



Research Paper

**Pathology of Tehran Urban Management Performance Evaluation System  
(Case Study: District 17 of Tehran Municipality)**

**Fatemeh Rashaki:** PhD in Geography and Urban Planning, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Rahim Sarvar \*** Professor, Faculty, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Responsible Author)

**Majid Shams:** Professor, Faculty, Malayer Branch, Islamic Azad University, Iran

**Ali Tavakkolan:** Assistant Professor, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Received: 2021/11/02  
Accepted: 2021/12/12  
PP: 37-50

Use your device to scan  
and read the article  
online



**Keywords:** pathology, performance evaluation, urban management, Tehran Municipality

Abstract

The first step to improving management in an organization begins with pathology. Pathology allows us to identify barriers to the growth and development of the organization and plan to eliminate them. The present study is a survey-descriptive in terms of applied purpose and method of work and its main purpose is the pathology of performance appraisal system in urban management of Tehran. In order to achieve this goal, first the theoretical foundations and background of research related to evaluating the performance of municipalities and related laws and regulations were studied and the harms of this type of evaluation were determined, which was divided into 5 general components, each of which includes a number of items. In all the presented models, the performance evaluation of Tehran Municipality is a shortcoming that needs to be considered, reviewed and corrected, and their pathology can lead to continuous growth and improvement. Therefore, in the present study, we deal with the pathology of Tehran urban management performance evaluation model. In other words, the purpose of this pathology study from the institutional, legal, managerial-executive and contextual, cultural, social and institutional point of view is to determine the indicators and pathology effective in improving the system and achieving the goals of the current situation. It is complication detection, self-correction, greater coherence and integration between performance at different levels, integration of performance appraisal with the strategic planning process and budgeting, and improving the overall effectiveness of the system.

**Citation:** Rashaki, F., Sarvar, R., Shams, M., Tavakkolan, A. (2023). **Pathology of Tehran Urban Management Performance Evaluation System (Case Study: District 17 of Tehran Municipality)**. Journal of Research and Urban Planning, Vol 14, No 54, PP:37-50.

DOI: 10.30495/JUPM.2021.29299.4046

DOR:

## Extended Abstract

### Introduction

Performance management is a regular process that helps managers to manage their employees well in the direction of achieving goals, implementing plans, successful and optimal execution of missions and assigned responsibilities. Therefore, in order to properly manage the performance of the evaluation system, it is essential. In this regard, the pathology of the performance management system is one of the necessities of effective performance management and as a filter in order to correct the shortcomings of performance management. Organizational pathology is the process of using the concepts and methods of behavioral sciences to define and describe the current state of organizations and find ways to increase their effectiveness. In this regard, in order to guide the executive managers of Tehran municipalities, in order to implement development programs and urban services in Tehran, according to the schedule and with the desired quality, it seems necessary to develop a management system and evaluate the performance of Tehran municipalities. The first step in achieving this goal is to focus on explaining an effective framework for addressing the challenges and limitations associated with performance appraisal systems; and also provide operational strategies to compensate for the shortcomings of performance appraisal in order to achieve organizational goals. In fact, despite the fact that several units in Tehran Municipality have been involved in creating and promoting performance appraisal procedures; There are weaknesses and challenges that are especially related to organizational maturity in understanding the importance of the issue of efficient performance appraisal system. Undoubtedly, in all the presented models, the performance evaluation of Tehran Municipality has shortcomings that need to be considered, reviewed and corrected and their pathology can lead to continuous growth and improvement. Therefore, in this paper, the pathology of Tehran urban management performance evaluation model has been studied. In other words, the purpose of this pathology study is institutional, legal, managerial-executive, contextual, cultural and social, and based on this, to determine the effective indicators and components to improve the system, which results in complication, self-correction, cohesion and there is more integration between the performance of different levels throughout the system.

### Methodology

This article is applied in terms of purpose and descriptive-analytical in nature. Data collection is based on quantitative and qualitative data. T-test and correlation and factor analysis were used to analyze the data. The statistical population of this study was 30 municipal experts in Tehran's 17th district. The method of selecting samples is purposeful and available. The validity of this research was based on the opinions of professors and experts in the field of research and Cronbach's test was used to assess the reliability of the questionnaire in this research, the value of which was 0.84 for the research variables.

### Results and discussion

The effectiveness of urban management is characterized by dependence on underlying factors such as political stability, social cohesion, and economic prosperity, as well as other factors such as the skills and motivations of politicians and individuals who use these policies. In order to improve efficiency and increase performance, its performance appraisal is essential. Your field and receiving rewards are timely, it can also be said that the pathology of performance appraisal leads to the development of employees who can easily develop and grow their chosen job, and other benefits such as increased morale, commitment, competence and Have perseverance. The purpose of evaluation should be to measure the performance of the whole organization and not specific individuals or units to have separate positive results. In fact, the evaluation of organizational performance should be done with integrated objectives. The existence of various organizations in the process of evaluating the performance of urban management without proper coordination and responsible mechanism indicates the lack of integration of this important and accurate performance evaluation can analyze the reason for poor performance or factors affecting good performance in a particular field. The ultimate performance appraisal is efficiency, effectiveness, accountability, and public satisfaction. Performance appraisal is a small part of performance management that shows how important and important management is in this area. Studies show that fewer studies have been conducted in the field of pathology of municipal performance appraisal system and the most important of them is Shahidi study (1397) that the lack of coherence and

integration, multiplicity and parallelism of current assessments, lack of coherent relationship between programs. Has stated budget and evaluation as the most important harms of the evaluation system. Therefore, the aim of the present study is the pathology of Tehran's urban management performance evaluation system and this issue has been less considered in previous studies. The present research is descriptive-analytical in nature and applied in terms of purpose. For a detailed study of the subject according to the knowledge of the management structure of District 17 was selected as a case study. Data were purposefully selected and collected through a questionnaire with expert managers of District 17 of Tehran Municipality.

### **Conclusion**

The pathology of the management system in the present study was performed with the components of legal, executive, social and cultural, contextual and institutional damages. The results of correlation analysis and factor analysis of the research show that among these, the damage component of the management evaluation system, legal damages have the greatest share in explaining the issue. So that in factor analysis, legal components account for about 53% of the variability (variance) of variables and even the first four items of legal damages explain this damage; Also, the results of Pearson correlation coefficient show that among all the studied components, the legal component has the highest correlation with the institutional component ( $r = 0.611$ ) and between the executive component with the underlying components ( $r = 0.555$ ) and the institutional component ( $r = 0.532$ ).  $0 = r$  has a significant relationship. Among the components, the social component has no significant relationship with other components. Therefore, it can be said that performance appraisal at the individual level and maximum intra-departmental (unit) at the level of departments and organizations is referred to as a legal damage (vacuum).



# فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی شهری

دوره ۱۴، شماره ۵۴، پاییز ۱۴۰۲  
شاپا چاپی: ۵۲۲۹-۲۲۲۸ - شاپا الکترونیکی: ۳۸۴۵-۲۴۷۶  
<https://jupm.marvdasht.iau.ir/>



مقاله پژوهشی

## آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد مدیریت شهری تهران (مطالعه موردی شهرداری منطقه ۱۷ تهران)

**فاطمه راشکی:** دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
**رحیم سرور:** <sup>۱</sup>استاد، هیات علمی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
**مجید شمس:** استاد، هیات علمی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران  
**علی توکلان:** استادیار، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>قدم اول جهت بهبود مدیریت در یک سازمان با آسیب شناسی آغاز می‌گردد. آسیب شناسی باعث می‌شود تا بتوانیم موانع رشد و توسعه سازمان را شناسایی و جهت رفع آن‌ها برنامه‌ریزی کنیم. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش انجام کار از نوع پیمایشی - توصیفی و هدف اصلی آن، آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد در مدیریت شهری تهران می‌باشد. در راستای تحقق این هدف، ابتدا مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های مربوط به ارزیابی عملکرد شهرداری‌های کشور و قوانین و مقررات مربوطه مطالعه و آسیب‌های این نوع ارزیابی تعیین گردید که در ۵ مولفه کلی تقسیم شد که هر یک از مولفه‌ها شامل تعدادی گویه مختص به خود می‌باشد. از طریق بکارگیری روش توصیفی و تحلیلی توسط ۳۰ نفر از مدیران خبره شهرداری منطقه ۱۷ تهران توزیع گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون‌های مورد نیاز با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد، که با استفاده از آزمون‌های مختلف از جمله آزمون تی-تست که نتایج با توجه به سطح معناداری حاکی از ارتباط بین متغیرها بوده، آزمون همبستگی که مقادیر به دست آمده نشان از همبستگی بالای متغیرها دارد و آزمون تحلیل حساسیت که تحلیل واریانس متغیرها در سطح معنی داری ۰/۰۰۱ از مقدار واقعی کمتر می‌باشد، نشان دهنده وابستگی متغیرهاست، سپس از تحلیل عاملی که روشی برای تقلیل تعداد زیادی از متغیرها به تعداد کمی از متغیرهای مفروض زیربنایی (عامل) است، استفاده شد که نتایج تحقیق نشان داد آسیب‌های قانونی در نظام ارزیابی عملکرد مدیریت شهری تهران بیشترین سهم را در موضوع ایفا می‌کند و این عامل می‌تواند حدود ۵۳ درصد از تغییرپذیری (واریانس) متغیرها را توضیح دهد و چهار گویه اول آسیب‌های قانونی هم این آسیب را تبیین می‌کنند. به شرح گویه اول حدود ۳۴ درصد، گویه دوم ۱۸ درصد، گویه سوم ۱۵ درصد و گویه چهارم ۱۱ درصد.</p>	<p><b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۰/۰۸/۱۱ <b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۰/۰۹/۲۱ <b>شماره صفحات:</b> ۳۷-۵۰</p> <p>از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید</p>  <p><b>واژه‌های کلیدی:</b> آسیب شناسی، ارزیابی عملکرد، مدیریت شهری، شهرداری تهران.</p>

**استاد:** راشکی، فاطمه؛ سرور، رحیم؛ شمس، مجید؛ توکلان، علی (۱۴۰۲). آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد مدیریت شهری تهران (مطالعه موردی: شهرداری منطقه ۱۷ تهران) فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، سال ۱۴، شماره ۵۴، مردادشت: صص ۳۷-۵۰.

DOI: 10.30495/JUPM.2021.29299.4046

DOR:

## مقدمه

مدیریت عملکرد، فرآیندی منظم است که کمک می‌کند تا مدیران بتوانند کارکنانشان را در مسیر تحقق اهداف و اجرای برنامه‌ها و ایفای موفق و مطلوب مأموریت‌ها و مسئولیت‌های محوله به خوبی مدیریت کنند. آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد از ضرورت‌های مدیریت عملکرد اثربخش و در حکم صافی در جهت اصلاح نارسایی‌های مدیریت عملکرد است (Ghaderpanah, 1393: 24). آنچه در نظام برنامه شهری کشور مطرح است، در واقع ریشه در آسیب‌های موجود در مدیریت شهری داشته و تا این آسیب‌ها بهبود نیابد، نظام برنامه‌ریزی شهری کارآمد نخواهد شد. آسیب‌شناسی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثر بخشی آنها می‌باشد. آسیب‌شناسی سازمانی اغلب به عنوان حساس‌ترین جزء استقرار یک طرح بهبود سازمانی تلقی می‌گردد. بهبود سازمانی با مرحله آسیب‌شناسی آغاز می‌گردد (Najafizadeh, 2016:59). آسیب‌شناسی سازمانی برخلاف تشخیص پزشکی، تنها با برطرف کردن مشکل به پایان نمی‌رسد بلکه سازمان نیاز به پذیرش تغییر و در پیش گرفتن یک مسیر جدید دارد. آسیب‌شناسی به سازمان کمک می‌کند تا در جهت رشد و توسعه برنامه‌های آتی آماده شود (Esfandiyari, 2017:229). آنچه در آسیب‌شناسی یک سازمان در اولویت اول مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد ساختار سازمانی آن است. انتخاب ضعیف ساختار منجر به از دست دادن فرصت‌ها می‌شود که می‌تواند تهدیدی برای کارایی و اثر بخشی کوتاه مدت سازمان و نیاز بقای بلند مدت آن شود (Burton, 2016:109). از دیدگاه مدیریت و توسعه سازمان، ابزارهای ساختاری لازم برای شکل‌گیری سازمان و عملکرد نظام مدیریت شهری عبارتند از، ساختار سازمانی، برنامه، قوانین و مقررات، منابع انسانی، مالی و تکنولوژیک، ابزارهای مالکیت و تغییر حق مالکیت زمین و املاک، ابزارهای تشویقی و تنبیهی (Asadi et al, 1399:4). هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به خصوص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌شود که پیامدهای آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن، از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود، اما مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخورد، امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌کند، سرانجام این پدیده مرگ سازمانی است (Adeli, 1384:125). با توجه به اهمیت، ضرورت و نقش روز افزون ارزیابی عملکرد در موفقیت‌های سازمان‌ها، بهره‌گیری از آن در فضای کنونی به امری اجتناب‌ناپذیر در عرصه مدیریت حرفه‌ای بدل شده است. شهرداری تهران نیز به عنوان یک سازمان گسترده و موثر، ملزم به پاسخگویی به شهروندان و ذی‌نفعان در امور شهری بوده و از این رو بررسی نتایج و ارزیابی عملکرد یک فرایند مهم راهبردی در آن تلقی می‌شود و این فرآیند در قالب رابطه‌ای دو سویه افزایش کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد را در پی خواهد داشت (Shahidipoor et al, 1397:6). در این راستا به منظور هدایت مدیران اجرایی شهرداری‌های مناطق تهران در جهت تحقق برنامه‌های توسعه و خدمات شهری تهران، طبق برنامه زمانی پیش‌بینی شده و با کیفیت مطلوب، تدوین نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد شهرداری‌های مناطق تهران ضروری به نظر می‌رسد. توسعه مفهومی و سیستماتیک نظام جامع ارزیابی عملکرد در شهرداری تهران یکی از مأموریت‌های راهبردی اداره کل ارزیابی عملکرد و بهبود مدیریت به شمار می‌رود. نخستین گام در راستای رسیدن به این هدف، تمرکز بر تبیین چهارچوبی کارآمد برای رفع چالش‌ها و محدودیت‌های مربوط به نظام‌های ارزیابی عملکرد فعلی و نیز ارائه راهبردهای عملیاتی برای جبران نقایص ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه شهرداری تهران در راستای دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد. در واقع، علی‌رغم اینکه واحدهای متعددی در شهرداری تهران در ایجاد و پیشبرد رویه‌های ارزیابی عملکرد دخیل بوده‌اند، ضعف‌ها و چالش‌هایی وجود دارد که به طور ویژه با بلوغ سازمانی در زمینه درک اهمیت موضوع نظام ارزیابی عملکرد کارآمد در ارتباط است. بدون شک در تمامی مدل‌های ارائه شده ارزیابی عملکرد شهرداری تهران نواقصی می‌باشد که نیاز به تامل و بازبینی و اصلاح آن‌ها دیده می‌شود و آسیب‌شناسی آن‌ها می‌تواند سبب رشد و بهبود مستمر شود. بنابراین پژوهش حاضر به آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد مدیریت شهری تهران در منطقه ۱۷ شهرداری تهران می‌پردازد. به عبارت دیگر، هدف این پژوهش آسیب‌شناسی از نظر نهادی، قانونی، اجرایی، زمینه‌ای، فرهنگی و اجتماعی است. تعیین شاخص‌ها و مولفه‌های اثرگذاری در ارتقای سیستم می‌باشد، که نتیجه آن عارضه‌یابی، خوداصلاحی، انسجام و یکپارچگی بیشتر بین عملکرد سطوح مختلف کل نظام است. در نتیجه پژوهش به دنبال پاسخ به این است که مهمترین آسیب‌های نظام ارزیابی عملکردی مدیریت شهری تهران کدام است و بین مولفه‌ها چه ارتباطی وجود دارد؟.

## پیشینه و مبانی نظری تحقیق

نظام ارزیابی عملکرد برای اولین بار به صورت رسمی، در سطح فردی و سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت اون در اسکاتلند در صنعت نساجی مطرح گردید، به طوری که کالاهای تولید شده با استفاده از چوب‌هایی در رنگ‌های مختلف درجه بندی می‌شدند که این کار در واقع نوعی ارزیابی از کیفیت و یا ستاده سازمان بوده است (Hooshmand, 1390:21). چینی‌ها حدود ۲۲۲۲ سال قبل از میلاد مسیح از نوعی نظام خدمات کشوری برخوردار بوده‌اند که هر ساله کارمندان دولت را مورد ارزشیابی قرار می‌داد (Mirkamali, 2012). حضرت علی علیه السلام در نامه‌ی ۵۳ نهج البلاغه خطاب به مالک اشتر از ارزشیابی افراد سخن می‌گوید و به او زنهار می‌دهد که مبادا خادم و خائن در نزد او یکی باشد. پس از پیدایش سازمان‌های جدید در اروپا، انگلیسی‌ها و فرانسوی‌ها اولین مللی بودند که با استفاده از تفکر چینی‌ها ارزشیابی از کارمندان را به عنوان قسمتی از وظایف رسمی مدیریت مطرح کردند (Mirkamali, 2012). در کشورهای اروپایی و آمریکایی مسئله ارزشیابی به عنوان جزء مهمی از مدیریت منابع انسانی آنچنان با دقت و علاقه‌مندی انجام می‌شود که نتایج آن در همه موارد قابل استفاده است (alavi, 2010). تاریخچه ارزیابی عملکرد در ایران به قرن هفتم هجری بر می‌گردد. این موضوع نخستین بار از سوی خواجه رشید الدین فضل الله مطرح شد. قرن‌ها پس از آن در سال ۱۳۴۹ در کشور مقرر شد، مدیریت و نحوه انجام امور مورد ارزیابی قرار گیرد. در سال ۱۳۵۲ با آغاز برنامه پنجم عمرانی به موجب بند ۸ ماده ۵ فصل سوم قانون برنامه و بودجه کشور، وظیفه ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی به عهده سازمان برنامه و بودجه گذاشته شد و به همین منظور معاونت ارزشیابی سازمان‌های دولتی در این سازمان تشکیل شد (Hooshmand, 1390). ارزیابی را فرایند مقایسه‌ی نتایج حاصله در پایان یک دوره‌ی معین با اهداف از پیش تعیین شده به منظور تعیین میزان پیشرفت، تغییر و تجدید نظر در برنامه‌ها و دادن جزای مناسب با حسن و یا سوء اجرای عمل و نتایج حاصله تعریف می‌کنند. با گسترش رو به رشد شهرنشینی و شکل‌گیری نهادها و سازمان‌های مختلف و پیچیده برای ارتقای بهتر کیفیت عملکردها و سیستم‌های مرتبط با آن، در زمینه ارزیابی عملکرد تحقیقات متعددی از سوی محققان داخلی و خارجی نگارش یافته است، که به چند نمونه از این تحقیقات به شرح (جدول ۱) اشاره شده است. مدیریت شهری: "مدیریت شهری را می‌توان فرآیندی سیستمی در قالب شهر و توسعه شهر نامید. این فرآیند تشکیل شده از دو جزء اصلی می‌باشد، یکی مدیریت و دیگری شهر (Latifi, 2012). مدیریت شهری، از مسئولیت‌ها و اقدامات مرتبط سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا، نظارت و کنترل است که برای نیل به اهداف عمیاتی خاص در سطح جوامع شهری تنظیم شده است (Lalehpoor et al, 1390:38). شکل‌گیری این فرایند و تحقق اهداف عمیاتی آن نیازمند یک ساختار سازمانی متناسب و کارآمد برای اعمال مدیریت می‌باشد. در این ارتباط، مدیریت شهری باید دیدگاه جامع‌نگرتری درباره اجزا و عناصر سیستم شهری اختیار کند (Amanpoor et al, 2015:100) به نقل از (VanDigk, 2006:3). پس سیستم مدیریت شهری اصولاً به عنوان یک سطح و رده فضایی مدیریت محلی برای اداره همه یک شهر به عنوان یک واحد فضایی مطرح است. (Kazemian & Rezvani, 1381) مدیریت شهری را در قالب کالتر مدیریت می‌بیند و آن را نظامی می‌داند که وظیفه برنامه‌ریزی، ساماندهی، هدایت، رهبری و کنترل شهر را برعهده می‌گیرد (Ashtiani et al, 1399:33).

## روش‌شناسی تحقیق

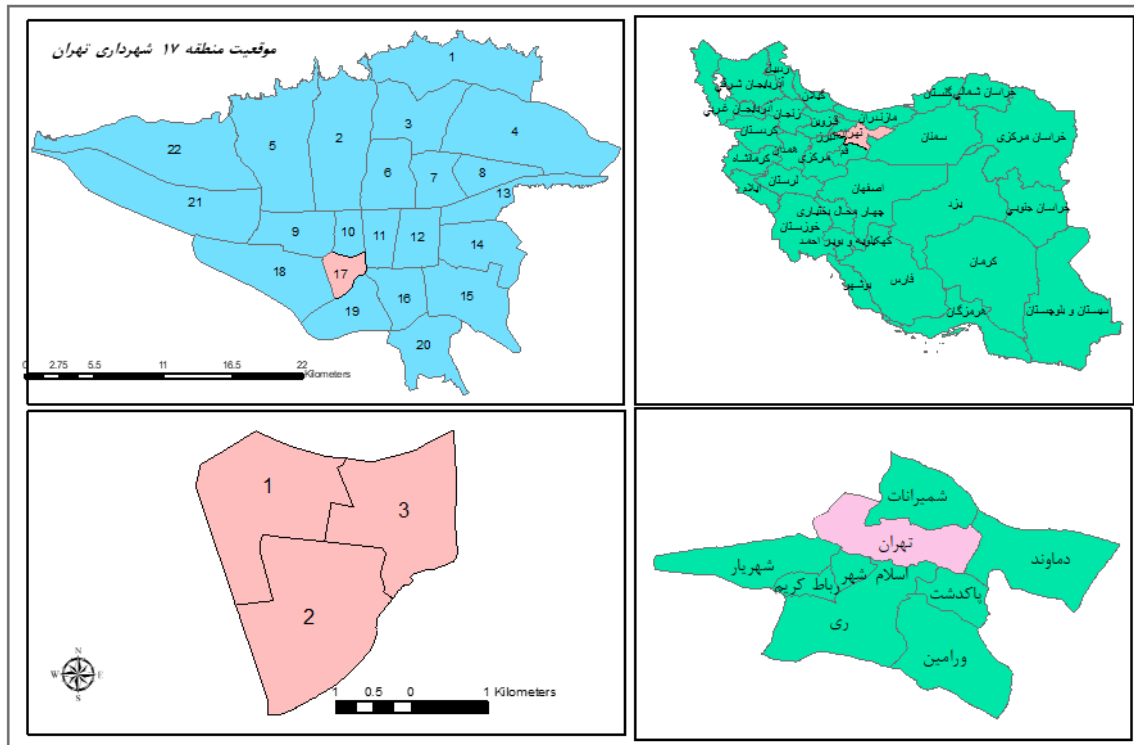
پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - تحلیلی است. جمع‌آوری داده براساس داده‌های کمی و کیفی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های t-test و همبستگی و تحلیل عاملی استفاده شده است. جامعه‌ی آماری این پژوهش ۳۰ نفر از خبرگان شهرداری منطقه ۱۷ تهران بوده است. روش انتخاب نمونه‌ها به صورت هدفمند و در دسترس است. روایی این تحقیق با نظرات اساتید و صاحب‌نظران حوزه پژوهش و برای سنجش پایایی پرسشنامه در این تحقیق از آزمون کرونباخ استفاده گردید که مقدار آن برای متغیرهای پژوهش ۰/۸۴ حاصل گردیده است.

## محدوده مورد مطالعه

منطقه ۱۷ در جنوب غرب تهران و در مجاورت مناطق ۱۹ و ۱۸، ۱۶، ۱۱، ۱۰، ۹ واقع شده است. طبق سرشماری سال ۱۳۹۸ جمعیت این منطقه ۳۰۹،۲۳۰ نفر و تعداد خانوار آن ۹۹،۷۶۷ نفر گزارش گردید (سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران، ۱۳۹۸). منطقه ۱۷ متشکل از ۳ ناحیه و ۱۲ محله می‌باشد که در میان نواحی آن، ناحیه ۱ با عملکرد اقتصادی فرامنطقه‌ای نقش عمده‌ای در میان نواحی این منطقه داراست و به عنوان نبض اقتصادی منطقه ۱۷ به شمار می‌رود چراکه مراکز صنعتی، کارگاهی و انبارها و مراکز تجاری در آن مستقر شده‌اند. اهمیت این ناحیه به دلیل وجود واحدهای بزرگ صنعتی، کارخانه‌هایی با کارکردهای فرامنطقه‌ای و انبارهای کالا در حاشیه جنوبی خیابان قزوین و در بزرگراه آیت الله سعیدی، واحدهای تولیدی و تجاری بازار میل یافت آباد و واحدهای تولیدی - تجاری کیف و کفش امین الملک در این ناحیه می‌باشد و جمعیتی بالغ بر ۶۳ هزار نفر در آن ساکن هستند و ناحیه ۲ و ۳ به ترتیب تراکم جمعیتی بالایی بعد از ناحیه



۱ دارند اما ریزدانی بافت شهری در ناحیه ۳ بالاتر و تراکم جمعیتی منطقه ۱۷ چهار برابر تراکم جمعیتی متوسط شهر تهران است. لذا به دلایل ذکر شده این منطقه را جهت آسیب شناسی ارزیابی عملکرد مدیریت شهری در نظر گرفتیم که دارای جنبه تجاری و مسکونی در کنار یکدیگر می باشد.



نقشه ۱- منطقه ۱۷ شهرداری تهران Reference: Authors, 2021

سیاست گذاری، برنامه ریزی و راهبری ارزیابی عملکرد این منطقه مانند سایر مناطق ۲۲ گانه توسط اداره کل ارزیابی عملکرد عملکرد و کمیته راهبری انجام می‌گیرد و شامل گزارش عملکرد سالیانه، گزارش‌های عملکرد دوره‌ای، پایش برنامه ۵ ساله (چشم انداز)، ارزیابی عملکرد چهار ماهه، ارزیابی شورای اسلامی شهر تهران، ارزیابی عملکرد بودجه، کارنامه عملکردی ماهیانه مناطق، ارزیابی پیشرفت پروژه ها، گزارشات دوره‌ای مالی، بازدیدهای ستادی دوره‌ای، ارزیابی پیمانکاران، مشاوران، کارکنان و مدیران است که توسط اداره‌های ارزیابی عملکرد و بهبود مدیریت، برنامه و بودجه، امور مناطق، شورای اسلامی شهر و معاونت مالی و اقتصاد شهر انجام می‌گیرد که زمان آن‌ها طبق قوانین تعیین شده متولیان سالیانه و ماهیانه می‌باشد و چشم انداز ۵ ساله در پایان هر سال بررسی می‌شود که چه مقدار به اهداف پنج ساله نزدیک شده و یک پنجم شده یا خیر. فرایند اجرای ارزیابی عملکرد در شهرداری منطقه ۱۷ به ترتیب: ۱- تعیین و تصویب شاخص‌ها ۲- گردآوری، تایید و بارگزاری اطلاعات شاخص‌ها ۳- ارائه گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد ۴- بازدید دوره‌ای ۵- ارائه راهکارهای بهبود وسطوح ارزیابی عملکرد در آن در سه سطح: ۱- سطح راهبردی شهرداری ۲- مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌ها ۳- نواحی و محلات می‌باشد.

### بحث و یافته‌های تحقیق

پژوهش حاضر روی ۳۰ نفر از مدیران و کارشناسان شهرداری منطقه ۱۷ شهرداری تهران به انجام رسیده است. ویژگی‌های جمعیتی جامعه آماری نشان می‌دهد که ۷۶٫۷ درصد مرد و ۲۳٫۳ درصد زن بودند. نمونه آماری از نظر شرایط سنی هم در سه دسته ۳-۴۰ سال ۳۳٫۳ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال ۴۷٫۷ درصد و بالای ۵۰ سال ۲۰ درصد هستند. از نظر سابقه کاری هم بیشترین تعداد به افراد بالای ۲۰ سال ۳۳٫۳ درصد اختصاص دارد.

### میزان نرمال بودن داده‌ها (کلموگروف):

برای استفاده از آزمون‌های پارامتریک مانند همبستگی پیرسون و آزمون تی، توزیع داده‌ها باید نرمال باشد. به‌طور مرسوم برای بررسی نرمال بودن از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده می‌شده است. در این آزمون نرمال بودن داده‌ها را نشان می‌دهیم، یعنی اینکه توزیع یک صفت در یک نمونه با توزیعی که برای جامعه مفروض است مقایسه می‌کنیم و اگر داده‌ها دارای توزیع نرمال باشند امکان استفاده از آزمون پارامتریک وجود دارد و در غیر اینصورت باید از آزمون ناپارامتریک استفاده کنیم. در جدول شماره ۵ نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف سنجیده شده است. با توجه به اینکه Sig. حاصل شده در تمام متغیرها بالاتر از مقدار ۰,۰۵ است، پس می‌توان نتیجه گرفت که فرض صفر مبنی توزیع نرمال داده‌ها در بین متغیرها رد نمی‌گردد (پذیرفته می‌شود). به عبارت دیگر می‌توان نتیجه گرفت توزیع داده‌ها در متغیرهای مورد بررسی نرمال است.

**آزمون تی:** با توجه به انتخاب طیف عددی (۵ تا ۱) برای سوالات تشکیل دهنده متغیر پژوهش، باید مقادیر حاصل از نظرات پاسخگویان را بررسی کرد تا روشن شود آیا میانگین پاسخ‌های ایشان به طور متوسط با ۳ (عدد و سطر طیف ۹ تفاوت معنادار دارد یا خیر: بنابراین از آزمون مقایسه میانگین تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر مشاهده می‌شود. در جدول پایین مقدار میانگین همه متغیرهای مورد بررسی بالاتر از میانگین هستند.

جدول ۱- آزمون تی تست

نمونه	میانگین	درجه آزادی	انحراف از میانگین
۳۰	۳/۴۹۲۶	۰/۲۹۱۳۳	۰/۰۵۳۱۹
۳۰	۳/۴۶۶۷	۰/۴۲۵۱۵	۰/۰۷۷۶۲
۳۰	۳/۴۵	۰/۵۵۷۵۵	۰/۱۰۱۷۹
۳۰	۳/۵۷۶۲	۰/۳۷۷۹۳	۰/۰۶۹۹۹
۳۰	۳/۵۸۱۰	۰/۴۳۷۴	۰/۰۷۹۸۶

Reference: Research findings, 2021

### مرحله دوم- ارزیابی تناسب داده‌ها برای تحلیل عاملی :

جدول زیر نتایج آزمون KMO و آزمون کرویت بارتلت را نشان می‌دهد. بنابر قواعد آماری، عدد ۰/۵۳۸ برای آزمون KOM قابل قبول است و می‌توان تحلیل عاملی را برای سنجش داده‌ها بکار برد. همچنین نتیجه آزمون کرویت بارتلت برابر با ۰/۰۰ به دست آمده است که فرض ناهمبسته بودن متغیرها را رد می‌کند. در نتیجه متغیرها با یکدیگر همبستگی دارند و می‌توان از تحلیل عاملی استفاده کرد.

جدول ۲- نتایج (خروجی) KMO و کرویت بارتلت

و بارتلت KMO آزمون		
کفایت نمونه گیری کایزر- مایر- اوکلین	۰/۶۳۴	
تست کرویت بارتلت	کای اسکوتر تقریبی	۰/۶۱۲۷۱
	درجه آزادی	۱۰
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰

Reference: Research findings, 2021

طبق جدول ۱۰، چون  $KMO \geq ۰/۶۰$  است یعنی ۰/۶۳۴، پس؛ اجرای تحلیل عاملی بدون مانع می‌باشد و چون مقدار شاخص آزمون کرویت بارتلت بالاتر از ۰/۰۵۰ می‌باشد، بنابراین؛ تعداد داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است.



نتایج کل واریانس تبیین شده

جدول ۳- کل واریانس تبیین شده

مجموع مربعات			برابری بین متغیرها			متغیر
فراوانی % تجمعی	واریانس به % درصد	جمع	فراوانی تجمعی %	واریانس % به درصد	جمع	
۵۲/۹۴۰	۵۲/۹۴۰	۲/۶۴۷	۵۲/۹۴۰	۵۲/۹۴۰	۲/۶۴۷	قانونی
			۷۱/۷۷۵	۱۸/۸۳۵	۰/۹۴۲	اجرایی
			۸۷/۵۵۳	۱۵/۷۷۸	۰/۷۸۹	اجتماعی
			۹۷/۴۱۶	۹/۸۶۳	۰/۴۹۳	زمینه ای
			۱۰۰/۰۰۰	۲/۵۸۴	۰/۱۲۹	نهادی

Reference: Research findings, 2021

از آنجایی که مقدار ویژه عامل آسیب‌های قانونی دارای مقدار ویژه بزرگتر از یک هستند در تحلیل باقی می‌ماند. این عامل حدود ۵۳ درصد از تغییرپذیری (واریانس) متغیرها را توضیح می‌دهد. ضمناً در چرخش عامل‌های باقی مانده، نسبتی از کل تغییرات که توسط این یک عامل توضیح داده می‌شود، ثابت است (تقریباً ۵۳ درصد). ولی در روش بدون چرخش، عامل اول در صد بیشتری از تغییرات (تقریباً ۵۳ درصد) را تبیین می‌کند. در روش چرخش عامل‌ها، هریک از آنها نسبت تقریباً یکسانی از تغییرات را توضیح می‌دهند. این ویژگی چرخش واریانس است که تغییرات را میان عامل‌ها به شکل یکنواخت توزیع می‌کند.

**ماتریس اجزا:** ماتریس اجزا که یکی از مهم‌ترین نتایج تحلیل عاملی است، همبستگی متغیرها را با هر یک از عامل‌ها نشان می‌دهد. بنا بر تعریف، مقادیر همبستگی با قدر مطلق بیش از ۰/۴ بیانگر رابطه علی بین متغیر و عوامل هستند و در حالتی که یک متغیر با دو یا چند متغیر عام همبستگی معنادار داشت. عاملی که بیشترین همبستگی را آن متغیر دارد به عنوان عامل مبین آن متغیر انتخاب می‌شود. در بین مولفه‌ها، مولفه نهادی با ۰/۹۲۹ بیشترین همبستگی نشان را می‌دهد و اجتماعی با ۰/۳۱۲ کمترین اثر را دارد.

جدول ۴- ماتریس اجزا

متغیر	
۱	
۰/۷۱۹	قانونی
۰/۷۲۸	اجرایی
۰/۳۱۲	اجتماعی
۰/۸۶۴	زمینه ای
۰/۹۲۹	نهادی

Reference: Research findings, 2021

با توجه به اعمال تحلیل عاملی روی پنج متغیر پژوهش، این آزمون برای گویه‌های مربوط به آسیب‌های قانونی نیز انجام پذیرفت و نتایج آن به شرح زیر بدست آمد.

جدول ۵- کل واریانس تبیین شده سوالات آسیب‌های قانونی

مجموع مربعات			برابری بین متغیرها			متغیر
فراوانی تجمعی %	واریانس به درصد %	جمع	فراوانی تجمعی %	واریانس به درصد %	جمع	
۳۳/۷۳۲	۳۳/۷۳۲	۳/۰۳۶	۳۳/۷۳۲	۳۳/۷۳۲	۳/۰۳۶	۱
۵۱/۲۷۱	۱۷/۵۳۹	۱/۵۷۹	۵۱/۲۷۱	۱۷/۵۳۹	۱/۵۷۹	۲
۶۶/۷۶۴	۱۵/۴۹۳	۱/۳۹۴	۶۶/۷۶۴	۱۵/۴۹۳	۱/۳۹۴	۳
۷۸/۲۴۴	۱۱/۴۸۰	۱/۰۳۳	۷۸/۲۴۴	۱۱/۴۸۰	۱/۰۳۳	۴
			۸۴/۸۷۴	۶/۶۳۱	۰/۵۹۷	۵

متغیر	برابری بین متغیرها			مجموع مربعات		
	جمع	واریانس به درصد %	% فراوانی تجمعی	جمع	واریانس به درصد %	% فراوانی تجمعی
۶	۰/۵۰۸	۵/۶۴۷	۹۰/۵۲۱			
۷	۰/۴۶۱	۵/۱۲۰	۹۵/۶۴۱			
۸	۰/۳۱۳	۳/۴۸۲	۹۹/۱۲۳			
۹	۰/۰۷۹	۰/۸۷۷	۱۰۰/۰۰۰			

Reference: Research findings, 2021

از آنجایی که مقدار ویژه گویه اول تا چهارم آسیب‌های قانونی دارای مقدار ویژه بزرگتر از یک هستند، در تحلیل باقی می‌ماند. این گویه‌ها می‌توانند به ترتیب حدود ۳۴ درصد، ۱۸ درصد، ۱۵ درصد و ۱۱ درصد از تغییرپذیری (واریانس) متغیرها را توضیح دهد. به این ترتیب ۴ متغیر اول در حدود ۷۸،۲۴ درصد از واریانس را شامل می‌شود. ضمناً در چرخش عامل‌های باقی مانده در روش چرخش عامل‌ها، هریک از آنها نسبت تقریباً یکسانی از تغییرات را توضیح می‌دهند. این ویژگی چرخش واریانس است که تغییرات را میان عامل‌ها به شکل یکنواخت توزیع می‌کند.

جدول ۶- ماتریکس متغیر

متغیر	متغیر			
	۴	۳	۲	۱
q1	۰/۶۳۷	۰/۰۵۵	۰/۶۹۴	-۰/۰۹۸
q2	۰/۰۱۵	۰/۳۵۵	۰/۰۶۰	۰/۷۴۵
q3	۰/۲۷۱	-۰/۱۲۸	-۰/۴۷۲	۰/۶۴۲
q4	-۰/۲۵۵	-۰/۱۵۹	۰/۵۹۷	۰/۵۹۵
q5	۰/۱۵۵	۰/۲۲۰	-۰/۶۱۱	۰/۵۷۷
q6	۰/۳۰۷	۰/۴۸۳	-۰/۲۵۷	-۰/۶۷۵
q7	-۰/۳۰۶	۰/۵۹۹	۰/۰۴۶	-۰/۶۷۱
q8	-۰/۴۳۷	۰/۴۹۱	۰/۱۴۶	۰/۴۷۶
q9	۰/۳۱۶	۰/۵۸۵	۰/۲۲۹	۰/۴۸۸

Reference: Research findings, 2021

## بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت شهری به‌عنوان چارچوب سازمانی توسعه شهر به سیاست‌ها، برنامه‌ها و طرح‌ها و عملیاتی اطلاق می‌شود که در پی اطمینان از تطابق رشد جمعیت با دسترسی به زیرساخت‌های اساسی مسکن و اشتغال هستند. براین اساس، کارآیی مدیریت شهری وابستگی مشخصی به عوامل زمینه‌ای از قبیل ثبات سیاسی، یکپارچگی اجتماعی و رونق اقتصادی و نیز عوامل دیگری از قبیل مهارت و انگیزه‌های سیاستمداران و اشخاص استفاده‌کننده از این سیاست‌ها دارد. تحت این شرایط چارچوب و ویژگی‌های سازمانی حکومت و مدیریت شهری به‌ویژه نقش اجرایی بخش دولتی و عمومی در آن، تاثیر بسیار تعیین‌کننده‌ای در موفقیت آن ایفا می‌کند. بنابراین به منظور کارایی مناسب و افزایش عملکرد، ارزیابی عملکردی آن بسیار ضروری است. آسیب شناسی ارزیابی عملکرد سبب نوعی توسعه نهادی می‌شود که مدیران و کارکنان پیشرفت شغل خود را اندازه بگیرند و در جای مناسب خود قرار گیرند و از نظر اداری سبب استقرار مناسب کارکنان، مدیریت رشته خود و دریافت پاداش به موقع می‌شود، همچنین می‌توان گفت آسیب شناسی ارزیابی عملکرد، توسعه کارکنان را به همراه دارد که بتوانند به راحتی شغل انتخابی خود را توسعه دهند و رشد کنند و از مزایای دیگری نظیر افزایش روحیه، تعهد، صلاحیت و پشتکار برخوردار شوند. هدف از ارزیابی باید سنجش عملکرد کل سازمان باشد نه اینکه افراد یا واحدهای خاص نتایج مثبت مجزا داشته باشند. در حقیقت ارزیابی عملکرد سازمان باید با اهداف جامع بصورت یکپارچه انجام گیرد. وجود سازمان‌های متنوع در فرآیند ارزیابی عملکرد مدیریت شهری بدون هماهنگی مناسب و مکانیزم مسئولانه نشان از عدم یکپارچگی این مهم می‌باشد و ارزیابی عملکرد دقیق می‌تواند دلیل عملکرد ضعیف یا عوامل موثر بر عملکرد خوب در یک زمینه خاص را تجزیه و تحلیل کند که هدف نهایی ارزیابی عملکرد، کارایی، اثربخشی و پاسخگویی و رضایت عمومی باشد. آسیب شناسی ارزیابی عملکرد قطعا باعث کاهش فاصله بین برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود و ارزیابی عملکرد بخش کوچکی از مدیریت عملکرد است که نشان می‌دهد اهمیت مدیریت در این بخش چه میزان پررنگ و مهم می‌باشد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که مطالعات کمتری در حوزه آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد شهرداری پرداخته شده است و از مهم‌ترین آنها می‌توان به مطالعه شهیدی (۱۳۹۷) اشاره کرد که عدم انسجام و یکپارچگی، تعدد و موازی بودن ارزیابی‌های فعلی، عدم ارتباط منسجم میان برنامه/بودجه و ارزیابی را از مهم‌ترین آسیب‌های نظام ارزیابی بیان کرده است. از این‌رو هدف پژوهش حاضر آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد مدیریت شهری تهران است و این امر در مطالعات قبلی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش حاضر از نظر ماهیت توصیفی - تحلیلی و از نظر هدف کاربردی است. برای بررسی دقیق موضوع با توجه به شناخت از ساختار مدیریت، منطقه ۱۷ به عنوان نمونه موردی انتخاب شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه با مدیران خبره منطقه ۱۷ شهرداری تهران به صورت هدفمند انتخاب و جمع‌آوری گردید. آسیب شناسی نظام مدیریتی در پژوهش حاضر با مؤلفه‌های آسیب‌های قانونی، اجرایی، اجتماعی و فرهنگی، زمینه‌ای و نهادی انجام گرفت. نتایج بررسی و تحلیل‌های همبستگی و تحلیل عاملی پژوهش نشان می‌دهد که در این میان، مؤلفه آسیب نظام ارزیابی مدیریت و آسیب‌های قانونی بیشترین سهم را در تبیین موضوع دارد. به طوری که در تحلیل عاملی مؤلفه‌های قانونی در حدود ۵۳ درصد از تغییرپذیری (واریانس) متغیرها را به خود اختصاص می‌دهد و حتی چهار گویه اول آسیب‌های قانونی هم این آسیب را تبیین می‌کنند؛ همچنین نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که از بین تمام مؤلفه‌های مورد مطالعه، مؤلفه قانونی بیشترین همبستگی با مؤلفه نهادی ( $r = 0/611$ ) را دارد و بین مؤلفه اجرایی با مؤلفه‌های زمینه‌ای ( $r = 0/556$ ) نهادی ( $r = 0/532$ ) رابطه معناداری وجود دارد. در بین مؤلفه‌ها نیز، بین مؤلفه اجتماعی با مؤلفه‌های دیگر رابطه معناداری وجود ندارد. بنابراین می‌توان گفت که ارزیابی عملکرد در سطح فردی و حداکثر درون بخشی (واحدی) در سطح ادارات و سازمان‌ها به عنوان یک آسیب (خلاء) قانونی است. جهت ارتقای بهره‌وری کارکنان و به تبع آن ارتقای بهره‌وری و راندمان کاری ادارات و سازمان‌ها، ارزیابی عملکرد می‌بایست کلیه وجوه و واحدهای اداره یا سازمان مربوطه را شامل شود تا بنحوه مطلوبی، شاهد تاثیر این سنجش کاربردی در سطح امور اداری باشیم.

#### پیشنهادات:

- قانون گذاری‌ها به صورت مستمر و دوره‌ای با توجه به اهداف و چشم انداز سازمان بازبینی شود.
- بهبود مستمر الگوها و قوانین ارزیابی عملکرد که مبتنی بر شناسایی فرصت‌ها و نیازها از طریق تحلیل داده‌های عملیاتی باشد.
- ایجاد روشی متداول برای کسب اطمینان از توسعه به کارگیری فناوری‌های جایگزین و قانون گذاری‌های جدید توسط مدیران شایسته.
- توجه بیشتر به مهارت‌ها، توانایی‌ها، نیازها و خواسته‌های مدیران و کارکنانی که در فرایند قانون گذاری و ارتقا ارزیابی عملکرد سازمان می‌توانند به صورت حرفه‌ای و کاربردی فعالیت کنند.
- توجه به توسعه فردی، آموزش و بهسازی مدیران و قانون گذاران جهت ارتقای قوانین نظام ارزیابی عملکرد.
- توجه به مدیریت استعداد در قانون گذاری و تحقیق و تدوین روش صحیح تشویق و تنبیه برای ایجاد حس تعهد و افزایش روحیه.
- توجه و به کارگیری مدیریت دانش و معیارهای نوین در تدوین قوانین ارزیابی عملکرد.
- انجام نیازسنجی‌های آموزشی مستمر برای قانون گذاران و مدیران برای بهبود مستمر آنها.
- دریافت بازخورد منظم از مدیران در خصوص قوانین از طریق ارتباط منظم بین مدیران و قانون گذاران.
- بازبینی قوانین جاری، اقدامات اصلاحی و ثبات در اجرای سیاست‌ها و اقدامات.

#### References

1. Abdollahi, H., Raisi. (2018). Performance Evaluation Criteria for Managers of Secondary Schools. Quarterly Journal of Psychology and Educational Sciences, Volume 3, Issue 2, Pages 1-12 [In Persian]
2. Adeli, Alireza (1384). "Evaluation of the Performance of the Islamic Republic of Iran in establishing order and security in Bam city" Postgraduate Thesis, University of Law enforcement. [In Persian]
3. Alavi, S, A. (1389). A Comparative Study on Employee Evaluation in Several Countries. Government Education Management Center. [In Persian]

4. Amanpour. Saeed, Nabi Allah Hosseini Shah Parian, Atashafrooz, Nasrin, Farahmad, Qassem (۱۳۹۶) Investigating and analyzing the performance of councils in urban management (Case study; City , Pp. ۹۹-۱۱۰ . [In Persian]
5. Asadi, Ahmad, Rajabi, Azita, Janbazi. Gholamreza, Komeili. Muhammad (۱۳۹۹) Investigating urban management injuries and its role in the urban development planning system using three-way analysis (Case study: Municipality of Pakdasht (Journal of Urban Research and Planning of the Year, Spring ۱, pp ۱۱ , ۴۰. [In Persian]
6. Bahrami, A., Ahmadi, Gh., Sa'adatmand, Z., Abbasi, V. (1393). Evaluation of Performance Indicators of Managers in Isfahan from the Viewpoint of Managers and Teachers. Quarterly Journal of New Approaches on Educational Administration, Year 4, Issue 4, Winter 92, pp. 141-150. [In Persian]
7. Chen, L.H., Kom, W.C. (2008). Fuzzy linear programming models for new product design using QFD with FMEA ,Applied Mathematical Modeling, 11(5), 46-58. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apm.2007.11.029>
8. Gholamreza, Kazemian, Saeedi Rezvani. Navid (1381) Feasibility Study of Assigning New Duties to Municipalities, Volume 2, Urban Management and Municipalities in Iran, Municipalities Organization Publications, Tehran . [In Persian]
9. Hosseini, Seyyed Hadi; Rafiee, Ghazaleh and Javadian, Seyyed Hamid (1394) Analytical on the pathology of designing green spaces in urban areas, (Case study: Eram Park of Sabzevar city), Journal of Environmental Science and Technology, 3 (18): 149-171. [In Persian]
10. Hooshmand, Akbar (1390) "Analysis of the results of performance evaluation of executive organs of Tehran province", Farahani Organization, first edition: 21. [In Persian]
11. Araqi Ashtiani, Majid Reza, Rahim Sarvar, Zivayar Parvaneh, Nasrallah Fallah Tabar (1399) The realization of integrated urban management with the emphasis on the role and strength of the actors in different levels of urban management in Tehran, the Judgment of Urban Research and Planning, Year 11, No.40, spring [In Persian]
12. Jafari Eskandari, Meysam and Keshvari, Mohammad Reza (1394) "Application of the Dynamic Balanced Scorecard Model and Data Envelopment Analysis to Evaluate Sound and Sima Performance, Journal of Management, Government Organizations, Volume 9, No. 4, Autumn 94, Page 75-89. [In Persian]
13. Kordshuli, Ra'anayi, Habibollah and Saghapoor, Asiyeh (1390), designing the performance pattern of employee performance based on organizational performance management, government management perspective, 6: 95-114. [In Persian]
14. Mansourian, H., Rajaei, A., Hatami. A., Ashouri, H. (1398). Pathology of urban management in the ethnic city (Case study: Nourabad city, Lorestan province). Journal of Urban Social Geography, 6(1), 193-211. [In Persian] <http://dx.doi.org/10.22103/JUSG.2019.1986>
15. Mirkamali, S, M. (1391). Leadership and educational management. Tehran, Yastarron. [In Persian]
16. Najafizadeh, M, M., Zahedi, S, M. (2012). Pathology of employee performance management system in Ghazvin University of Medical Sciences using three-branch model. Development and Transformation Magazine Management, No. 25, pp. 59-69 [In Persian]
17. Nikukar, Gholam Hossein; Mahdavi Mazdeh, Mohammad; Mousavi, Seyed Jalal and Alidadi Talkhestani Yaser (1393) Presenting a Model for Evaluating the Performance of Knowledge Employees, Human Resource Management Research, Summer 1393, No. 2 (16). [In Persian]
18. QUYEN Thi Lan Phuong 1, Kakuya MATSUSHIMA2, Kiyoshi KOBAYASHI2, Trong Hiep NGUYEN3 (2018), Developing a Monitoring and Evaluation System for Urban Planning—The Case of the Hanoi Master Plan, City Planning Institute of Japan Autumn and Winter 1398 pp.5,8 <http://dx.doi.org/10.14398/urpr.5.87>
19. Rafi Pour, Saeed, Dadashpour, Hashem and Rafiayan, Mojtaba (1389), investigating social capital capacities in the framework of the planning of the base neighborhood, the sample of the study: Firooz Salar neighborhood of Gogan City, Quarterly Journal of Welfare Planning and Social Development, No. 3, pages 203-329. [In Persian]
20. Rasoolimanesh, S. Mostafa, Mastura Jaafar and Nurwati Badarulzaman, (1392) Urban Planning and Management System in Iran: A Review and assessment. Middle-East Journal of Scientific Research 18(2):220-229-1392

21. Sarmad Zohreh, Bazargan Abbas, Hejazi Elaheh (1383) "Methods of Behavioral Sciences", Ad, 8th and 9<sup>th</sup> edition: 268-273. [In Persian]
22. Shahidipour, Ruhollah, Karami, Alireza, Sangi, Elham, Kabli, Fereshteh, Fallahnafari, Sakineh and Mirakhorli, Ali (1397) in the Pathology of the Available Evaluation of Performance Assessment in Tehran Municipality, Domestic Documentation of the Department of Performance and Improvement Management.
23. Sobhani, M. S., Bagheri, E., Bahrami, M., Tahirpour, K, H. (1391). Investigating the Validity of the Performance Evaluation System of Iranian Customs Officers. Management of organizational culture, Volume 9, Number 2, Autumn and Winter (1390) Pages 155-169. [In Persian]
24. Tanha pir zadeh, Gholamreza (1398) Pathology of Municipal Performance in Urban Management Structure with Emphasis on Income Resources (Case Study: Adimi City). Masters thesis, university of zabol. [In Persian]
25. Tehran Municipality Statistics: Tehran Municipality Statistics (1398) Technology Organization Tehran 99:47. [In Persian]
26. Van Dijk, M.P. 2006. Managing Cities in Developing Countries, publish in chinese by renmin university press, 212 p
27. Zarandi, Mohammadpour, Tabatabai Mazdabadi, Karimi, Seyed Mohsen, Samaneh (1392) Human Resource Management in Municipalities. Tehran: Kuhsar Publications [In Persian]

