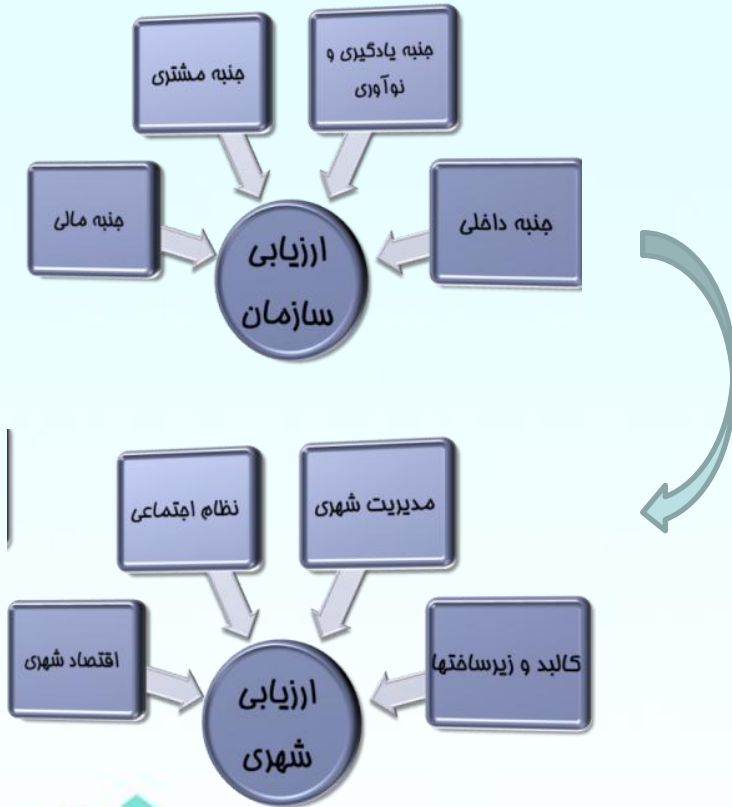


# مدل ارزیابی جشنواره شهر پرتو



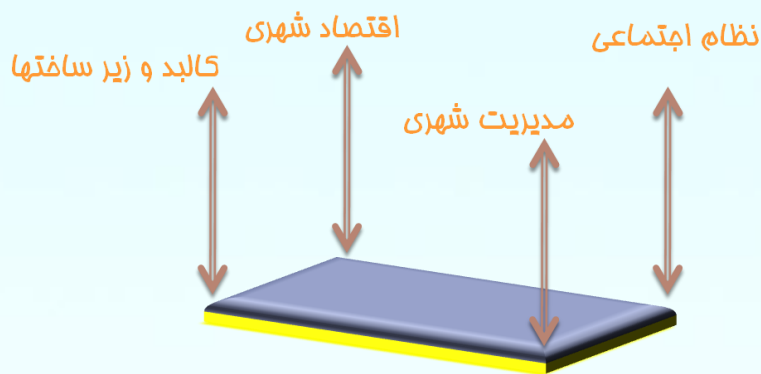
# روش کارت امتیاز متوازن



انطباق چارچوب الگوی ارزیابی کارت امتیاز متوازن از مبانی ارزیابی سازمانی به مبانی ارزیابی شهری

روش کارت امتیاز متوازن، روش ارزیابی است که بر پیشرفت همزمان ابعاد متفاوت تأکید دارد. این روش از مباحث علم مدیریت و به ویژه مدیریت استراتژیک منشاء گرفته است، با این وجود امروزه در مبحث توسعه شهری نیز پایگاه و جایگاهی مشخص دارد. در حوزه علوم مدیریتی، این روش برای ارزیابی سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. بدین منظور، شاخصهای عملکرد سازمان در چهار بعد «مالی، رضایتمندی مشتری، فرآیندهای داخلی و نوآوری و یادگیری» دسته بندی می شوند. تأکید این روش بر رشد متوازن همه ابعاد سازمان است و در صورتی که شاخصهای مربوط به یکی از این ابعاد به قیمت افت دیگر شاخصها افزایش یابد، این روش نشان دهنده مشکلات و مسائل توسعه نامتوازن سازمان خواهد بود.

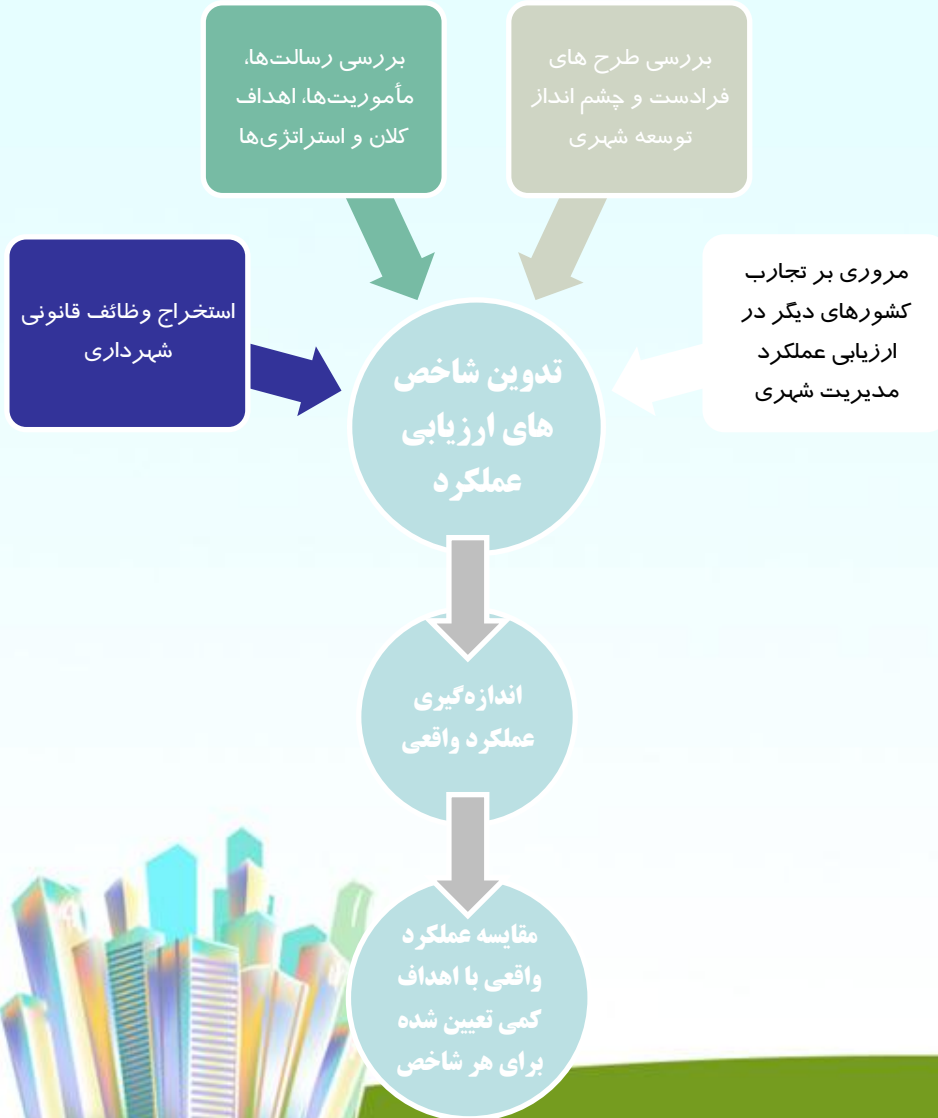
# روش کارت امتیازمتوازن



به منظور تعمیم این روش به حوزه شهر و شهرسازی، میتوان به جای چهار جنبه مطرح در مدیریت، چهار بعد کالبدی، اجتماعی، اقتصادی و مدیریت شهری را جایگزین نمود. در حال حاضر بسیاری از تجارب جهانی در تهیه طرحهای توسعه شهری از روش کارت امتیاز متوازن به منظور تلفیق شاخص ها و ارزیابی و نظارت بر آنها استفاده می کنند.



# مدل مفهومی ارزیابی



به منظور انجام ارزیابی، با توجه به دستاوردهای حاصل از تجارب دیگر کشورها و با انطباق با شرایط ایران، شاخصها و سنجه های مناسب ارزیابی عملکرد شهرداری تدوین میگردد. بر این اساس، مدل مفهومی تحقیق به صورت تنظیم شده است.

# ارزیابی عملکرد با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن

## B.S.C

این مدل، ضمن تعریف و تشخیص نیازها و تعیین شاخص‌های مالی و غیرمالی به اندازه‌گیری بهره‌وری سازمان می‌پردازد. در این مدل، سازمان بر داده‌های حسابداری و مالی صرف، محدود نمی‌شود و می‌تواند شاخص‌هایی از قبیل سلامتی، رضایت مشتری و ارباب رجوع، روحیه پرسنل، کارایی فرایندهای سازمانی و ... را نیز در اندازه‌گیری بهره‌وری مدنظر قرار دهد. هدف مدل، تدوین شاخص‌هایی مقایسه‌ای است که از طریق آن، عملکرد سازمان، مورد نظارت و ارزیابی قرار می‌گیرد.

مدل ارزیابی متوازن با بهره‌گیری از اطلاعات گذشته به شکل دهی آینده می‌پردازد و در تلاش است تا عملکرد جاری و آینده را تعادل بخشد. همچنین از دو دسته متغیر برای اندازه‌گیری عملکرد کمک می‌گیرد:

متغیرهای آینده‌نگر

متغیرهای گذشته‌نگر

متغیرهای آینده‌نگر، شاخص‌های عملکرد برای آینده هستند و متغیرهای گذشته‌نگر نتایج و اقدامات و عملکرد گذشته را در بر می‌گیرند.

اندازه‌گیری‌های مالی جزء متغیرهای گذشته‌نگر هستند و این سوال را مطرح می‌کنند که چگونه مدیران کارها را انجام داده‌اند؟ و این کارها با چه هزینه‌ای انجام شده‌اند؟ شاخص‌های درآمد به هزینه، هزینه‌های غیرمستقیم از جمله شاخص‌های گذشته‌نگر محسوب می‌شوند.



# ارزیابی عملکرد با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن

## B.S.C

شاخص‌های آینده نگر مانند هزینه‌های آموزش، موجب رضایتمندی مشتری و تجدید حیات صنعت می‌شوند. برخی از شاخص‌ها هم آینده‌نگر و هم گذشته‌نگر هستند، مانند تحویل به موقع کالاها و خدمات که از نظر عملکرد واحدهای عملیاتی، شاخص گذشته‌نگر و از لحاظ رضایت مشتری یک شاخص آینده‌نگر است (الوانی، ۱۳۸۲، ۱۳۳).

شرکتهای موفق، در هر یک از این چهار وجه، اهداف خود را تعیین می‌کنند و برای تحقق و حصول این اهداف در هر وجه، سنجه‌هایی را انتخاب کرده و اهداف کمی هر یک از این سنجه‌ها را برای دوره‌های ارزیابی موردنظر تعیین می‌کنند. سپس اقدامات و ابتکارات اجرایی را جهت تحقق این اهداف، برنامه‌ریزی و به‌مورد اجرا می‌گذارند. کاپلان و نورتون بین اهداف و سنجه‌های این چهاروجه نوعی رابطه علت و معلولی یافتند. به طوری که، برای دستیابی به اهداف مالی (در وجه مالی) می‌بایست برای مشتریان خود ارزش‌آفرینی کرد (وجه مشتری). این کار، تنها با اصلاح فرایندهای عملیاتی و تطابق آنها با خواست مشتریان (وجه فرایندهای داخلی) عملی گردد. ضمن کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرایندهای ارزش‌آفرین، امکانپذیر نیست مگر اینکه فضایی کاری مناسبی را برای کارکنان ایجاد و نوآوری و خلاقیت و یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کرد (وجه یادگیری و رشد). نهایتاً، این مدل بین شاخص‌های مالی و غیرمالی، ساختار داخلی و خارجی سازمان و شاخص‌ها گذشته‌نگر و آینده‌نگر تعادل برقرار می‌کند (بختیاری، ۱۳۸۳: ۱۵).



# تشریح مدل مورد استفاده

ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی به معنای ارزیابی و سنجش کارآیی، اقتصادی بودن و اثربخشی کلیه روش‌ها و تصمیم‌های مورد استفاده مدیریت مربوطه در مراحل اجرای وظایف است. مؤلفه‌های ارزیابی باید براساس اهداف، مقاصد، برنامه‌ها، شرح وظایف و فعالیت‌های هر دستگاه طرح‌ریزی شود.

با توجه به ویژگی‌ها و محدودیت‌های طرح تیم پژوهش بهره‌گیری از مدل بومی شده بر مبنای مدل کارت امتیازدهی متوازن و همچنین با نگاهی به منطق معیارهای نه‌گانه مدل تعالی سازمانی EFQM را انتخاب نمود. ایده محوری در این مدل تشریح روابط علت و معلولی بین اهداف و استراتژی‌های مختلف می‌باشد که در قالب چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای کاری و رشد و یادگیری و بصورت یک نقشه استراتژی ترسیم می‌گردد. لذا در الگوبرداری از این مدل سعی شده است این وجوه برای سازمان شهرداری با مشخصات و ویژگی‌های خاص خود بومی شده و منظرهای جایگزین ضمن در برداشتن روابط منطقی و علت و معلولی، تمامی وجوه عملکردی آن را شامل گردد.





# سطوح اصلی مدل

## • منظر

• (وجوه اصلی عملکردی سازمان)

سطح یک

## • گروه کلی شاخص‌ها

• (گروه‌بندی شاخص‌های هم‌سنخ در یک منظر)

سطح دو

## • شاخص‌های کلیدی عملکرد

• (شاخص‌های کمی و کیفی بیان‌کننده وضعیت عملکرد در یک حوزه عملیاتی)

سطح سه

به لحاظ نظری این طرح، براساس نظریه سیستمی باز طرح‌ریزی شده است. شهرداری به عنوان یک سازمان انسانی، سیستمی باز است که علاوه بر تعامل با محیط درونی خود با محیط بیرونی (برون سازمانی) نیز در تعامل است و عوامل مختلف داخلی و خارجی بر عملکرد آن تأثیرگذار هستند.

بنابراین بر مبنای نظریه سیستمی باز و مدیریت اقتضایی، این طرح بر آن است تا ضمن شناخت عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر عملکرد شهرداری، نتایج قابل اعتماد بر مبنای الگویی مناسب برای ارزیابی عملکرد شهرداری تهران براساس مدل ارزیابی متوازن ارائه دهد.

بطور کلی مدل ارائه شده در این تحقیق مبتنی بر سه سطح روبرو می باشد





# منظورهای اصلی مدل



در این راستا و جهت بومی سازی مناظر اشاره شده در کارت امتیازی متوازن استفاده از وظائف قانونی شهرداری ها به ویژه بر اساس قانون شهرداری ها مصوب ۱۳۴۳ و نیز طرح جامع شهر تهران که بعنوان اسناد بالادستی معتبر در شهرداری مطرح می باشد مد نظر قرار گرفته اند. بر این اساس، می توان عملکرد شهرداری ها را بر اساس شاخص های چهار منظر زیر تدوین کرد



# منظرهای اصلی مدل

رشد و یادگیری: بیانگر وجهی از عملکرد شهرداری بوده که منجر به ارتقاء شاخص‌های مربوط به منابع انسانی از قبیل رشد، یادگیری و شایستگی می‌باشد.

بهبود فرآیندهای عملیاتی و ارائه خدمات: نشان‌دهنده وجهی از عملکرد شهرداری می‌باشد که با اتخاذ روش‌های اصلاحی و بهبود در فرآیندها، ساختار و روشهای انجام کار منجر به ارتقاء کیفیت و کارایی ارائه خدمات به شهروندان می‌شود.

توسعه شهر: آن دسته از عملکردهایی که افزایش و ارتقاء شاخص‌های مختلف مربوط به توسعه پایدار شهر بعنوان هدف آنها مطرح می‌باشد.

ارتقاء مطلوبیت زندگی در شهر: پیامد و اثرات بسیاری از فعالیت‌های شهرداری در نهایت می‌بایست منجر به افزایش کیفیت و مطلوبیت زندگی برای شهروندان گردد. این منظر بیانگر شاخص‌هایی در این زمینه بوده که بهبود آنها متاثر از عملکرد شهرداری می‌باشد.



# گروه‌های کلی شاخص‌ها

به منظور تدوین گروه‌های کلی شاخص‌ها در هر منظر که بطور کامل آن منظر را پوشش دهد استفاده از منابع و مآخذ معتبر و قابل دسترس مبنای کار بوده است. از جمله مهمترین این منابع رویکردها و استراتژی‌های کلان مدیران ارشد سازمان بوده است. بیگمان ارزیابی عملکرد سازمان نمی‌تواند خالی از دقت نظر و بررسی استراتژی‌های مدیران ارشد و همسویی خروجی‌های سازمان با چشم‌اندازها و رویکردهای کلان مطرح شده صورت پذیرد. براین اساس تیم تحقیق ضمن بررسی موضوعات مطرح شده از سوی شهردارها، در سخنرانی‌ها و مقالات مختلف شش محور کلان را برای این سازمان شناسایی نمود.

- عدالت
- هوشمندسازی
- چابک سازی
- شبکه سازی
- اجتماعی سازی
- کوچک سازی



# گروه‌های کلّی شاخص‌ها

از دیگر مراجع کاربردی در این زمینه درختواره ماموریت، برنامه و طرح مورد استفاده در بودجه‌های سنواتی شهرداری می‌باشد که تمامی فعالیت‌های شهرداری در آن بنوعی منعکس می‌باشد. این درختواره ماموریت‌های اصلی شهرداری را در قالب ۶ حوزه زیر برمی‌شمرد:

۱. ماموریت اجتماعی و فرهنگی
۲. ماموریت حمل و نقل و ترافیک
۳. ماموریت خدمات شهری
۴. ماموریت ایمنی و مدیریت بحران
۵. ماموریت شهرسازی و معماری
۶. ماموریت خدمات مدیریتی



# گروه‌های کلّی شاخص‌ها

ارتقاء مطلوبیت زندگی در شهر	توسعه شهر	بهبود فرآیندهای عملیاتی و ارائه خدمات	رشد و یادگیری
کوچک سازی	برنامه محوری	توسعه و نگهداشت زیرساخت‌های فیزیکی شهر	رضایت شهروندان
توسعه منابع انسانی	هوشمندی	تسهیلات، تجهیزات و فضاهای شهری	مشارکت‌های شهروندی
	پاسخگویی	شهرسازی	فرهنگ شهروندی
	قابلیت مدیریت عملکرد	حمل و نقل	کیفیت زندگی
	قانونگرایی	عملکرد مالی و اقتصاد شهری	کیفیت محیط زیست
	پژوهش محوری	تعاملات بین‌المللی	
	عملکرد مالی		
	ناحیه محوری و محله‌گرایی		



# شاخص های کلیدی عملکرد

پس از بررسی تمامی طرح ها و برنامه های شهرداریها و همچنین گزارش های عملکرد سالیانه و گزارش های عملکرد سالیانه هر یک از معاونت های تخصصی، شاخص های کلیدی عملکرد در زیر مجموعه گروه های کلی شاخص تدوین شده و سپس وزن گروه و وزن شاخص جداگانه تعیین شده است.

بر این اساس پرسشنامه هایی توسط تیم پژوهش جشنواره ارائه شده و پس از نهایی سازی توسط شورای داوران، به کلیه معاونت شهرداری های ثبت نام شده در جشنواره ارسال خواهد شد. سپس پرسشنامه ها به همراه کلیه مستندات ارائه شده توسط ثبت نام کنندگان و نیز مشاهدات میدانی و کتابخانه ای انجام شده توسط تیم ارزیابی جشنواره مورد بررسی و امتیازدهی قرار خواهند گرفت.

