

طراحی و تبیین الگوی رتبه بندی سازمان های تابعه شهرداری ها

محمد مهدی قمیان^۱، سید حسام وقفی^{۲*}، علی فیاض^۳

^۱ دکتری، گروه حسابداری و عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

^۲ دکتری، گروه حسابداری و عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (عهده دار مکاتبات)

^۳ کارشناسی ارشد، گروه حسابداری، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: خرداد ۱۳۹۶، اصلاحیه: آبان ۱۳۹۶، پذیرش: اسفند ۱۳۹۶

چکیده

تمرکز صرف بر وجوه عملکردی سازمان ها (و عدم توجه به ویژگی ها، وجوه افتراق ذاتی و عوامل خارج از اراده سازمان ها که بر عملکرد آن ها تأثیرگذار است)، از جمله مهم ترین نقایص سیستم های ارزیابی عملکرد و رتبه بندی موجود بوده که در پژوهش های پیشین نیز کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از این رو، در این پژوهش سعی شده تا با تعدیل و توسعه کارت امتیازی متوازن^۱، الگویی سفارشی برای رتبه بندی سازمان های تابعه شهرداری ها طراحی شود. در الگوی مورد نظر، شاخص های سیدبندی و عملکردی، توأمان (ولی در دولاپه مجزا) مورد توجه قرار گرفته است. در این پژوهش، از روش دلفی برای فاز طراحی و احصای نظر خبرگان که شامل مدیران کلیه سازمان ها و شرکت های تابعه شهرداری مشهد (۱۴ سازمان و ۶ شرکت تابعه) بوده اند، استفاده شده است. وزن پیشنهادی مشارکت کنندگان به مناظر چهارگانه الگو نیز با استفاده از تکنیک مقایسات زوجی تحلیل سلسله مراتبی، مورد آزمون قرار گرفته و نرخ سازگاری اوزان معادل ۰/۰۱۹ و بیانگر سازگاری مقایسات زوجی بوده است. پس از طراحی الگو (که مشتمل بر ۴۱ شاخص دسته بندی شده است)، اقدام به تبیین و پیاده سازی نمونه ای آن در سازمان های پنج گانه تابعه حوزه معاونت خدمات شهری مشهد (شامل سازمان آتش نشانی و خدمات ایمنی، سازمان مدیریت پسماند، سازمان پارک ها و فضای سبز، سازمان فرودس ها و سازمان میادین میوه و تره بار و ساماندهی مشاغل) گردیده است.

واژه های اصلی: طبقه بندی، ارزیابی عملکرد، رتبه بندی، کارت امتیازی متوازن، شهرداری

۱- مقدمه

در انتظار نتایج، مشاهده اثرات ناشی از فعالیت های دولت، امیدوار به دولت برای ایجاد زندگی بهتر برای شهروندان می باشند نیز مهم است. نظام ارزیابی عملکرد، به شناخت برنامه های بالقوه کارآمد و مؤثر 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 آن ها را اصلاح نمایند فراهم آورد. یک نظام کارآمد کنترل و ارزیابی می تواند به عنوان 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.

نظام ارزیابی عملکرد در تفکر و آشکار نمودن آرمان ها و هدف ها مؤثر است. با این وجود دولت ها و مردم از این نظام می توانند برای تدوین و توجیه پیشنهاد های 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. 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

*h.vaghfi2012@gmail.com

از عملکرد آن‌هاست) و شاخص‌های عملکردی (که بیانگر عملکرد دوره سازمان‌هاست) مورد تأکید قرار گرفت. در طراحی الگوی ارزیابی عملکرد (برای اولین بار در شهرداری مشهد)، از خبرگان سازمانی در سطحی قابل قبول، جهت تعیین شاخص‌ها و اوزان آن‌ها، نظر خواهی شد، و شاخص‌ها از پایین به بالا احصاء، پالایش، پردازش، دسته‌بندی، وزن دهی و در الگو، جانمایی گردید.

۲- مبانی نظری

۲-۱- ارزیابی عملکرد

وظیفه کنترل، شامل تعیین مکانیزم‌هایی است که از اجرای واقعی برنامه استراتژیک بازخورد بدهد، بدانگونه که در هر مرحله بتواند وضعیت موجود را با وضعیت مورد انتظار مقایسه نماید. سیستم نظارتی باید همچنین انحراف از انتظارات واقعی را نشان دهند و علاوه بر آن دلایل این انحرافات را بکار بندند. "ارزیابی عملکرد" فرایندی است در چهارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت، در جهت تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی که بوسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و به‌طور رسمی در سازمان مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد و کارکنان را از بازخورد نتایج مثبت و یا منفی عملکرد شخصی خود آگاه می‌کند. سیستم‌های ارزیابی عملکرد طی سال‌های اخیر در سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای اهمیت یافته‌اند. سازمان‌ها نیاز به این دارند تا درک کنند چگونه سیستم‌های ارزیابی عملکرد را طراحی و اجرا نموده و مورد استفاده قرار دهند. همچنین آن‌ها باید یاد بگیرند تا سیستم‌های مزبور را مورد بازبینی قرار دهند [۱۷]. در هر سازمانی تدوین استراتژی، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت، انجام اصلاحات، ایجاد بهبود و تحول، با ارزیابی عملکرد و شناخت وضع موجود آغاز می‌شود [۷]. در حال باید به خاطر داشت که توسعه و ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد (که به‌درستی بیانگر عملکرد لایه‌های مختلف سازمان باشد)، کاری دشوار و همراه با چالش‌های فراوان است [۹]. یک سیستم جامع ارزیابی عملکرد می‌تواند به افزایش حمایت درونی و بیرونی از هدف عمومی و کلی سازمان کمک کند. در این مسیر، پایبندی و احساس تعهد مستمر اهمیت بسیاری دارد و اقدامات و عملکرد سازمان باید نشان‌دهنده این اهمیت باشد. تاکنون مدل‌ها و الگوهای مختلفی در خصوص ارزیابی عملکرد ارائه شده‌اند که می‌توان آن‌ها را از منظر حوزه‌ای در سه دسته زیر تقسیم‌بندی نمود؛ دسته اول مدل‌های مبتنی بر زمان و هزینه از قبیل "نمودار نیمه عمر" و "اسکور" که تأکید بر ارزیابی‌های حوزه مالی و فرایندهای ساخت و تولید داشته و مبتنی بر کنترل زمان و هزینه صرف شده می‌باشند. دسته دوم مدل‌های برتری سازمانی و خودارزیابی از قبیل "دمینگ"، "جایزه ملی کیفیت بالدريج" و "تعالی سازمانی" که تأکید بر ارزیابی‌های حوزه مدیریت و فرایندهای ساخت و تولید داشته و مبتنی

دسترسی عموم به اطلاعات حاصل از نظام‌های کنترل و ارزیابی مبتنی بر نتایج در توسعه اقتصادی در درون و بین کشورها نیز مؤثر است. دستیابی به اطلاعات یکی از اجزای ضروری استراتژی توسعه موفق می‌باشد. شهرداری کلانشهر مشهد، علاوه بر مناطق سیزده‌گانه، دارای چهارده سازمان تابعه و شش شرکت وابسته است. سازمان‌ها و شرکت‌های مورد نظر، هریک، بخشی از وظایف مقرر قانونی (از جمله تکالیف تعیین شده طی ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها) را برعهده دارند. احداث و مرمت خیابان‌ها و پل‌ها، ایجاد، بازپیرایی و نگهداری فضای سبز، تنظیف، رفت‌وروب و جمع‌آوری زباله، آموزش و توسعه فرهنگ شهروندی، تغسیل و تأمین فضا برای مدفون نمودن اموات، تأمین ناوگان حمل‌ونقل درون‌شهری اعم از اتوبوس، تاکسی و قطار شهری، ارائه خدمات آتش‌نشانی و اطفای حریق، ساماندهی بازارهای میوه و تره بار، تلاش در جهت تحقق شهر هوشمند و... تنها بخشی از فعالیت‌های متنوع، ناممگون و نامتجانسی هستند که توسط سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری انجام می‌شوند. بی شک، بررسی میزان تحقق مأموریت‌ها 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 فعالیت‌های سازمان‌های تابعه شهرداری‌ها، همواره از دشواری‌های مقایسه و رتبه‌بندی سازمان‌ها قلمداد شده است. ارزیابی عملکرد در سازمان‌های تابعه شهرداری مشهد، مکانیزم نوپایی محسوب نمی‌شود، 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 پرداختی‌ها به مدیران و کارکنان سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه، به‌طور کامل برآورده نشود. بررسی‌های انجام شده محققان نشان داد که در روش‌های ارزیابی عملکرد قبلی، وجوه افتراق سازمان‌های تابعه شهرداری از حیث ویژگی‌های ذاتی (مانند تعداد کارکنان، تحصیلات کارکنان، بودجه، سختی کار، تخصصی بودن کار، بحران مدار بودن فعالیت و...) همواره نادیده گرفته شده و صرفاً به پاره‌ای از جنبه‌های عملکردی آن‌هم به شیوه‌ای غیرمتوازن اتکا شده است. به‌هرروی ویژگی‌های ماهوی سازمان‌ها از حیث وجوه پیش‌گفته در بالا، موضوعی نیست که بتوان در ارزیابی عملکرد سازمان‌های تابعه، از آن اغماض نمود. از این‌رو، بنا به سفارش مدیریت ارشد شهرداری، از محققان خواسته شد تا در قالب طرحی پژوهشی، الگویی جامع و متوازن حاوی ابعاد مذکور تدوین و ارائه شود. الگویی که علاوه بر لحاظ نمودن ابعاد عملکردی، تفاوت‌های ذاتی سازمان‌ها را نیز مورد توجه قرار دهد. در این الگو، تلاش شد تا علاوه بر دارا بودن وجوه علمی، ویژگی‌هایی نظیر سهولت پیاده‌سازی، چابکی و سبکی در اجرا، انعطاف، و هادی بودن و بسترساز بودن نیز مورد مذاقه قرار گیرد. لذا الگویی در دو سطح شاخص‌های سیدبندی (که دال بر ویژگی‌های ذاتی سازمان‌ها، صرف‌نظر

بر ارتقای کیفیت فرایندها و نتیجه‌گیری می‌باشند. دسته سوم مدل‌های یکپارچه از قبیل "سیستم اسمارت"، "منشور عملکرد"، "بج مارکینگ"، "مدیریت بر اساس هدف و نظام هوشین" و "کارت ارزیابی متوازن" که تأکید ارزیابی‌های حوزه مدیریت، فرایندهای ساخت و تولید، مالی و نیروی انسانی داشته و مبتنی بر اجرای استراتژی می‌باشند [۱۷]. سیستم‌ها و الگوهای ارزیابی عملکرد هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی و عمومی مورد توجه قرار می‌گیرد در حالی که بسیاری از مباحث استفاده این دو بخش از سیستم‌های مدیریت عملکرد مشترک هستند، اما محققانی که رفتار سازمان‌های دولتی و عمومی را مورد مطالعه قرار می‌دهند اخیراً به این واقعیت توجه نموده‌اند که بخش دولتی از بخش خصوصی متفاوت می‌باشد بنابراین متناسب‌سازی مدل‌ها به‌نحوی که در بخش دولتی و عمومی صورت می‌گیرد متفاوت از سازمان‌های بخش خصوصی هستند. طراحی و اجرای یک سیستم ارزیابی عملکرد صرف‌نظر از اندازه و بزرگی یک سازمان، تعداد برنامه‌ها یا میزان پیچیدگی و برخورداری از فناوری‌های نوین وظیفه‌ای دشوار است. این کار نیازمند پایبندی به اهداف اولیه، زمان و منابع است [۱۷]. کنترل و نظارت، از جمله وظایف مهم مدیریتی است که تکمیل‌کننده فرایند مدیریت می‌باشد. اگر بهترین برنامه‌ریزی‌ها 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 می‌شود 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 می‌گیرد و سپس برای هر انحرافی که به وجود می‌آید، اقدامی اصلاحی صورت می‌گیرد. ارزیابی استراتژیک عملکرد سازمان‌ها، همواره یکی از اولین و اساسی‌ترین پیش‌نیازهای تدوین برنامه‌های بهبود برای سازمان‌ها می‌باشد و از اهمیت بالایی برخوردار است تا آنجایی که یکی از امور جاری سازمان‌ها شناسایی نقاط قوت و ضعف خود می‌باشد [۱۷]. از این‌رو بهره‌گیری از روش‌های متناسب با عملیات سازمان به‌منظور ارزیابی عملکرد بخش‌های مختلف می‌تواند راه‌گشای 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 مؤثر است. در واقع، کارت ارزیابی متوازن یک ابزار استراتژیک جهت ارزیابی عملکرد سازمان است [۱۸]. کارت ارزیابی متوازن، ابزاری مدیریتی برای تبدیل استراتژی و چشم‌انداز شرکت به اهداف قابل اندازه‌گیری و ارتباط‌دهنده تصمیم‌های استراتژیک و معیارهای ارزیابی عملکرد شرکت است. مدیران از کارت ارزیابی متوازن، به عنوان ابزاری برای جزئی‌تر کردن استراتژی‌های شرکت، مخابره اطلاعات مربوط به این موارد، ایجاد انگیزه در میان کارکنان و قادر

ساختن مدیران اجرایی برای کنترل نتایج حاصله استفاده می‌کنند [۱۶]. شاخص‌های عملکرد در زمینه شناسایی حوزه‌هایی که نیازمند بهبود هستند و مستندسازی فعالیت‌های سودمند، یا بی‌ثمر نیز به مدیران کمک می‌کند. از طرف دیگر، شاخص‌های عملکرد یکی از ابزارهای مهم مدیریتی هستند که به بهبود مستمر ارایه خدمات به شهروندان کمک می‌کند. بدینی شهروندان درباره عملکرد مدیریت شهری را می‌توان تا حدی با نظارت کامل و روشن بر عملکرد عمومی مدیران شهری کاهش داد. به‌طور کلی می‌توان گفت که حداقل سه نوع شاخص عملکرد وجود دارد: شاخص‌های اثربخشی، شاخص‌های کارایی و شاخص‌های حجم کار. در دسته‌بندی دیگری، شاخص‌ها به انواع شاخص‌های نتایج، شاخص‌های ورودی، شاخص‌های خروجی، شاخص‌های کارایی، شاخص‌های خدمات، شاخص‌های اثربخشی و شاخص‌های توضیحی تقسیم شده‌اند [۱۷]. شاخص‌ها در نظام مدیریت ابزار کارآمد هستند و از طریق آن‌ها می‌توان از دست یافتن به اهداف از پیش تعیین شده در برنامه‌ها آگاهی یافت. توجه عمیق به شاخص‌های عملکردی در شناسایی و درک بهتر نارسایی‌ها و کمبودها در سازمان کمک شایانی می‌کند. شاخص‌ها معمولاً از نگرش‌ها و موقعیت‌ها سرچشمه می‌گیرند و مانند علامی که مسیر را مشخص می‌سازند می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند. شاخص‌ها نمایانگر واقعیت‌های موجود در عرصه فعالیت‌های یک سازمان هستند و در نظام مدیریت، ابزاری کارآمد برای ارزشیابی برنامه‌ها و فعالیت‌ها به شمار می‌روند به‌طوری که از طریق آن‌ها می‌توان از حصول به اهداف از پیش تعیین گردیده در برنامه‌ها آگاهی یافت. اصولاً تعریف شاخص‌های قابل اندازه‌گیری یکی از ملزومات اساسی هر نوع برنامه‌ریزی است. به هنگام بودن، قابل اطمینان بودن و معنی‌دار بودن این شاخص‌ها اهمیت فراوانی در تعیین راهبردها، سیاست‌ها و راهکارهای اجرایی دارد [۱۰]. استفاده از شاخص‌های عملکرد نیز همچون هر اطلاعات دیگری دارای محدودیت‌هایی است. ولی اگر این محدودیت‌ها را شناسایی و مشکلات حتی الامکان کاهش داده شود، سنجش و گزارش‌دهی، اطلاعات اساسی را تأمین می‌کند که به تصمیم‌گیران و مدیران برنامه در ارزیابی ارزش برنامه کمک می‌کنند. آنچه در ارزیابی عملکرد بسیار اساسی می‌باشد، این است که استفاده اثربخش از شاخص‌های عملکرد در تصمیم‌گیری نیازمند گذشت زمان بوده و مقوله‌ای بلندمدت است. نباید فراموش کرد که شاخص‌های عملکرد فقط اطلاعات هستند و بالاخره اینکه استفاده اثربخش از شاخص‌های عملکرد در تصمیم‌گیری نیازمند پایبندی به آن‌ها در عرصه اجراست [۱۷]. برای اطمینان از اثربخشی شاخص‌ها، باید این موارد را در شاخص‌نویسی رعایت نمود: شفافیت هدف، تأیید بر اطلاعات کلیدی، تناسب با الزامات اجرایی دستگاه‌های اجرایی، تراز شاخص‌های عملکرد، بازنگری شاخص‌های عملکرد و اطمینان از قابلیت اطلاعات اساسی. شاخص‌های عملکردی باید دارای ویژگی‌هایی بدین شرح باشند:

مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم‌هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند. همچنین چهارچوب‌ها و مدل‌هایی پیشنهاد شد که هدف اینگونه چارچوب‌ها، کمک به سازمان‌ها برای ارزیابی درست و شایسته عملکردشان است. یکی از مشهورترین و شناخته شده ترین مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد مدل "کارت ارزیابی متوازن" است که توسط کاپلن و نورتن در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است [۶]. در مدیریت سازمان‌های بخش عمومی، توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و مالی که از فرایند تصمیم‌گیری پشتیبانی کرده و به مدیریت جهت ارایه خدماتی مطلوب‌تر کمک کند، حائز اهمیت است. نقش اصلی حسابداری مدیریت در سازمان‌های بخش عمومی، تهیه اطلاعات مالی و عملیاتی مورد نیاز مدیران برای انجام وظایف مربوط به برنامه‌ریزی و کنترل است. بنابراین حسابداری مدیریت، مرجعی تعیین کننده برای تصمیمات مدیران بخش عمومی است [۱۷]. از مهم‌ترین اهداف ارزیابی عملکرد می‌توان به کنترل مداوم یا متداول جریان امور در سازمان و استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری، شناسایی نقاط ضعف و قوت و مشکلات سازمان و تلاش در جهت شکوفایی و افزایش قابلیت‌ها و اصلاح فعالیت‌ها، بهبود تصمیم‌گیری در مورد حوزه و عمق فعالیت‌ها، برنامه‌ها و اهداف آینده سازمان، ارتقای پاسخ‌گویی در مورد عملکرد برنامه‌ها، ارتقای توانمندی سازمان در ارایه خدمات و رقابت‌پذیری در فضای ملی و جهانی و نهایتاً افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان اشاره نمود [۴]. فیشر یک نظام موفق عملکرد ارزیابی را در سه سطح «برای سازمان»، «برای ارزیابی کننده» و «برای ارزیابی شونده» دارای دستاورد می‌داند [۷]. ارزیابی عملکرد در سیستم مدیریت شهری به معنای ارزیابی چگونگی انجام و ارایه خدمات عمومی در مدیریت شهری می‌باشد. سنجه‌های عملکرد اغلب پوشش دهنده مقدار، کیفیت، اثربخشی و نتایج انجام خدمات هستند. شهروندان در برابر عوارضی که می‌پردازند، چه خدماتی را از طرف شهرداری دریافت می‌کنند؟ کیفیت خدمات به شهروندان چگونه است؟ آیا خدمات در بهبود کیفیت زندگی شهروندان مؤثر است؟ بر این اساس شهرداری‌ها از اطلاعات ناشی از ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند. استفاده از اطلاعات و داده‌های عملکردی در شهرداری، بر درک عملکرد، ظرفیت، نیازها، مشکلات، تخصیص مناسب و اثر بخشی منابع، بهبود کیفیت و کارایی عملیات، شناسایی و معرفی بهترین تجربیات، بالا بردن پاسخ‌گویی داخلی، بهبود فرایندهای داخلی، پیشرفت در وضعیت موجود، بهبود شاخص‌ها متمرکز خواهد بود. همچنین شهرداری‌ها (به عنوان متولیان مدیریت شهری) از اطلاعات عملکرد در جهت بالابردن درک سازمان از عوامل مؤثر بر عملکرد و حمایت از وظایف اساسی مدیریت مانند طرح‌ریزی اولویت‌ها، مدیریت استراتژیک و مدیریت برنامه که شامل چرخه برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی و اطلاع رسانی، هدایت و گزارش‌دهی است استفاده

توجه همزمان به برونداد^۱ و پیامد^۲، دارای بستر اطلاعاتی، جامع، مانع و متوازن، اختصاصی و سفارشی، قابل اندازه‌گیری، 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، پاسخ‌گو بودن، قابل اتکاء، اثربخشی هزینه، سودمندی، قابل دسترسی، مقایسه‌پذیری، همخوانی با سیستم‌های مالی.

۲-۲- ارزیابی عملکرد در مدیریت شهری

درک این مسئله که ارزیابی عملکرد، بخشی از حوزه سیاست‌گذاری عمومی است اهمیت بسیاری دارد. البته ارزیابی عملکرد جایگزین تصمیم‌گیری سنتی در این عرصه نخواهد شد، بلکه اطلاعات را به گونه‌ای سازمان می‌دهد که برای سیاست‌گذاران قابل استفاده باشد. شاخص‌های عملکرد، بدین منظور طراحی شده‌اند که تصمیم‌گیران را از شیوه‌هایی که برای نیل به اهداف سیاست‌های عمومی سودمند است و جنبه‌هایی از برنامه که نیازمند بهبود هستند آگاه سازند، و همچنین، به شهروندان در زمینه خدمات، یا کالاهایی که از حکومت دریافت می‌کنند آگاهی دهند [۱۷]. با مروری بر ادبیات موضوع می‌توان دلایل ارزیابی عملکرد را به سه گروه اصلی تقسیم کرد: ۱- اهداف استراتژیک که شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی‌هاست؛ ۲- اهداف ارتباطی که شامل کنترل موقعیت فعلی، نشان دادن مسیر آینده، ارایه بازخورد و الگوبرداری از سازمان‌های دیگر است و ۳- اهداف انگیزشی که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است [۶]. واحدهای اقتصادی در گذشته، تنها از شاخص‌های مالی به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند. تا اینکه جانسون و کاپلن در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که برخی از این ناکارایی‌ها عبارتند از:

- از آنجا که شاخص‌های مالی با استراتژی‌های سازمان ارتباط پیدا نمی‌کنند، ممکن است با اهداف استراتژیک سازمان تضاد داشته باشند و موجب پدید آمدن مشکلاتی در تدوین استراتژی شوند. به عنوان مثال افراط در استفاده از "نرخ برگشت سرمایه" می‌تواند به معطوف ساختن توجهات مدیریت به بهبودهای کوتاه‌مدت منجر شود و او را از بهبودهای بلندمدت غافل سازد.

- شاخص‌های مالی قادر به تشخیص هزینه‌های کیفی به شکل دقیق و مناسب نیستند و تنها تولید بیشتر را تشویق می‌کنند.

نواقص و کمبودهای سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد (سیستم مبتنی بر ارقام مالی نظیر میزان سود و نقدینگی و ..) (به انقلابی در

¹ output

² outcome

• نظارت و ارزیابی دوره‌ای عملکرد باید با دیگر نیازمندی‌های عملیاتی هماهنگ باشد و به‌صورت مطلوب مورد استفاده قرار گیرد. عملکرد باید به‌صورت مستمر در دوره‌های حداقل پنج‌ساله یا ترجیحاً حداقل سه‌ساله ارزیابی گردد.

• مدیریت عملکرد باید برنامه‌ریزی شود و با برنامه‌ریزی سازمانی تلفیق گردد تا بتواند از طریق سیستم اطلاعات مدیریت عملکرد، کاملاً مورد پشتیبانی قرار گیرد [۱۷].

در اینجا لازم است به دو نکته اساسی در هنگام استقرار چنین سیستم اطلاعاتی اشاره شود:

- نیاز به یک ساختار گزارش‌دهی؛
 - تضمین کیفیت داده‌ها (حسن‌آبادی و نجار)
- کنترل و ارزیابی عملکرد مدیریت شهری دارای نقش‌هایی به‌صورت زیر است:
- نقش ارتقاء دهندگی^۱
 - نقش بازدارندگی^۲
 - نقش تنبیهی^۳
 - نقش اصلاح‌کنندگی یا درمانی^۴

نقش ارتقاء دهندگی:

این نقش بر سایر نقش‌های کنترلی تقدم دارد. گاهی اوقات روابط بین حکومت مرکزی و حکومت محلی با روابط بین والدین و کودک مقایسه شده است. حکومت مرکزی در این نقش، به‌عنوان یک شریک ارشد، به رشد حکومت محلی و دستیابی آن به چالش‌های موفقیت‌آمیز کمک می‌کند و در نتیجه منافع محلی را ارتقاء می‌دهد.

نقش بازدارندگی:

نقش بازدارندگی، براساس ماهیت ذاتی، معیارهایی را برای پیشگیری از خطرات اتخاذ می‌نماید. به‌عنوان نمونه، اعمال مراقبت برای هدایت موفقیت‌آمیز انتخابات محلی، بیانگر نقش بازدارندگی حکومت مرکزی است.

نقش تنبیهی:

نقش تنبیهی تلاشی منفی در روابط حکومت مرکزی- محلی است. برخلاف نقش‌های ارتقایی و بازدارندگی، نقش تنبیهی تنها دارای مبانی قانونی است. نقش تنبیهی منبعث از دو موقعیت می‌باشد: الف) وقتی حکومت محلی از محدودیت‌های معمول فراتر رفته و توجیهاتش تصمیم‌گیران ارشد را قانع نکند و ب) وقتی اختلاف نظر جدی، بین تصمیم‌گیران ارشد و حکومت محلی ایجاد شود.

می‌کنند [۱۹]. روند سریع افزایش جمعیت و مهاجرت به شهرهای بزرگ، از ویژگی‌های مهم کشورهای در حال توسعه می‌باشد. در ایران نیز مهاجرت بی‌رویه به شهرهای بزرگ، مشکلات فراوانی را برای مدیریت شهری به دنبال داشته است که عملکرد شهرداری در این میان می‌تواند نقش بسزایی در سازمان‌دهی امور و ایجاد رضایت برای شهروندان داشته باشد. دستگاه اجرایی شهرداری با اعتقاد به «خدمت‌رسانی بهتر» و «توجه به شهروندان» به دنبال یافتن راه‌های بهینه و مطلوب جهت استفاده از امکانات خدمت‌رسانی 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، می‌توان راه‌گشای بسیاری از برنامه‌های آینده باشد. ارزیابی عملکرد در شهرداری‌ها می‌تواند دارای فواید متعددی باشد از آن جمله: ۱- سنجش خلاقیت کارکنان در راستای تحقق بهره‌وری، ۲- بهبود فرایند بودجه‌ریزی، ۳- افزایش مسئولیت‌پذیری، ۴- افزایش ارتباطات، ۵- اولویت‌گذاری مطلوب‌تر فعالیت‌ها، ۶- تمرکز بیشتر بر میزان اهداف محقق شده، ۷- هدف‌گذاری بهتر و ۸- آرایه خدمات با کیفیت‌تر به شهروندان و ۹- بهبود فرایند گزارشگری [۱۷]. چنانچه هدف از ارزیابی عملکرد چیزی فراتر از صرفاً افزودن یک عنصر جانبی به فرایند برنامه‌ریزی باشد، باید آن را به‌عنوان یکی از ارکان اصلی فرایند برنامه‌ریزی در نظر گرفت. ارزیابی عملکرد باید کاملاً درون نظام مدیریت عملکرد جای گیرد. تحقق این مهم مستلزم استقرار یک سیستم اطلاعات عملکرد است. در یک سیستم اثربخش اطلاعات عملکرد، مدیران باید اطلاعات عملکرد خود را تهیه کنند تا تضمین‌کننده تحقق نیازهای مدیریتی ذیل باشد:

• شاخص‌های عملکرد باید به‌گونه‌ای انتخاب شوند که به اهداف مورد انتظار به‌روشنی مرتبط باشند و قادر باشد عملکرد را براساس اثربخشی، کارایی و کیفیت خدمات ارزیابی کند. بدیهی است شاخص‌های عملکرد باید امکان‌پذیر و دقیق باشند و حصول آن‌ها از لحاظ هزینه به‌صرفه باشد.

• تا جایی که ممکن است باید آن دسته از اطلاعات کلیدی عملکرد که هزینه‌های مدیریت عملکرد را به حداقل می‌رساند، معین شود و تضمین کند که اطلاعات عملکرد، مرتبط و قابل فهم برای سازمان‌ها و ذینفعان آن است.

• مناسب بودن دایمی اطلاعات عملکرد باید مرتباً مورد ارزیابی قرار گیرد. مناسب بودن اطلاعات عملکرد را می‌توان به عناصری از قبیل ارتباط، هزینه، ارزش و فایده آن‌ها برای تصمیم‌گیرندگان نسبت داد.

• حوزه مسئولیت‌های مربوط به ارزیابی عملکرد و گزارش‌دهی باید به‌روشنی تعریف و درک شود: مانند اینکه آیا خدمات توسط دستگاه اجرایی مربوطه آرایه می‌شود یا از خارج از سازمان خریداری می‌شود و یا توسط عامل سومی تولید می‌گردد.

¹ Promotive role

² Preventive role

³ Punitive role

⁴ Reformative and Curative role

نقش اصلاح کنندگی یا درمانگری:

تلاش‌های اصلاحی ممکن است بوسیله تصمیم‌گیران ارشد و یا حکومت محلی و یا هر دو آغاز شود که این تلاش به درجه استقلال حکومت محلی بستگی دارد. در این نقش، حکومت محلی یا تصمیم‌گیران ارشد در پی اصلاح و درمان نقیصه‌های موجود اقدامات مقتضی را اعمال می‌نمایند [۱۵].

۳-۲- 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 پیش‌از این با حکم وزیر کشور منصوب می‌گردید؛ ولی، اکنون از طریق آرای شورای شهر مشهد انتخاب می‌شود ولی حکم وی توسط وزیر کشور ابلاغ می‌شود. وظایف این نهاد، طی ۲۸ بند در قانون شهرداری‌ها شرح داده شده است. این شهرداری هم‌اکنون دارای سیزده منطقه، چهارده سازمان تابعه و شش شرکت وابسته است که در ذیل هشت معاونت ستادی، در راستای مأموریت‌های تدوین شده، به فعالیت خود ادامه می‌دهد. عمده‌ترین وظایف شهرداری‌های حوزه مناطق، صدور مجوزات پروانه و پایانکار ساختمانی و پاسخگویی به استعلامات است. سازمان‌های تابعه اما، وظایف بسیار متنوعی را ارایه می‌کنند. ذکر نام آن‌ها، تا حدودی بیانگر دلیل وجودی و فعالیت‌های جاری آن‌هاست؛ سازمان‌های تابعه در شهرداری مشهد عبارتند از سازمان عمران، سازمان پارک‌ها و فضای سبز، سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی، سازمان مدیریت پسماند، سازمان میادین میوه و تره بار و ساماندهی مشاغل شهری، سازمان فردوس‌ها، سازمان حمل‌ونقل و ترافیک، سازمان اتوبوسرانی، سازمان مدیریت و نظارت بر تاکسیرانی، سازمان پایانه‌های مسافری، سازمان مدیریت حمل‌ونقل بار درون‌شهری، 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 بهره‌برداری قطار شهری، شرکت الیت، شرکت (موسسه) شهر آرا، شرکت نمایشگاه‌های جهانی و شرکت هفت حوض است (وب سایت شهرداری مشهد)^۱.

۳- پیشینه تجربی

در مطالعه‌ای، شهرداری‌های 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 شهرداری‌های کانادا نظرسنجی به عمل آمد. نتایج این تحقیق نشان داد که در شهرداری‌های مورد مطالعه، به

بعد کارایی بیش از بعد اثربخشی توجه می‌شود. ضمن آنکه فاصله اثربخشی موجود با اثربخشی مورد انتظار بیش از فاصله کارایی موجود با کارایی مورد انتظار است [۲۶]. در این پژوهش، عوامل بیرونی مؤثر بر عملکرد شهرداری‌ها مورد توجه قرار نگرفته است.

وارماریز و همکاران (۲۰۱۶) در بررسی خود یک رویکرد جامع جدید برپایه روش‌های MCDM و BSC برای ارزیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی سازمان تحقیقات و فن آوری ارائه دادند [۳۰].

یداو و شرما (۲۰۱۵) یک رویکرد منسجم بر پایه تجزیه‌وتحلیل توسعه داده‌ها و روش AHP برای ارزیابی عملکرد تأمین‌کنندگان در صنعت اتومبیل ارائه دادند [۳۲].

چوی و همکارانش (۲۰۱۴)، در پژوهشی به بررسی عوامل اثرگذار بر رضایت شهروندان پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان داده که نوآوری سازمانی (که خود تحت تأثیر دو عامل تعهد سازمانی و شرایط نوآوری بوده)، مهم‌ترین عامل مؤثر بر رضایت شهروندان قلمداد می‌شود [۲۰]. در این پژوهش، بر عوامل (درون‌سازمانی) مؤثر بر رضایت شهروندان تأکید شده و عوامل بیرونی مؤثر بر عملکرد، مورد تأکید قرار نگرفته است.

اما اسمیت و همکارانش (۲۰۱۲)، ارزیابی را به‌سان درختی فرض می‌کنند که حداقل دارای سه شاخه اصلی است که هر شاخه بیانگر یکی از رویکردهای نظری در مورد ارزیابی عملکرد می‌باشد؛ رویکردهای ارزش محور (اینکه ارزیابی، چه ارزش‌هایی را مورد توجه قرار می‌دهد و خود، چه ارزش‌هایی را ایجاد می‌کند؟)، رویکردهای روش محور (به این معنا که چگونه و با چه ابزارهایی می‌توان دانشی معتبر و قابل اعتماد از ارزیابی به دست آورد؟) و رویکردهای استفاده محور (و اینکه نتایج مورد استفاده حاصل از ارزیابی کدامند و یک ارزیابی قابل‌استفاده کدام است؟) [۲۸].

سان و همکارانش (۲۰۱۰)، در مطالعه‌ای به شناسایی مهم‌ترین ابعاد ارزیابی عملکرد پرداخته‌اند. آن‌ها سودرسانی را از مهم‌ترین بعد ارزیابی عملکرد معرفی کرده‌اند [۲۹]. با توجه به اینکه در این پژوهش، سودرسانی، به‌عنوان مهم‌ترین بعد ارزیابی عملکرد شناسایی شده است، به نظر می‌رسد 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 پرداخته‌اند. به‌عنوان نمونه پژوهش انجام شده توسط سلواراجان و کلونینگر (۲۰۰۹)، نتایج جالبی را در خصوص عوامل اثرگذار در ارزیابی نشان می‌دهد. این پژوهش، نشان داد که نتیجه ارزیابی، شدت تحت تأثیر کیفیت (موفق یا ناموفق) عملکرد قرار دارد. به‌عنوان نمونه، در این پژوهش زمانی که ارزیابان با عملکرد مقبولی مواجه شدند، از یکسری خطاها و رفتارهای سوء، چشم‌پوشی کردند، در حالی که این اغماض را برای سازمان‌هایی

۱. به آدرس www.mashhad.ir

صورت‌های مالی حسابرسی شده و صورت تفریغ بودجه سازمان‌ها 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 داده‌های مربوط به مناظر فرایند درونی و شهروند نیز از دو نوع پرسش‌نامه کارکنان و شهروندان استفاده کرده است. در این تحقیق ابتدا با بهره‌گیری از مدل کارت امتیازی متوازن، عملکرد سازمان‌های تابعه در حوزه معاونت موصوف، ارزیابی شده و سپس با استفاده از مدل تاپسیس به رتبه‌بندی عملکرد هر یک از سازمان‌ها در مناظر شهروند، مالی، فرایند درونی و رشد و یادگیری پرداخته شده است. این مطالعه علاوه بر سفارشی‌سازی مناظر کارت امتیازی متوازن برای سازمان‌های وابسته به شهرداری‌ها و نیز تحلیل عملکردی آن‌ها، مبین اختلاف معنادار بین عملکرد سازمان‌های حوزه حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری مشهد بوده است. در الگوی طراحی شده توسط قمیان (۱۳۸۹) نیز، اساساً متغیرهای مؤثر بیرونی در الگو دیده نشده است.

موزون و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان ارائه یک مدل ارزیابی عملکرد مبتنی بر رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) برای بانک‌های خصوصی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران انجام دادند. آن‌ها در بررسی خود به این نتیجه دست یافتند که عملکرد بانک خصوصی مورد مطالعه در چهار منظر مورد بررسی مطلوب می‌باشد و وجود نگاه راهبردی و برنامه‌ریزی بلندمدت را جهت از میان برداشتن موانع بهینه‌سازی عملکرد بانک‌های خصوصی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار ضروری دانستند [۱۸].

جعفری اسکندری و کشوری (۱۳۹۴) در مطالعه خود با استفاده از نظر مدیران و کارشناسان خبره، پرسشنامه محقق ساخت‌های طراحی و پس از توزیع در میان نمونه هدف، ۱۵ شاخص بر مبنای ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد مراکز صداوسیما پیشنهاد دادند که معیار رضایت مخاطبان در بالاترین سطح قرار گرفت [۲].

شریعی و افخمی (۱۳۹۵) مطالعه‌ای با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مراکز تحقیق و توسعه بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که ابعاد مالی و رضایت مشتری از اهمیت بیشتری نسبت به یادگیری و فرآیندهای داخلی در ارزیابی عملکرد پژوهشگاه صنعت نفت برخوردارند [۱۰].

خاتمی و ابراهیمی (۱۳۹۵) در بررسی خود با عنوان بررسی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد بانک ملی با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن و AHP فازی با تأکید بر شاخص‌های مالی به این نتیجه دست یافت که از بین ابعاد چهارگانه، بعد مالی در رتبه اول، بعد مشتری در رتبه دوم و ابعاد رشد و یادگیری و فرآیند داخلی به ترتیب در رتبه‌های سوم و چهارم قرار دارند [۵].

که عملکرد نامساعدی داشتند، اعمال ننمودند [۲۷]. در برخی از پژوهش‌های دیگر، نظرات شهروندان نسبت به نهادهای عمومی مورد پایش قرار گرفته است. به‌عنوان نمونه در مطالعه‌ای، 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 سازمان‌های دولتی و عمومی فنلاند دارند. حتی در موارد معدودی که نارضایتی از این حیث وجود دارد، نارضایتی‌ها بیشتر متوجه فرد است و نه کلیت سازمان‌های دولتی و عمومی. جهت گردآوری اطلاعات مورد نیاز، ۵۰۰۰ پرسشنامه برای شهروندان ارسال شد که حدود ۴۱ درصد پرسشنامه‌ها تکمیل و به پژوهشگران تحویل شد [۲۵]. 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 کلان‌شهر تهران مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج این بررسی به تعیین فاصله میان وضع موجود و مطلوب عملکرد شهرداری تهران انجامیده است. این مطالعه نشان می‌دهد که در وضع موجود منظر یادگیری و رشد در پایین‌ترین 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 پایین‌ترین سطح قرار دارند [۱۹].

در این پژوهش نیز، مؤلفه‌های بیرونی مورد توجه قرار نگرفته است. حقیقی کفاش و صادقی (۱۳۸۷)، به ارزیابی عملکرد شرکت بهره‌برداری متروی تهران و حومه با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن پرداخته‌اند. پرسش اصلی تحقیق این بوده که آیا عملکرد شرکت بهره‌برداری مترو متوازن است؟ برای پاسخ‌گویی 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 سنجه‌های مذکور محاسبه و پس از تلفیق امتیاز حاصل از ارزیابی عملکرد شرکت بهره‌برداری مترو تهران به دست آمده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عملکرد شرکت بهره‌برداری متروی تهران و حومه که با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن ارزیابی شده، متوازن است [۴]. در این پژوهش، عوامل پایه‌ای مؤثر بر عملکرد شرکت بهره‌برداری متروی تهران و حومه، در الگو لحاظ نشده است.

قمیان (۱۳۸۹) به ارزیابی عملکرد چهار سازمان تابعه شهرداری مشهد در حوزه معاونت حمل‌ونقل و ترافیک با استفاده از ترکیب مدل‌های کارت امتیازی متوازن و تاپسیس پرداخته است. وی از ۲۹ سنجه در قالب ۱۲ سازه و چهار منظر جهت ارزیابی عملکرد استفاده نموده است. وی جهت احصای داده‌های مربوط به منظر مالی از

(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 مشروح‌ترین شکل ممکن است [۲۴]. در مرحله طراحی الگوی مورد نظر این پژوهش، در قالب روش دلفی، طی فاز نخست، از مدیران کلیه سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری مشهد (۱۴ سازمان و ۶ شرکت) خواسته شد تا شاخص‌های پیشنهادی خود را اظهار نمایند. هر ۲۰ نفر مدیران مورد نظر، آقا 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 بوده‌اند. از ۲۰ نفر مشارکت کننده در پژوهش، ۱۸ نفر مدیرعامل و دو نفر معاون مدیرعامل بوده‌اند. جهت بالابردن دقت احصای اطلاعات، مرحله اول دلفی به صورت 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)، و پس از پیاده‌سازی صداهای ضبط شده بر روی کاغذ، شاخص‌ها، در هشت سطح (سیدبندی مالی، عملکردی مالی، سیدبندی مشتری، عملکردی مشتری، سیدبندی فرایند، عملکردی فرایند، سیدبندی رشد و کدبندی گردید. کل شاخص‌های احصاء شده در دور اول دلفی، ۷۹ شاخص بود که شامل ۵ شاخص سیدبندی مشتری، ۱۰ شاخص عملکردی مشتری، ۵ شاخص سیدبندی رشد، ۱۳ شاخص عملکردی رشد، ۱۲ شاخص سیدبندی مالی، ۱۱ شاخص عملکردی مالی، ۹ شاخص سیدبندی فرایند و ۱۴ شاخص عملکردی فرایند بود. در فاز دوم دلفی، کلیه شاخص‌های احصاء شده دور اول، به بوته نظرسنجی گذاشته شد. هدف از این مرحله، انتخاب شاخص‌های مورد اجماع و به عبارت دیگر شاخص‌هایی بود که بیشترین اهمیت را از دید مشارکت کنندگان داشتند. این مرحله در قالب نامه‌ای که (با امضای مدیریت ذیربط ستادی شهرداری مشهد)، به کلیه مدیران مورد نظر ارسال شد، صورت پذیرفت. از مدیران محترم درخواست شد تا وزن پیشنهادی خود را برای هر یک از شاخص‌های احصاء شده، در قالب اعداد صفر تا چهار اعلام نمایند. به‌گونه‌ای عدد ۴، بیانگر اهمیت بسیار بالا، عدد ۳ بیانگر اهمیت بالا، عدد ۲ بیانگر 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 شاخص‌هایی که دارای وزن میانگین متوسط به پایین بودند از بسته شاخص‌ها، حذف شدند. پس از نهایی شدن الگو، نسبت به پیاده‌سازی الگو در سازمان‌های حوزه خدمات شهری مشهد اقدام شد که توضیحات آن، به‌طور مفصل، در پی خواهد آمد. اما همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، شاخص‌های الگوی مورد نظر در دولایه

شغلی و روش‌شناس (۱۳۹۵) در بررسی خود با عنوان کاربرد BSC و AHP در ارزیابی عملکرد گروه‌های علمی به رتبه‌بندی ابعاد کارت امتیازی متوازن پرداختند و عنوان نمودند که از نتایج این پژوهش می‌توان علاوه بر ارائه و توسعه‌ی ترکیبی مناسب از دو تکنیک BSC و AHP برای ایجاد تصویری از به‌کارگیری مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن در محیط‌های آموزشی، در برنامه‌ریزی و بهبود عملکرد سیستم آموزشی مشابه، از طریق ارتقای کیفیت ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی آموزشی استفاده کرد [۱۱].

رجوعی و همکاران (۱۳۹۶) به طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد با استفاده از روش‌های BSC و AHP در سازمان تأمین اجتماعی مشهد پرداختند. میزان ضریب سازگاری معیارها در مدل AHP کوچک‌تر از ۰.۱ به دست آمد که نشان‌دهنده‌ی سازگاری قابل قبول سیستم است. همچنین نتایج نشان داد که مناظر مشتری، رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی و مالی به ترتیب در اولویت قرار دارند. مهم‌ترین شاخص در منظر مشتری، رضایتمندی مشتری؛ در منظر رشد و یادگیری، برقراری آموزش‌های ضمن خدمت؛ در منظر مالی، افزایش وصول مطالبات؛ و در منظر فرآیندهای داخلی، به‌روزرسانی قوانین سازمان تأمین اجتماعی با توجه به مقتضیات زمان هستند [۸].

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 نمی‌شد. در الگوهای پیشین، زمانی که مقصود پژوهشگر، ارزیابی و رتبه‌بندی عملکردی سازمان‌ها بود، صرف تلاش وی بر احصای شاخص‌های عملکردی که به‌طور کامل در حوزه اراده مدیریت سازمان بود تمرکز داشت. در این الگو، اما، پژوهشگر در پی توسعه الگوهای قبلی بوده به‌نحوی که ویژگی‌های ذاتی سازمان را (که خارج از کنترل مدیر سازمان است)، در ارزیابی در نظر گیرد. بدون شک سازمانی که میزان تحصیلات کارکنان آن بالاتر است، فعالیتی کاملاً تخصصی انجام می‌دهد، کار آن دشوار و بحران مدار است و تعداد کارکنان بالا است با سازمانی که کارکنان آن کارمندان ساده فاقد تخصص و تحصیلات، تشکیل می‌دهند، کار آن، یکنواخت و تکراری است و اندازه سازمان کوچک است، تفاوت دارد. این موضوع، زمانی که هدف از ارزیابی، رتبه‌بندی است، اهمیت فزون‌تری می‌یابد. مطالعه پژوهش‌های پیشین، دال بر عدم وجود الگویی جامع بوده که عوامل بیرونی مؤثر بر عملکرد را مورد توجه قرار دهد. این پژوهش سعی دارد تا این خلاء را پر کند.

۴- روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق، از حیث هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، در مرحله طراحی الگو، کیفی و در مرحله تبیین و پیاده‌سازی، کمی و از نوع پیمایشی محسوب می‌شود. برخلاف روش‌های نمونه‌گیری کمی

اجماع ایشان در بعد سیدبندی- فرایند، شناسایی شدند که عبارت بودند از تعداد کارکنان، ترکیب کارکنان، تنوع فعالیت، حجم قراردادها و حجم اسناد. با توجه به آرای گردآوری شده، صرفاً دو شاخص سیدبندی مشتری، مورد اجماع مدیران قرار گرفت که عبارت بودند از دشواری فعالیت و استراتژیک بودن سازمان. اوزان متناظر و شیوه پایش در جدول زیر بیان شده است. از بین شاخص‌های سیدبندی- مالی احصاء شده در دور اول نیز هفت شاخص مورد اجماع مدیران قرار گرفت که شامل سرمایه سازمان، میزان خودکفایی، جمع دارایی‌ها، جمع بودجه سازمان، سهم از بودجه شهرداری، سهم از کل بودجه سازمان‌ها، سهم از بودجه معاونت. در نهایت، دو شاخص سیدبندی مورد اجماع مدیران در منظر رشد عبارت بودند از میزان تحصیلات کارکنان و تخصص مدار بودن فعالیت.

اصلی جانمایی می‌شوند که شامل شاخص‌های سیدبندی و شاخص‌های عملکردی می‌شوند. در ذیل به تعریف و تبیین شاخص‌های سیدبندی و عملکردی می‌پردازیم.

۴-۱- شاخص‌های سیدبندی (پایه‌ای)

شاخص‌های سیدبندی، شاخص‌هایی هستند که (صرف‌نظر از عملکرد سازمان‌ها، بیانگر وجوه افتراق سازمان‌ها از منظر ویژگی‌های ذاتی و ماهیت مأموریت آن‌هاست. هر چند این شاخص‌ها، بیانگر عملکرد یک سازمان محسوب نمی‌شود، لیکن در نظام ارزیابی سازمان‌ها بایستی این دسته از معیارها، مورد توجه قرار گیرد. پرواضح است که سازمان‌ها از حیث تعداد کارکنان، حجم فعالیت، دشواری کار، بودجه و... تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند. از جمله اهداف ارزیابی سازمان‌ها، تعیین مبنایی برای محاسبه پرداختی به مدیران سازمان‌هاست. در نظام پاداش دهی به مدیران، شاخص‌های سیدبندی، بایستی مورد توجه قرار گیرد. پس از دریافت نظرات مدیران در دور دوم، شاخص‌های مورد

جدول (۱). شاخص‌های سیدبندی (پایه‌ای)

منظر	ردیف	شاخص	توضیح	درجه اهمیت	وزن در منظر
فرایند	۱	تعداد کارکنان	جمع کارکنان سازمان با هر وضعیت استخدامی	۲/۵	۰/۱۸
	۲	ترکیب کارکنان	درصد کارکنان صغی 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
مشتری	۶	دشواری فعالیت	امتیاز براساس چهار منظر میزان خطرات جانی، تأثیرات روانی، فرسودگی فیزیکی، بحران مداری فعالیت	۳	۰/۴۶
	۷	استراتژیک بودن سازمان	براساس دو منظر اقتصادی و اجتماعی	۳/۵	۰/۵۴
مالی	۸	سرمایه سازمان	مبلغ ریالی سرمایه	۲/۵	۰/۱۴
	۹	میزان خودکفایی	درصد بودجه‌ای که توسط شهرداری تأمین می‌شود (شاخص منفی)	۳	۰/۱۷
	۱۰	جمع دارایی‌ها	مبلغ ریالی دارایی‌ها	۲/۵	۰/۱۴
	۱۱	جمع بودجه سازمان	مبلغ ریالی بودجه سازمان	۲/۵	۰/۱۴
	۱۲	سهم از بودجه شهرداری	درصد بودجه سازمان به کل بودجه شهرداری	۲	۰/۱۲
	۱۳	سهم از بودجه کل سازمان‌ها	درصد بودجه سازمان به بودجه کل سازمان‌ها	۲/۵	۰/۱۴
رشد	۱۴	سهم از بودجه معاونت	درصد بودجه سازمان به بودجه کل معاونت	۲/۵	۰/۱۴
	۱۵	میزان تحصیلات کارکنان	امتیاز براساس مدارک تحصیلی دکتری، فوق لیسانس، لیسانس، فوق دیپلم، دیپلم و زیر دیپلم	۳	۰/۴۶
	۱۶	تخصص مدار بودن فعالیت	امتیاز بر اساس چهار منظر مکانیزاسیون کار، تخصصی بودن کار، تنوع تخصص‌ها، سرعت تغییرات لبه‌های دانشی	۳/۵	۰/۵۴

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

۴-۲- شاخص‌های عملکردی

پس از دور دوم دریافت نظرات، تعداد ۷ شاخص عملکردی مربوط به منظر فرایند، مورد اجماع مدیران قرار گرفت که عبارت بودند از

حسابرس داخلی به‌عنوان شاخص‌های مورد اجماع عملکردی- مالی بودند. در نهایت هفت شاخص عملکردی منظر رشد شناسایی شدند که عبارت بودند از سهم فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی در کل بودجه سازمان، شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی طراحی شده، ابتکارات در سطح کارکنان، تولیدات علمی در سطح کارکنان، بهبود سیستم جهت افزایش شفافیت مالی، کسب استانداردهای ایزو، امتیاز نظام آراستگی.

از دارایی‌ها و سهم فعالیت‌های اصلی به‌کل فعالیت‌های سازمان (اعم از اصلی و پشتیبانی). همچنین چهار شاخص عملکردی مربوط به منظر مشتری شامل نظر مدیر ارشد بلافصل، نظر مدیر ارشد شهرداری، نظر شهروندان و مشتریان درون‌سازمانی و حسن اجرای نظر شهروندان به‌عنوان شاخص‌های مورد اجماع انتخاب شدند. هفت شاخص عملکردی منظر مالی نیز شامل افزایش درآمدها، میزان سرمایه‌گذاری جذب شده از بخش خصوصی، درصد جذب بودجه سرمایه‌ای، تحقق منابع، کاهش هزینه‌ها، اظهار نظر حسابرس مستقل و اظهار نظر

جدول (۲). شاخص‌های عملکردی

منظر	ردیف	شاخص	توضیح	درجه اهمیت	وزن در منظر
فرایند	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 شناسنامه‌ایزو	۳	۰/۱۴
	۴	کوچک شدن سازمان از حیث نیروی انسانی	میزان کاهش در تعداد نیروی انسانی	۳	۰/۱۴
	۵	سرايه هزینه	نسبت هزینه‌های جاری به تعداد کارکنان	۲/۵	۰/۱۲
	۶	کیفیت استفاده از دارایی‌ها	نسبت درآمد به ارزش دفتری دارایی‌های ثابت	۳	۰/۱۴
	۷	سهم فعالیت‌های اصلی	نسبت هزینه‌های فعالیت‌های اصلی به جمع هزینه‌های اصلی و پشتیبانی	۳/۵	۰/۱۷
مشتری	۸	نظر مدیر ارشد بلافصل	از طریق مصاحبه	۳/۵	۰/۲۷
	۹	نظر مدیر ارشد شهرداری	از طریق مصاحبه	۳	۰/۲۳
	۱۰	نظر شهروندان (یا مشتریان درون‌سازمانی)	از طریق پرسشنامه	۳/۵	۰/۲۷
	۱۱	حسن اجرای نظر شهروندان	به مآخذ سامانه مردمی ۱۳۷	۳	۰/۲۷
	۱۲	افزایش درآمدها	درصد افزایش درآمد نسبت به دوره قبل	۳	۰/۱۴
مالی	۱۳	میزان سرمایه‌گذاری جذب شده	مبلغ ریالی سرمایه‌گذاری جذب شده از بخش خصوصی	۳	۰/۱۴
	۱۴	درصد جذب بودجه	درصد جذب بودجه سرمایه‌ای	۳/۵	۰/۱۵
	۱۵	تحقق منابع	درصد تحقق منابع به مآخذ تفریح بودجه	۳/۵	۰/۱۵
	۱۶	کاهش هزینه‌ها	درصد بودجه جاری جذب شده (شاخص منفی)	۳	۰/۱۴
	۱۷	اظهار نظر حسابرس مستقل	امتیاز براساس هریک از اظهار نظرهای مقبول، مشروط، عدم اظهار نظر و مردود	۳	۰/۱۴
	۱۸	اظهار نظر حسابرس داخلی	امتیاز براساس هریک از اظهار نظرهای مقبول، مشروط، عدم اظهار نظر و مردود	۳	۰/۱۴
	۱۹	سهم فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی	درصد بودجه فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی به‌کل بودجه	۲/۵	۰/۱
رشد	۲۰	مشارکت کارکنان در دوره‌های آموزشی	درصد شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی طراحی شده	۳	۰/۲
	۲۱	ابتکارات در سطح کارکنان	امتیاز پیشنهادات مصوب در نظام پیشنهادات	۲/۵	۰/۱
	۲۲	تولیدات علمی کارکنان	امتیازات مقالات و کتب تألیفی کارکنان	۲	۰/۱
	۲۳	بهبود سیستم جهت افزایش شفافیت مالی	درصد پیاده‌سازی سیستم حسابداری تعهدی، حسابداری بهای تمام شده و بودجه‌ریزی عملیاتی	۳	۰/۳

۰/۳	۳	میزان کاهش عدم انطباق‌های ایزو	کسب استانداردهای ایزو	۲۴
۰/۲	۳	امتیاز اعلام شده نظام آراستگی	امتیاز نظام آراستگی	۲۵

عملکردی در هر چهار منظر کارت امتیازی متوازن، با توجه به داده‌های احصاء شده محاسبه گردید.

پس از آن، امتیازات موزون شاخص‌ها، در منظر متناظر کارت امتیازی متوازن (فرایند، مشتری، مالی یا رشد)، جمع‌بندی گردید که نتایج آن در جدول ۳ (پایه‌ای) و جدول ۴ (عملکردی)، قابل مشاهده است. اطلاعات پردازش شده شاخص‌های پایه‌ای نشان می‌دهد که در منظر فرایند، سازمان ج، بالاترین امتیاز و سازمان ب پایین‌ترین امتیاز را داشته‌اند. در منظر مشتری (درون‌سازمانی و برون‌سازمانی)، سازمان الف، بالاترین امتیاز و سازمان د پایین‌ترین امتیاز را دارا بوده‌اند. در منظر مالی نیز سازمان الف بالاترین امتیاز و سازمان ب، پایین‌ترین امتیاز را دارا بوده‌اند و سرانجام در منظر رشد، سازمان ه، بالاترین امتیاز و سازمان ب، پایین‌ترین امتیاز را داشته‌اند.

۵- نتایج پیاده سازی الگو در سازمانهای حوزه خدمات شهری مشهد

پس از طراحی الگو، اقدام به تبیین و پیاده سازی نمونه ای آن در شهرداری مشهد گردیده است. برای این منظور، یکی از معاونتهای شهرداری مشهد (حوزه معاونت خدمات شهری که دارای پنج سازمان تابعه شامل سازمان آتش نشانی و خدمات ایمنی، سازمان فرودسوها، سازمان پارکها و فضای سبز، سازمان میادین میوه و تره بار و ساماندهی مشاغل و سازمان پسماند می‌باشد)، به روش خوشه ای بعنوان نمونه پژوهش برای ارزیابی و رتبه بندی انتخاب شد.

شایان ذکر است بدلیل محرمانه بودن اطلاعات و تأکید بر حفظ امانت داری، از تناظر امتیازات با نام سازمانها، خودداری می‌شود و از حروف الف، ب، ج، د و ه بجای نام سازمانهای نمونه حوزه خدمات شهری، استفاده می‌گردد. ابتدا امتیازات خام شاخصهای سیدبندی و

جدول (۳). جمع‌بندی امتیازات سیدبندی سازمان‌ها در کارت امتیازی متوازن

منظر	سازمان الف	سازمان ب	سازمان ج	سازمان د	سازمان ه
فرایند	۸۳/۰۶	۷۶/۵۵	۸۷/۶۲	۷۸/۴۳	۸۱/۴۴
مشتری	۸۸/۲۹	۸۱/۹۱	۸۴/۹۸	۷۴/۰۶	۷۶/۳۷
مالی	۱۰۰	۷۴/۵۲	۹۷/۱۱	۸۱/۴۷	۲۸/۶۹
رشد	۷۸/۰۶	۷۱/۳۶	۸۲/۶۰	۷۶/۲۲	۸۲/۹۸

همچنین از حیث شاخص‌های عملکردی، از منظر فرایند، سازمان دارای بهترین عملکرد و سازمان دارای ضعیف‌ترین عملکرد بوده است. از منظر مشتری (درون‌سازمانی و برون‌سازمانی)، سازمان الف بهترین عملکرد و سازمان ب ضعیف‌ترین عملکرد را داشته‌اند. همچنین از منظر مالی، بهترین عملکرد را سازمان ب و ضعیف‌ترین عملکرد را سازمان داشته‌اند و در نهایت از منظر رشد، سازمان دارای بهترین عملکرد و سازمان د دارای ضعیف‌ترین عملکرد بوده‌اند.

جدول (۴). جمع‌بندی امتیازات عملکردی سازمان‌ها در کارت امتیازی متوازن

منظر	سازمان الف	سازمان ب	سازمان ج	سازمان د	سازمان ه
فرایند	۶۰/۸۶	۶۱/۲۲	۶۶/۶۹	۶۰/۷۰	۷۲/۱۷
مشتری	۸۳/۹۸	۷۳/۹۸	۸۲/۹۹	۸۰/۹۷	۷۴/۹۸
مالی	۷۹/۳۰	۵۸/۵۲	۸۷/۱۵	۸۵/۲۶	۷۶/۷۸
رشد	۷۹/۳۱	۷۶/۵۲	۷۱/۷۸	۶۸/۹۷	۸۲/۸۱

به دست آمده است که در آن، سازمان الف با میانگین ۸۴/۱۶ امتیاز نهایی، حایز رتبه نخست در بین سازمان‌های پنج‌گانه حوزه خدمات شهری شده است. همچنین سازمان ج (با امتیاز نهایی ۸۳/۱۷)، سازمان ه (با امتیاز ۷۷/۵۲)، سازمان د (با امتیاز نهایی ۷۷/۲۷) و سازمان ب (با امتیاز نهایی ۷۶/۷۱)، به ترتیب حایز رتبه‌های دوم تا پنجم شده‌اند (جدول ۵).

با این همه، مناظر کارت امتیازی متوازن دارای درجه اهمیت یکسانی نیستند. همان‌گونه که پیشتر اشاره شد درجه اهمیت هر یک از مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن با استفاده از تکنیک مقایسات تحلیل سلسله مراتبی، محاسبه شده است. با توجه به تکنیک مذکور، وزن منظر فرایند ۰/۱۴۶۶، وزن منظر مشتری ۰/۵۱۱۵، وزن منظر مالی ۰/۲۴۳۳ و وزن منظر رشد ۰/۰۹۸۶ تعیین شده است. پس از اعمال درجه اهمیت هر یک از مناظر کارت امتیازی متوازن در امتیازات موزون شاخص‌ها، امتیازات و رتبه‌بندی نهایی سازمان‌ها،

جدول (۵). رتبه‌بندی نهایی سازمان‌ها بر اساس امتیازات موزون مناظر

رتبه	جمع	رشد (۰/۰۹۸۶)	مالی (۰/۲۴۳۳)	مشتری (۰/۵۱۱۵)	فرایند (۰/۱۴۶۶)	شاخص	سازمان
۱	۸۹/۳۵	۷/۶۹	۲۴/۳۳	۴۵/۱۶	۱۲/۱۷	پایه‌ای	سازمان الف
	۷۸/۹۷	۷/۸۱	۱۹/۲۹	۴۲/۹۵	۸/۹۲	عملکردی	
	۸۴/۱۶	۷/۷۵	۲۱/۸۱	۴۴/۰۵	۱۰/۵۴	میانگین	
۵	۷۸/۲۷	۷/۰۳	۱۸/۱۳	۴۱/۸۹	۱۱/۲۲	پایه‌ای	سازمان ب
	۷۵/۱۵	۷/۵۴	۲۰/۸۰	۳۷/۸۴	۸/۹۷	عملکردی	
	۷۶/۷۱	۷/۲۸	۱۹/۴۶	۳۹/۸۱	۱۰/۰۹	میانگین	
۲	۸۸/۰۶	۸/۱۴	۲۳/۶۲	۴۳/۴۶	۱۲/۸۴	پایه‌ای	سازمان ج
	۷۸/۲۹	۷/۰۷	۱۹/۰۱	۴۲/۴۴	۹/۷۷	عملکردی	
	۸۳/۱۷	۷/۶۰	۲۱/۳۱	۴۲/۹۴	۱۱/۳۰	میانگین	
۴	۷۶/۷۰	۷/۵۱	۱۹/۸۲	۳۷/۸۸	۱۱/۴۹	پایه‌ای	سازمان د
	۷۷/۸۴	۶/۸۰	۲۰/۷۴	۴۱/۴۱	۸/۸۹	عملکردی	
	۷۷/۲۷	۷/۱۵	۲۰/۲۸	۳۹/۶۴	۱۰/۱۹	میانگین	
۳	۷۹/۲۸	۸/۱۸	۲۰/۱۱	۳۹/۰۶	۱۱/۹۳	پایه‌ای	سازمان ه
	۷۵/۷۷	۸/۱۶	۱۸/۶۸	۳۸/۳۵	۱۰/۵۸	عملکردی	
	۷۷/۵۲	۸/۱۷	۱۹/۳۹	۳۸/۷۰	۱۱/۲۵	میانگین	

۱۱ شاخص عملکردی مالی، ۹ شاخص سیدبندی فرایند و ۱۴ شاخص عملکردی فرایند بود.

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

پس از طراحی الگو، اقدام به پیاده‌سازی آن در سازمان‌های حوزه خدمات شهری مشهد گردید. با توجه به نتایج ارزیابی، سازمان الف با

۶- نتیجه گیری

در این پژوهش با بهره‌گیری از نظرات مدیران شهرداری مشهد، الگویی جهت ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌های وابسته به شهرداری طراحی گردید. جهت گردآوری اطلاعات از روش دلفی^۱، برای آزمون نرخ سازگاری مقایسات زوجی از تحلیل سلسله مراتبی و برای دسته‌بندی شاخص‌ها از کارت امتیازی متوازن 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 سیدبندی مشتری، ۱۰ شاخص عملکردی مشتری، ۵ شاخص سیدبندی رشد، ۱۳ شاخص عملکردی رشد، ۱۲ شاخص سیدبندی مالی،

¹ Delphi

[۵] خاتمی، محمد، ابراهیمی، کاظم، (۱۳۹۵)، بررسی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد بانک ملی با استفاده از مدل کارت امتیاز متوازن و مالی‌های شاخص بر تأکید با فازی AHP، همایش پژوهش‌های کاربردی در مدیریت صنعتی، سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان.

[۶] دیبانی دیلمی، زهرا، (۱۳۹۴)، حسابداری مدیریت، ابزاری کارآمد در خدمت اقتصاد مقاومتی، حسابداری مدیریت، سال ۸، شماره ۲۵، صص ۶۱-۸۱

[۷] رضایی، محسن، ابن رسول، اصغر، (۱۳۸۳)، کاربرد کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد، فصلنامه مدیریت فردا، شماره ۵ و ۶، صفحات ۴۳ تا ۵۰

[۸] رجوعی، مرتضی، رضایی، مریم، حصاری، محمدرضا، بوربور جعفری، مریم، (۱۳۹۶)، طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد با استفاده از روش‌های BSC و AHP در سازمان تأمین اجتماعی مشهد، فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی، سال ۱۷، شماره ۶۴، صص ۱۳۱-۱۵۸.

[۹] شهبایی، بهنام، انواری رستمی، اصغر، (۱۳۸۵)، کاربرد رویکرد کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد

[۱۰] شریعتی، رضا، افخمی اردکانی، مهدی، (۱۳۹۵)، شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مراکز تحقیق و توسعه بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن، ماهنامه علمی ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز، شماره ۱۳۷، صص ۲۵-۳۲.

[۱۱] شغلی، علیرضا، روشناس، خدیجه، (۱۳۹۵)، خود با عنوان کاربرد BSC و AHP در ارزیابی عملکرد گروه‌های علمی به رتبه‌بندی ابعاد کارت امتیازی متوازن، توسعه آموزش در علوم پزشکی، دوره ۹، شماره ۲۲، صص ۵۳-۶۳.

[۱۲] طرهانی، فرزاد، ابن رسول، اصغر، (۱۳۸۶)، روش پیاده‌سازی و توسعه مدل کارت ارزیابی متوازن در سازمان‌های صنعتی، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد

[۱۳] قیمان، محمدمهدی، (۱۳۸۹)، کاربرد مدل تلفیقی کارت امتیازی متوازن و تاپسیس در ارزیابی عملکرد مالی و عملیاتی سازمان‌های تابعه شهرداری مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، با راهنمایی دکتر محمدرضا شوروی و مشاوره دکتر محسن مرادی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور

[۱۴] کریمی، تورج، (۱۳۸۵)، مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی، تدبیر، شماره ۱۷۱، صفحات ۲۳ تا ۲۷

[۱۵] مقیمی، محمد، (۱۳۸۸)، اداره امور حکومت‌های محلی؛ مدیریت شوراها و شهرداری‌ها، تهران، انتشارات سمت، چاپ سوم

[۱۶] مهرگان، محمدرضا، دهقان نیری، محمود، (۱۳۸۸)، کاربرد منسجم BSC_TOPSIS جهت ارزیابی دانشکده‌های برتر مدیریت دانشگاه‌های استان تهران، مدیریت صنعتی، شماره ۲، صفحات ۱۵۳ تا ۱۶۸

[۱۷] موسوی، محمد، (۱۳۹۵)، طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های تابعه مدیریت شهری با استفاده از توسعه کارت امتیازی متوازن، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۴، شماره ۲، صص ۹۹-۱۰۶.

[۱۸] موزون، الهام، شعار، مریم، صالحی صدقیانی، جمشید، (۱۳۹۴)، ارائه یک مدل ارزیابی عملکرد مبتنی بر رویکرد کارت امتیازی برای بانک‌های خصوصی

میانگین ۸۴/۱۶ امتیاز نهایی، حایز رتبه نخست در بین سازمان‌های پنج‌گانه حوزه خدمات شهری شد. همچنین سازمان ج (با امتیاز نهایی ۸۳/۱۷)، سازمان ه (با امتیاز ۷۷/۵۲)، سازمان د (با امتیاز نهایی ۷۷/۲۷) و سازمان ب (با امتیاز نهایی ۷۶/۷۱)، به ترتیب حایز رتبه‌های دوم تا پنجم شدند.

پیشنهاد می‌شود با توجه به قابلیت، جامعیت، توازن، سبکی و چابکی الگو، جهت پایش میزان همسویی فعالیت‌ها با مأموریت‌های اساسنامه‌ای و سنجش میزان تحقق برنامه‌های تدوین شده، از این الگو استفاده شود؛

پیشنهاد می‌شود برای تعیین مبانی دقیق جهت محاسبه کارانه دوره‌ای و خارج کردن مکانیزم تعیین مزایا و پاداش مدیر عامل از یک فرایند تک ذهنی از این الگو استفاده شود؛

پیشنهاد می‌شود این ارزیابی، همزمان با ارزشیابی منابع انسانی شهرداری و سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه آن (که در پایان هر سال انجام می‌گیرد) صورت پذیرد تا با لحاظ کردن همزمان ارزیابی سازمان و ارزیابی نیروی انسانی درون سازمان، از هم‌افزایی این دو الگو بهره‌برداری لازم صورت پذیرد؛

پیشنهاد می‌شود جهت تحقیقات آتی نیز از سایر روش‌ها مانند تاپسیس^۱ یا تحلیل پوششی داده‌ها^۲، برای رتبه‌بندی شاخص‌ها و حتی رتبه‌بندی سازمان‌ها استفاده شود؛

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، از بسط الگوهای دیگر مانند EFQM یا QSPM بجای کارت امتیازی متوازن، برای جامعیت بخشی الگو استفاده شود؛

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، الگویی با کارکردهای مشابه برای شهرداری‌های مناطق (که دارای فعالیت‌هایی همگون‌تر نسبت به سازمان‌های تابعه شهرداری هستند) نیز طراحی گردد.

منابع و مآخذ

[۱] پناهی، علی، (۱۳۸۸)، بودجه‌ریزی عملیاتی (در نظریه و عمل)، تهران، انتشارات مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، چاپ دوم

[۲] جعفری اسکندری، میثم، کشوری، محمد رضا، (۱۳۹۴)، کاربرد مدل تلفیقی کارت امتیازی متوازن پویا و تحلیل پوششی داده‌ها به منظور ارزیابی عملکرد صداوسیما، فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۳، شماره ۴، پاییز ۹۴، صفحه ۷۵-۸۹

[۳] حسن‌آبادی، محمد، نجار صراف، علیرضا، (۱۳۸۸)، نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

[۴] حقیقی کفاش، مهدی، صادقی، فؤاد، (۱۳۸۷)، ارزیابی شرکت بهره‌برداری متروی تهران با مدل کارت ارزیابی متوازن، مطالعات مدیریت، شماره ۵۸، صفحات ۱۰۷ تا ۱۲۵

¹ TOPSIS

² DEA

- [26] Pollanen, R., (2005), **Performance Measurement in Municipalities**, International Journal of Public Sector Management, Vol 18 NO.1 pp. 47-62
- [27] Selvarajan, R., Cloninger, P., (2009), **The Influence of Job Performance Outcomes on Ethical Assessments**, Vol. 38, No. 4, pp. 398-412
- [28] Smith, N., Mitton, C., Corlenissen, E., 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
- [29] Sun, V., Chen, G., Wang, K., (2010), **Ethical Evaluation by Consumers: The Role of Product Harm and disclosure**, British Food Journal, Vol. 114, No. 1, pp. 54-69
- [30] Varmazyar, M., Dehghanbaghi, M., Afkhami, M., (2016), **A Novel Hybrid MCDM Model for Performance Evaluation of Research and Technology Organizations Based on BSC Approach**, Evaluation and Program Planning, 58, 114-25.
- [31] Waweru, N., (2006), **Performance Measurement Practices In Canadian Government Departments**, Management Accounting Journal, Vol 6 NO 3 pp. 12-28 WWW.MASHHAD.IR.
- [32] Yadav, V., Sharma, M. K., (2015), **Application of Alternative Multi-criteria Decision Making Approaches to Supplier Selection Process**, Intelligent techniques in engineering management, Springer International Publishing, 57, 723-743.
- پذیرفته شده در بورس اوراق (BSC) متوازن بهادار تهران، مطالعات کمی در مدیریت، دوره 5، شماره 3، صص 37-56.
- [19] وردی نژاد، فریدون، یمینی، سارا، (1387)، مدل ارزیابی متوازن و عملکرد شهرداری تهران، فصلنامه پژوهش مدیریت شهری، شماره اول، صص 20-27.
- [20] Choi, K., Moon, K., 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
- [21] Flak, L., (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
- [22] Gomez, P., (2010), **Performance Measurement of the Portugues Police Force Using the Balanced scorecard**, 4th International Conference of Accounting.
- [23] Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1996), **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management Systems**, Harvard Business Review, 74: 75-85.
- [24] Livingston, W., (2009), **Discovering the Academic and Social Transitions of Re-enrolling Student Veterans at one Institution**.
- [25] Park, H., Blenkinsopp, J., (2013), **The Impact of Ethics Programmers and Ethical Culture on Misconduct in Public Service Organizations**, International Journal of Public Sector Management, Vol. 26 Iss 7 pp. 520-533