شاخص کاپای کوهن محاسبه شد تا خطای تفسیری به حداقل برسد. سپس در بخش کمی، برای اعتبارسنجی و آزمون روابط میان مؤلفه‌ها، از روش تحلیل استنباطی و مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS بهره گرفته شد. در این مرحله، داده‌های حاصل از پرسشنامه وارد نرم‌افزار شدند و از طریق تحلیل عاملی تأییدی، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و ضرایب مسیر، روابط مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پنهان و آشکار بررسی شد. در نهایت، برازش کلی مدل با شاخص‌های GOF و SRMR ارزیابی و بر اساس نتایج، مدل نهایی استخراج و تفسیر شد. به‌منظور ارتقای قابلیت تکرار پژوهش، تمامی مراحل جست‌وجو، انتخاب منابع، کدگذاری، روش تحلیل داده‌ها و شاخص‌های اعتبار و پایایی با جزئیات در پیوست پژوهش ثبت و مستندسازی شدند تا سایر پژوهشگران بتوانند مسیر پژوهش را با همان معیارها و روش‌ها بازسازی کنند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله اصلی انجام شده است. در گام نخست، داده‌های حاصل از مصاحبه ارائه شد. هدف از این مرحله، شناسایی تجربیات شرکت‌کنندگان، استخراج مفاهیم و مضامین کلیدی بود. در مرحله دوم، تحلیل

مفاهیم پایه‌ای و پرتکرار در میان مصاحبه‌شوندگان بودند. سپس کدهای نهایی در قالب جدولی مفصل شامل عنوان کد، عبارت نماینده از مصاحبه و مفهوم استخراج‌شده تنظیم شدند تا مبنایی برای مرحله بعدی (کدگذاری محوری) فراهم شود. به این ترتیب، مرحله کدگذاری باز با شناسایی و سامان‌دهی مفاهیم اولیه پایان یافت و مبنای تشکیل مقوله‌ها و ابعاد اصلی در مراحل بعدی تحلیل کیفی قرار گرفت.<sup>۱</sup>

### ب) کدگذاری محوری

در این مرحله، مفاهیم اولیه به صورت نظام‌مند دسته‌بندی شده و در قالب «مقوله‌های محوری» جمع شدند. در این راستا، ۱۰ مقوله یا محور محوری نهایی حاصل شد که پایه طراحی مدل مفهومی هستند.<sup>۲</sup> این بخش مؤلفه‌های کسب‌شده بر مبنای این کدها را ارائه کرد. پس از شناسایی مؤلفه‌ها، نیاز بود تا مهم‌ترین آن‌ها دسته‌بندی شده و مقوله محوری و منابع داده‌ها (اطلاعرسان‌ها) تعیین شد. در جدول ۴، مقوله‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و منابع داده‌ها گزارش شده است:

جدول ۴. مقوله‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و منابع داده‌ها

مقوله‌های اصلی	منابع داده‌ها (اطلاعرسان‌ها)
ساختار و جایگاه نهادی هیئت اندیشه‌ورز	(۸ مورد: K13, K5, K13, K18, K20, K10, K11, K17)
فرایند و کیفیت سیاست‌گذاری شهری	(۸ مورد: K1, K3, K7, K10, K12, K11, K7)
فرهنگ‌سازمانی و رویکرد مدیریتی	(۷ مورد: K1, K2, K3, K7, K8, K10, K17)
شفافیت پاسخگویی و مستندسازی	(۹ مورد: K11, K18, K18, K9, K20, K14, K18, K14, K9)
ارزیابی، نظارت و اثربخشی تصمیمات	(۶ مورد: K5, K12, K15, K16, K17, K18)
عضویت، ترکیب و انتخاب اعضا	(۸ مورد: K5, K6, K7, K10, K7, K18, K18, K11)
تعاملات درون‌سازمانی و بین‌سازمانی	(۶ مورد: K2, K4, K10, K14, K16, K19)
منابع انسانی و بهره‌گیری از نخبگان	(۵ مورد: K1, K11, K12, K14, K17)
ارتباط با نهادهای علمی و آموزشی	(۴ مورد: K8, K12, K19, K20)
فناوری و مدیریت دانش	(۴ مورد: K12, K15, K17, K19)
طراحی سازوکارهای اجرایی و عملیاتی	(۵ مورد: K7, K15, K7, K18, K20)

منبع: یافته‌های پژوهش

ردیف	سن	جنسیت	مقطع	محل فعالیت
۹	۴۱	مرد	دکتری	شهرداری منطقه ۸
۱۰	۴۳	مرد	کارشناسی ارشد	شهرداری منطقه ۳
۱۱	۴۸	مرد	دکتری	شهرداری منطقه ۵
۱۲	۵۲	مرد	کارشناسی ارشد	شهرداری منطقه ۴
۱۳	۴۵	زن	دکتری	شهرداری منطقه ۷
۱۴	۴۲	مرد	دانشجوی دکتری	شهرداری منطقه ۲
۱۵	۴۰	زن	کارشناسی ارشد	شهرداری منطقه ۱۰
۱۶	۴۱	مرد	دانشجوی دکتری	شهرداری منطقه ۹
۱۷	۴۶	مرد	کارشناسی ارشد	شهرداری منطقه ۲
۱۸	۳۸	مرد	دکتری	شهرداری منطقه ۱۴
۱۹	۴۵	مرد	دانشجوی دکتری	شهرداری منطقه ۱۵
۲۰	۳۵	مرد	کارشناسی ارشد	شهرداری منطقه ۶

منبع: یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها در سه مرحله زیر انجام شد:

### الف) کدگذاری باز

در مرحله کدگذاری باز، هدف اصلی شناسایی مفاهیم کلیدی و استخراج کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها بود. در این مرحله، در مجموع ۱۷۸ کد مفهومی اولیه از اظهارات شرکت‌کنندگان استخراج شد که بیانگر دیدگاه‌ها، تجارب و دغدغه‌های آنان درباره ضرورت، الزامات و موانع پیاده‌سازی هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی در شهرداری تهران بود. به منظور افزایش دقت و پایایی تحلیل‌ها، فرآیند کدگذاری توسط دو پژوهشگر به طور مستقل انجام شد. سپس نتایج هر دو تحلیل با یکدیگر مقایسه گردید و میزان توافق میان کدگذاران با استفاده از شاخص کاپای کوهن محاسبه شد که مقدار آن ۰٫۸۲ به دست آمد و نشان‌دهنده‌ی توافق قابل قبول و پایایی مناسب داده‌ها بود. در گام بعد، کدهای مشابه یا هم‌پوشان با یکدیگر جمع و ادغام شدند تا از تکرار مفاهیم جلوگیری شود. در این فرایند پالایش، ۱۷۸ کد اولیه به ۱۱۲ کد باز نهایی کاهش یافتند که بیانگر

۲. با توجه به محدودیت کلمات و صفحات در مقالات، جدول مربوط به مؤلفه‌های حاصل از شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر تشکیل هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی در شهرداری تهران در این بخش گزارش نشده و تنها در فایل پیوست و به صورت جداگانه بارگذاری می‌شود.

۱. با توجه به محدودیت کلمات و صفحات در مقالات، جدول مربوط به نکات کلیدی و کدهای باز در این بخش گزارش نشده و تنها در فایل پیوست و به صورت جداگانه بارگذاری می‌شود.

### ج) کدگذاری انتخابی

در این مرحله، یک مقوله هسته‌ای انتخاب شد که سایر مقوله‌ها به‌نحوی با آن در ارتباط هستند. با توجه به نتایج، مقوله هسته‌ای انتخاب شده، مؤلفه شفافیت، پاسخگویی و مستندسازی است.<sup>۱</sup> در مجموع، استقرار موفق هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی در شهرداری تهران نیازمند تحقق مجموعه‌ای از شرایط ساختاری،

مدیریتی، فرهنگی و راهبردی است. استقلال سازمانی، حمایت مستمر، مشارکت واقعی خبرگان و نظام‌مندسازی فرایندهای اندیشه‌ورزی از جمله الزامات کلیدی هستند. آنچه در این بین، اهمیت بیشتری دارد، مؤلفه شفافیت، پاسخگویی و مستندسازی با منابع داده بیشتر است. در ادامه، مدل مفهومی پژوهش براساس نظریه داده‌بنیاد در شکل ۲ طراحی شده است:



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش براساس نظریه داده‌بنیاد

منبع: یافته‌های پژوهش

بهره‌گیری از نخبگان؛ ارتباط با نهادهای علمی و آموزشی؛ و تعاملات درون‌سازمانی و بین‌سازمانی است. بعد شفافیت و پاسخگویی به اصول حکمرانی خوب مانند شفافیت، مستندسازی و پاسخگویی توجه دارد. این بعد شامل مقوله شفافیت، پاسخگویی و مستندسازی است. بعد فناوری و مدیریت دانش به بهره‌گیری از فناوری در راستای مدیریت دانش و پشتیبانی اطلاعاتی از هیئت اندیشه‌ورزی می‌پردازد. این بعد شامل مقوله فناوری و مدیریت دانش است.

#### تحلیل داده‌های کیفی بر اساس مقالات پیشین

در این بخش با مطالعه مقالات و پژوهش‌های پیشین، یک تحلیل کیفی مبسوط برای استخراج مقوله‌ها بر مبنای تحلیل ثانویه (مطالعه متون پیشین و مقالات علمی) ارائه می‌شود که می‌توانند به یافته‌های گراند تئوری افزوده شوند.

با توجه به نتایج، این مقوله‌ها در قالب ابعاد کلان‌تر دسته‌بندی شدند. این ابعاد به درک ساختار مفهومی و چارچوب نظری پژوهش کمک می‌کنند. مقوله‌ها در قالب ۵ بعد کلیدی دسته‌بندی شده‌اند. بعد ساختاری-نهادی به طراحی سازمانی و جایگاه رسمی هیئت اندیشه‌ورزی می‌پردازد. این بعد شامل مقوله‌های ساختار و جایگاه نهادی هیئت اندیشه‌ورزی؛ عضویت، ترکیب و انتخاب اعضا؛ و طراحی سازوکارهای اجرایی و عملیاتی است. تمرکز بعد فرآیندی-مدیریتی بر کیفیت سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و عملکرد مدیریتی دارد. این بعد شامل مقوله‌های فرآیند و کیفیت سیاست‌گذاری شهری؛ فرهنگ سازمانی و رویکرد مدیریتی؛ و ارزیابی، نظارت و اثربخشی تصمیمات است. بعد منابع انسانی و سرمایه فکری ناظر بر بهره‌گیری از منابع انسانی متخصص و پیوند با نهادهای علمی است. این بعد شامل مقوله‌های منابع انسانی و

۱. شفافیت در یک ساختار مشورتی به معنای قابلیت مشاهده و پیگیری فرآیندها، دسترسی آزاد به اطلاعات، و امکان ارزیابی عملکرد توسط ذی‌نفعان است. پاسخگویی به معنای تعهد و الزام مدیران یا نهادهای تصمیم‌گیر به توضیح و پاسخ

دادن در قبال عملکرد، تصمیم‌ها و بازخوردها است. مستندسازی شامل ثبت، حفظ و آرشیو نظام‌مند تجربیات، جلسات، ایده‌ها و تحلیل‌ها به‌منظور بهره‌برداری در سیاست‌گذاری و جلوگیری از دوباره‌کاری است.

(مورد مطالعه: شهر اصفهان)؛ گال و علام<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) با عنوان آینده‌نگاری استراتژیک و آینده‌اندیشی در توسعه شهری: بازتعریف چشم‌اندازهای برنامه‌ریزی و استعمارزدایی از آینده‌های شهری؛ عوف<sup>۵</sup> (۲۰۲۴) با عنوان برنامه‌ریزی شهری برای آینده؛ آینده‌نگاری شهری و تجربه‌هایی نظیر شورای راهبردی شهری در آمستردام و سئول، این نکته را تقویت می‌کند. تحلیل این مطالعات منجر به استخراج مقوله‌ای با عنوان «مکانیزم‌های نهادی تثبیت تفکر راهبردی» شد؛ مقوله‌ای که بیش از آن‌که به محتوا بپردازد، بر زیرساخت‌های نهادی و اداری تأکید دارد.

۳. یادگیری سازمانی و تصمیم‌سازی مبتنی بر شواهد: در بسیاری از تحقیقات از جمله الیوت<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) با عنوان یادگیری سازمانی و تغییر در بافت بخش دولتی؛ آناند و بریکس<sup>۷</sup> (۲۰۲۲) با عنوان سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در بخش دولتی و اسناد مرتبط با نهادهای سیاست‌پژوهی در شهرداری‌های اروپایی، تأکید بر تبدیل تجربه‌های اجرایی به دانش سازمانی و استفاده از داده و تحلیل در سیاست‌گذاری‌ها وجود دارد. تحلیل این رویکردها به شکل‌گیری مقوله‌ای با عنوان «چرخه یادگیری سازمانی و تصمیم‌سازی مبتنی بر شواهد» منجر شد که بر پیوند عقلانیت تحلیلی، استفاده از داده و بازخورد درون‌سازمانی تأکید دارد.

۴. عدالت‌محوری و زیست‌پذیری شهری: در آثار پژوهشی حوزه عدالت شهری و توسعه پایدار، از جمله کتاب منصور (۱۳۹۸) با عنوان زیست‌پذیری شهری الزامات و راهکارها؛ صادقی و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان قابلیت زیست‌پذیری شهرها در راستای پایداری اجتماعی شهری (مورد مطالعه: کلان‌شهر مشهد)؛ شیخ‌زاده و همکاران (۱۴۰۴) با عنوان تحلیل ویژگی‌های شهر ایرانی-اسلامی برمبنای شاخص‌های زیست‌پذیری شهری؛ کاور و کاور<sup>۸</sup> (۲۰۲۲) با عنوان جهانی‌شدن و تأثیر آن بر زنان؛ و رول<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۲۴) با عنوان جهانی‌شدن و شکاف‌های جنسیتی: رابطه بین فرصت‌های شغلی و گزارش‌های کمیسیون‌های شهری

استفاده از داده‌های ثانویه به‌عنوان یکی از راهبردهای تقویت اعتبار و عمق مفهومی یافته‌ها به کار گرفته شد. هدف از این تحلیل، شناسایی مفاهیم و مقولاتی است که در ادبیات پژوهش، مطالعات موردی مشابه، یا تجربه‌های نهادی مستند در حوزه تفکر راهبردی، حکمرانی شهری، و نهادسازی فکری در سازمان‌های عمومی مطرح شده‌اند. تحلیل محتوای کیفی این متون از طریق کدگذاری باز و محوری (مشابه فرایند تحلیل داده‌های اولیه) انجام گرفت و در نهایت به استخراج چند مقوله کلیدی انجامید:

۱. مشروعیت و اعتماد عمومی: در ادبیات حکمرانی شهری، مشروعیت تصمیم‌گیری‌ها و سطح اعتماد عمومی به مدیران شهری، رابطه تنگاتنگی با سازوکارهای مشارکت‌نخبگان، شفافیت در تصمیم‌سازی و حضور نهادهای مستقل فکری دارد. در مقالاتی همچون تاراسونا<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) با عنوان خصوصی‌سازی حاکمیت شهری و اختلافات مشروعیت در یک پروژه بزرگ مسکن اجتماعی در سوآچا، کلمبیا؛ هارتز-کارپ و مارینووا<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) با عنوان استفاده از دموکراسی مشورتی برای تصمیم‌گیری بهتر شهری از طریق تفکر یکپارچه؛ ارکوش<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۴) با عنوان دموکراسی مشورتی و ایجاد برنامه‌های توسعه پایدار و مشروع: مورد کشاورزی آنتالیا کیرجامی و موارد دیگری، اشاره شده که حضور ساختارهای فکری مستقل، موجب ارتقای اعتماد شهروندان و مشروعیت نهایی تصمیم‌ها می‌شود. از این‌رو، مقوله‌ای با عنوان «مشروعیت و اعتماد عمومی» از دل تحلیل محتوای این متون استخراج شد، که به کارکردهای فراتر از درون‌سازمانی هیئت‌اندیشه‌ورز اشاره دارد.

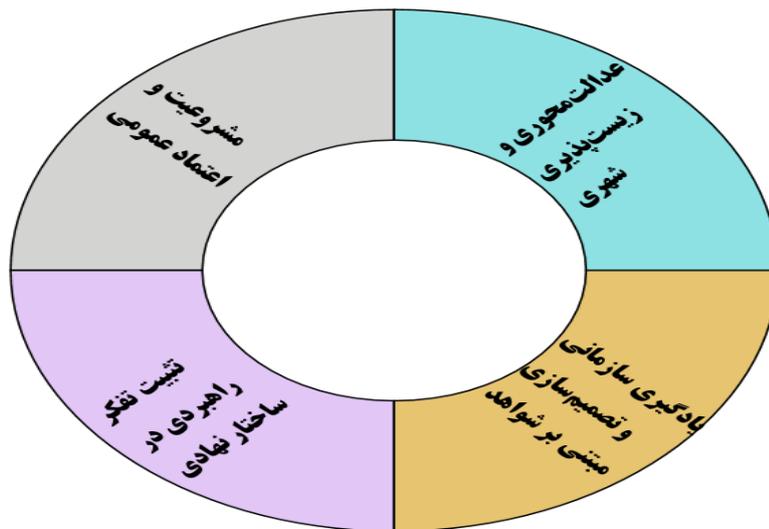
۲. تثبیت تفکر راهبردی در ساختار نهادی: یکی از مؤلفه‌های تکرارشونده در متون نظری، عدم پایداری نهادهای فکری موقتی و پیشنهاد به نهادینه‌سازی تفکر بلندمدت و راهبردی درون ساختار رسمی است. مطالعاتی مانند خلفی و همکاران (۱۳۹۹) با عنوان چارچوب یکپارچه آینده‌نگاری راهبردی در شهر (شهر اصفهان)؛ خلفی و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان بررسی تأثیر آینده‌نگاری راهبردی بر برنامه‌ریزی شهری

6. Elliott  
7. Anand & Brix  
8. Kaur & Kaur  
9. Roll

1. Tarazona  
2. Hartz-Karp & Marinova  
3. Erkuş  
4. Gall & Allam  
5. Ouf

اجتماعی سیاست‌ها نیز مسئولیت داشته باشد. بر همین اساس، مقوله «ظرفیت‌سازی فکری و اخلاق حرفه‌ای در شهرداری» به‌عنوان بخشی از کارکردهای غیرمستقیم هیئت اندیشه‌ورز مطرح می‌شود. در ادامه، مدل مفهومی پژوهش براساس تحلیل مقالات یا داده‌های ثانویه برای استخراج مقوله‌های مکمل در شکل ۳ گزارش شده است:

در برلین و استکهلم، بر نقش نهادهای فکری در رصد آثار اجتماعی تصمیمات و ملاحظات عدالت‌محور در سیاست‌گذاری شهری اشاره شده است. بر همین اساس، مقوله‌ای تحت عنوان «پیوست عدالت، زیست‌پذیری و توسعه پایدار شهری» استخراج شد که تأکید دارد هیئت اندیشه‌ورز تنها در حوزه فنی تصمیم‌گیر نیست، بلکه باید در قبال نتایج انسانی و



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش براساس تحلیل مقالات

منبع: یافته‌های پژوهش

مخالفم» تا «کاملاً موافقم» طراحی شدند. در تحلیل توصیفی، یافته‌ها نشان دادند که اکثریت پاسخ‌دهندگان مرد (۶۴٫۷ درصد)، در گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال (۳۴٫۶ درصد)، دارای تحصیلات کارشناسی ارشد (۴۰٫۳ درصد) و سابقه خدمت ۴ تا ۶ سال (۳۸٫۵ درصد) بودند. در بخش استنباطی، نرمال بودن داده‌ها با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف ( $Sig > 0.05$ ) تأیید شد. برای بررسی روابط میان مؤلفه‌ها از آزمون‌های همبستگی پیرسون، تی مستقل و تحلیل واریانس استفاده شد. نتایج همبستگی نشان داد میان تمامی مؤلفه‌های مدل، رابطه‌ای مثبت و معنادار در سطح خطای ۱ درصد وجود دارد. همچنین، آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی ابعاد هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی انجام شد که معنی‌داری آن ( $\chi^2 = 1075.428$ )،  $Sig < 0.001$  بیانگر تفاوت معنادار در رتبه‌بندی ابعاد بود. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی ابعاد هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی در جدول ۵ گزارش شده است:

این چهار مقوله استخراج‌شده، بیانگر ابعاد کلیدی کارکردی هیئت‌های تفکر و اندیشه‌ورزی در شهرداری‌ها هستند اما اگر بخواهیم آن‌ها را در یک چارچوب تحلیلی و مفهومی دسته‌بندی کنیم، می‌توان گفت همگی این مقوله‌ها در ذیل بعد «کارکردهای فرابخشی و حکمرانی‌محور» هیئت اندیشه‌ورز قرار می‌گیرند.

### بخش کمی (ابزار پرسشنامه و تحلیل داده‌ها)

بخش کمی پژوهش با هدف اعتبارسنجی یافته‌های کیفی و آزمون فرضیه‌های استخراج‌شده از مدل مفهومی انجام شد. داده‌های این بخش از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته که بر اساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی و مرور نظام‌مند ادبیات تدوین شده بود، جمع‌آوری شد. پرسشنامه شامل دو بخش بود: مشخصات جمعیت‌شناختی و پرسش‌های مربوط به مؤلفه‌های شناسایی‌شده در مدل هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی. پرسش‌ها با استفاده از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از «کاملاً

۲. با توجه به محدودیت کلمات و صفحات در مقالات، جدول مربوط به نتایج ضریب همبستگی پیرسون در این بخش گزارش نشده و صرفاً در فایل پیوست و به‌صورت جداگانه بارگذاری می‌شود.

۱. با توجه به محدودیت کلمات و صفحات در مقالات، مدل مفهومی نهایی در این بخش گزارش نشده و صرفاً در فایل پیوست و به‌صورت جداگانه بارگذاری می‌شود.

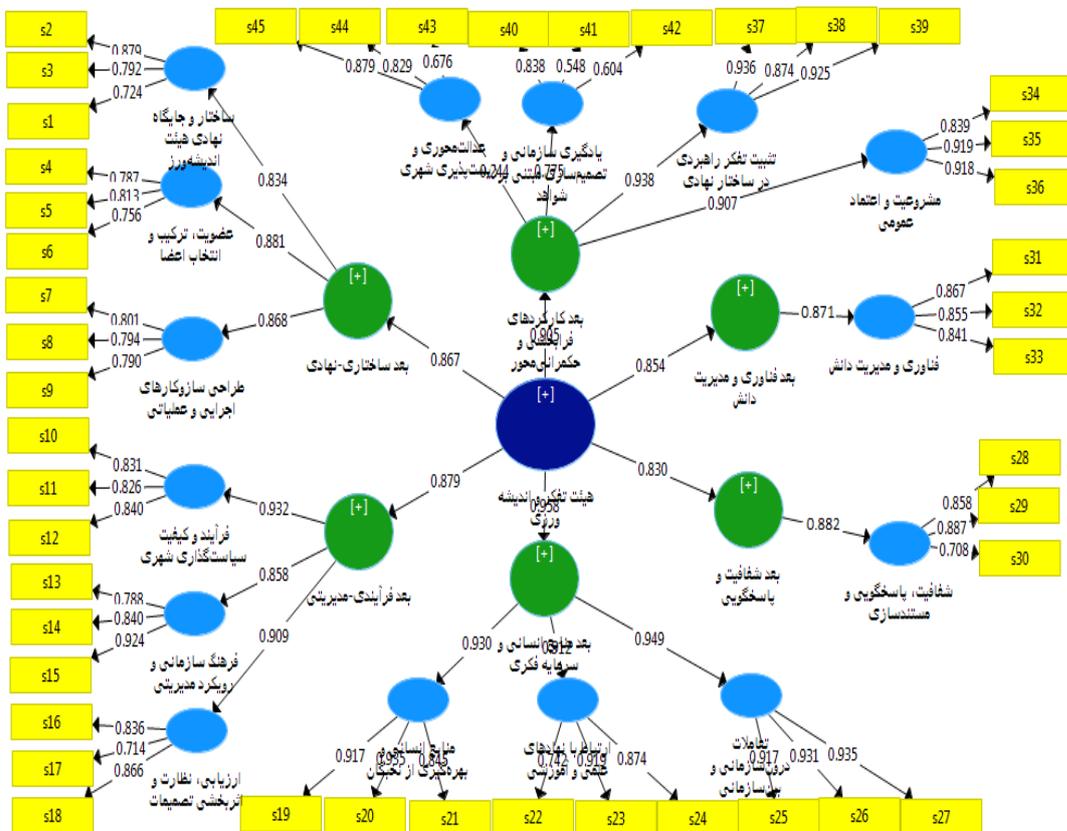
جدول ۵. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی ابعاد هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی

حداکثر	حداقل	میانگین	اولویت	رتبه میانگین	ابعاد هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی
۴/۸۹	۱/۵۶	۲/۹۹۰	چهارم	۳/۴۸	ساختاری-نهادی
۵	۱	۳/۰۴۴	سوم	۳/۷۷	فرآیندی-مدیریتی
۴/۵۶	۱/۴۴	۲/۸۰۸	ششم	۲/۶۴	منابع انسانی و سرمایه فکری
۵	۱	۲/۷۷۰	پنجم	۲/۸۰	شفافیت و پاسخگویی
۵	۱	۳/۲۶۶	اول	۴/۴۹	فناوری و مدیریت دانش
۵	۱	۳/۰۸۳	دوم	۳/۸۲	کارکردهای فرابخشی و حکمرانی‌محور

منبع: یافته‌های پژوهش

نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسشنامه بود. پایایی ترکیبی برای سازه‌ها بیش از ۰,۷ و میانگین واریانس استخراج‌شده بالاتر از ۰,۵ گزارش شد که روایی همگرایی سازه‌ها را تأیید کرد. روایی و اگر نیز بر اساس معیار فورنل-لازکر بررسی شد و نشان داد که مقدار واریانس استخراج‌شده هر سازه بزرگ‌تر از مربع همبستگی آن با سایر سازه‌هاست؛ بنابراین روایی و اگر نیز مورد تأیید قرار گرفت. در مدل ساختاری، ضرایب مسیر و آماره‌های تی مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج ضرایب مسیر در شکل ۴ گزارش شده است:

نتایج این آزمون نشان داد که به ترتیب «فناوری و مدیریت دانش»، «کارکردهای فرابخشی و حکمرانی‌محور» و «فرآیندی-مدیریتی» بالاترین اولویت را از دید پاسخ‌دهندگان دارند. در مرحله بعد، برای بررسی ساختار روابط بین مؤلفه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS 4 استفاده شد. این تحلیل در دو بخش مدل اندازه‌گیری (بیرونی) و مدل ساختاری (درونی) انجام گرفت. در مدل اندازه‌گیری، پایایی و روایی سازه‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت. تمامی بارهای عاملی بیش از ۰,۵ و در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودند ( $t > 1.96$ ). آلفای کرونباخ برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰,۷،



شکل ۴. ضرایب مسیر

منبع: یافته‌های پژوهش



بدون آن سایر اقدامات نمی‌توانند به طور کامل تأثیرگذار باشند. تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که تمامی بارهای عاملی بالاتر از ۰٫۶ و در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند، که نشان‌دهنده اعتبار علمی و تجربی ابعاد است. همچنین شاخص‌های پایایی شامل آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده همگی مقادیر مطلوبی داشتند که نشان‌دهنده صحت و قابلیت اعتماد ابزار سنجش و داده‌های جمع‌آوری شده است.

### تلفیق یافته‌های کیفی و کمی و مقایسه با پژوهش‌های پیشین

با ادغام یافته‌های کیفی و کمی، پنج بعد اصلی شامل ساختار و نهادی، منابع انسانی و سرمایه فکری، فرآیندها و سازوکارهای اجرایی، فناوری و مدیریت دانش، و شفافیت و پاسخگویی به عنوان ستون‌های اصلی الگوی منسجم برای پیاده‌سازی هیئت تفکر مشخص شدند. یافته‌های کیفی نشان دادند که فقدان هر یک از این ابعاد باعث کاهش اثربخشی کل سیستم می‌شود، در حالی که یافته‌های کمی اولویت‌بندی و قوت ارتباط بین مؤلفه‌ها را تأیید می‌کند. یافته‌های پژوهش حاضر با ادبیات نظری و تجربی همخوانی دارد: پایکا (۲۰۱۷) بر نقش سرمایه فکری و اندیشه‌ورزی در توسعه ظرفیت مدیریتی تأکید داشته است. لی و همکاران (۲۰۱۹) ارتباط مستقیم میان سرمایه فکری و مزیت رقابتی را اثبات کرده‌اند. آدسینا و همکاران (۲۰۲۰) نقش اندیشه‌ورزی در نوآوری و تحول ساختاری مدیریت شهری را مطرح کرده‌اند. این مقایسه نشان می‌دهد که تثبیت سرمایه فکری، بهبود فرآیندها و بهره‌برداری از فناوری اطلاعات برای موفقیت هیئت تفکر و تصمیم‌گیری داده‌محور حیاتی است. بر اساس نظریه‌های مدیریت دانش، حکمرانی شهری و سرمایه انسانی، اثربخشی هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی مستلزم توجه همزمان به سه لایه اصلی است:

۱. بعد نهادی و ساختاری: جایگاه مستقل، مأموریت و اختیارات رسمی، ترکیب چندرشته‌ای اعضا و هماهنگی با سرمایه انسانی و فناوری.

۲. بعد فرآیندی و عملیاتی: بررسی و پذیرش پروژه‌ها پیش از تصویب، مستندسازی چرخه یادگیری سازمانی، تعامل مستمر با ذی‌نفعان و ایجاد ارتباط یکپارچه بین سازمان‌ها.

۳. بعد پشتیبانی (فناوری، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی): سامانه هوشمند مدیریت دانش شهری، توانمندسازی اعضا، آموزش مستمر و ارتقای فرهنگ مشارکت‌محور و هوشمندی منابع انسانی.

تصمیمات کلان می‌شود (خاشعی و همکاران، ۱۴۰۱). این یافته بیانگر اهمیت تعریف مأموریت و اختیارات رسمی هیئت و جایگاه آن در ساختار سازمانی شهرداری است تا بتواند تصمیمات راهبردی و داده‌محور اتخاذ کند.

۲. بعد فرآیندی-مدیریتی: نبود سیاست‌گذاری شفاف، ضعف در ارزیابی تصمیمات و تصمیم‌گیری سلیقه‌ای، نشان‌دهنده غیبت رویکرد اندیشه‌ورزانه در شهرداری است (راندهاوا، ۲۰۲۱). ایجاد فرآیندهای روشن و مستندسازی چرخه تصمیم‌گیری، پیش‌نیاز کارآمدی هیئت است.

۳. بعد منابع انسانی و سرمایه فکری: مشارکت محدود نخبگان و فقدان پیوند ساختاری با نهادهای علمی، ظرفیت علمی مدیریت شهری را کاهش داده است (فارسانی و حسنی‌مقدم، ۱۳۹۹). حضور نخبگان چندرشته‌ای و بهره‌گیری از دانش تخصصی، تجربه میدانی و توانایی تحلیل انتقادی برای تصمیم‌گیری شهری ضروری است.

۴. بعد شفافیت و پاسخگویی: تصمیمات بدون مستندسازی و بازخورد، مانع یادگیری سازمانی و کاهش اعتماد عمومی می‌شوند (تاراسونا، ۲۰۱۹؛ هارتز-کارپ و مارینوا، ۲۰۲۱). مستندسازی و ارائه گزارش عملکرد، زمینه‌ساز یادگیری سازمانی و افزایش اعتماد شهروندان و ذی‌نفعان است.

۵. بعد فناوری و مدیریت دانش: نبود بهره‌برداری مؤثر از فناوری‌های دیجیتال و مدیریت دانش، مانع تصمیم‌گیری داده‌محور و تحلیل دقیق پروژه‌ها شده است (دهقانی، ۱۳۹۳؛ قصوری، ۱۴۰۱). ایجاد سامانه‌های مدیریت دانش شهری و استفاده از فناوری اطلاعات، امکان تحلیل سریع و دقیق داده‌ها و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری را فراهم می‌آورد.

تحلیل منابع ثانویه نیز چهار مقوله مکمل شامل مشروعیت و اعتماد عمومی، نهادینه‌سازی تفکر راهبردی، چرخه یادگیری سازمانی و عدالت‌محوری را مشخص کرد که هیئت تفکر را در چارچوب حکمرانی شهری تقویت می‌کنند و اثربخشی تصمیمات کلان شهری را افزایش می‌دهند.

### یافته‌های کمی

نتایج بخش کمی پژوهش نشان داد که ارتباط معناداری بین مؤلفه‌های مدل وجود دارد. آزمون فریدمن اولویت ابعاد را به ترتیب ساختاری-نهادی، منابع انسانی و سرمایه فکری، فرآیندی-مدیریتی، فناوری و مدیریت دانش، و شفافیت و پاسخگویی نشان داد. این نتایج نشان می‌دهد که تثبیت ساختار و جایگاه سازمانی هیئت، پیش‌نیاز اثربخشی سایر ابعاد است و

شهری در شهرداری تهران کمک کند الگویی سه‌لایه‌ای برای پیاده‌سازی هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی در شهرداری تهران در شکل ۶ گزارش شده است:

الگوی پیشنهادی با ادغام یافته‌های کیفی و کمی، قابلیت عملیاتی و علمی بالایی دارد و می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری، اندیشه‌ورزی و حکمرانی



شکل ۶. الگویی سه‌لایه‌ای برای پیاده‌سازی هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی در شهرداری تهران

منبع: یافته‌های پژوهش

شفافیت را در بر گیرد. یافته‌های کیفی و کمی با یکدیگر همخوانی دارند و پایه علمی و عملیاتی قوی برای بهبود حکمرانی شهری و تصمیم‌گیری داده‌محور در شهرداری تهران فراهم می‌کنند. بدین ترتیب، هیئت تفکر نه یک اقدام تشریفاتی، بلکه زیرساختی راهبردی برای حکمرانی پایدار و کارآمد شهری است و الگوی سه‌لایه‌ای ارائه‌شده مسیر روشنی برای نهادینه‌سازی اندیشه‌ورزی و ارتقای ظرفیت تصمیم‌گیری کلان‌شهری فراهم می‌آورد.

### ملاحظات اخلاقی

در این پژوهش، نویسندگان از جعل داده‌ها، تحریف و سرقت ادبی و هرگونه تخلف اجتناب کردند.

### مشارکت نویسندگان

همه نویسندگان به طور یکسان در مفهوم‌سازی مقاله و نگارش پیش‌نویس اصلی و بعدی مشارکت داشتند.

### بیانیه دسترسی به داده‌ها

در این مطالعه، داده‌ها بنا به درخواست نویسندگان در دسترس هستند.

### بودجه

این پژوهش هیچ کمک مالی خاصی از سازمان‌های تأمین مالی در بخش‌های دولتی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

### تضاد منافع

نویسندگان هیچ گونه تضاد منافی را اعلام نمی‌کنند.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان مایلند از همه شرکت‌کنندگان در مطالعه حاضر تشکر کنند.

الگوی سه‌لایه‌ای پیشنهادی قابلیت عملیاتی بالایی دارد و می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری و حکمرانی شهری را افزایش دهد، فرآیندهای داده‌محور و مشارکتی را نهادینه کند، اعتماد عمومی و رضایت ذی‌نفعان را بهبود دهد، و استفاده مؤثر از سرمایه فکری و فناوری در مدیریت شهری را تقویت کند.

پیشنهادات عملیاتی را می‌توان شامل تدوین آیین‌نامه رسمی هیئت با تعیین اهداف، اختیارات و فرآیندهای ارجاع طرح‌ها، ایجاد بانک اطلاعاتی نخبگان شهری با همکاری دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی، الزام پیوست اندیشه‌ورزی برای پروژه‌های کلان شهری، استقرار سامانه دیجیتال تصمیم‌یار شهری برای ثبت و تحلیل داده‌ها و بازخورد از ذی‌نفعان و نهادینه‌سازی فرهنگ مشارکت‌محور از طریق آموزش مدیران و بازنگری در ارزیابی عملکرد دانست. همچنین توصیه می‌شود تجربیات موفق نهادهای فکری شهری در کشورهای پیشرفته مانند سئول، آمستردام، کپنهاگ، دانمارک و آلمان بررسی و بومی‌سازی شوند و شاخص‌های عملکرد هیئت شامل شفافیت، اثربخشی، رضایت ذی‌نفعان و صرفه‌جویی اقتصادی به‌عنوان موضوعات پژوهشی مستقل و آینده‌نگر مورد توجه قرار گیرد. بهره‌گیری از هوش مصنوعی در تحلیل داده‌های شهری و پیش‌بینی نتایج سیاست‌ها نیز از دیگر زمینه‌های مطالعاتی پیشنهادی است. این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بود: جامعه آماری محدود به شهرداری تهران است و تعمیم نتایج به سایر شهرها با احتیاط انجام شود. دسترسی محدود به مدیران ارشد و خبرگان ممکن است برخی دیدگاه‌ها را منعکس نکرده باشد. سوگیری احتمالی پاسخ‌دهندگان و تحلیلگر در کدگذاری داده‌های کیفی، هرچند با استفاده از توافق بین کدگذاران و بازبینی توسط اساتید ناظر، تا حد زیادی کاهش یافته است. نبود داده‌های کمی جامع و به‌روز و تغییرات ساختاری در شهرداری ممکن است اجرای برخی پیشنهادات بلندمدت را تحت تأثیر قرار دهد. با این حال، نتایج پژوهش نشان داد که پیاده‌سازی موفق هیئت تفکر و اندیشه‌ورزی مستلزم نگاهی سیستمی، چندبعدی و آینده‌نگر است که ساختار نهادی، فرآیندها، منابع انسانی، فناوری و

## References

- Alvani, S. M; Gharachorlou Zaghe, Z; Mirehi, M; Zarei Matin, H; & Faraji, A. (2023). Presenting a model of interaction between city council and municipality in urban management. *Organizational Culture Management*, 21(4), 1-18. (In Persian) [https://journals.ut.ac.ir/article\\_96316.html](https://journals.ut.ac.ir/article_96316.html)
- Anand, A; & Brix, J. (2022). The learning organization and organizational learning in the public sector: a review and research agenda Available to Purchase. *The Learning Organization: An International Journal*, 29 (2): 129–156. DOI:10.1108/TLO-05-2021-0061
- Asabee, M. (2021). Exploring the Importance of Strategic Thinking to Strategic Planning in the Strategic Management Process. *Journal of Business and Management Sciences*, 9 (2): 68-70. <https://pubs.sciepub.com/jbms/9/2/2/index.html>
- Atarzadeh, Z; & Seyedi, S.M. (2020). The relationship between the use of information technology and organizational learning and creativity of employees of Tejarat Bank (Case Study: tejarat Bank of Shiraz). *Journal of Management and Accounting Studies*, 7 (2): 15-24. <http://noo.rs/fyXuI>
- Babaei Farsani, M; & Hasani Moghaddam, S. (2020). Presenting a thinking model centered on the perspectives of the Supreme Leader: A mixed approach (Research sample: Imam Hussein Comprehensive University). *Organizational Knowledge Management Quarterly*, 3(1), 65-101. (In Persian) [http://jkm.ihu.ac.ir/article\\_205144.html](http://jkm.ihu.ac.ir/article_205144.html)
- Babaei Farsani, M; & Sadeghi, M. (2023). Identification and prioritization of indicators affecting thinking centered on the perspectives of the Supreme Leader. Tehran: Imam Hussein Comprehensive University. (In Persian)
- Carnohan, SA; Apanasevic, T; Svenson, P; & Fornell, R. (2025). Systems Thinking and Learning Outcomes Fostering Rural–Urban Synergies: A Systematic Review. *Land*, 14 (5): 1-19. DOI:10.3390/land14050919
- Chala, M.B; Donnelly, C; Ghahari, S; Wondie, Y; Abebe, A; & Miller, J. (2022). An Interpretative Phenomenological Analysis of Living with Chronic Low Back Pain in Ethiopia. *J Pain Res*, 15 (21): 4031–4045. doi:10.2147/JPR.S389827
- Dehghani, H. (2014). The role of knowledge management in organizational innovation. *Technology Development Quarterly*, 10 (39): 44-52. (In Persian) <https://sid.ir/paper/144928/fa>
- Elliott, I. (2020). Organisational learning and change in a public sector context. *Teaching Public Administration*, 38 (3): 1-14. DOI:10.1177/0144739420903783
- Erkuş, H; Alkan, YS; & Tırış, G. (2024). Deliberative Democracy and Making Sustainable and Legitimate Development Plans: The Case of the Antalya Kırcami Agrihood. *Land*, 13 (4): 430-447. <https://ideas.repec.org/a/gam/jlands/v13y2024i4p447-d1368137.html>
- Fattahi, H; Saketi Qazvini, R; Golestani, M; & Goodarzpour, H. (2023). Examining the impact of education on student learning levels and the importance of thinking and reflection. First International Conference on New Horizons in Education in the Millennium. (In Persian)
- Gall, T; & Allam, Z. (2022). Strategic Foresight and Futures Thinking in Urban Development: Reframing Planning Perspectives and Decolonising Urban Futures. Conference: 58th ISOCARP World Planning Congress.
- Gerlich, M. (2025). AI Tools in Society: Impacts on Cognitive Offloading and the Future of Critical Thinking. *Societies*, 15 (1): 1-15. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?aabstract\\_id=5082524](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?aabstract_id=5082524)
- Ghasouri, A. (2022). Examining the position of knowledge management in achieving

- organizational goals. *Accounting and Management Perspective Quarterly*, 5 (57), 146-153. (In Persian)  
[https://www.jamv.ir/article\\_148651.html](https://www.jamv.ir/article_148651.html)
- Gholipour, R; Darvishzadeh, M. M; & Pirannejad, A. (2019). Examining methods, sources, and obstacles to achieving sustainable urban income (Case study: Urmia Municipality). *Public Administration*, 11(1), 151-178. (In Persian) [10.22059/jipa.2019.272409.2463](https://doi.org/10.22059/jipa.2019.272409.2463)
- Hael, M; Belhaj, F.A; & Zhang, H. (2024). Organizational learning and innovation: A bibliometric analysis and future research agenda. *Journal home page for Heliyon*, 10 (11): 1-15.  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31812>
- Halpern, D.F. (2010). Halpern Critical Thinking Assessment: Manual; Schuhfried GmbH: Mödling, Austria.
- Hartz-Karp, J; & Marinova, D. (2021). Using Deliberative Democracy for Better Urban Decision-Making through Integrative Thinking. *Urban Science*, 5 (1): 1-23. <https://www.mdpi.com/2413-8851/5/1/3>
- Hasanuddin, H. (2021). Profile Students' Thinking Style From Perspective Gender In Learning Activity. *Jurnal Diversita*, 7 (2): 267-273.  
<https://ojs.uma.ac.id/index.php/diversita/article/view/5977>
- Hoek, J. (2025). *What is a good decision in medicine regulation*. Unravelling the regulatory thought process.
- Ivazi, M. R. (2008). Reflection on the concept and contexts of thinking in political science and sociology of contemporary Iran. *Political Studies Journal*, 1 (2): 1-10. (In Persian) <https://civilica.com/doc/812948/>
- Jafari, S; Salehi, E; & Moradi, S. (2024). The role of inter-organizational knowledge sharing in smart city development: A meta-synthesis study. *University Library and Information Research*, 58 (2): 1-28. (In Persian) [https://jlib.ut.ac.ir/article\\_98626.html](https://jlib.ut.ac.ir/article_98626.html)
- Johnson, W. R; Artino Jr, A. R; & Durning, S. J. (2023). Using the think aloud protocol in health professions education: an interview method for exploring thought processes: AMEE Guide No. *Medical teacher*, 45 (9): 937-948.  
[doi:10.1080/0142159X.2022.2155123](https://doi.org/10.1080/0142159X.2022.2155123)
- Karimi Taleghani, S; Niaz Azari, K; & Jabbari, N. (2024). Designing a paradigmatic model for teaching thinking in medical universities. *Jundishapur Educational Development Quarterly*, 15 (2). (In Persian)  
[https://edj.ajums.ac.ir/article\\_195981.html](https://edj.ajums.ac.ir/article_195981.html)
- Kaur, A.P; & Kaur, L. (2022). Globalization and its impact on women. Conference: 12th International conferences on recent development in engineering science, humanities and management at: international centre GOA Panjim, GOA (INDIA).
- Kazemian Bakhshayesh, F. (2021). Examining the relationship between thinking styles and organizational agility on organizational innovation among creative employees of the Document Registration Organization in Tehran. Fourth National Conference and First International Conference on New Management and Business Models, Tehran. (In Persian)
- Keudel, O; & Carbou, O. (2021). Think tanks in a limited access order: The case of Ukraine. *East European Politics and Societies*, 35 (3): 790-811.  
[DOI:10.1177/0888325420937810](https://doi.org/10.1177/0888325420937810)
- Khalafi, M; Barati, N; & Bayat, R. (2023). Examining the impact of strategic foresight on urban planning (Case study: Isfahan City). *Urban Research and Planning*, 14 (53): 1-16. (In Persian)  
<https://www.sid.ir/paper/953574/en>
- Khalafi, M; Ivazi, M. R; Barati, N; & Bayat, R. (2020). Integrated framework of strategic foresight in the city (Isfahan

- City). *Iranian Future Studies*, 5 (2): 173-201. (In Persian)  
[https://journals.ikiu.ac.ir/article\\_2408.html](https://journals.ikiu.ac.ir/article_2408.html)
- Khashei, V; & Farsi, S. (2022). A model for strategic thinking in Iran's food industry (Case study: Pistachio). *Business Strategies Scientific Journal*, 19 (9), 24-44. (In Persian)  
<https://www.magiran.com/p2605226>
- Khosravi, L. (2023). Identifying the importance of teaching thinking and reflection in elementary school curriculum. First International Conference on Sociology, Social Sciences and Education with a Future-Oriented Approach, Bushehr. (In Persian)
- Kolahi, B; Shafiei, M; Ebrahimi, S. A; & Rostegar, A. A. (2022). Smart human resources architecture: A structural approach to digital transformation of knowledge-based companies. *Public Administration*, 14(2), 215-234. (In Persian)  
[https://jipa.ut.ac.ir/article\\_88922.html?lang=en](https://jipa.ut.ac.ir/article_88922.html?lang=en)
- Kovshova, T; Trifonov, P; & Ramirez-Asis, E. (2023). Improving the Efficiency of Intellectualisation Processes in Enterprise Management Systems. *Systems*, 11 (3): 250-266. DOI:10.3390/systems11060266
- Kreutzer, D. P. (2024). *FASTBreakTM: a facilitation approach to systems thinking breakthroughs*. In Learning Organizations (pp. 229-242). Productivity Press.
- Li, Y; Song, Y; Wang, J; & Li, C. (2019). Intellectual capital, knowledge sharing, and innovation performance: Evidence from the Chinese construction industry. *Sustainability*, 11 (9): 13-27.  
<https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v11y2019i9p2713-d230738.html>
- Lincoln, Y. S; & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Mansouri, M. R. (2019). Urban livability: Requirements and solutions. *Geography and Human Relations*, 2 (3): 374-382. (In Persian)  
[https://www.gahr.ir/article\\_103384.html](https://www.gahr.ir/article_103384.html)
- Mdhlalose, D. (2024). An Examination of Employee Rewards and Work Environment on Employee Creativity and Innovation. *SEISENSE Journal of Management*, 7 (1): 1-14.  
<https://journal.seisense.com/jom/article/view/961>
- Mulkhan, U. (2021). Ethical and sustainable business organization: new ways of thinking and acting. In *New economies for sustainability: Limits and potentials for possible futures* (pp. 213-228). Cham: Springer International Publishing.
- Ouf, A. (2024). Urban planning for the futures; urban foresight. *Ain Shams Engineering Journal*, 15 (12): 103-127.  
<https://doi.org/10.1016/j.asej.2024.103070>
- Polanyi, M. (1962). The Republic of Science: Its Political and Economic Theory. *Minerva*, 1 (1): 54-73.  
<https://www.jstor.org/stable/41821550>
- Pour Reza Karim Sara, N; & Molaei, M. (2020). Developing a proposed model of transparency and procedural transparency in urban management (Case study: Tehran Municipality). *Urban Design Studies and Urban Research*, 3 (2): 15-26. (In Persian)  
[https://journals.ut.ac.ir/article\\_86495.html](https://journals.ut.ac.ir/article_86495.html)
- Pouya, A; Mirnejad, R; & Sibouyeh, A. (2019). Modeling barriers to implementing systems thinking in organizations with an interpretive structural approach. First National Conference on Systems Thinking in Practice, Mashhad. (In Persian)
- Pyka, A. (2017). Dedicated innovation systems to support the transformation towards sustainability: Creating income opportunities and employment in the knowledge-based digital bioeconomy. *J. Open Innov*, 3 (7): 1-27.  
<https://doi.org/10.1186/s40852-017-0079-7>
- Randhawa, K; Nikolova, N; Ahuja, S; & Schweitzer, J. (2021). Design thinking implementation for innovation: An organization's journey to ambidexterity. *Journal of Product Innovation*

- Management*, 38 (6): 668-700.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jpm.12599>
- Roll, Y; Semyonov, M; & Mandel, H. (2024). Gendered globalization: The relationship between globalization and gender gaps in employment and occupational opportunities. *Research in Social Stratification and Mobility*, 92 (4): 100-119.  
<https://doi.org/10.1016/j.rssm.2024.100930>
- Rostegar, A. A; Ebrahimi, S. A; Shafiei, M; & Kolahi, B. (2023). Smart human resource management: Explaining technology-oriented requirements and contexts in knowledge-based companies. *Industrial Technology Development Quarterly*, 21 (52): 13-24. (In Persian)  
[https://jtd.iranjournals.ir/article\\_697428\\_en.html](https://jtd.iranjournals.ir/article_697428_en.html)
- Sadeghi, A; Shakermi, K; & Heidari Nesar, M. (2023). Urban livability capability in line with urban social sustainability (Case study: Mashhad Metropolis). *Human Geography Research*. (In Persian)
- Salehi Vasigh, M. R; & Akbarpour Almesh Joughi, A. (2023). Phenomenological analysis of political science students' attitudes toward factors affecting political trust (Political officials in the Islamic Republic of Iran). *Political Science Research Journal*, 18 (4): 169-203. (In Persian)  
<https://doi.org/10.22034/ipsa.2024.501>
- Samimi, S; Nazari, R; Tabesh, S; & Nadi, M. A. (2023). Developing a model based on strategic thinking for human resource management in Iranian sports. *Journal of Strategic Sociological Studies in Sports*, 3 (2): (In Persian)  
<https://doi.org/10.30486/4s.2023.1974968.1086>
- Shahul, N. S; Salamzadeh, Y; Abdul Rahim, N.F; & Salamzadeh, A. (2022). The impact of business process reengineering on organizational performance during the coronavirus pandemic: moderating role of strategic thinking. *foresight*, 24 (5): 637-655.  
<https://doi.org/10.1108/FS-02-2021-0036>
- Sheikhzadeh, F; Tavakoli Nia, J; & Shaterian, M. (2025). Analysis of Iranian-Islamic city characteristics based on urban livability indicators. *Sustainable Development of Geographical Environment*, 7 (12): 28-44. (In Persian)  
<https://doi.org/10.48308/sdgc.2023.229674.1093>
- Sternberg, R. (1997). *Thinking styles*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tarazona, A.H. (2019). Privatization of Urban Governance and Legitimacy Disputes in a Social Housing Megaproject in Soacha, Colombia. In book: Legitimacy. Ethnographical and Theoretical Insights (pp.145-167) Publisher: Palgrave Macmillan.
- Usta, G. (2025). The situation of homeless individuals in earthquakes and policy recommendations: A phenomenological study. *Nat Hazards*, 8 (5): 1-17.  
<https://doi.org/10.1007/s11069-025-07235-x>
- Vaezi, S. K; & Darbandi, M. (2024). Considerations for establishing a behavioral policy-making and nudging institution in the country's executive structure. *Public Administration*, 16 (4): 775-806. (In Persian)  
[https://jipa.ut.ac.ir/article\\_99543.html?lang=en](https://jipa.ut.ac.ir/article_99543.html?lang=en)
- Afshar, H; Amini, M.T; Parhizgar, M.M; & Khairy, M. (2024). Presenting a conceptual model for performance management in municipalities using content analysis and fuzzy Delphi approach (case study: Bandar Abbas Municipality). *Economics and Urban Planning*, 5 (1): 56-72. (In Persian)  
[https://www.juep.net/article\\_195594.html](https://www.juep.net/article_195594.html)
- Voulvoulis, N; Giakoumis, T; Hunt, C; Kioupi, V; Petrou, N; Souliotis, I; & Vaghela, C. (2022). WIH. binti Wan Rosely. Systems Thinking as a Paradigm Shift for Sustainability Transformation. *Glob. Environ. Change*, 75 (2): 102-124.  
<https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2022.102544>

- Wang, C.C. (2024). Using design thinking for interdisciplinary curriculum design and teaching: a case study in higher education. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11 (1): 1-13.  
<https://www.nature.com/articles/s41599-024-02813-z>
- Xu, J; & Li, J. (2019). The impact of intellectual capital on SMEs' performance in China: Empirical evidence from non-high-tech vs. *high-tech SMEs*. *J. Intellect. Cap*, 20 (9): 488–509.  
<https://doi.org/10.1108/JIC-04-2018-0074>
- Zahedi, M.R; & Khanachah, S.N. (2020). The effect of knowledge management processes on organizational innovation through intellectual capital development in Iranian industrial organizations. *J. Sci. Technol. Policy Manag*, 12 (2): 86–105.  
<https://doi.org/10.1108/JSTPM-11-2019-0113>
- Zhou, D; Danshina, S; Kurilova, A; & Lis, M. (2021). The Impact of an Enterprise's Intellectualization on Its Leadership Potential. *Sustainability*, 13 (1): 70-96.  
<https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v13y2021i17p9670-d623723.html>
- Ziyari, K; Mehdi, A; & Mahdian Behnamiri, M. (2013). Study and understanding of financial resources and providing solutions to improve the sustainability of municipalities' income; Case study: Mahabad City Municipality. *Urban Management*, 12 (31): 107-124. (In Persian)  
<http://ijurm.imo.org.ir/article-1-46-fa.html>