

طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمان های تابعه مدیریت شهری با استفاده از توسعه کارت امتیازی متوازن (مورد مطالعه: شهرداری مشهد)

محمد موسوی^۱

تاریخ دریافت: ۹۴/۷/۱۰ تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۱/۱۵

چکیده

در این پژوهش، کارت امتیازی متوازن، جهت ارزیابی سازمان های وابسته به شهرداری، توسعه داده شد. با وجود الگوهای متعدد طراحی شده جهت ارزیابی عملکرد واحدهای زیر مجموعه شهرداری مشهد، الگویی که وجوه افتراق ذاتی سازمان ها را توأمان با وجوه عملکردی آنها را مورد توجه قرار دهد، ارایه نشد. از این رو، هدف از این پژوهش، تدوین الگویی است که مضاف بر ارائه ی شاخص های عملکردی، عوامل خارج از اراده سازمان های تابعه که بر عملکرد آنها تأثیر گذار است را نیز مورد توجه قرار دهد. به عبارت دیگر این پژوهش در پی آن بوده تا به این سؤال مهم پاسخ دهد که براستی چه عوامل درونی و بیرونی بر عملکرد سازمان های تابعه شهرداری مشهد اثر گذار است و سهم هریک از این عوامل به چه میزان بوده است. این تحقیق، از حیث هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، کیفی محسوب می شود. در این تحقیق، از روش دلفی برای احصای نظر خبرگان که شامل مدیران کلیه سازمان ها و شرکت های تابعه شهرداری مشهد (۱۴ سازمان و ۶ شرکت تابعه)، بوده اند، استفاده شد. الگوی طراحی شده نهایی مشتمل بر ۷ شاخص خوشه بندی مالی، ۲ شاخص خوشه بندی مشتری، ۵ شاخص خوشه بندی فرایند، ۲ شاخص خوشه بندی رشد، ۷ شاخص عملکردی مالی، ۴ شاخص عملکردی مشتری، ۷ شاخص عملکردی فرایند و ۷ شاخص عملکردی رشد بود. این پژوهش به مدیران ارشد شهرداری مشهد یاری می رساند که چگونه عملکرد سازمان های تابعه را با لحاظ قراردادن ویژگی های ذاتی هر یک از آنها، مورد پایش قرار دهند.

واژگان کلیدی:

خوشه بندی، رتبه بندی، کارت امتیازی متوازن، عملکرد، شهرداری

مقدمه

اجرای نظام ارزیابی عملکرد، جریان مستمری از اطلاعات را ایجاد می کند که هم در درون بخش دولتی یا عمومی و هم در بیرون آن کاربرد دارد. کاربرد داخلی آن مربوط به استفاده از اطلاعات حاصل از نظام کنترل و ارزیابی به عنوان ابزار مدیریت در سطح بخش دولتی برای دستیابی به نتایج و تحقق هدف های خاص می باشد. اطلاعات در زمینه پیشرفت، مشکلات و عملکرد نقشی کلیدی برای مدیران در دستیابی به نتایج دارد. به همین ترتیب، اطلاعات حاصل از نظام کنترل و ارزیابی برای کسانی که در خارج از بخش دولتی یا عمومی هستند و در انتظار نتایج، مشاهده اثرات ناشی از فعالیت های دولت، امیدوار به دولت برای ایجاد زندگی بهتر برای شهروندان می باشند نیز مهم است (مقیمی، ۱۳۸۸).

بدیهی است، نظام ارزیابی عملکرد در تفکر و آشکار کردن آرمان ها و هدف ها موثر است. با این وجود دولت ها و مردم از این نظام می توانند برای تدوین و توجیه پیشنهادهای بودجه ای نیز استفاده کنند. برخلاف نظام سنتی اجرا-محور، نظام کنترل و ارزیابی مبتنی بر نتایج، توجه را به نتایج با اهمیت از نظر سازمان و مخاطبین داخلی و خارجی آن معطوف می نماید. نظام ارزیابی عملکرد، به شناخت برنامه های بالقوه کارآمد و موثر کمک می نماید. همچنین این نظام می تواند طرح ها و پروژه های ناخواسته، ولی مفید، را تشخیص دهد. علاوه بر این، نظام کنترل و ارزیابی به مدیران در تشخیص ضعف برنامه ها و انجام اقدامات لازم برای اصلاح آن ها کمک می نماید. یک استراتژی کنترل و ارزیابی می تواند برای کاهش ترس درون دولت و سازمان مورد استفاده قرار گرفته و راه هایی را برای ایجاد فضای بازی که مردم بتوانند از اشتباهات خود درس گرفته و آنها را اصلاح نمایند فراهم آورد. یک نظام کارآمد کنترل و ارزیابی می تواند بعنوان منبع سرمایه دانایی نیز بشمار آید. این نظام دولت و سازمان ها را قادر به ایجاد و توسعه برنامه ها و پروژه های دانایی محور می سازد. همچنین بازخورد مستمری در فرایند مدیریت تنظیم و ارزیابی

برای دستیابی به هدف های خاص فراهم می آورد و موجب ارتقای سطح دانش سازمانی می شود.

دسترسی عموم به اطلاعات حاصل از نظام های کنترل و ارزیابی مبتنی بر نتایج در توسعه اقتصادی در درون و بین کشورها نیز موثر است. دستیابی به اطلاعات یکی از اجزای ضروری استراتژی توسعه موفق می باشد.

شهرداری کلانشهر مشهد، علاوه بر مناطق سیزده گانه، دارای چهارده سازمان تابعه و شش شرکت وابسته است. سازمان ها و شرکت های مورد نظر، هریک، بخشی از وظایف مقرر قانونی (از جمله تکالیف تعیین شده طی ماده ۵۵ قانون شهرداری ها) را برعهده دارند. احداث و مرمت خیابانها و پل ها، ایجاد، بازپیرایی و نگهداری فضای سبز، نظیف، رفت و روب و جمع آوری زباله، آموزش و توسعه فرهنگ شهروندی، تغسیل و تأمین فضا برای دفن اموات، تأمین ناوگان حمل و نقل درون شهری اعم از اتوبوس، تاکسی و قطار شهری، ارایه خدمات آتش نشانی و اطفای حریق، ساماندهی بازارهای میوه و تره بار، تلاش در جهت تحقق شهر هوشمند و ... تنها بخشی از فعالیت های متنوع، ناهمگون و نامتجانسی هستند که توسط سازمان ها و شرکت های تابعه شهرداری انجام می شوند.

بی شک، بررسی میزان تحقق مأموریت ها و اهداف هر سازمان، مستلزم وجود سیستم کارآمد ارزیابی عملکرد است. واحدهای تابعه شهرداری مشهد نیز از این قاعده مستثنی نیستند. عدم همگونی و عدم تجانس فعالیت های سازمان های تابعه شهرداری ها، همواره از دشواریهای مقایسه و رتبه بندی سازمان ها قلمداد شده است. ارزیابی عملکرد در سازمان های تابعه شهرداری مشهد، مکانیزم نوپایی محسوب نمی شود، لیکن برخی نقایص الگوهای ارزیابی پیشین سبب شده تا نیازهای مدیریت ارشد در تشخیص میزان تحقق انتظارات و نیز وجود مبانی جامع و متوازن در محاسبه پرداختی ها به مدیران و کارکنان سازمان ها و شرکت های تابعه، بطور کامل برآورده نشود.

احصاء، پالایش، پردازش، دسته بندی، وزن دهی و در الگو، جا نمایی شد.

مبانی نظری

شهرداری مشهد

شهرداری کلانشهر مشهد در سال ۱۳۹۷ خورشیدی تأسیس شد و مسئولیت اداره شهر مشهد را بر عهده دارد. مدیریت این نهاد عمومی با شهردار مشهد است که پیش از این با حکم وزیر کشور منصوب می گردید؛ ولی، اکنون از طریق آرای شورای شهر مشهد انتخاب می شود ولی حکم وی توسط وزیر کشور ابلاغ می شود. وظایف این نهاد، طی ۲۸ بند در قانون شهرداری ها شرح داده شده است.

این شهرداری هم اکنون دارای سیزده منطقه، چهارده سازمان تابعه و شش شرکت وابسته است که در ذیل هشت معاونت ستادی، در راستای مأموریت های تدوین شده، به فعالیت خود ادامه می دهد. عمده ترین وظایف شهرداری های حوزه مناطق، صدور مجوزات پروانه و پایان کار ساختمانی و پاسخگویی به استعلامات است. سازمان های تابعه اما، وظایف بسیار متنوعی را ارایه می کنند. ذکر نام آنها، تا حدودی بیانگر دلیل وجودی و فعالیت های جاری آنهاست؛ سازمان های تابعه در شهرداری مشهد عبارتند از سازمان عمران، سازمان پارک ها و فضای سبز، سازمان آتش نشانی و خدمات ایمنی، سازمان مدیریت پسماند، سازمان میادین میوه و تره بار و ساماندهی مشاغل شهری، سازمان فردوس ها، سازمان حمل و نقل و ترافیک، سازمان اتوبوسرانی، سازمان مدیریت و نظارت بر تاکسیرانی، سازمان پایانه های مسافری، سازمان مدیریت حمل و نقل بار درون شهری، سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات، سازمان فرهنگی و تفریحی، سازمان زمین و مسکن. این شهرداری همچنین در حال حاضر دارای شش شرکت وابسته شامل شرکت قطار شهری، شرکت بهره برداری قطار شهری، شرکت الیت، شرکت (موسسه) شهر آرا، شرکت نمایشگاههای بین المللی و شرکت هفت حوض است (وب سایت شهرداری مشهد^۱).

کارت امتیازی متوازن، از جمله پرکاربردترین الگوهای ارزیابی عملکرد شهرداری ها در سطح دنیا محسوب می شود. با این همه، ارزش افزوده این پژوهش، توسعه این کارت، به نحوی است که شاخص های ذیل هر یک از مناظر کارت امتیازی متوازن، به پایش صرف عملکردی محدود نشود بلکه عوامل اثرگذار بیرونی و خارج از اراده مدیران نیز در پایش مورد نظر، مورد تأکید جدی قرار گیرد. بی شک، عوامل بیرونی متعددی بر عملکرد مدیران و سازمان تحت نظر آنها موثر است که از آن جمله می توان به تعداد کارکنان، تحصیلات کارکنان، بودجه، سختی کار، تخصصی بودن کار، بحران مدار بودن فعالیت و ... اشاره نمود که هیچیک از این عوامل جزو شاخص های عملکردی محسوب نمی شود، لیکن به نحو شایان توجهی بر عملکرد سازمان، تأثیر می گذارد. تأکید بر میزان تأثیر عوامل بیرونی بر عملکرد (بویژه در زمانی که مدیریت ارشد سعی در بررسی مقایسه ای واحدهای زیر مجموعه خود را دارد) واجد اهمیت است. این پژوهش در پی توسعه این جنبه از الگوی کارت امتیازی متوازن در شهرداری هاست.

از این رو، بنا به سفارش مدیریت ارشد شهرداری، از محققان خواسته شد تا در قالب طرحی پژوهشی، الگویی جامع و متوازن حاوی ابعاد مذکور تدوین و ارایه شود. الگویی که علاوه بر لحاظ کردن ابعاد عملکردی، تفاوت های ذاتی سازمان ها را نیز مورد توجه قرار دهد.

در این الگو، تلاش شد تا علاوه بر دارا بودن وجاهت علمی، ویژگی هایی نظیر سهولت پیاده سازی، چابکی و سبکی در اجرا، انعطاف، و هادی بودن و بستر ساز بودن نیز مورد مذاقه قرار گیرد. لذا الگویی در دو سطح شاخص های سید بندی (که دال بر ویژگیهای ذاتی سازمان ها، صرفنظر از عملکرد آنهاست) و شاخص های عملکردی (که بیانگر عملکرد دوره سازمان هاست) مورد تأکید قرار گرفت. در طراحی الگوی ارزیابی عملکرد (برای نخستین بار در شهرداری مشهد)، از خبرگان سازمانی در سطحی قابل قبول، جهت تعیین شاخص ها و اوزان آنها، نظر خواهی شد، و شاخص ها از پایین به بالا

ارزیابی عملکرد

امروزه یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان ها، ارزیابی عملکرد است. بنابراین ضروری است در ارزیابی عملکرد از سیستمی استفاده شود که در آن تمامی ابعاد مالی و غیر مالی عملکرد سازمان مورد سنجش قرار گیرد (جعفری اسکندری و کشوری، ۱۳۹۴). «نتایج بدست آمده از صرف منابع را عملکرد و فرایند کمی کردن را اندازه گیری گویند. به عبارت دیگر مراحل کمی کردن نتایج حاصله در قالبی مشخص و در محدوده زمانی معین و مقایسه آن با منابع صرف شده را اندازه گیری عملکرد می گویند. همچنین مجموعه ای از شاخص های متوالی و متعامل جهت ارزیابی کمی نتایج حاصله از طریق مقایسه را سیستم اندازه گیری عملکرد گویند. از سویی دیگر ارزیابی عملکرد فرایندی است در چهارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت، در جهت تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه های اجرایی که بوسیله آن کارکنان در فواصل معین و بطور رسمی در سازمان مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد و کارکنان را از بازخورد نتایج مثبت و یا منفی عملکرد شخصی خود آگاه می کند» (واورو^۱، ۲۰۰۶). کنترل و نظارت، از جمله وظایف مهم مدیریتی است که تکمیل کننده فرایند مدیریت می باشد. اگر بهترین برنامه ریزی ها در حکومت محلی صورت گیرد ولی نظارتی بر آن نباشد، دستیابی به اهداف، با مخاطره مواجه خواهد شد و هیچ اطمینانی وجود ندارد که منابع سازمانی در جهت صحیح بکار برده شود.

«کنترل، فرایندی است که از طریق آن اطمینان حاصل می شود که اهداف سازمانی مطابق با برنامه در حال انجام است؛ و این فرایند بوسیله مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده یا اهداف مورد نظر، انجام می گیرد و سپس برای هر انحرافی که بوجود می آید، اقدامی اصلاحی صورت می گیرد» (ریو و بایارس^۲، ۱۹۹۷).

وظیفه کنترل، شامل تعیین مکانیزم های کنترلی است که از اجرای واقعی برنامه استراتژیک بازخورد بدهد، بدان گونه که در هر مرحله بتواند مورد تحلیل و ارزیابی قرار گیرد. سیستم

در حال حاضر، شهرداری مشهد دارای اداره ای تحت عنوان ارزیابی عملکرد است که یکی از ادارات زیرمجموعه مدیریت آمار، تحلیل اطلاعات بوده و تحت نظر معاونت برنامه ریزی و توسعه شهرداری فعالیت می کند (این اداره تا قبل از سال ۱۳۹۴، زیرمجموعه مدیریت بازرسی و رسیدگی به شکایات بود که در حوزه شهردار قرار داشت).

از سویی دیگر در حوزه مدیریت منابع انسانی، ارزشیابی عملکرد کارکنان، جزو برنامه های همه ساله شهرداری مشهد است که البته این نوع ارزیابی (که تمرکز آن بر کارکنان است و نه سازمان ها) ارتباط چندانی با قلمرو موضوعی این پژوهش ندارد.

مدیریت آمار، تحلیل اطلاعات و ارزیابی عملکرد، متولی اصلی انجام ارزیابی عملکرد واحدهای حوزه ستاد، مناطق و سازمان های تابعه است. با توجه به بررسی انجام شده توسط پژوهشگر، الگوی مورد استفاده فعلی در شهرداری مشهد، حاوی ایراداتی به شرح زیر است:

- با وجود تعریف بسته شاخصی در شهرداری مشهد جهت ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه، نحوه جبران خدمات سازمان ها و مدیران آنها (کارانه، پاداش و...) بطور عمده، مبین حاکم بودن وضعیتی تک ذهنی (و نه نظام مند) و مبتنی بر شهود مدیر ارشد است هر چند الگویی در این زمینه طراحی شده، لیکن وجود الگو، بیشتر یک موضوع نمادین است تا مبنایی برای تصمیم گیری.
- الگوی موجود جهت ارزیابی عملکرد، بیشتر متمرکز بر فرایندها بوده و در خوش بینانه ترین حالت، بروندها را نیز مورد سنجش قرار می دهد و پیامدها و آثار عملکرد، مغفول مانده است.
- در مباحثی نظیر پرداخت پاداش به مدیران، شاخص ها و سنجه های تعریف شده در الگوی موجود شهرداری مشهد، به وجوه افتراق سازمان ها و ویژگیهای ذاتی آنها نپرداخته است.

1. Waweru

2. Rue and Bayars

عملکرد و شناخت وضع موجود آغاز می شود» (ابن رسول و رضایی، ۱۳۸۳). در هر حال باید به خاطر داشت که توسعه و ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد (که بدرستی بیانگر عملکرد لایه های مختلف سازمان باشد)، کاری دشوار و همراه با چالش های فراوان است (انواری و شهایی، ۱۳۸۵). یک سیستم جامع ارزیابی عملکرد می تواند به افزایش حمایت درونی و بیرونی از هدف عمومی و کلی سازمان کمک کند. در این مسیر، پایداری و احساس تعهد مستمر اهمیت بسیاری دارد و اقدامات و عملکرد سازمان باید نشان دهنده این اهمیت باشد.

«تاکون مدل ها و الگوهای مختلفی درخصوص ارزیابی عملکرد ارایه شده اند که می توان آنها را از منظر حوزه ای در سه دسته زیر تقسیم بندی نمود؛ دسته اول مدل های مبتنی بر زمان و هزینه از قبیل "نمودار نیمه عمر" و "اسکور" که تأکید بر ارزیابی های حوزه مالی و فرایندهای ساخت و تولید داشته و مبتنی بر کنترل زمان و هزینه صرف شده می باشند. دسته دوم مدل های برتری سازمانی و خودارزیابی از قبیل "دمینگ"، "جایزه ملی کیفیت بالدریج" و "تعالی سازمانی" که تأکید بر ارزیابی های حوزه مدیریت و فرایندهای ساخت و تولید داشته و مبتنی بر ارتقای کیفیت فرایندها و نتیجه گیری می باشند. دسته سوم مدل های یکپارچه از قبیل "سیستم اسمارت"، "منشور عملکرد"، "بنچ مارکینگ"، "مدیریت بر اساس هدف و نظام هوشین" و "کارت ارزیابی متوازن" که تأکید ارزیابی های حوزه مدیریت، فرایندهای ساخت و تولید، مالی و نیروی انسانی داشته و مبتنی بر اجرای استراتژی می باشند» (ابن رسول و طرهانی، ۱۳۸۶). سیستم ها و الگوهای ارزیابی عملکرد هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی و عمومی مورد توجه قرار گرفته است در حالی که بسیاری از مباحث استفاده این دو بخش از سیستم های مدیریت عملکرد مشترک هستند، اما پژوهشگرانی که رفتار سازمان های دولتی و عمومی را مورد مطالعه قرار می دهند اخیراً به این واقعیت توجه نموده اند که بخش دولتی از بخش خصوصی متفاوت می باشد بنابراین متناسب سازی مدل ها به نحوی که در بخش

نظارتی باید همچنین انحراف از انتظارات واقعی را نشان دهند و علاوه بر آن دلایل این انحرافات را بکار بندند.

«ارزیابی استراتژیک عملکرد سازمان ها، همواره یکی از اولین و اساسی ترین پیش نیازهای تدوین برنامه های بهبود برای سازمان ها می باشد و از اهمیت بالایی برخوردار است تا آنجایی که یکی از امور جاری سازمان ها شناسایی نقاط قوت و ضعف خود می باشد» (مهرگان و دهقان نیری، ۱۳۸۸). از اینرو بهره گیری از روش های متناسب با عملیات سازمان به منظور ارزیابی عملکرد بخش های مختلف می تواند راه گشای مدیریت در تدوین و اجرای اهداف سازمانی باشد. «مدل کارت ارزیابی متوازن، رویکردی است که هم در تدوین استراتژی و هم در نظارت بر نحوه اجرای آن موثر است» (فلاک، ۲۰۰۶).

«طراحی و اجرای یک سیستم ارزیابی عملکرد صرف نظر از اندازه و بزرگی یک سازمان، تعداد برنامه ها یا میزان پیچیدگی و برخورداری از فناوری های نوین وظیفه ای دشوار است. این کار نیازمند پایداری به اهداف اولیه، زمان و منابع است» (پناهی، ۱۳۸۸).

شاخص های عملکرد در زمینه شناسایی حوزه هایی که نیازمند بهبود هستند و مستندسازی فعالیت های سودمند، یا بی ثمر نیز به مدیران کمک می کند. از طرف دیگر، شاخص های عملکرد یکی از ابزارهای مهم مدیریتی هستند که به بهبود مستمر ارایه خدمات به شهروندان کمک می کند. بدبینی شهروندان درباره عملکرد مدیریت شهری را می توان تا حدی با نظارت کامل و روشن بر عملکرد عمومی مدیران شهری کاهش داد.

سیستم های ارزیابی عملکرد طی سالهای اخیر در سازمان ها بطور فزاینده ای اهمیت یافته اند. سازمان ها نیاز به این دارند تا درک کنند چگونه سیستم های ارزیابی عملکرد را طراحی و اجرا نموده و مورد استفاده قرار دهند. همچنین آنها باید یاد بگیرند تا سیستم های مزبور را مورد بازبینی قرار دهند. «در هر سازمانی تدوین استراتژی، برنامه ریزی کوتاه مدت و بلند مدت، انجام اصلاحات، ایجاد بهبود و تحول، با ارزیابی

دولتی و عمومی صورت می گیرد متفاوت از سازمان های بخش خصوصی هستند.

استفاده از شاخص های عملکرد نیز همچون هر اطلاعات دیگری دارای محدودیت هایی است. ولی اگر این محدودیت ها را شناسایی و مشکلات حتی الامکان کاهش داده شود، سنجش و گزارش دهی، اطلاعات اساسی را تأمین می کند که به تصمیم گیران و مدیران برنامه در ارزیابی ارزش برنامه کمک می کنند. آنچه در ارزیابی عملکرد بسیار اساسی می باشد، این است که استفاده اثربخش از شاخص های عملکرد در تصمیم گیری نیازمند گذشت زمان بوده و مقوله ای بلند مدت است. «نباید فراموش کرد که شاخص های عملکرد فقط اطلاعات هستند و بالاخره اینکه استفاده اثربخش از شاخص های عملکرد در تصمیم گیری نیازمند پابندی به آنها در عرصه اجراست» (حسن آبادی و نجار صراف، ۱۳۸۸).

«شاخص های عملکردی باید دارای ویژگی هایی بدین شرح باشند:

توجه همزمان به برونداد و پیامد، دارای بستر اطلاعاتی، جامع، مانع و متوازن، اختصاصی و سفارشی، قابل اندازه گیری، توجه همزمان به کیفیت و کمیت، موزون و دارای درجه اهمیت معین، دارای روایی، دارای یکپارچگی عمودی، دارای پیوستگی فرایندی، دارای امکان مقایسه، ساده و قابل فهم، همخوانی با برنامه، پاسخ گو بودن، قابل اتکاء، اثربخشی هزینه، سودمندی، قابل دسترسی، مقایسه پذیری، همخوانی با سیستم های مالی» (قمیان، ۱۳۸۹) و توجه همزمان به متغیرهای خارج از اراده مدیر که بر عملکرد سازمان تحت امر وی اثر می گذارد.

با وجود توجه پژوهشگران به این نکته که تفاوت های ذاتی، کارکردی و مأموریتی بخش عمومی و دولتی با بخش خصوصی، باید در الگوهای ارزیابی عملکرد آنها نیز مورد بررسی قرار گیرد، با این وجود عمده تفاوت های لحاظ شده در این مبحث شامل: متمرکز بر اولویت داشتن ابعاد مالی (در بخش خصوصی) و اولویت نداشتن این ابعاد (در بخش عمومی و دولتی است) است. پرواضح است که مأموریت بیشتر سازمان های بخش عمومی، بر تأمین رفاه اجتماعی و

تحقق خیر عمومی متمرکز است. از این رو منظر مالی، لااقل بعنوان اولویت های نخست این بخش، محسوب نمی شود. پژوهشگر، در مقاله پیش رو ضمن تأیید تفاوت های فوق، این نقص را بر پژوهش های پیشین وارد می کند که علیرغم اینکه در بخش دولتی و عمومی، بسیاری از تصمیمات مدیران تابعی از متغیرهای سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و... است، برآستی چرا تاکنون این متغیرها، وارد الگوی ارزیابی عملکرد نشده است؟

در یک ابر سازمانی مانند شهرداری، که دارای واحدهای سازمانی و منطقه ای متعددی است، نیاز به مقایسه عملکرد هر یک از مدیران این واحدها با یکدیگر، بعنوان نیاز مدیران ارشد، مطرح است. همانطور که سازمان های تابعه شهرداری، دارای رسالت های متفاوتی هستند، وسعت و شدت متغیرهای بیرونی که بر عملکرد مدیران آنها اثر گذار است نیز با هم متفاوت است. پس چرا در مقایسه عملکرد واحدهای تابعه این ابرسازمان، کمیت و عمق اثر گذاری مولفه های خارج از اراده مدیران در ارزیابی عملکرد آنها دیده نشده است؟ این پژوهش، سعی کرده تا این شکاف را پر نماید.

ارزیابی عملکرد در مدیریت شهری

در مدیریت سازمان های بخش عمومی، توسعه سیستم های اطلاعاتی و مالی که از فرایند تصمیم گیری پشتیبانی کرده و به مدیریت جهت ارائه خدماتی مطلوب تر کمک کند، حائز اهمیت است (گومز، ۲۰۱۰). «کنترل و ارزیابی عملکرد مدیریت شهری دارای نقش هایی شامل ارتقاء دهندگی، بازدارندگی، تنبیهی و اصلاح کنندگی است» (مقیم، ۱۳۸۸).

درک این مسئله که ارزیابی عملکرد، بخشی از حوزه سیاست گذاری عمومی است اهمیت بسیاری دارد. البته ارزیابی عملکرد جایگزین تصمیم گیری سنتی در این عرصه نخواهد شد، بلکه اطلاعات را به گونه ای سازمان می دهد که برای سیاست گذاران قابل استفاده باشد. «شاخص های عملکرد، بدین منظور طراحی شده اند که تصمیم گیران را از شیوه هایی که برای نیل به اهداف سیاست های عمومی سودمند است و

مشکلات، تخصیص مناسب و اثر بخشی منابع، بهبود کیفیت و کارایی عملیات، شناسایی و معرفی بهترین تجربیات، بالابردن پاسخ گویی داخلی، بهبود فرایندهای داخلی، پیشرفت در وضعیت موجود، بهبود شاخص ها متمرکز خواهد بود. همچنین «شهرداری ها (به عنوان متولیان مدیریت شهری) از اطلاعات عملکرد در جهت بالابردن درک سازمان از عوامل موثر بر عملکرد و حمایت از وظایف اساسی مدیریت مانند طرح ریزی اولویت ها، مدیریت استراتژیک و مدیریت برنامه که شامل چرخه برنامه ریزی، بودجه ریزی و اطلاع رسانی، هدایت و گزارش دهی است استفاده می کنند» (وردی نژاد و یمینی، ۱۳۸۷). روند سریع افزایش جمعیت و مهاجرت به شهرهای بزرگ، از ویژگی های مهم کشورهای در حال توسعه می باشد. در ایران نیز مهاجرت بی رویه به شهرهای بزرگ، مشکلات فراوانی را برای مدیریت شهری بدنبال داشته است که عملکرد شهرداری در این میان می تواند نقش بسزایی در سازمان دهی امور و ایجاد رضایت برای شهروندان داشته باشد. دستگاه اجرایی شهرداری با اعتقاد به «خدمت رسانی بهتر» و «توجه به شهروندان» به دنبال یافتن راه های بهینه و مطلوب جهت استفاده از امکانات خدمت رسانی است. چنانچه در بسیاری از تحقیقات نیز مطرح شده است، بررسی عملکرد شهرداری و تحقیق در میزان عمل شهرداری به وظایف محوله و برداشت مردم و شهروندان از میزان موفقیت و عملکرد شهرداری، می توان راه گشای بسیاری از برنامه های آینده باشد. «ارزیابی عملکرد در شهرداری ها می تواند دارای فواید متعددی باشد از آن جمله؛ ۱- سنجش خلاقیت کارکنان در راستای تحقق بهره وری، ۲- بهبود فرایند بودجه ریزی، ۳- افزایش مسئولیت پذیری، ۴- افزایش ارتباطات، ۵- اولویت گذاری مطلوبتر فعالیت ها، ۶- تمرکز بیشتر بر میزان اهداف محقق شده، ۷- هدف گذاری بهتر و ۸- ارائه خدمات با کیفیت تر به شهروندان و ۹- بهبود فرایند گزارش گری» (فلاک، ۲۰۰۶).

چنانچه هدف از ارزیابی عملکرد چیزی فراتر از صرفاً افزودن یک عنصر جانبی به فرایند برنامه ریزی باشد، باید آنرا به- عنوانی یکی از ارکان اصلی فرایند برنامه ریزی در نظر گرفت.

جنبه هایی از برنامه که نیازمند بهبود هستند آگاه سازند، و همچنین، به شهروندان در زمینه خدمات، یا کالاهایی که از حکومت دریافت می کنند آگاهی دهند» (پناهی، ۱۳۸۸).

«با مروری بر ادبیات موضوع می توان دلایل ارزیابی عملکرد را به سه گروه اصلی تقسیم کرد: ۱- اهداف استراتژیک که شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی هاست؛ ۲- اهداف ارتباطی که شامل کنترل موقعیت فعلی، نشان دادن مسیر آینده، ارائه بازخورد و الگوبرداری از سازمان های دیگر است و ۳- اهداف انگیزشی که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است» (کریمی، ۱۳۸۵). از مهم ترین اهداف ارزیابی عملکرد می توان به کنترل مداوم یا متداول جریان امور در سازمان و استقرار چرخه مدیریت بهره وری، شناسایی نقاط ضعف و قوت و مشکلات سازمان و تلاش در جهت شکوفایی و افزایش قابلیت ها و اصلاح فعالیت ها، بهبود تصمیم گیری در مورد حوزه و عمق فعالیت ها، برنامه ها و اهداف آینده سازمان، ارتقای پاسخ گویی در مورد عملکرد برنامه ها، ارتقای توانمندی سازمان در ارائه خدمات و رقابت پذیری در فضای ملی و بین المللی و نهایتاً افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان اشاره نمود (حقیقی کفاش و صادقی، ۱۳۸۷). «دو نکته مهمی که در هنگام استقرار سیستم ارزیابی عملکرد مدیریت شهری، شایان توجه هستند عبارتند از نیاز به یک ساختار گزارش دهی و تضمین کیفیت داده ها» (حسن آبادی و نجار صراف، ۱۳۸۸). در این پژوهش، تأکید بر ارائه ساختاری قابل اتکاست.

ارزیابی عملکرد در سیستم مدیریت شهری به معنای ارزیابی چگونگی انجام و ارائه خدمات عمومی در مدیریت شهری است. سنجش های عملکرد اغلب پوشش دهنده مقدار، کیفیت، اثربخشی و نتایج انجام خدمات هستند. شهروندان در برابر عوارضی که می پردازند، چه خدماتی را از طرف شهرداری دریافت می کنند؟ کیفیت خدمات به شهروندان چگونه است؟ آیا خدمات در بهبود کیفیت زندگی شهروندان موثر است؟ بر این اساس شهرداری ها از اطلاعات ناشی از ارزیابی عملکرد استفاده می کنند. استفاده از اطلاعات و داده های عملکردی در شهرداری، بر درک عملکرد، ظرفیت، نیازها،

- مدیریت عملکرد باید برنامه‌ریزی شود و با برنامه‌ریزی سازمانی تلفیق گردد تا بتواند از طریق سیستم اطلاعات مدیریت عملکرد، کاملاً مورد پشتیبانی قرار گیرد.

پیشینه تجربی

در مطالعه ای، شهرداری های چند شهر عمده کانادا مورد ارزیابی قرار گرفت. در این مطالعه، وضع موجود (در دو بعد کارایی و اثربخشی) با وضع مورد انتظار مورد بررسی قرار گرفته است. جهت تعیین وضع مورد انتظار از ۳۳۴ مدیر ارشد شهرداری های کانادا نظرسنجی بعمل آمد. نتایج این تحقیق نشان داد که در شهرداری های مورد مطالعه، به بعد کارایی بیش از بعد اثربخشی توجه می شود. ضمن آنکه فاصله اثربخشی موجود با اثربخشی مورد انتظار بیش از فاصله کارایی موجود با کارایی مورد انتظار است (پولانن^۱، ۲۰۰۵). در این پژوهش، عوامل بیرونی موثر بر عملکرد شهرداری ها مورد توجه قرار نگرفته است.

چوی و همکارانش (۲۰۱۴)، در پژوهشی به بررسی عوامل اثر گذار بر رضایت شهروندان پرداخته اند. نتایج این پژوهش نشان داده که نوآوری سازمانی (که خود تحت تأثیر دو عامل تعهد سازمانی و شرایط نوآوری بوده)، مهمترین عامل موثر بر رضایت شهروندان قلمداد می شود (چوی و دیگران^۲، ۲۰۱۴). در این پژوهش، بر عوامل (درون سازمانی) موثر بر رضایت شهروندان تأکید شده و عوامل بیرونی موثر بر عملکرد، مورد تأکید قرار نگرفته است.

اسمیت و همکارانش (۲۰۱۲)، ارزیابی را به سان درختی فرض می کنند که حداقل دارای سه شاخه اصلی است که هر شاخه بیانگر یکی از رویکردهای نظری در مورد ارزیابی عملکرد می باشد؛ رویکردهای ارزش محور (اینکه ارزیابی، چه ارزشهایی را مورد توجه قرار می دهد و خود، چه ارزشهایی را ایجاد می کند؟)، رویکردهای روش محور (به این معنا که چگونه و با

ارزیابی عملکرد باید کاملاً درون نظام مدیریت عملکرد جای گیرد. تحقق این مهم مستلزم استقرار یک سیستم اطلاعات عملکرد است. به اعتقاد نویسنده مقاله پیش رو، در یک سیستم اثربخش اطلاعات عملکرد، مدیران باید اطلاعات عملکرد خود را تهیه کنند تا تضمین کننده تحقق نیازهای مدیریتی ذیل باشد:

- شاخص های عملکرد باید به گونه ای انتخاب شوند که به اهداف مورد انتظار به روشنی مرتبط باشند و قادر باشد عملکرد را براساس اثربخشی، کارایی و کیفیت خدمات ارزیابی کند. بدیهی است شاخص های عملکرد باید امکان پذیر و دقیق باشند و حصول آنها از لحاظ هزینه به صرفه باشد.
- تا جایی که ممکن است باید آن دسته از اطلاعات کلیدی عملکرد که هزینه های مدیریت عملکرد را به حداقل می رساند، معین شود و تضمین کند که اطلاعات عملکرد، مرتبط و قابل فهم برای سازمان ها و ذینفعان آن است.
- مناسب بودن دایمی اطلاعات عملکرد باید مرتباً مورد ارزیابی قرار گیرد. مناسب بودن اطلاعات عملکرد را می توان به عناصری از قبیل ارتباط، هزینه، ارزش و فایده آنها برای تصمیم گیرندگان نسبت داد.
- حوزه مسئولیت های مربوط به ارزیابی عملکرد و گزارش دهی باید به روشنی تعریف و درک شود: مانند اینکه آیا خدمات توسط دستگاه اجرایی مربوطه ارائه می شود یا از خارج از سازمان خریداری می شود و یا توسط عامل سومی تولید می گردد.
- نظارت و ارزیابی دوره ای عملکرد باید با دیگر نیازمندی های عملیاتی هماهنگ باشد و بصورت مطلوب مورد استفاده قرار گیرد. عملکرد باید بصورت مستمر در دوره های حداقل پنج ساله یا ترجیحاً حداقل سه ساله ارزیابی گردد.

1. Pollanen

2. Choi

است و نه کلیت سازمان های دولتی و عمومی. جهت گردآوری اطلاعات مورد نیاز، ۵۰۰۰ پرسشنامه برای شهروندان ارسال شد که حدود ۴۱ درصد پرسشنامه ها تکمیل و به پژوهشگران تحویل شد (پارک و بلنگینسپ، ۲۰۱۳).

عملکرد شهرداری تهران نیز در سال ۱۳۸۷ (با هدف تعیین فاصله وضع موجود با وضع مورد انتظار) با استفاده از کارت امتیازی متوازن مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق تعداد ۲۵ شاخص در قالب چهار منظر کارت ارزیابی متوازن انتخاب و در شهرداری کلان شهر تهران مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج این بررسی به تعیین فاصله میان وضع موجود و مطلوب عملکرد شهرداری تهران انجامیده است. این مطالعه نشان می دهد که در وضع موجود منظر یادگیری و رشد در پایین ترین سطح و منظر فرایندهای کاری داخلی در بالاترین سطح قرار دارد. در وضع مطلوب نیز بعد فرایندهای کاری داخلی از بیشترین اهمیت و ابعاد مالی و شهروندی در پایین ترین سطح قرار دارند (وردی نژاد و یمنی، ۱۳۸۷). در این پژوهش نیز، مولفه های بیرونی مورد توجه قرار نگرفته است.

حقیقی کفاش و صادقی (۱۳۸۷)، به ارزیابی عملکرد شرکت بهره برداری متروی تهران و حومه با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن پرداخته اند. پرسش اصلی تحقیق این بوده که آیا عملکرد شرکت بهره برداری مترو متوازن است؟ برای پاسخ گویی به این پرسش، عملکرد شرکت در چهار منظر کارت امتیازی متوازن با استفاده از ۲۳ سنجه شامل ۱۴ سنجه کمی حاصل از اطلاعات عملکرد شرکت و ۹ سنجه کیفی برگرفته از توزیع دو پرسشنامه به شمارگان ۱۸۰۰ عدد ارزیابی شده است. سپس شاخص مربوط به هر یک از سنجه های مذکور محاسبه و پس از تلفیق امتیاز حاصل از ارزیابی عملکرد شرکت بهره برداری مترو تهران بدست آمده است. نتایج تحقیق نشان می دهد که عملکرد شرکت بهره برداری متروی تهران و حومه که با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن ارزیابی شده، متوازن است (حقیقی کفاش و صادقی، ۱۳۸۷). در این پژوهش، عوامل پایه ای موثر بر عملکرد

چه ابزارهایی می توان دانشی معتبر و قابل اعتماد از ارزیابی بدست آورد؟) و رویکردهای استفاده محور (و اینکه نتایج مورد استفاده حاصل از ارزیابی کدامند و یک ارزیابی قابل استفاده کدام است؟) (اسمیت^۱ و دیگران، ۲۰۱۲).

سان و همکارانش (۲۰۱۰)، در مطالعه ای به شناسایی مهمترین ابعاد ارزیابی عملکرد پرداخته اند. آنها سود رسانی را مهمترین بعد ارزیابی عملکرد معرفی کرده اند (سان^۲ و دیگران، ۲۰۱۰). با توجه به اینکه در این پژوهش، سود رسانی، بعنوان مهمترین بعد ارزیابی عملکرد شناسایی شده است، بنظر می رسد طراحی الگوهایی که این هدف را بهتر محقق سازند، باید در دستور کار پژوهشگران حوزه ارزیابی عملکرد قرار گیرد.

در حوزه ارزیابی عملکرد، مطالعات متعددی انجام شده است که هر یک از پژوهشگران، از یک زاویه به پدیده عملکرد سازمان پرداخته اند. بعنوان نمونه پژوهش انجام شده توسط سلواراجان و کلونینگر (۲۰۰۹)، نتایج جالبی را در خصوص عوامل اثر گذار در ارزیابی نشان داد. این پژوهش، نشان داد که نتیجه ارزیابی، بشدت تحت تأثیر کیفیت (موفق یا ناموفق) عملکرد قرار دارد. بعنوان نمونه، در این پژوهش زمانیکه ارزیابان با عملکرد مقبولی مواجه شدند، از یکسری خطاها و رفتارهای سوء، چشم پوشی کردند، در حالی که این اغماض را برای سازمان هایی که عملکرد نامساعدی داشتند، اعمال نمودند (سلواراجان و کلونینگر، ۲۰۰۹).

در برخی از پژوهش های دیگر، نظرات شهروندان نسبت به نهادهای عمومی مورد پایش قرار گرفته است. بعنوان نمونه در مطالعه ای، میزان اعتقاد شهروندان فنلاندی به بخش عمومی و دولتی این کشور، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که شهروندان فنلاندی اطمینان بالایی به سازمان های دولتی و عمومی دارند. حتی در موارد معدودی که نارضایتی از این حیث وجود دارد، این نارضایتی ها بیشتر متوجه فرد

4. Park and Blenkinsopp

1. Smith
2. Sun
3. Selvarajan and Cloninger

شرکت بهره برداری متروی تهران و حومه، در الگو لحاظ نشده است.

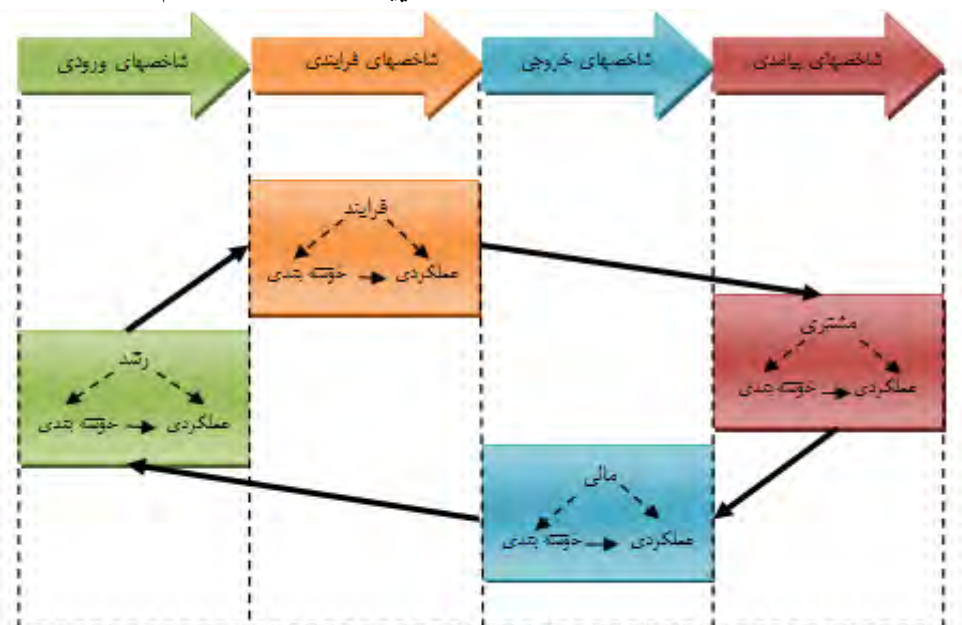
قمیان (۱۳۸۹) به ارزیابی عملکرد چهار سازمان تابعه شهرداری مشهد در حوزه معاونت حمل و نقل و ترافیک با استفاده از ترکیب مدل های کارت امتیازی متوازن و تاپسیس پرداخته است. وی از ۲۹ سنجه در قالب ۱۲ سازه و چهار منظر جهت ارزیابی عملکرد استفاده نموده است و جهت احصای داده های مربوط به منظر مالی از صورتهای مالی حسابرسی شده و صورت تفریغ بودجه سازمان ها استفاده کرده است. برای کسب اطلاعات مربوط به منظر رشد و یادگیری از اطلاعات پرسنلی و عملکردی موجود در شهرداری بهره گرفته است. همچنین برای اخذ داده های مربوط به مناظر فرایند درونی و شهروند نیز از دو نوع پرسش نامه کارکنان و شهروندان استفاده کرده است. در این تحقیق ابتدا با بهره گیری از مدل کارت امتیازی متوازن، عملکرد سازمان های تابعه در حوزه معاونت موصوف، ارزیابی شده و سپس با استفاده از مدل تاپسیس به رتبه بندی عملکرد هر یک از سازمان ها در مناظر شهروند، مالی، فرایند درونی و رشد و یادگیری پرداخته شده است. این مطالعه علاوه بر سفارشی سازی مناظر کارت امتیازی متوازن برای سازمان های وابسته به شهرداری ها و نیز تحلیل عملکردی آنها، مبین اختلاف معنادار بین عملکرد سازمان های حوزه حمل و نقل و ترافیک شهرداری مشهد بوده است. در الگوی

طراحی شده توسط قمیان (۱۳۸۹) نیز، اساسا متغیرهای موثر بیرونی در الگو دیده نشده است.

در پژوهشهای قبلی، عمده توجه الگوهای ارزیابی عملکرد، بر ابعاد عملکردی و عوامل درونی صرف متمرکز بود و توجهی به ابعاد غیرعملکردی و عوامل بیرونی نمی شد. در الگوهای پیشین، زمانی که مقصود پژوهشگر، ارزیابی و رتبه بندی عملکردی سازمان ها بود، صرف تلاش وی بر احصای شاخص های عملکردی که بطور کامل در حوزه اراده مدیریت سازمان بود تمرکز داشت. ولی در این الگو، پژوهشگر در پی توسعه الگوهای قبلی بوده به نحوی که ویژگیهای ذاتی سازمان را (که خارج از کنترل مدیر سازمان است)، در ارزیابی در نظر گیرد. بدون شک سازمانی که میزان تحصيلات کارکنان آن بالاتر است، فعالیتی کاملا تخصصی انجام می دهد، کار آن دشوار و بحران مدار است و تعداد کارکنان بالا است با سازمانی که کارکنان آن کارمندان ساده فاقد تخصص و تحصيلات، تشکیل می دهند، کار آن، یکنواخت و تکراری است و اندازه سازمان کوچک است، تفاوت دارد. این موضوع، زمانیکه هدف از ارزیابی، رتبه بندی است، اهمیت فزونی می یابد.

مطالعه پژوهشهای پیشین، دال بر عدم وجود الگویی جامع بوده که عوامل بیرونی موثر بر عملکرد را مورد توجه قرار دهد. این پژوهش سعی دارد تا این خلاء را پر کند.

با توجه به پیشینه تحقیق، مدل اولیه پژوهشی به شرح شکل ۱ تعیین گردید.



شکل ۱. مدل اولیه پژوهش

نفر معاون مدیرعامل بوده اند. طی مرحله نخست، از مدیران کلیه سازمان ها و شرکت های تابعه شهرداری مشهد (۱۴ سازمان و ۶ شرکت) خواسته شد تا شاخص های پیشنهادی خود را اظهار کنند. جهت بالابردن دقت احصای اطلاعات، مرحله اول دلفی بصورت مصاحبه عمیق انجام شد که طی آن، صدای مشارکت کنندگان در تحقیق (پس از هماهنگی با ایشان)، ضبط شد (به جز یک مورد که به خواست مشارکت کننده به مکتوب کردن نظرات ایشان بسنده شد). پس از پیاده سازی صداها، ضبط شده بر روی کاغذ، شاخص ها، در هشت سطح (خوشه بندی مالی، عملکردی مالی، خوشه بندی مشتری، عملکردی مشتری، خوشه بندی فرایند، عملکردی فرایند، خوشه بندی رشد و عملکردی رشد)، دسته بندی و کدبندی گردید.

بعنوان نمونه، فرایند انجام کار در مرحله اول دلفی برای یکی از مصاحبه ها در جدول ۱ تشریح می گردد. در این مصاحبه، دو پرسش اصلی از مشارکت کننده در پژوهش، پرسیده شد (این دو پرسش، پرسشهای محوری پژوهشگر از سایر مشارکت کنندگان نیز بود).

روش شناسی پژوهش

این تحقیق، از حیث هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، کیفی محسوب می شود. برخلاف روشهای نمونه گیری کمی (از جمله روشهای احتمالی) که در آنها هدف، تعمیم نتایج از یک نمونه معرف به کل جامعه مورد پژوهش است در روشهای کیفی چنین هدفی مدنظر نیست و معیار توصیف یا تبیین یک پدیده به مشروح ترین شکل ممکن است (لیوینگستون^۱، ۲۰۰۹).

در این پژوهش، از روش دلفی برای اخذ نظرات خبرگان استفاده شد. پنل دلفی، از مدیران عامل سازمان ها و شرکت های تابعه (به عنوان خبرگان شهرداری)، تشکیل گردید. هر ۲۰ نفر مدیران مورد نظر، مرد بودند، ۲ نفر دارای تحصیلات دکتری، یک نفر تحصیلات حوزوی، ۱۴ نفر تحصیلات فوق لیسانس و ۳ نفر دارای تحصیلات لیسانس بودند. در این بین، ۱۲ نفر دارای سابقه کار ۲۶ تا ۳۰ سال، ۵ نفر سابقه کار ۲۱ تا ۲۵ سال و ۳ نفر دارای سابقه کار ۱۶ تا ۲۰ سال بوده اند. از ۲۰ نفر مشارکت کننده در پژوهش، ۱۸ نفر مدیرعامل و دو

جدول ۱. پرسشهای اصلی مرحله اول دلفی

ردیف	شرح پرسش
۱	به نظر جنابعالی، وجوه افتراق و تمایز سازمان های تابعه شهرداری مشهد کدامند؟ بعبارت دیگر چه عوامل خارج از اراده و کنترل شما وجود دارد که بر عملکرد سازمان شما اثر می گذارد؟
۲	به نظر شما، عملکرد سازمان ها را با چه شاخص هایی می توان ارزیابی و با یکدیگر مقایسه کرد؟ لطفا در اظهار نظر خود، شاخص هایی را عنوان فرمایید که برای همه سازمان های تابعه شهرداری مشهد (یا بخش عمده سازمان های تابعه) موضوعیت داشته باشد.

هدف از پرسیدن سؤال اول، احصای شاخص های خوشه بندی و مقصود از سؤال دوم، اخذ نظرات مدیران در خصوص شاخص های عملکردی بود. کلید واژه های دریافت شده در این مصاحبه، بصورت جدول ۲ بود:

جدول ۲. پاسخهای کلیدی دریافت شده از مصاحبه نمونه

ردیف	کلیدواژه های احصاء شده در مصاحبه نمونه
۱	دشواری کار، بودجه سازمان، تحصیلات کارکنان، ضروری بودن فعالیت از منظر شهروندان، در مرکز توجه شهروندان بودن
۲	میزان رضایت شهروندان، میزان رضایت کارکنان، رشد درآمد وصولی، دوره های آموزشی طی شده توسط کارکنان

پس از دریافت نظرات مشارکت کننده نمونه، نظرات ضبط شده وی پس از پیاده سازی بر روی کاغذ، بصورت جدول ۳ کدگذاری شد:

جدول ۳. نحوه کدگذاری پاسخهای مصاحبه نمونه

کد مشارکت کننده	کد سازه	کد منظر	کد شاخص	شرح شاخص
۳	۱	۱	۱	تعداد کارکنان
۳	۱	۱	۲	حجم کار
۳	۱	۳	۱	بودجه سازمان
۳	۱	۴	۱	تحصیلات کارکنان
۳	۲	۱	۱	رضایت کارکنان
۳	۲	۲	۱	رضایت شهروندان
۳	۲	۳	۱	رشد درآمد وصولی
۳	۲	۳	۲	کاهش بهای تمام شده خدمات

اهمیت متوسط، عدد ۱ بیانگر اهمیت پایین و عدد ۰ بیانگر اهمیت بسیار پایین باشد.

پس از دریافت نظر مدیران در این مرحله، میانگین اوزان پیشنهادی برای هر شاخص، محاسبه شد و شاخص هایی که دارای وزن میانگین متوسط به پایین بودند از بسته شاخص ها، حذف شدند.

همان گونه که اشاره شد، شاخص های الگو، بطور کلی به دو دسته شاخص های خوشه بندی و شاخص های عملکردی تقسیم شده اند:

شاخص های خوشه بندی (سیدبندی)

شاخص های خوشه بندی، شاخص هایی هستند که (صرفنظر از عملکرد سازمان ها، بیانگر وجوه افتراق سازمان ها از منظر ویژگی های ذاتی و ماهیت مأموریت آنهاست. هر چند این شاخص ها، بیانگر عملکرد یک سازمان محسوب نمی شود، لیکن در نظام ارزیابی سازمان ها بایستی این دسته از معیارها، مورد توجه قرار گیرد. پرواضح است که سازمان ها از حیث تعداد کارکنان، حجم فعالیت، دشواری کار، بودجه و... تفاوت هایی با یکدیگر دارند. از جمله اهداف ارزیابی سازمان ها، تعیین مبنایی برای محاسبه پرداختی به مدیران سازمان هاست. در نظام پاداش دهی به مدیران، شاخص های خوشه بندی، بایستی مورد توجه قرار گیرد. شایان ذکر است که منظور از تدوین شاخص های خوشه بندی، این نیست که هر گروه از سازمان ها را در یک خوشه قرار دهیم یا سازو کار متفاوتی برای سنجش شاخص های آن خوشه داشته باشیم بلکه مقصود آن است که بایستی علاوه بر توجه به وجوه عملکردی، شاخص های مبین تفاوت های ماهوی سازمان ها (که در این مقاله با عنوان شاخص های خوشه بندی از آنها یاد می شود) نیز مورد بررسی قرار گیرند.

با ذکر این توضیح، شاخص های خوشه بندی نهایی شده به شرح زیر بوده اند:

به نحو اشاره شده، به هریک از شاخص های احصاء شده در مصاحبه نمونه، کدی اختصاص یافت. بعنوان مثال شاخص رشد درآمد وصولی، کد ۳-۲-۳-۱ تعیین شده که منظور از عدد ۳ (سمت راست)، این است که وی سومین مدیری بوده که با وی مصاحبه انجام شده است. منظور از سازه این است که شاخص مورد نظر جزو شاخص های خوشه بندی است (۱) یا عملکردی (۲). بنابراین عدد ۲، بیانگر شاخص عملکردی است. منظور از کد منظر، آن است که شاخص احصاء شده مربوط به منظر فرایند (۱)، مشتری (۲)، مالی (۳) یا رشد (۴) از کارت امتیازی متوازن است. بنابراین شاخص مورد نظر مربوط به منظر مالی است. و سرانجام منظور از کد شاخص آن است که این شاخص، چندمین شاخص از دسته شاخص مالی خوشه بندی مشارکت کننده سوم است؛ بعبارت دیگر اگر شاخصی علاوه بر رشد درآمد وصولی داشتیم که در این دسته قرار می گرفت به آن عدد ۲ یا بالاتر اختصاص می دادیم. به همین صورت، کلیه شاخص های اخذ شده، کدگذاری و دسته بندی شد.

کل شاخص های احصاء شده در دور اول دلفی، ۷۹ شاخص بود که شامل ۵ شاخص خوشه بندی مشتری، ۱۰ شاخص عملکردی مشتری، ۵ شاخص خوشه بندی رشد، ۱۳ شاخص عملکردی رشد، ۱۲ شاخص خوشه بندی مالی، ۱۱ شاخص عملکردی مالی، ۹ شاخص خوشه بندی فرایند و ۱۴ شاخص عملکردی فرایند بود.

در مرحله دوم دلفی، کلیه شاخص های احصاء شده دور اول، به بوته نظرسنجی گذاشته شد. هدف از این مرحله، انتخاب شاخص های مورد اجماع و بعبارت دیگر شاخص هایی بود که بیشترین اهمیت را از دید مشارکت کنندگان داشت. این مرحله در قالب نامه ای که (با امضای مدیریت ذیربط ستادی شهرداری مشهد)، به کلیه مدیران مورد نظر ارسال شد، صورت پذیرفت. از مدیران درخواست شد تا وزن پیشنهادی خود را برای هریک از شاخص های احصاء شده، در قالب اعداد صفر تا چهار اعلام نمایند. به گونه ای عدد ۴، بیانگر اهمیت بسیار بالا، عدد ۳ بیانگر اهمیت بالا، عدد ۲ بیانگر

شاخص های نهایی خوشه بندی- فرایند

شدند که عبارت بودند از تعداد کارکنان، ترکیب کارکنان، تنوع فعالیت، حجم قراردادها و حجم اسناد. وزن نهایی هر سنجه و شیوه پایش آن، در جدول ۴ قابل مشاهده است.

پس از دریافت نظرات مدیران در دور دوم، شاخص های مورد اجماع ایشان در بعد خوشه بندی- فرایند، شناسایی

جدول ۴. شاخص های خوشه بندی- فرایند

ردیف	شاخص	ساز و کار سنجش شاخص	درجه اهمیت	وزن
۱	تعداد کارکنان	جمع کارکنان سازمان با هر وضعیت استخدامی	۲/۵	۰/۱۸
۲	ترکیب کارکنان	درصد کارکنان صفی به کارکنان ستادی	۲/۵	۰/۱۸
۳	تنوع فعالیت	تعداد فرایندهای سازمان به استناد ایزو	۳	۰/۲۱
۴	حجم قراردادها	تعداد قراردادهای سازمان در کلیه سطوح معاملاتی	۳	۰/۲۱
۵	حجم اسناد	تعداد اسناد حسابداری	۳	۰/۲۱

شاخص های نهایی خوشه بندی- مشتری

دشواری فعالیت و استراتژیک بودن سازمان. اوزان متناظر و شیوه پایش در جدول ۵ بیان شده است.

با توجه به آرای گردآوری شده مرحله دوم، صرفاً دو شاخص، مورد اجماع مدیران قرار گرفت که عبارت بودند از

جدول ۵. شاخص های خوشه بندی- مشتری

ردیف	شاخص	ساز و کار سنجش شاخص	درجه اهمیت	وزن
۱	دشواری فعالیت	امتیاز براساس چهار منظر میزان خطرات جانی، تأثیرات روانی، فرسودگی فیزیکی، بحران مداری فعالیت	۳	۰/۴۶
۲	استراتژیک بودن سازمان	براساس دو منظر اقتصادی و اجتماعی	۳/۵	۰/۵۴

شاخص های خوشه بندی- مالی

بودجه سازمان، سهم از بودجه شهرداری، سهم از کل بودجه سازمان ها، سهم از بودجه معاونت. اوزان هریک از سنجه ها و نحوه پایش آنها در جدول ۶ مشخص است.

از بین شاخص های خوشه بندی- مالی احصاء شده در دور اول، هفت شاخص، مورد اجماع مدیران قرار گرفت که شامل سرمایه سازمان، میزان خودکفایی، جمع دارایی ها، جمع

جدول ۶. شاخص های خوشه بندی- مالی

ردیف	شاخص	ساز و کار سنجش شاخص	درجه اهمیت	وزن
۱	سرمایه سازمان	مبلغ ریالی سرمایه	۲/۵	۰/۱۴
۲	میزان خودکفایی	درصد بودجه ای که توسط شهرداری تأمین می شود (شاخص منفی)	۳	۰/۱۷
۳	جمع دارایی ها	مبلغ ریالی دارایی ها	۲/۵	۰/۱۴
۴	جمع بودجه سازمان	مبلغ ریالی بودجه سازمان	۲/۵	۰/۱۴
۵	سهم از بودجه شهرداری	درصد بودجه سازمان به کل بودجه	۲	۰/۱۲

شهرداری			
۰/۱۴	۲/۵	درصد بودجه سازمان به بودجه کل سازمان ها	۶ سهم از بودجه کل سازمان ها
۰/۱۴	۲/۵	درصد بودجه سازمان به بودجه کل معاونت	۷ سهم از بودجه معاونت

شاخص های خوشه بندی - رشد

در پایان مرحله دوم دلفی، دو شاخص مورد اجماع مدیران قرار گرفت که عبارت بودند از میزان تحصیلات کارکنان و تخصص مدار بودن فعالیت. اوزان نهایی و شیوه پایش در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷. شاخص های خوشه بندی - رشد

ردیف	شاخص	ساز و کار سنجش شاخص	درجه اهمیت	وزن
۱	میزان تحصیلات کارکنان	امتیاز براساس مدارک تحصیلی دکتری، فوق لیسانس، لیسانس، فوق دیپلم، دیپلم و زیر دیپلم	۳	۰/۴۶
۲	تخصص مدار بودن فعالیت	امتیاز بر اساس چهار منظر مکانیزاسیون کار، تخصصی بودن کار، تنوع تخصصها، سرعت تغییرات لبه های دانشی	۳/۵	۰/۵۴

خواهد آمد، لیکن شاخص های عملکردی، همانگونه که از نام آن پیداست، شاخص هایی هستند که دال بر عملکرد یک سازمان می باشند. در ذیل به شاخص های نهایی شده عملکردی اشاره می کنیم.

شاخص های عملکردی - فرایند

پس از دور دوم دریافت نظرات، تعداد ۷ شاخص، مورد اجماع مدیران قرار گرفت که عبارت بودند از میزان رضایت کارکنان از حقوق و دستمزد، میزان رضایت کارکنان از ماهیت شغل، لاغر شدن سازمان از حیث فرایند، کوچک شدن سازمان از حیث نیروی انسانی، سرانه هزینه به ازای هر کارمند، کیفیت استفاده از دارایی ها و سهم فعالیت های اصلی به کل فعالیت های سازمان (اعم از اصلی و پشتیبانی). در جدول ۸ اوزان نهایی و شیوه پایش هر یک از سنجها ذکر شده است.

با توجه به شاخص های نهایی شده که در بالا به نحوه احصاء و جمع بندی آنها اشاره گردید، مدل مفهومی این تحقیق، به شرح زیر قابل ارایه است. همانگونه پیشتر اشاره شد، در این الگو چهار منظر کلی فرایند، رشد، مالی و مشتری در نظر گرفته شده که در ذیل هریک دو دسته شاخص های سیدبندی و عملکردی جانمایی شده اند. الگوی نهایی شده حاوی ۴۱ شاخص بوده که هریک دارای درجه اهمیت مشخصی است.

شاخص های عملکردی

همانگونه که پیشتر اشاره شد، شاخص های الگوی مورد نظر در دو لایه اصلی جانمایی می شوند که شامل شاخص های عملکردی و شاخص های سیدبندی می شوند. در خصوص شاخص های سیدبندی، در ادامه به تفصیل سخن به میان

جدول ۸. شاخص های عملکردی - فرایند

ردیف	شاخص	ساز و کار سنجش شاخص	درجه اهمیت	وزن
۱	میزان رضایت کارکنان از حقوق و مزایا	از طریق پرسشنامه	۳	۰/۱۴
۲	میزان رضایت کارکنان از ماهیت شغل	از طریق پرسشنامه	۳	۰/۱۴
۳	لاغر شدن سازمان از حیث فرایند	میزان کاهش فرایندها به مآخذ شناسنامه ایزو	۳	۰/۱۴
۴	کوچک شدن سازمان از حیث نیروی انسانی	میزان کاهش در تعداد نیروی انسانی	۳	۰/۱۴
۵	سرانه هزینه	نسبت هزینه های جاری به تعداد کارکنان	۲/۵	۰/۱۲
۶	کیفیت استفاده از دارایی ها	نسبت درآمد به ارزش دفتری دارایی های ثابت	۳	۰/۱۴
۷	سهم فعالیت های اصلی	نسبت هزینه های فعالیت های اصلی به جمع هزینه های اصلی و پشتیبانی	۳/۵	۰/۱۷

شاخص های عملکردی مشتری

درون سازمانی و حسن اجرای نظر شهروندان بعنوان شاخص های مورد اجماع انتخاب شدند. در جدول ۹، وزن و شیوه پایش هریک از شاخص ها درج گردیده است.

در پایان مرحله دوم دلفی، چهار شاخص نظر مدیر ارشد بلافصل، نظر مدیر ارشد شهرداری، نظر شهروندان و مشتریان

جدول ۹. شاخص های عملکردی - مشتری

ردیف	شاخص	سازو کار سنجش شاخص	درجه اهمیت	وزن
۱	نظر مدیر ارشد بلافصل	از طریق مصاحبه	۳/۵	۰/۲۷
۲	نظر مدیر ارشد شهرداری	از طریق مصاحبه	۳	۰/۲۳
۳	نظر شهروندان (یا مشتریان درون سازمانی)	از طریق پرسشنامه	۳/۵	۰/۲۷
۴	حسن اجرای نظر شهروندان	به مآخذ سامانه مردمی ۱۳۷	۳	۰/۲۳

شاخص های عملکردی - مالی

و اظهار نظر حسابرس داخلی بعنوان شاخص های مورد اجماع عملکردی - مالی برگزیده شدند که در جدول ۱۰، اوزان و شیوه پایش هریک قابل مشاهده است.

تعداد هفت شاخص افزایش درآمدها، میزان سرمایه گذاری جذب شده از بخش خصوصی، درصد جذب بودجه سرمایه ای، تحقق منابع، کاهش هزینه ها، اظهار نظر حسابرس مستقل

جدول ۱۰. شاخص های عملکردی - مالی

ردیف	شاخص	سازو کار سنجش شاخص	درجه اهمیت	وزن
۱	افزایش درآمدها	درصد افزایش درآمد نسبت به دوره قبل	۳	۰/۱۴
۲	میزان سرمایه گذاری جذب شده	مبلغ ریالی سرمایه گذاری جذب شده از بخش خصوصی	۳	۰/۱۴
۳	درصد جذب بودجه	درصد جذب بودجه سرمایه ای	۳/۵	۰/۱۵
۴	تحقق منابع	درصد تحقق منابع به مآخذ تفریح بودجه	۳/۵	۰/۱۵
۵	کاهش هزینه ها	درصد بودجه جاری جذب شده (شاخص منفی)	۳	۰/۱۴
۶	اظهار نظر حسابرس مستقل	امتیاز براساس هریک از اظهار نظرهای مقبول، مشروط، عدم اظهار نظر و مردود	۳	۰/۱۴
۷	اظهار نظر حسابرس داخلی	امتیاز براساس هریک از اظهار نظرهای مقبول، مشروط، عدم اظهار نظر و مردود	۳	۰/۱۴

شاخص های عملکردی - رشد

در سطح کارکنان، تولیدات علمی در سطح کارکنان، بهبود سیستم جهت افزایش شفافیت مالی، کسب استانداردهای ایزو، امتیاز نظام آراستگی. در جدول ۱۱، وزن هریک از شاخص ها و شیوه پایش آنها درج شده است.

طی فرایند دو مرحله این دلفی، در نهایت هفت شاخص عملکردی- رشد شناسایی شدند که عبارت بودند از سهم فعالیت های پژوهشی و آموزشی در کل بودجه سازمان، شرکت کارکنان در دوره های آموزشی طراحی شده، ابتکارات

جدول ۱۱. شاخص های عملکردی- رشد

ردیف	شاخص	ساز و کار سنجش شاخص	درجه اهمیت	وزن
۱	سهم فعالیت های پژوهشی و آموزشی	درصد بودجه فعالیت های پژوهشی و آموزشی به کل بودجه	۲/۵	۰/۱
۲	مشارکت کارکنان در دوره های آموزشی	درصد شرکت کارکنان در دوره های آموزشی طراحی شده	۳	۰/۲
۳	ابتکارات در سطح کارکنان	امتیاز پیشنهادات مصوب در نظام پیشنهادات	۳/۵	۰/۱
۴	تولیدات علمی کارکنان	امتیازات مقالات و کتب تألیفی کارکنان	۲	۰/۱
۵	بهبود سیستم جهت افزایش شفافیت مالی	درصد پیاده سازی سیستم حسابداری تعهدی، حسابداری بهای تمام شده و بودجه ریزی عملیاتی	۳	۰/۲
۶	کسب استانداردهای ایزو	میزان کاهش عدم انطباقهای ایزو	۳	۰/۲
۷	امتیاز نظام آراستگی	امتیاز اعلام شده نظام آراستگی	۳	۰/۲

وزن هر یک از مناظر چهار گانه کارت امتیازی متوازن پس از سنجیدن نظر خبرگان، با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی AHP و در قالب مقایسات زوجی تعیین شده است (نرخ سازگاری ماتریس به میزان ۰,۰۱۹ محاسبه شده که بیانگر سازگاری بودن مقایسات زوجی می باشد). این موضوع در جدول ۱۲، قابل مشاهده است.

علاوه بر دریافت وزن هریک از شاخص ها، وزن مناظر چهارگانه مالی، مشتری، رشد و فرایند نیز احصاء گردید که با توجه به اهمیت وزن این مناظر و تأثیر پررنگ آنها بر برونداد مدل، نرخ سازگاری آنها مورد آزمون قرار گرفت.

جدول ۱۲. مقایسه های زوجی وزن ابعاد الگو با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

وزن متناظر	خوشه بندی و عملکردی فرایند	خوشه بندی و عملکردی مالی	خوشه بندی و عملکردی رشد	خوشه بندی و عملکردی مشتری	ابعاد
۰/۵۱۱۵	۴	۲	۵	۱	خوشه بندی و عملکردی مشتری
۰/۰۹۸۳	۰/۵	۰/۵	۱	۰/۲	خوشه بندی و عملکردی رشد
۰/۲۴۳۳	۲	۱	۲	۰/۵	خوشه بندی و عملکردی مالی
۰/۱۴۶۶	۱	۰/۵	۲	۰/۲۵	خوشه بندی و عملکردی فرایندی

برای بررسی مقایسه های زوجی، ابتدا چهار ماتریس (که هر یک بیانگر یکی از مناظر کارت امتیازی متوازن بودند) تشکیل شد. پس از ارزش گذاری مناظر توسط مدیران، ماتریس زیر (که برآیند نرمال شده ماتریسهای ارزش گذاری مدیران است) بدست آمد که نتایج در جدول ۱۳، ارائه شده است:

جدول ۱۳. ماتریس ارزش گذاری مناظر

۰/۵۱۲۸	۰/۵	۰/۵	۰/۵۳۳۳
۰/۱۰۲۶	۰/۱	۰/۱۲۵	۰/۰۶۶۷
۰/۲۵۶۴	۰/۲	۰/۲۵۰	۰/۲۶۶۷
۰/۸۲/۱۲	۰/۲	۰/۱۲۵	۰/۱۳۳۳

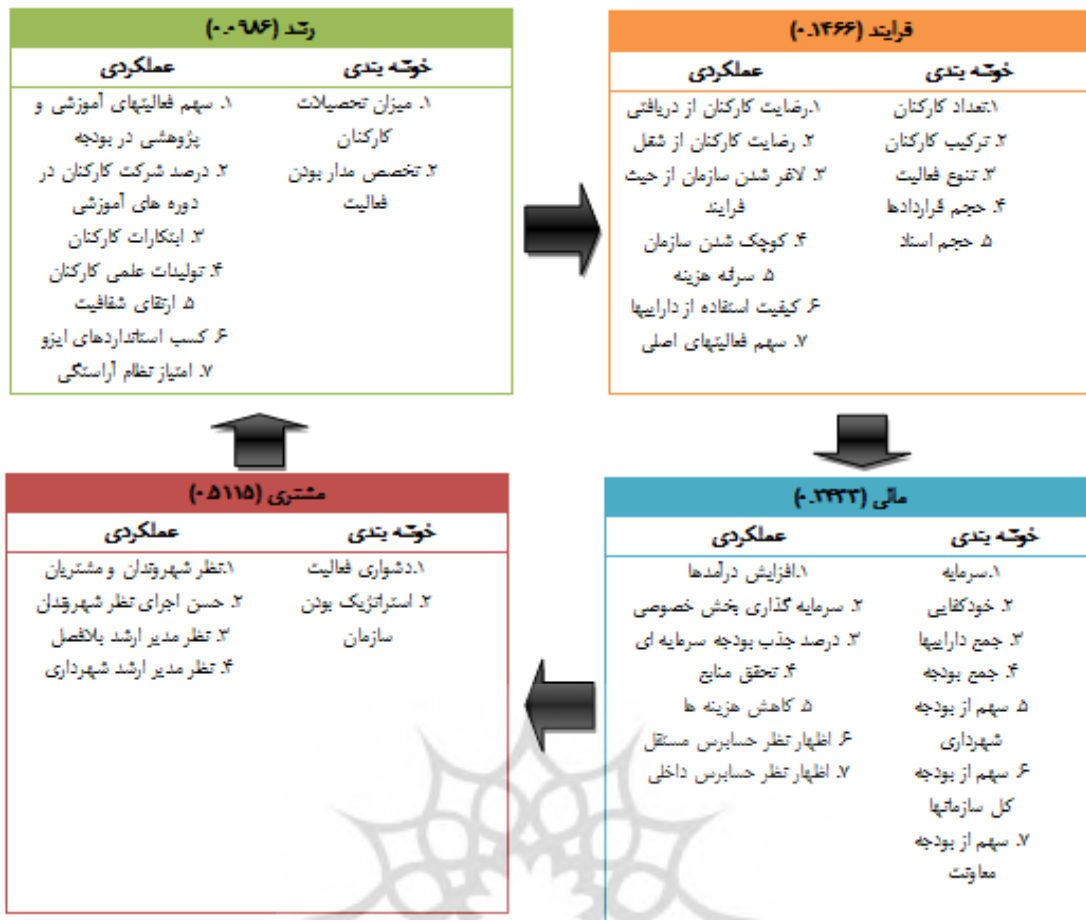
میانگین هر سطر از ماتریس فوق، وزن نسبی هر منظر از کارت امتیازی متوازن را نشان می دهد. بصورت زیر:

$$(۰/۵۱۲۸+۰/۵+۰/۵+۰/۵۳۳۳) / ۴ = ۰/۵۱۱۵$$

$$(۰/۱۰۲۶+۰/۱+۰/۱۲۵+۰/۰۶۶۷) / ۴ = ۰/۰۹۸۶$$

$$(۰/۲۵۶۴+۰/۲+۰/۲۵۰+۰/۲۶۶۷) / ۴ = ۰/۲۴۳۳$$

$$(۰/۸۲۸۲+۰/۲+۰/۱۲۵+۰/۱۳۳۳) / ۴ = ۰/۱۴۶۶$$



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش با بهره گیری از نظرات مدیران شهرداری مشهد، الگویی جهت ارزیابی عملکرد سازمان ها و شرکتهای وابسته به شهرداری طراحی گردید. جهت گردآوری اطلاعات از روش دلفی (Delphi) و برای دسته بندی شاخص ها از کارت امتیازی متوازن (BSC) تعدیل شده استفاده شد. در این الگو کارت امتیازی متوازن به ۸ منظر بسط داده شد. در

گام نخست، ۷۹ شاخص، احصاء گردید که شامل ۵ شاخص خوشه بندی مشتری، ۱۰ شاخص عملکردی مشتری، ۵ شاخص خوشه بندی رشد، ۱۳ شاخص عملکردی رشد، ۱۲ شاخص خوشه بندی مالی، ۱۱ شاخص عملکردی مالی، ۹ شاخص خوشه بندی فرایند و ۱۴ شاخص عملکردی فرایند بود.

در مرحله دوم، شاخص های مورد اجماع، شناسایی شده و الگوی طراحی شده نهایی مشتمل بر ۷ شاخص خوشه بندی مالی، ۲ شاخص خوشه بندی مشتری، ۵ شاخص خوشه بندی فرایند، ۲ شاخص خوشه بندی رشد، ۷ شاخص عملکردی مالی، ۴ شاخص عملکردی مشتری، ۷ شاخص عملکردی فرایند و ۷ شاخص عملکردی رشد بود که در یک پروسه نظام مند حاوی ورودی (۹ شاخص)، فرایند (۱۲ شاخص)، خروجی (۱۴ شاخص) و اثر و پیامد (۶ شاخص) طراحی گردیده و وزندهی شدند.

پژوهشهای پیشین در حوزه ارزیابی عملکرد نهادهای عمومی، بطور عمده، ناظر بر وجوه عملکردی صرف بودند. لیکن در این پژوهش تلاش شده است تا عوامل بیرونی که بر عملکرد نیز اثر گذارند، مورد توجه قرار گیرند؛ بدیهی است مدیریت سازمانی که دارای دو هزار کارمند است با سازمانی که در آن ده نفر مشغول به کار هستند، متفاوت

اساسنامه ای و سنجش میزان تحقق برنامه های تدوین شده، از این الگو استفاده شود؛

۲. برای تعیین مبانی دقیق جهت محاسبه کارانه دوره ای و خارج کردن مکانیزم تعیین مزایا و پاداش مدیر عامل از یک فرایند تک ذهنی از این الگو استفاده شود؛

۳. این ارزیابی، همزمان با ارزشیابی منابع انسانی شهرداری و سازمان ها و شرکتهای تابعه آن (که در پایان هر سال انجام می گیرد) صورت پذیرد تا با لحاظ کردن همزمان ارزیابی سازمان و ارزیابی نیروی انسانی درون سازمان، از هم افزایی این دو الگو بهره برداری لازم صورت پذیرد؛

۴. در ارزیابی های سالانه سازمان های تابعه و شرکتهای وابسته، به وجوه عملکردی صرف توجه نشود بلکه عوامل بیرونی که بر عملکرد، اثر گذارند نیز مورد توجه قرار گیرند. به عنوان مثال، وسعت سازمان، تعداد کارکنان سازمان، سختی کار سازمان، تخصصی مدار بودن سازمان، بحران مدار بودن سازمان، خودکفا بودن سازمان، همگی بر عملکرد یک مدیر و سازمان تحت امر وی اثر گذارند.

منابع

- پناهی، علی (۱۳۸۸). "بودجه ریزی عملیاتی (در نظریه و عمل)". تهران، انتشارات مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، چاپ دوم
- جعفری اسکندری، میثم و کشوری، محمد رضا (۱۳۹۴). "کاربرد مدل تلفیقی کارت امتیازی متوازن پویا و تحلیل پوششی داده ها به منظور ارزیابی عملکرد صدا و سیما"، فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، دوره ۳، شماره ۴، پاییز ۹۴، صفحه ۷۵-۸۹
- حسن آبادی، محمد و نجار صراف، علیرضا (۱۳۸۸). "نظام بودجه ریزی عملیاتی"، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- حقیقی کفاش، مهدی و فؤاد صادقی (۱۳۸۷). "ارزیابی شرکت بهره برداری متروی تهران

است. تفاوت سازمانی که بطور کامل، خودکفاست و سازمانی که بودجه آن از شهرداری تامین می شود باید در جایی لحاظ شود. سازمانی که کار آن دشوار، تخصصی و بحرانی است با سازمانی که فعالیت آن تکراری، ساده و فاقد پویایی است تفاوت دارد. هیچیک از وجوه ذکر شده (تعداد کارکنان، خودکفایی سازمان، دشواری و تخصصی بودن کار سازمان و ...) جزو وجود عملکردی یک سازمان محسوب نمی شود بلکه دال بر ویژگیهای ذاتی و ماهوی آن سازمان محسوب می شود. لیکن این الگو، این عوامل غیرعملکردی که بر عملکرد تأثیر می گذارند را نیز در جای خود مورد مذاقه و تحلیل قرار می دهد. در این الگو، شاخص های خوشه بندی همان شاخص های غیر عملکردی هستند که توجه به آنها در کنار شاخص های عملکردی، تصویر بهتری از سازمان را نشان می دهد.

از سویی دیگر کارت امتیازی متوازن، بعنوان قالبی کارآمد و معتبر، با الگو تلفیق شده تا روایی ابزار ارزیابی عملکرد را توسعه دهد. خبرگان این پژوهش، بیشترین درجه اهمیت را برای منظر مشتری، در نظر گرفته اند. بنظر می رسد از آنجایی که فلسفه وجودی، نهادهای عمومی (و سازمان های ذیرمجموعه آنها) تأمین نیازهای شهروندی است، میزان اهمیت بالای منظر مشتری (شهروند)، کاملاً با مأموریتهای مقرر این سازمان ها، همسو است.

در انجام این پژوهش، محدودیتهایی نیز وجود داشت که از آن جمله می توان تنوع و ناهمگونی مأموریتها و فعالیت های هر سازمان با سازمان های دیگر اشاره کرد که خود موجب شد تا امکان یافتن شاخص های مشترک دیگر، بسادگی فراهم نباشد. همچنین از آنجا که پندل دلفی از مدیران سازمان های تابعه شهرداری مشهد تشکیل شده است (و نه حوزه مناطق یا ستاد)، تعمیم نتایج و یافته های این پژوهش به سایر بخشهای نظام مدیریت شهری مشهد و نیز سایر کلانشهرها، باید با دقت و تأمل صورت پذیرد.

با توجه به پژوهش انجام شده، پیشنهاد می شود ۱. با توجه به قابلیت، جامعیت، توازن، سبکی و چابکی الگو، جهت پایش میزان همسویی فعالیت ها با مأموریت های

- Choi, K. Moon, K. and Kwon, B. (2014), "How an Organization Ethical Climate Contributes to Customer Satisfaction and Financial Performance", *European Journal of Innovation*, Vol. 17, No. 1, pp. 85-106
- Flak, L & Others (2006), "Stockholders Theory and Balanced Scorecard to improve IS Strategy Development in Public Sector", *International Journal of Public Sector Management*, Vol 20, NO 2, pp. 32-47
- Gomez , P, (2010), "Performance Measurement of the Portugues Police Force Using the Balanced scorecard", 4th International Conference of Accounting.
- Livingston. W. (2009), "Discovering the Academic and Social Transitions of Re-enrolling Student Veterans at one Institution
- Pollanen,R, (2005), "Performance Measurement in Municipalities", *International Journal of Public Sector Management*, Vol 18 NO .1 pp. 47-62
- Park, H. and Blenkinsopp, J. (2013), "The impact of ethics programmes and ethical culture on misconduct in public service organizations", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 26 Iss 7 pp. 520-533
- Selvarajan, R. and Cloninger, P. (2009), "The Influence of Job Performance Outcomes on Ethical Assessments", Vol. 38, No. 4, pp. 398-412
- Smith, N. Mitton, C. Corlenissen, E. and Gibson, J. (2012), "Using Evaluation Theory in Priority Setting and Resource Allocation", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 26, No. 5, pp. 656-671
- Sun, V. Chen ,G. and Wang, K. (2010), "Ethical Evaluation by Consumers: The Role of Product Harm and disclosure", *British Food Journal*, Vol. 114, No. 1, pp. 54-69
- Waweru , N , (2006), " Performance Measurement Practices In Canadian Government Departments", *Management Accounting Journal* , Vol 6 NO 3 pp. 12-28
WWW.MASHHAD.IR

با مدل کارت ارزیابی متوازن"، مطالعات مدیریت ، شماره ۵۸: ۱۰۷ تا ۱۲۵

- رضایی، محسن و اصغر ابن رسول (۱۳۸۳). "کاربرد کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد"، فصلنامه مدیریت فردا، شماره ۵ و ۶: ۴۳ تا ۵۰
- شهبایی ، بهنام و اصغر انواری رستمی (۱۳۸۵). " کاربرد رویکرد کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد دانشگاه هاو مؤسسات آموزش عالی" ، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد
- طرهانی ، فرزاد و اصغر ابن رسول (۱۳۸۶). " روش پیاده سازی و توسعه مدل کارت ارزیابی متوازن در سازمان های صنعتی" ، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد
- قمیان، محمد مهدی (۱۳۸۹). " کاربرد مدل تلفیقی کارت امتیازی متوازن و تاپسیس در ارزیابی عملکرد مالی و عملیاتی سازمان های تابعه شهرداری مشهد"، پایان نامه کارشناسی ارشد، با راهنمایی دکتر محمد رضا شوروزی و مشاوره دکتر محسن مرادی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور
- کریمی، تورج (۱۳۸۵). " مدل های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی"، تدبیر ، شماره ۱۷۱: ۲۳ تا ۲۷
- مقیمی، محمد (۱۳۸۸). " اداره امور حکومتیهای محلی؛ مدیریت شوراها و شهرداری ها"، تهران، انتشارات سمت، چاپ سوم
- مهرگان، محمد رضا و محمود دهقان نیری (۱۳۸۸). " کاربرد منسجم BSC_TOPSIS جهت ارزیابی دانشکده های برتر مدیریت دانشگاههای استان تهران"، مدیریت صنعتی، شماره ۲: ۱۵۳ تا ۱۶۸
- وردی نژاد، فریدون و سارا یمینی (۱۳۸۷). "مدل ارزیابی متوازن و عملکرد شهرداری تهران"، فصلنامه پژوهش مدیریت شهری، شماره اول: ۲۰ با