

نظام‌های نظارت و ارزیابی عملکرد در شهرداری‌ها^۱

(مبانی نظری و مطالعات تطبیقی)

مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران
شرکت مهندسی سیستم‌ها و مدیریت سازمان مدیریت و
برنامه‌ریزی کشور

چکیده

ارزیابی عملکرد، یکی از ابزارهای اساسی و اصلی مدیریت جهت تحقق اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمان می‌باشد. در سازمان‌های عمومی نظیر شهرداری‌ها، طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد، می‌تواند منجر به هدایت صحیح مدیران در راستای تحقق اهداف، وظایف، راهبردها و برنامه‌های توسعه گردد. بدیهی است یکی از روش‌های متداول جهت طراحی نظام‌های مدیریتی (نظیر نظام ارزیابی عملکرد)، انجام مطالعات تطبیقی به منظور شناخت الگوهای مختلف و استفاده از تجارب سایر کشورها در بکارگیری مناسب از آن می‌باشد. به این منظور در مرحله اول این پروژه، الگوهای مختلف ارزیابی عملکرد در شهرداری‌های کشورهایمانند کانادا، ایالات متحده، آفریقای جنوبی، انگلستان، استرالیا، فنلاند و فیلیپین مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

در این راستا سیر تاریخی و دیدگاه‌ها، عوامل، فرآیندها، مزایا و اهداف ارزیابی عملکرد نیز مورد بررسی قرار گرفته‌اند. همچنین ضمن بررسی و تعریف مدل‌های موجود (مدل‌های دمینگ، بالدريج، EFQM، BSC، منطقی و الگوسازی) که توسط شهرداری‌های کشورهای فوق پیاده و اجرا شده‌اند، نمونه شاخص‌های تعریف شده، فرآیندها و اهداف آنها نیز ارائه شده است. در این مطالعه، نمونه شهرداری‌هایی که دارای تجربه غنی در ارزیابی عملکرد بوده‌اند، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نتایج این مطالعات بیانگر آن است که نظام ارزیابی متوازن (B.S.C) در سال‌های اخیر بسیار رایج و مورد توجه واقع شده است؛ لیکن اغلب این شهرداری‌ها در مرحله اجرای آزمایشی طرح می‌باشند. به این دلیل که تهیه شاخص‌های آن و تبدیل متغیرهای کیفی به شاخص‌های کمی، نیازمند طراحی و اجرای سیستم‌های مرتبط می‌باشد. همچنین الگوهای مقایسه‌ای EFQM و TQM، از دیگر الگوهای ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها است که در کشورهای کانادا و اسپانیا اجرا می‌گردد.

واژگان کلیدی:

شهرداری، نظارت، ارزیابی،
ارزیابی عملکرد، مدل
ارزیابی، شاخص ارزیابی.

ویژه‌نامه



بهار ۱۳۸۷
شماره ۳

مقدمه

مدیریت شهر تهران با جمعیت بالغ بر ۵/۸ میلیون نفر به عنوان پایتخت و بزرگ‌ترین کلان‌شهر ایران و همچنین بیست و نهمین کلان‌شهر دنیا، مقوله‌ای نیست که بتوان به راحتی از کنار آن گذر کرد. چون همانند سایر کشورها شهرداری، متولی اصلی مدیریت شهر تهران می‌باشد؛ توجه به نحوه مدیریت و چگونگی عملکرد شهرداری تهران بسیار حایز اهمیت است. نظارت و ارزیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین فعالیت‌ها در فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی و عامل قوام و دوام برنامه و تحقق اهداف توسعه شهری است. ارزیابی هر پروژه غالباً از حیث میزان رعایت ضوابط، مقررات و برنامه اجرایی مربوطه و همچنین میزان تحقق اهداف کمی و کیفی آن پروژه صورت می‌پذیرد. ارزیابی عملکردها نیز سنجش موفقیت مدیریت و سازمان در تطبیق با ضوابط و مقررات و اهداف مقرر در برنامه توسعه می‌باشد. متأسفانه در شهرداری تهران به دلیل عدم برنامه اجرایی توسعه هماهنگ و فراگیر و سازوکارهای علمی ارزیابی، ارزیابی‌ای که بتواند ملاک طبقه‌بندی مدیریت‌ها، توزیع منابع، اعمال پاداش و تنبیه، بهبود و به‌هنگام سازی روش‌ها و ساختارها باشد، وجود ندارد. از این رو با توجه به اهمیت موضوع، «پروژه طراحی سیستم ارزیابی عملکرد مناطق و سازمان‌های وابسته به شهرداری تهران» در دستور کار مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران قرار گرفته است. یکی از روش‌های متداول، جهت طراحی نظام‌های مدیریتی (نظیر نظام ارزیابی عملکرد)، انجام مطالعات تطبیقی به منظور شناخت الگوهای مختلف و استفاده از تجارب سایر کشورها در بکارگیری آن می‌باشد. بدین منظور در فاز اول، مطالعه الگوهای مختلف عملکرد شهرداری‌های سایر کشورها تبیین و مورد تحلیل قرار گرفته است.

در این مقاله کوشش شده با مطالعه انواع مدل‌های ارزیابی، عملکرد مورد استفاده در شهرداری‌های کشورهای پیشرفته، الگویی مناسب برای ارزیابی عملکرد شهرداری تهران ارایه شود که اطلاعات آن‌ها مربوط به سال‌های ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۵ میلادی است. نتایج بررسی‌های انجام شده نمایانگر آن است که در سال‌های اخیر، کشور کانادا بیشترین مطالعات را در زمینه طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها داشته است.

چارچوب نظری

این مقاله براساس نظریه سیستمی باز، طرح‌ریزی شده است. براساس این نظریه «سیستم عبارتست از مجموعه‌ای از اجزای سازمان یافته که دارای روابط متقابل مشخص بوده و به گونه‌ای طرح‌ریزی شده است که هدف‌هایی ویژه یا عمومی را تأمین می‌کنند. سیستم باز، سیستمی است که علاوه بر تعامل با اجزا در محیط درونی با محیط بیرونی نیز در ارتباط و تعامل است. بطوری که بر محیط خارجی خود تأثیر می‌گذارد و از آن تأثیر می‌پذیرد. شهرداری تهران نیز با محیط داخلی و همچنین خارجی در تعامل است. عوامل داخلی چون منابع انسانی سازمان، فرایندهای کاری، سطح تحصیلی کارکنان، تکنولوژی، ساختار سازمانی و... بر عملکرد آن تأثیر می‌گذارند و عوامل خارجی چون قوانین و مقررات، سیاست‌های دولت، مشتریان، ذی‌نفعان و... نیز بر عملکرد شهرداری تأثیرگذار هستند.

۱. **تعریف ارزیابی عملکرد:** ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی به معنای «ارزیابی و سنجش کارایی، اقتصادی بودن و اثربخشی کلیه روش‌ها و تصمیم‌های مورد استفاده مدیریت مربوط در مراحل اجرای وظایف» می‌باشد. مؤلفه‌های ارزیابی باید مبتنی بر اهداف، مقاصد، برنامه‌ها و شرح وظایف و فعالیت‌های دستگاه مربوطه باشد.

دوره	چگونگی ارزیابی عملکرد
قبل از سال ۱۸۰۰ میلادی دیده تقسیم کار بین اعضاء قبیله	ارزیابی عملکرد به صورت ابتدایی وجود داشته به گونه‌ای که افراد موفق در کارها پاداش دریافت می‌کردند و با احتمالاً ترفیع مقام می‌گرفتند
از سال ۱۸۰۰ میلادی در اسکاتلند	به صورت رسمی نظام ارزیابی در سطح فردی و سازمانی توسط رابرت اون درخمنت تساجی مطرح شد. استفاده از چوب در رنگ‌های مختلف به منظور رد یا قبول کالا در واقع ارزیابی از کیفیت استاندارد سازمان بوده است.
پیدایش انقلاب صنعتی	ایجاد سیستم‌های ارزیابی مالی برای تأمین خواسته‌های کارآفرینان.
گسترش شرکت‌ها و مراکز مالی از اواسط قرن نوزدهم	شاخص‌های مورد استفاده در ارزیابی براساس کارایی بوده است.
جنبش مدیریت علمی نیلور در سال ۱۹۱۱ میلادی	عناای ارزیابی، بهره‌وری قرار گرفت. فعالیت‌های تکراری افراد براساس معیارهای استاندارد ارزیابی شد.
دهه ۱۹۲۰ میلادی	مفاهیمی مانند اصول ارزیابی سرمایه‌گذاری و بودجه بندی برگشت سرمایه مطرح گردید
دهه ۱۹۳۰ تا آخر ۱۹۸۰ میلادی	سیستم‌های حسابداری مدیریت مطرح شد که با سیستم‌های مالی داخلی شرکت‌ها در جهت ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گرفتند.
از سال ۱۹۹۰ میلادی به بعد	سیستم‌های ارزیابی عملکرد بر مبنای کیفیت مطرح شده است.

جدول شماره (۱)، سیر تاریخی ارزیابی عملکرد، [۲۴]

۲. دیدگاه‌های ارزیابی عملکرد: در خصوص ارزیابی عملکرد، دو دیدگاه مطرح است. یکی دیدگاه سنتی که در گذشته وجود داشته و صرفاً ارزیابی عملکرد را در بعد فردی مطرح می‌کرده است و نهایتاً به قضاوت در خصوص عملکرد افراد می‌پرداخته است. لیکن در نگاه نوین، بحث مدیریت عملکرد مطرح می‌باشد و ارزیابی عملکرد نیز بخشی از برنامه مدیریت عملکرد تلقی می‌شود، به طوری که ارزیابی عملکرد علاوه بر بعد فردی در سطح گروه و سازمان نیز مطرح بوده و هدف از ارزیابی صرفاً قضاوت بر درستی یا نادرستی عملکرد نیست؛ بلکه هدف اصلی اصلاح و بهبود مستمر عملکرد سازمان می‌باشد.

۳. اهداف ارزیابی عملکرد سازمان

- ۱- شناخت نقاط ضعف و قوت سازمان به منظور ارتقاء بهره‌وری؛
- ۲- کمک به مدیران در جهت بهبود مدیریت با بکارگیری اصول علمی مدیریت؛
- ۳- کمک به انتخاب اهداف صحیح، استراتژی‌های مناسب و تدوین قوانین و مقررات و روش‌ها؛
- ۴- استفاده بهینه از منابع انسانی و امکانات در جهت اجرای برنامه‌های مصوب؛
- ۵- بالا بردن سطح اعتماد عمومی نسبت به عملکرد سازمان؛
- ۶- ارتقاء میزان پاسخ‌گویی سازمان در مقابل مشتریان- شهروندان [۱۴].

ویژگی ها	دیدگاه بستنی	دیدگاه نوین
	معطوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه گیری عملکرد (قاضی)	مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استاندارد گذاری
هدف عمده ارزیابی	کنترل ارزیابی شونده	رشد و ارشاد و توسعه ظرفیت ارزیابی شونده
خروجی نظام	کنترل عملکرد	رشد، توسعه و بهبود عملکرد
پیامدهای ارزیابی	تعیین و شناسایی موفق ترین مدیران و اعطای پاداش مالی به آنان	ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روزافزون فعالیتها (ایجاد انگیزش مستمر برای بهبود کیفیت و خدمات و فعالیتها)
سبک مصاحبه بعد از ارزیابی	دستوری (تنبیه به محاکمه)	گفت و گو

جدول شماره (۲). تفاوت دیدگاه های بستنی و نوین در ارزیابی عملکرد. (۱۲)

۴. مزایای استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان: فایده های یک نظام ارزیابی عملکرد موفق را برای سازمان چنین عنوان می کند:

- ۱- افزایش عملکرد بدنه سازمان، به خاطر توجیه مؤثرتر اهداف و ارزش های سازمان و افزایش احساس همبستگی و وفاداری و ارتباط بهتر بین مدیران و کارکنان و افزایش قدرت رهبری مدیریت؛
- ۲- بهبود فعالیت های افراد؛
- ۳- شناسایی نظرات اصلاحی؛
- ۴- امکان توسعه انتظارات و دیدگاه های بلندمدت؛
- ۵- شناسایی بهتر نیازهای آموزشی؛
- ۶- ایجاد و حفظ فرهنگ بهسازی مستمر؛
- ۷- شناسایی کارکنان با توانایی های بیشتر؛
- ۸- القاء این پیام که به افراد بها داده می شود [۱۱].

۵. عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان: بنا بر نظریه سیستم های باز، سازمان ها برای تأمین انرژی منابع مورد نیاز خود، برای ارائه کالا یا خدمات با محیط در تعامل می باشند. آنها مواد اولیه، نیروی انسانی، منابع مادی و اطلاعات را از محیط گرفته و کالاها، خدمات تولیدی و یا اطلاعات پردازش شده را به محیط بر می گردانند. لذا عوامل محیطی بر عملکرد سازمان مؤثر می باشد [۳]. عوامل محیطی مؤثر بر عملکرد سازمان، شامل وضعیت اقتصادی، عوامل فنی و تکنولوژی، وضعیت قوانین و مسایل سیاسی، شرایط فرهنگی و اجتماعی می باشد. عوامل ذکر شده بر عملکرد سازمان تأثیر دارند؛ اگرچه میزان این تأثیرات بسیار متفاوت است؛ لیکن تأمین کنندگان مواد و سایر نیازمندی های سازمان، مشتریان یا کارکنان، ارباب رجوع و نهادهای ناظر بر عملکرد سازمان تأثیر بیشتری بر عملکرد سازمان دارند [۳].

۶. فرآیند ارزیابی عملکرد:

- ۱- تدوین و یا بررسی رسالت‌ها، مأموریت‌ها، اهداف کلان و استراتژی
- ۲- تدوین و تنظیم شاخص‌های ارزیابی عملکرد؛
- ۳- تدوین و برقراری معیارهای (استانداردها) عملکردی مرتبط با شاخص‌های ارزیابی؛
- ۴- ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخص‌های ارزیابی به ارزیابی شونده؛
- ۵- اندازه‌گیری عملکرد واقعی؛
- ۶- مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای هر شاخص؛
- ۷- اعلام نتایج و نحوه نیل به آنها به ارزیابی شونده؛
- ۸- اقدام به منظور بکارگیری عملیات اصلاحی جهت بهبود مستمر عملکرد ارزیابی شونده از طریق مکانیسم بازخورد [۱۴].



شکل شماره (۶)، مراحل انجام ارزیابی عملکرد، [۱۴]

۷. ارزیابی عملکرد در شهرداری

- ارزیابی عملکرد شهرداری به معنی ارزیابی چگونگی انجام خدمات به عموم، توسط شهرداری‌ها می‌باشد. معیارهای عملکرد، اغلب شامل مقدار، کیفیت، اثربخشی و نتایج انجام خدمات است. ارزیابی عملکرد شهرداری به مفهوم کمک به مردم در پاسخ به سؤالات مطرح شده در زیر در مسیری هدفمند و سیستماتیک می‌باشد:
- شهروندان در برابر مالیات و عوارضی که می‌پردازند چه خدماتی را از طرف شهرداری دریافت می‌کنند؟
 - کیفیت خدمات چگونه است؟
 - آیا این خدمات در بهبود کیفیت زندگی شهروندان مؤثر هستند؟ [۱۷].

۱. استفاده از اطلاعات عملکرد توسط شهرداری ها

شهرداری ها از اطلاعات عملکرد در موارد زیر استفاده می کنند:

- درک عملکرد، ظرفیت، احتیاجات، مشکلات؛
- تخصیص مناسب و اثربخش منابع؛
- بهبود کیفیت و کارایی خدمات؛
- شناسایی و معرفی بهترین تجربیات؛
- بالا بردن پاسخگویی داخلی؛
- بهبود فرایندهای داخلی؛
- پیشرفت در وضعیت موجود؛
- بهبود شاخص ها [۱۷].

۲. اهداف سیستم های ارزیابی عملکرد در شهرداری ها

اهداف استفاده از سیستم های ارزیابی عملکرد را می توان در سه گروه طبقه بندی کرد:

- ایجاد پاسخ گویی: به معنی پاسخ گویی عمومی بین دولت و شهروندان یا پاسخ گویی داخلی بین رؤسای ادارات و اعضاء شورا می باشد.
- بهبود عملکرد: به معنی بهبود سیاست ها، برنامه ها، طرح ها و فرایندهای استفاده شده در تأمین خدمات، کیفیت، کمیت و هزینه خدمات می باشد.
- کمک به تعیین هزینه ها: این به معنی روش بودجه بندی نتیجه گرا است. منابع را به نتایج خاص و قابل سنجش که منطبق با اولویت هاست، تخصیص می دهد [۱۷].

۳. منافع حاصل از ارزیابی برای شهرداری ها

مزایای ارزیابی عملکرد برای شهرداری ها را می توان در سه طبقه دسته بندی کرد:

- مدیریت نتیجه گرای قوی تر؛
- بهبود خدمات به مشتری؛
- بهبود ارتباطات [۱۷].

۴. نتایج تحقیقات فدراسیون شهرداری های کانادا با همکاران بین المللی در مورد ارزیابی عملکرد

شهرداری ها

الف- بنظر می رسد که ارزیابی عملکرد فرآیندی برای حمایت از حکمرانی خوب در حوزه شهرداری است.

ب- موفقیت ارزیابی عملکرد به موارد زیر بستگی دارد:

- وجود رهبری کارآمد به منظور حمایت از استفاده سیستم ارزیابی؛
- همسو کردن افکار رهبران و ذی نفعان در هدف و استفاده از سیستم؛
- نگاه به سیستم بعنوان فرآیندی برای حاکمیت خوب و نه یک پروژه تکنیکی؛
- گسترش چارچوب عملکرد روشن و ایجاد قابلیت تجدید نظر در آن؛
- ایجاد توانایی سازمان برای مدیریت و استفاده از سیستم؛
- ایجاد داده های عملکرد بهنگام، معتبر و مرتبط؛
- ایجاد شرایطی در سازمان در جهت حمایت استفاده از اطلاعات عملکرد و سیستم ها [۱۷].

مدل‌های ارزیابی عملکرد

از گذشته‌های دور ارزیابی عملکرد سازمان در کشورهای پیشرفته دنیا مطرح بوده و مدل‌های مختلف زیر توسط اندیشمندان در طی سالیان متمادی جهت استفاده برای ارزیابی عملکرد مطرح شده است:

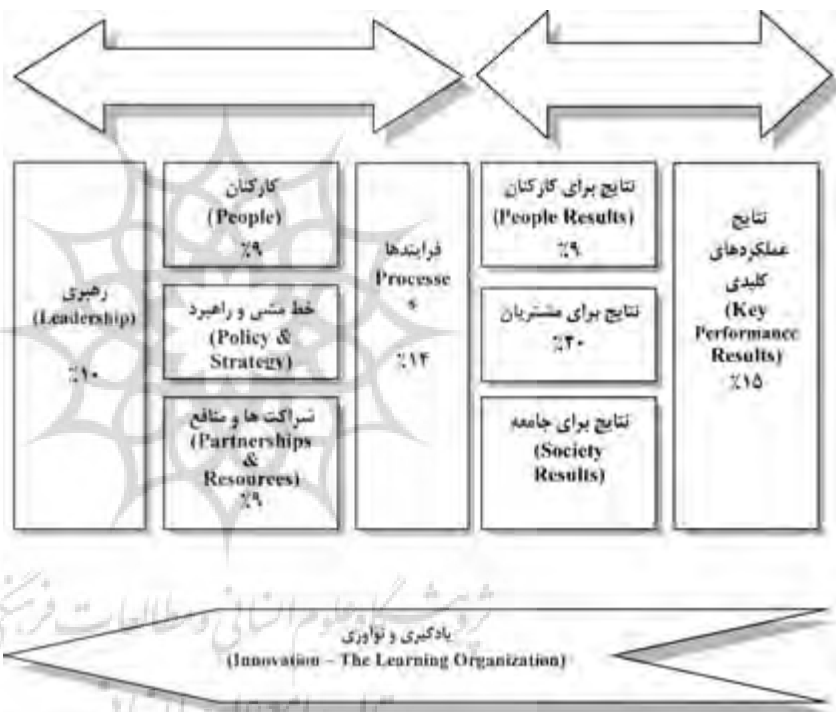
۱. **مدل دمینگ:** این مدل توسط دمینگ دانشمند آمریکایی در دهه ۵۰ میلادی برای حل مشکلات کیفیت طرح ریزی شد. در این مدل مدیریت به عنوان عامل بسیار مهم در ضعف نظام‌های کیفی مطرح شده است. تمرکز مدل دمینگ در چرخه PDCA است که مشتمل بر چهار مرحله: برنامه‌ریزی^۲، اجرا^۳، بازبینی^۴ و اقدام^۵ می‌باشد [۱۷].

۲. **مدل مالکوم بالدريج:** این مدل در سال ۱۹۸۷ در آمریکا به منظور رسیدن به اهداف عالی رشد و توسعه کیفیت و بالا بردن توان رقابتی سازمان‌ها در برابر رقبا ایجاد شد. اهداف عمده این مدل شامل کمک به بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش توانمندی آنان، کمک به برقراری ارتباطات مناسب میان شرکت‌ها به منظور معرفی بهترین‌ها و افزایش انگیزش رقابتی میان سازمان‌ها و نهایتاً ایجاد ابزارهای مدیریتی برای درک و مدیریت بهتر عملکردها، برقراری آموزش‌ها و نظام‌های برنامه‌ریزی می‌باشد [۶].

امتیاز	معیارهای ارزیابی	
۱۲۵	۸۵	سازمان
	۴۰	مسئولیت اجتماعی و عضویت در جامعه
۸۵	۴۰	توسعه استراتژیک
	۴۵	ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک
۸۵	۴۰	دانش مشتری و بازار
	۴۵	رضایتمندی مشتری و ارتباط با وی
۸۵	۴۰	لذازه‌گیری عملکرد سازمان
	۴۵	آنالیز عملکرد سازمان
۸۵	۳۵	سیستم‌های کاری
	۲۵	نخصلت کارکنان آموزش و توسعه آن
	۲۵	رضایت و رفاه کارکنان
۸۵	۵۵	فراوندهای محصول و خدمات
	۱۵	فراوندهای پشتیبانی
	۱۵	فراوندهای تأمین کنندگان و شرکا
۴۵۰	۱۱۵	نتایج مرتبط با مشتریان
	۱۱۵	نتایج تجاری و مالی
	۸۰	نتایج منابع انسانی
	۲۵	نتایج تأمین کنندگان و شرکا
	۱۱۵	نتایج اثربخشی سازمان
۱۰۰۰	کل امتیاز	

۳. مدل تعالی سازمانی EFQM: مدل EFQM^۶ که از آن بعنوان «مدل تعالی» یاد می‌شود، در سال ۱۹۸۸ توسط بسیاری از شرکت‌های مهم چون بوش، الکترولوکس، فیات، فیلیپس، رنو، هواپیمائی KLM و ... پیشنهاد و توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به رسمیت شناخته شد. این مدل براساس اصول هشتگانه مدیریت کیفیت (نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت بر مبنای واقعیت‌ها و فرایندها، مشارکت و توسعه انسانی، نوآوری و بهبود مستمر توسعه شراکت‌ها، مسئولیت‌های اجتماعی سازمان) طراحی و تدوین شده است. سازمان‌ها با استفاده از این مدل، به سه نتیجه اصلی (شناخت نقاط قوت سازمان، شناسایی حوزه‌های قابل بهبود برای تعالی سازمان و شناسایی پروژه‌ها و برنامه‌هایی که اجرای آنها سازمان را به سمت تعالی هدایت خواهد کرد) می‌رسند.

این مدل بر پایه ۹ معیار استوار است که ۵ معیار آن مربوط به توانمندسازها (چگونگی آنچه را که سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند) و ۴ معیار مربوط به نتایج (آنچه را که سازمان بدست می‌آورد) می‌باشد [۵].



شکل شماره (۲)، معیارهای مدل تعالی EFQM، [۵]

۴. مدل ارزیابی متوازن BSC^۷: در دهه ۱۹۵۰، دراکر اصولی را مطرح نمود که تحولی در مبنای مدیریت ایجاد کرد. او برای تجزیه و تحلیل سازمان، عناصر استراتژیک را محور قرار داد و این رویکرد را «مدیریت بر مبنای هدف» نام گذاری کرد. این سیستم، استراتژی سازمان را به شاخص‌های کمی و کیفی بخصوص در حوزه‌های انسانی، مالی، تولید و خلاقیت تقسیم می‌کرد. مدیریت بر مبنای هدف، جریانی را پایه‌گذاری کرد که منجر به ابداع شیوه‌های مهندسی مجدد فرایندها، مدیریت عملکرد و سرانجام امتیاز متوازن برای بهره‌وری شد. در واقع، عناصر اصلی ارزیابی متوازن همان مفروضات مدیریت بر مبنای هدف بوده، ولی تأکید بیشتری بر بازخورد نتایج دارد (الوانی، ۱۳۸۲: ۱۳۰). این روش در اوائل دهه ۱۹۹۰ توسط روبرت کاپلان^۹ و دیوید نورتون^۱ بعنوان روشی برای ارزیابی عملکرد بخش خصوصی معرفی شد. پس از چند سال شرکت‌ها و سازمان‌هایی که از این مدل در جهت ارزیابی عملکرد خود استفاده کرده بودند، به نتایج موفقیت آمیزی دست یافتند. این

سازمان‌ها از این روش نه تنها به عنوان سیستمی برای ارزیابی عملکرد؛ بلکه به عنوان ابزاری جهت کنترل نحوه اجرای استراتژی‌ها استفاده کردند. لذا از آن زمان به بعد از این مدل در جهت بررسی چگونگی اجرای استراتژی استفاده می‌شود. ارزیابی متوازن به طور کلی از چهار وجه، سازمان را مورد سنجش قرار می‌دهد تا مشخص شود سازمان در رسیدن به رسالت، چشم انداز و اهداف استراتژیک تا چه اندازه به وظایف خود عمل کرده است:

وجه مالی^{۱۱}: برای موفقیت مالی چگونه باید به ذی‌نفعان نگاه کنیم؟

وجه مشتری^{۱۲}: برای موفقیت در رسیدن به چشم انداز چگونه باید به مشتریانمان بنگریم؟

وجه فرایندهای کاری داخلی^{۱۳}: برای رضایت ذی‌نفعان و مشتریان، چه فرایندهای کاری را باید به شکل

بهینه انجام دهیم؟

وجه رشد و یادگیری^{۱۴}: برای موفقیت در چشم اندازمان، چگونه باید توانایی رشد و یادگیری را حفظ نماییم؟

و آن را بهبود بخشیم [۲۰].

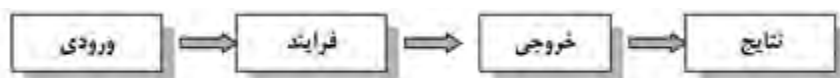
در این مدل سازمان‌ها، در چهار وجه اهداف^{۱۵} خود را تعیین می‌کنند و برای تحقق این اهداف در هر وجه، شاخص‌هایی^{۱۶} را انتخاب کرده و اهداف کمی^{۱۷} هر یک از این سنج‌ها را برای دوره‌های ارزیابی مورد نظر تعیین می‌کنند. پس از آن اقدامات اجرایی^{۱۸} را جهت تحقق این اهداف، برنامه‌ریزی کرده و به اجرا می‌گذارند. کاپلان و نورتون بین اهداف و سنج‌های این چهار منظر، نوعی رابطه علت و معلولی یافتند. به طوری که برای دستیابی به اهداف مالی (در منظر مالی) می‌بایست برای مشتریان خود ارزش آفرینی کرد (منظر مشتری) و اینکار عملی نخواهد شد، مگر با اصلاح فرایندهای عملیاتی و تطابق آنها با خواست مشتریان (منظر فرایندهای داخلی) و کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرایندهای ارزش آفرین. دستیابی به هدف فوق ممکن نیست مگر اینکه بتوان فضای کاری مناسبی را برای کارکنان ایجاد و نوآوری و خلاقیت و یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کرد (منظر یادگیری و رشد). و در نهایت این مدل بین شاخص‌های مالی و غیرمالی، ساختار داخلی و خارجی سازمان و شاخص‌های گذشته‌نگر و آینده‌نگر تعادل برقرار می‌کند.

اگر چه مدل ارزیابی متوازن از ابتدا در جهت استفاده بخش خصوصی (سود ده) طرح ریزی شده بود؛ ولی دارای پتانسیل‌هایی برای استفاده بخش عمومی نیز بود؛ به طوری که با پاره‌ای تغییرات این مدل برای بخش عمومی قابل استفاده شد. به عنوان مثال در بخش خصوصی، وجه مالی در راس قرار داشت، در حالی که در بخش عمومی وجه مشتری دارای اولویت اول گردیده است و در وجه مالی به جای توجه صرف به سوددهی، توجه به اثربخشی و کارایی فعالیت‌ها در جهت رفع نیازهای مشتریان در اولویت قرار گرفته است [۴].

۵. مدل منطقی: این مدل ابزاری پایه در مدیریت نتیجه‌گرا می‌باشد. مدل منطقی، اهداف کوتاه مدت و بلندمدت را برای عملکرد مشخص کرده و ارتباط علت و معلولی بین بودجه، اقدامات برنامه‌ریزی شده و نتایج

مورد انتظار را برقرار می‌کند:

- ورودی‌ها: کیفیت و کمیت منابع استفاده شده
- فرایندها: ارائه خدمات و کالاها
- خروجی‌ها: کیفیت و کمیت خدمات و کالاها
- نتایج: اثرات اجتماعی خدمات و کالاها [۱۷].



۶. مدل الگوسازی^{۱۹}: گاهی شهرداری‌ها عملکرد جاری خود را با عملکرد گذشته یا در برابر اهداف کمی

تعیین شده خود مقایسه می‌کنند. بسیاری دیگر عملکردشان را با سایر شهرداری‌های مشابه و یا با استانداردهای ملی و بین‌المللی عملکرد در حوزه‌های خدماتی ویژه مقایسه می‌کنند. طبق تعریف مرکز بهره‌وری کیفیت

آمریکا (APQC) پنج مارکینگ عبارت است از: شناسایی، یادگیری، تعدیل و انطباق رویه‌ها و مراحل عمل کارآمد و بهبود عملکرد یک سازمان. بنابراین در این روش، سازمان‌ها به بهره‌گیری و استفاده از مدل‌های ارزیابی عملکرد بهینه سایر سازمان‌ها، از آنها الگوبرداری می‌کنند تا بتوانند سازمان خود را به شکل بهتری ارزیابی کنند. به عنوان مثال در کشور کانادا شهرداری‌ها با توجه به سنجش‌های معرفی شده از طرف حکومت محلی انتاریو با هم مقایسه شده و بهترین نمونه‌ها انتخاب می‌گردد. دولت‌های کانتری (شهر) در آمریکا نیز از این روش (مقایسه خود با دوره‌های قبلی، با اهداف تعیین شده سایر شهرداری‌ها و با استانداردهای ملی) استفاده می‌کنند [۲۵].

روشن	ویژگی‌ها	نقاط قوت	نقاط ضعف
۰.۷	<ul style="list-style-type: none"> تمرکز یکپارچه تمرکز اصلی بر ذی‌نفعان وجه سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> چشم‌انداز و استراتژی روش تیمی متمرکز بر مشتریان، انسانها 	<ul style="list-style-type: none"> نهایتاً یک مدل مفهومی الزاماً متعلق یا برنامه نیست
مدل منطقی	<ul style="list-style-type: none"> تنظیم شده بر اساس سرمایه‌گذاری استراتژیک و تکنیکال کوتاه مدت و بلند مدت 	<ul style="list-style-type: none"> اجرائی فرایندگرا ارتباطات علت و معلولی، آنالیزی و تکنیکی 	<ul style="list-style-type: none"> خیلی دست و پاگیر و پیچیده توجه بیش از اندازه به مدیریت اجرایی ماهیتاً دوره‌ای نیست
الگوبرداری عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> بر مبنای استدلال درگیر کردن سایر سازمان‌ها بهترین تجربیات شهرداری‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> آسان‌سازی تعیین اهداف پشتیبانی و اهداف کلان 	<ul style="list-style-type: none"> استفاده زیاد از رقابت مقایسه عادلانه دشوار است ایجاد رقابت عمومی بین شهرداری‌ها

جدول شماره (۴)، خلاصه‌ای از سه شیوه ارزیابی عملکرد متداول در شهرداری‌ها [۱۷].

۷. تحلیل بر مدل‌های ارزیابی عملکرد

آنچه گذشت مروری بر مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد از ۱۹۵۱ تاکنون بوده است. مقایسه مدل‌های یادشده نمایانگر آن است که مدل دمینگ پایه اصلی مدل‌ها و مطرح‌کننده ایده‌های اولیه در خصوص ارزیابی بوده است. مدل‌های بالدریج و EFQM نیز به مرور به هم نزدیک شدند. آنجا که مدل دمینگ بیشتر به فرایندهای درون سازمانی می‌پردازد و توجه آن صرفاً به نتایج سازمان محدود بوده و در حقیقت نگاهی سیستمی ندارد، نمی‌تواند به عنوان یک مدل تعالی سازمانی مطرح باشد. لذا به دلیل نداشتن نگاهی سیستمی به کیفیت، فقدان منابع اطلاعاتی کافی درباره معیارها، چک لیست‌ها، ممیزی در این مدل، کشورهای کمی از این مدل استفاده می‌کنند و هیچ کشوری بطور کامل آن را نپذیرفته است. کشورهای چون تایوان، سنگاپور و مالزی بدلیل تشابهات مبتنی با شرایط ژاپن

دهه ۶۰ میلادی، از این روش استفاده کرده اند. همان طور که گفته شد مدل بالدریج از کشور آمریکا و EFQM از اروپا، مدل های تعالی سازمانی هستند که بتدریج و بر اثر ویرایش های بعدی به هم نزدیک شده اند. این دو مدل با ارایه رویکرد سیستماتیک، معیارهای خود را در چارچوبی سیستمی ترسیم کرده و نحوه ارتباط بین معیارها را در این چارچوب مشخص می کنند. کشورهای زیادی از این دو مدل برای ارزیابی عملکرد خود استفاده کرده اند که در این میان مدل EFQM از مقبولیت بیشتری برخوردار بوده است، بطوریکه بالغ بر ۲۰۰۰۰ شرکت از مدل EFQM استفاده می کنند. مدل ارزیابی متوازن نیز که در دهه آخر ۱۹۲۰ مطرح شده، مدلی است بر مبنای استراتژی که وجوه تشابه بسیاری با مدل EFQM دارد. هر دو بر پایه ارزیابی بنیاد شده اند، مشوق بهبود عملکرد هستند، هر دو می کوشند بعنوان کاتالیزور عمل کنند و هر دو بر پایه اصول بازنگری، آموزش و بازخورد در جریان کاری ریزی شده اند. از همه مهم تر آن که موفقیت بلند مدت در پیاده سازی هر کدام از مدل ها بستگی به پایبندی پیوسته و در جریان کار مدیریت به بهبود عملکرد سازمان دارد. هر دو درباره علت و معلولی و توانمندسازها و نتایج صحبت می کنند و هر یک فرآیندی ساخت یافته را در پیش می گیرند که اغلب از سوی شخص سومی یاری می شود که ارزیاب یا مشاور می باشد [۸].

منشأ	ارزیابی متوازن	مدل تعالی و خود ارزیابی
ارزیابی عملکرد، بهبود آن	مدیریت کیفیت فراگیر	
خواست ها و منافعی که به دنبال آن هست	<ul style="list-style-type: none"> - بهبود کیفیت - ترجمه راهبرد شرکت به گزاره های تمرکز یافته عملی و قابل سنجش - توانمند سازی عملکرد راهبردی 	<ul style="list-style-type: none"> - بهبود کیفیت - شناسایی نقاط قوت و حوزه های بهبود در فرایندهای سازمان به منظور ترغیب بهترین نمونه های مدیریتی - فراهم آوری امکان برای دستیابی به بهترین نمونه های مدیریت
آنچه حاصل می شود	<ul style="list-style-type: none"> - یک رشته از اهداف راهبردی به هم پیوندخورده که دارای شاخص ها/ اهداف کمی در ۳ وجه می باشند. - یک رشته از نوآوری هایی که با معیارها و اهداف هماهنگ است 	<ul style="list-style-type: none"> - الگوبرداری و ارزیابی کیفیت فرایندهای سازمان که از ارزیابی / امتیازدهی بر اساس ۹ معیار این مدل حاصل می شود.
رویکرد توسعه	<ul style="list-style-type: none"> - راهبرد محوری، کارگاه محوری، تکرار مندی، فرقیه محوری، دست اندر کاری گروه، مدیریت کلان نگری، نگاه به آینده - مجموعه اهداف و سنجش ها برای هر سازمان منحصر به فرد می باشد - تغییر مرحله ای عملکرد 	<ul style="list-style-type: none"> - فرایند محوری، گردآوری داده برای خود ارزیابی، جمع آوری داده، امتیازدهی محور، جزئی گرا، متمرکز بر زمان حال - مجموعه معیارها و حوزه های ارزیابی برای همه سازمان ها یکسان است - بهبود پیوسته
عوامل موفقیت	<ul style="list-style-type: none"> - سطح حمایت و تعهد گروه مدیریت - فرایند در جریان که در فرایندهای کنترلی گنجانده شد 	<ul style="list-style-type: none"> - سطح حمایت و تعهد گروه مدیریت - فرایند در جریان که در مدیریت روزمره گنجانده شود

جدول شماره (۵)، مقایسه بین مدل ارزیابی متوازن و مدل تعالی EFQM [۸].

مطالعات تطبیقی الگوهای ارزیابی عملکرد در شهرداری‌های کشورهای نمونه

۱. ارزیابی عملکرد شهرداری‌های انتاریو^{۲۰} - کانادا

در ایالت انتاریو برای ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها از سیستم الگوسازی^{۲۱} استفاده می‌شود. برنامه سنجش عملکرد شهرداری‌ها (MPMP)^{۲۲} از شهرداری‌های انتاریو می‌خواهد تا عملکرد خود را در نحوه ارائه خدمات سنجیده و به مردم گزارش دهند. برنامه سنجش عملکرد شهرداری‌ها اخیراً مشتمل بر ۴۰ شاخص عملکرد در دوازده حوزه خدماتی شهرداری می‌باشد. این برنامه دربرگیرنده فرایندهایی (پویا) برای تعیین و انتخاب شاخص‌هایی که مرتبط با شهرداری‌ها و عموم هستند، می‌باشد. این برنامه از پیشنهادات شهرداری‌ها و سایرین در جهت بهبود و اصلاح شاخص‌ها بهره می‌برد. برنامه سنجش عملکرد شهرداری‌ها (MPMP) از شاخص‌های کارایی و اثربخشی استفاده می‌کند. حوزه‌های خدماتی انتخاب شده برای این برنامه شامل موارد زیر است:

- ۱- شاخص‌های عملکرد اداره شهر؛
- ۲- خدمات آتش نشانی؛
- ۳- خدمات پلیس؛
- ۴- عملکرد جاده‌ها؛
- ۵- حمل و نقل عمومی؛
- ۶- عملکرد سیستم‌های فاضلاب؛
- ۷- عملکرد سیستم‌های آب آشامیدنی؛
- ۸- عملکرد سیستم مدیریت پسماند؛
- ۹- عملکرد سیستم پارک‌ها و تفریحات؛
- ۱۰- عملکرد خدمات کتابخانه؛
- ۱۱- عملکرد سیستم جمع‌آوری آب‌های محیطی؛
- ۱۲- عملکرد برنامه‌ریزی کاربری اراضی.

اهداف برنامه سنجش عملکرد شهرداری‌ها (MPMP)

- ایجاد شاخص‌های کارایی و اثربخشی خدمات عمومی؛
- ایجاد و انتقال اطلاعاتی به شهرداری‌ها، جهت تصمیم‌گیری‌ها و بهسازی خدمات محلی؛
- تقویت پاسخ‌گویی شهرداری به مردم؛
- بررسی عملکرد جاری به منظور کمک به برنامه‌ریزی برای مسئولیت‌های آینده؛
- ارزیابی عملکرد گذشته و ایجاد شرایط در میان گذاشتن بهترین تجارب شهرداری‌ها با یکدیگر [۲۱].

۲. نظام ارزیابی عملکرد شهرداری پرتوریا

شهر پرتوریا پایتخت کشور آفریقای جنوبی است که پس از کناره‌گیری رژیم آپارتاید و در سال‌های اخیر به تشون^{۲۳} تغییر نام داده است. گزارش سالیانه نتایج عملکرد، به ویژه در خصوص شاخص‌های اصلی عملکرد ملی و تأثیر آن بر بهبود عملکرد می‌بایست توسط شورای شهرداری پذیرفته شود. محتوای گزارش فوق می‌بایست در دسترس ذی‌نفعان اصلی بشرح زیر قرار گیرد:

- شهروندان (شهروندان باید این فرصت را داشته باشند که در گردهمایی عمومی بطور مستقیم از شهردار سوال نمایند)؛
- حساب‌رسان؛
- دولت استانی؛

فهرست منابع:

- ۱- استونر، جیمز ای. اف؛ پارساییان، علی؛ اعرابی، سید محمد (۱۳۷۹)؛ «مدیریت»، جلد اول، چاپ اول، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۲- الوانی، سید مهدی؛ ریاحی، بهروز (۱۳۸۲)؛ «سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی»، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.
- ۳- ایرانزاد پارویی، مهدی (۱۳۸۲)؛ «سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل»، موسسه عالی بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، چاپ هفتم.
- ۴- تبریزی، پرگل (۱۳۸۵)؛ «بررسی عملکرد و ارزیابی الگوی مناسب برای نظام ارزیابی عملکرد شهرداری تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- ۵- جلوداری مقفانی، بهرام (۱۳۸۴)؛ «تعالی سازمان، عضویت»، چاپ اول مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ۶- رفیع زاده، علاءالدین؛ (۱۳۸۴)؛ «تحلیل تطبیقی مدل‌های ارزیابی عملکرد از حیث اهداف، مبنای و نتایج و دستاوردها»، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.
- ۷- سعیدنیا، احمد (۱۳۸۲)؛ «مدیریت شهری»، کتاب سبز شهرداری، جلد یازدهم، چاپ دوم، انتشارات سازمان شهرداری‌های کشور.
- ۸- سلیم پور، یعقوب؛ شیخان، عماد (۱۳۸۴)؛ «بررسی ارتباط بین ارزیابی متوازن و مدل متعالی عضویت»، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی.
- ۹- شایق، رضا (۱۳۸۴)؛ «آشنایی با تعالی سازمانی و خودارزیابی»، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی.
- ۱۰- صابونی، عبدالرضا (۱۳۸۴)؛ «ارائه مدل مدیریت عملکرد جامع بر مبنای نظام تعالی سازمانی»، دومین کنفرانس ملی عملکرد، جهاد دانشگاهی.
- ۱۱- صالح اولیا، محمد امین و محمد (شهریور ۱۳۷۸)؛ «ارزیابی عملکرد بهره‌وری در مؤسسات دولتی»، مجموعه مقاله‌های همایش «ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور»، سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- ۱۲- طبرسا، غلامرضا (۱۳۷۸)؛ «بررسی و تبیین نقش اقتضانات استراتژیک در انتخاب

□ دولت ملی [۱۶].

سیستم مدیریت عملکرد تشون^{۲۴} براساس دو محور زیر طراحی شده است:

□ چارچوبی که نشان دهنده نحوه عملکرد شهرداری براساس اطلاعات عملکرد می‌باشد.

□ مدلی که نشان می‌دهد چه ابعادی از عملکرد شهرداری سنجیده و مدیریت می‌شود.

در واقع مدل ارزیابی متوازن (BSC) برای ارزیابی عملکرد شهرداری انتخاب شد. فلسفه مدل ارزیابی متوازن تحکیم توسعه متوازن شهر می‌باشد و با سیستم‌های مورد عمل شهرداری در خصوص شناسایی و طرح ریزی حوزه‌های عملکرد اصلی استراتژیک شهر، شاخص‌ها و اهداف کمی، سازگار است. همچنین حوزه‌های عملکرد اصلی، نمایانگر اهداف توسعه شهرداری هستند. چارچوبی که برای ارزیابی متوازن شهر در دوره ۲ تا ۵ ساله توصیه شده می‌بایست بوسیله فراهم آوردن تسهیلاتی، برای رشد و تطبیق، با تغییر شرایط، قابلیت انعطاف داشته باشد. اولویت‌های شهرداری براساس استراتژی شهرداری در سال

۲۰۰۴ به شرح زیر تعیین گردیده است:

۱- بهبود مدیریت و توسعه ساختار؛

۲- توسعه اقتصادی؛

۳- تأمین امنیت اجتماعی و آسایش؛

۴- توسعه مسکن؛

۵- توسعه فضای سبز و منابع طبیعی؛

۶- ایجاد جامعه‌ای یکپارچه و پایدار؛

۷- ایجاد تشکیلات مطلوب؛

۸- بالا بردن وجهه شهر به عنوان پایتخت ایالات [۱۶].

● رسالت شهرداری پروتوریا

افزایش کیفیت زندگی همه مردم در شهر با سیستم توسعه حکومت محلی، بوسیله انجام خدمات کارا و

اثربخش

● چشم انداز شهرداری پروتوریا

نهایتاً شهرداری پروتوریا با توجه به استراتژی‌های تعیین شده و با هدف فراهم نمودن امکان زندگی در محیطی امن و سالم و مدل ارزیابی متوازن، شاخص‌هایی را تعیین کرد تا بتواند عملکرد شهرداری را مورد ارزیابی قرار دهد.

● اهداف تعیین شده برای هر یک از وجوه مدل ارزیابی متوازن در شهرداری پروتوریا

۱. وجه مشتری: ترویج و ایجاد یکپارچگی اجتماعی و فرهنگی، فراهم آوردن محیط امن و سالم، اجرای

صحیح قوانین، تکریم ارباب رجوع و ...

۲. وجه مالی: فراهم آوردن مدیریت مالی صحیح و مدیریت اثر بخش بر درآمد

۳. وجه فرایندهای کاری داخل شهرداری: فراهم آوردن عدالت اداری، بکارگیری اصول توسعه پایدار در

فعالیت‌های شهر، قراردادان امنیت اجتماعی در برنامه‌ریزی

۴. وجه رشد و یادگیری: ترویج اثربخشی در ارتباطات درون سازمانی، استفاده از الگوهای موفق ملی و

جهانی، اجرای مدیریت عملکرد و نظام پاسخگویی.

در این الگو، فرایند برنامه توسعه یکپارچه و فرایند مدیریت عملکرد تلفیق گردیده است. برنامه توسعه یکپارچه منعکس کننده مسئولیت‌هایی است که در مقابل جامعه وجود دارد. این تعهدات مبنایی برای برنامه‌ریزی مدیریت عملکرد می‌باشد. سیستم مدیریت عملکرد پروتوریا، متضمن اجراء مدیریت نظارت و ارزیابی فرآیند برنامه توسعه یکپارچه می‌باشد.

ویژه نامه



بهار ۱۳۸۷
شماره ۳

الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی»، مجموعه مقاله‌های همایش «ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور»، سازمان امور اداری و استخدامی کشور.

۱۳- کاپلان، رابرت اس؛ نورتون، دیوید (۱۳۸۲): «سازمان استراتژی محور»، بختیاری، پرویز؛ چاپ اول، سازمان مدیریت صنعتی.

۱۴- مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران، (۱۳۸۰): «طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور»، دانشگاه تربیت مدرس.

15. Abbot, Robert. Johnson; Scot, Dieckboner Tracy (2003); Embedding Sustainability in the Business of city government: An opportunity for Seattle.

Annual Organizational Performance management report-city of Tshwane Metropolitan Municipality Financial year 2003-2004.

16. Bracegirdle, Manila; (2003) "3th International conference on decentralization organized by the center for local and regional governance at the University of the Philippines (7-9 October 2003), (. www.Deming.org)

Barking and Dagenham Performance Plan (2004-2005); Published by the London borough of Barking & Dagenham www.barking-dagenham.gov.uk.

17. Brillantes, Alex (2003); Measuring the Performance of Philippine cities: The local productivity and performance measure. Center for local and regional governance. NCPAG, University of the Philippines.

18. Kaplan, Robert; David, Norton (1996); "Balanced scorecard", Harvard Business School press.

۳. ارزیابی عملکرد شهرداری سیاتل

شهر سیاتل با اجرای سیستم ارزیابی متوازن در تلاش برای تبدیل شهر به شهری پایدار می‌باشد. شهر سیاتل مسئله «بهبود کیفیت زندگی» و انجام اقدامات در راستای این مسئله را از میان مسائل مختلف انتخاب کرده است. این شهر به منظور اجرای برنامه‌های استراتژیک خود به سیستم سنجشی نیاز داشت که به ابعاد مختلف کار در کوتاه مدت و دراز مدت توجه داشته باشد. یکی از ابزارهای خوب در این زمینه سیستم ارزیابی متوازن می‌باشد. ویژگی این سیستم این است که با توجه به استراتژی و چشم‌انداز در دراز مدت، فعالیت‌های روزانه را نیز تعیین کرده و استراتژی برای همه مفهوم پیدا می‌کند. شهرداری سیاتل با اجرای سیستم ارزیابی متوازن، گامی مثبت در جهت توسعه پایدار شهر برداشته است [۱۵].

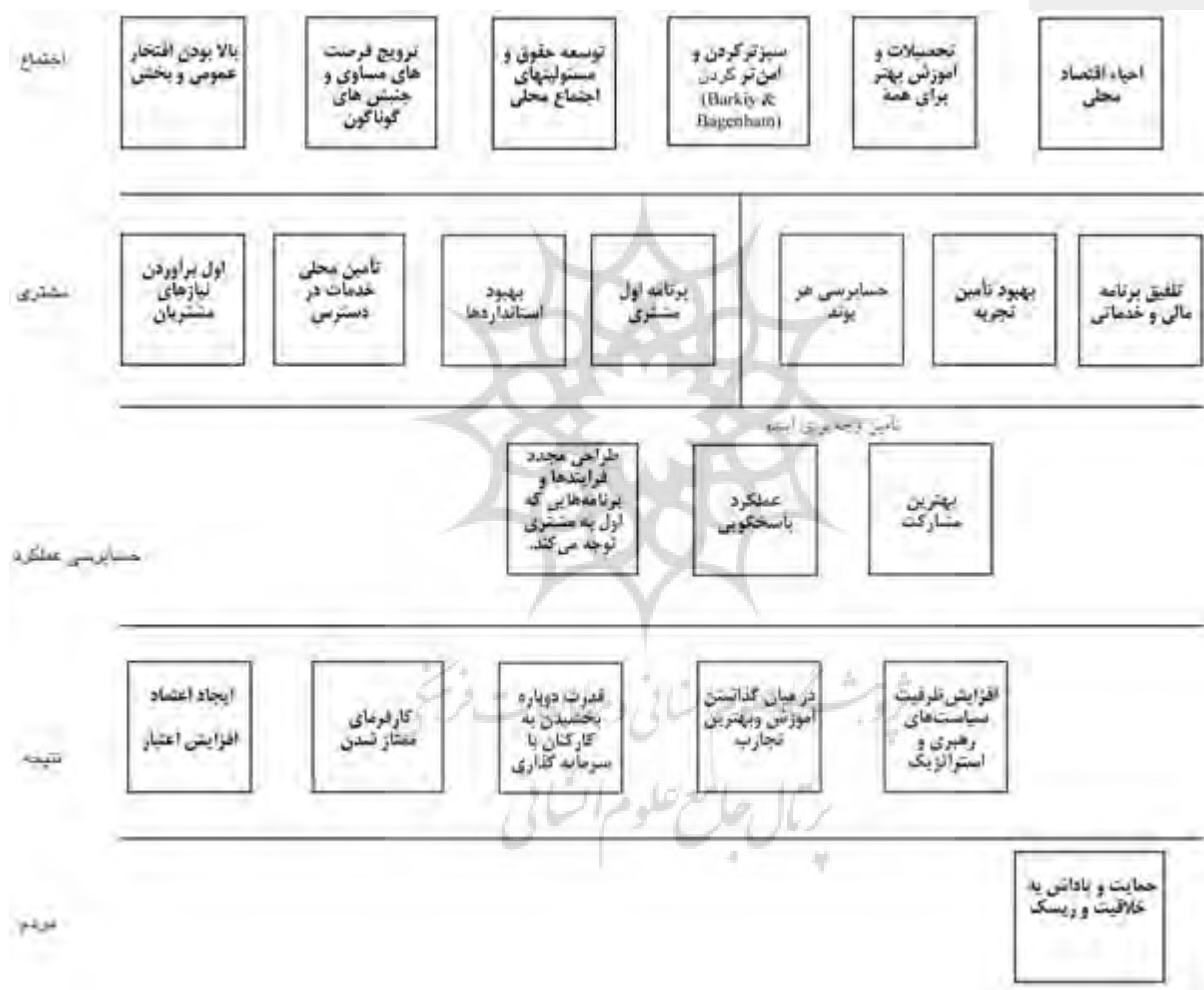
موضوعات استراتژیک	اهداف استراتژیک	شاخص‌های استراتژیک	وجه مشتری
اجاء محلات	<ul style="list-style-type: none"> افزایش امنیت اجتماعی بهبود حمل و نقل بهبود کیفیت محیط زیست فراهم آوردن امکان انتخاب کارکنان جدید و پرتحرک بهبود کیفیت و موقعیت‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> نرخ جرایم گزینه‌های مختلف حمل و نقل مورد استفاده بهبود انگلی از کیفیت زندگی استخدام در بخش‌های صنعتی درصد نرخ خدمات در حال انجام (خوب تا خیلی خوب) 	<p>برای رسیدن به چشم‌انداز ما چگونه باید به مشتریانمان نگاه کنیم</p>
کارایی اقتصادی و صداقت مالی	<ul style="list-style-type: none"> تعیین سرمایه‌اندکراه افزایش پایه مالیات حفظ نرخ تضمین 	<ul style="list-style-type: none"> تعداد و ماهیت شرکای مالی جدید پایه مالیات / درآمد نرخ تعهد سرخارج هر سرمایه‌گذاری 	<p>اگر ما موفق می‌شویم چگونه به ذی‌نفعانمان نگاه می‌کنیم؟</p>
توانایی بالا و خدمات	<ul style="list-style-type: none"> ارتباط متقابل و موثر با مشتری تسویق جامعه به حل مسائل توسط خودشان بهبود و بهره‌وری 	<ul style="list-style-type: none"> قدرت زمان برای ایجاد ارتباط متقابل با مشتری تعداد و ماهیت راه‌حل‌های ارائه شده توسط جامعه تولید ناخالص منطقه‌ای برای هر سرمایه‌گذاری 	<p>برای رضایت مشتریانمان و اعضای درجه‌های آینده‌ای باید بهترین باشیم؟</p>
آماده‌گردن و تهیه نیروی کار	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد فضای مناسب برای کارکنان از بین بردن گاستی‌های مهارتی افزایش مدیریت دانستی 	<ul style="list-style-type: none"> رضایت کارکنان فرآیندهای مهارت‌ها 	<p>برای رسیدن به چشم‌انداز چگونه باید یادگیری را بهبود بخشیم؟</p>

جدول شماره (۷). مدل ارزیابی متوازن عمومی برای بخش عمومی در شهر سیاتل [۱۵]

19. "Municipal Performance Measurement Program" (2003); Issued by Ministry of Municipal Affairs and Housing, (www.EFQM.org).
 20. Niven, Poul (2003); Balanced scorecard step-by-step for Government and non-profit Agencies - John Wiley & Sons.
 21. Walton, Curt; Schumacher, Lisa; Robinson, Chuck (2001); ICMA Best Practices. Putting Strategy first in Performance Management

۴. ارزیابی عملکرد در شهرداری های انگلستان

کشور انگلستان برای سنجش عملکرد خود از مدل های EFQM و ارزیابی متوازن استفاده می کند. شورای بارکینگ و دگنهام^{۲۵} که یکی از سی و سه بخش لندن می باشد؛ از مدل ارزیابی متوازن جهت ارزیابی عملکرد شهرداری در سال ۲۰۰۴ استفاده کرده است. در سال ۲۰۰۴-۲۰۰۵ برای ارزیابی عملکرد بیست و سه هدف و چهل و پنج شاخص عملکرد در نظر گرفته شد. اهدافی چون، افزایش افتخار عمومی به بخش، توزیع مناسب خدمات، توسعه یادگیری بهبود فضای سبز، بهبود سلامتی و بهداشت، احیاء اقتصاد محلی، و ... می باشد. شکل شماره (۳)، نقشه استراتژیک شورای بارکینگ و دگنهام را نشان می دهد.



شکل شماره (۳)، نقشه استراتژیک ارزیابی متوازن شورای بارکینگ و دگنهام [۱۸]

۵. ارزیابی عملکرد در شهرداری های فیلیپین

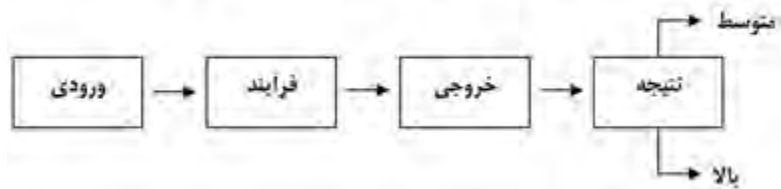
شهرداری های فیلیپین برای ارزیابی عملکرد شهرداری های خود از مدل منطقی در قالب برنامه بهره وری محلی و سیستم ارزیابی عملکرد ۲۶ استفاده می کنند. این برنامه مشخص کننده نقاط قوت و ضعف عملکرد واحدهای حکومت محلی می باشد و به آنها در جهت حکمرانی بهتر، کمک می نماید.

ویژه نامه



بهار ۱۳۸۷
شماره ۳

چارچوب شاخص‌های مدل منطقی در فیلیپین



ورودی‌ها: منابع مورد نیاز تولید کالا و خدمات
فرایند: شیوه‌ای که واحد حکومت محلی، منابع خود را برای تولید کالا و خدمات مدیریت می‌کند.
خروجی‌ها: کالا و خدمات تولید شده
نتایج: سطح متوسط و بالای نتایج یا اثرات ارائه خدمات
 برنامه بهره‌وری محلی و سیستم ارزیابی عملکرد در فیلیپین برای هر یک از بخش‌های یاد شده شاخص‌هایی را در نظر گرفته و نقاط قوت و ضعف هر شاخص را مطرح کرده است. به عنوان مثال، خروجی‌ها عبارتند از:

- خدمات اجتماعی؛
- خدمات اقتصادی؛
- خدمات زیست محیطی؛
- خدمات حفاظتی.

بعد از استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد، واحدهای حکومت محلی به این نتیجه رسیدند که می‌بایست اقدامات زیر را انجام دهند:

- بازنگری در استراتژی‌های توسعه؛
 - اولویت بندی در تخصیص منابع محدود؛
 - نوآوری در تجهیز منابع، تکنیک‌های تولید درآمد؛
 - مهندسی مجدد فرایندها؛
 - ایجاد زیرساخت‌های ضروری در جهت رفع مشکلات شهری [۱۹].
 - جمع بندی مطالعات تطبیقی نظام ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها
- با توجه به مطالعات تطبیقی در مورد نظام‌های ارزیابی عملکرد در شهرداری‌های کشورهای مختلف نتایج زیر قابل حصول است:

۱. رسالت شهرداری‌ها، افزایش کیفیت و رفاه زندگی شهروندان می‌باشد.
۲. مهم‌ترین مشتریان و ذی‌نفعان شهرداری‌ها، شهروندان هستند.
۳. شهرداری‌های مختلف علی‌رغم وجود برخی تفاوت‌ها در وظایف (به تبع وجود شیوه‌های مختلف حاکمیتی) همگی در جهت رسیدن به رسالت خود دارای برنامه استراتژیک می‌باشند.
۴. شهرداری‌های مورد مطالعه در راستای رسیدن به اهداف و بررسی میزان دستیابی و تحقق برنامه‌ها، عملکرد سازمان خود را مورد بررسی قرار می‌دهند.
۵. شهرداری‌ها برای ارزیابی عملکرد خود در بعد سازمانی از مدل‌های مختلفی چون مدل ارزیابی متوازن، تعالی سازمانی، الگو برداری و مدل منطقی استفاده می‌نمایند.
۶. در حال حاضر مدل ارزیابی متوازن به این دلیل بسیار مورد توجه قرار گرفته که علاوه بر ارزیابی عملکرد، می‌تواند سازمان را در رسیدن به اهداف استراتژیک کمک کرده و با استفاده از شاخص‌های گذشته‌نگر و آینده‌نگر، به تحقق اهداف کوتاه مدت و بلند مدت یاری رساند.
۷. ارزیابی عملکرد در شهرداری می‌تواند شهرداری را در پاسخ‌گویی بهتر به شهروندان، بهبود مدیریت و بهبود در نظام بودجه ریزی کمک نماید.

پاورقی:

۱. مقاله حاضر برگرفته از فاز اول طرح تحقیقاتی «طراحی نظام ارزیابی عملکرد مناطق و سازمان‌های وابسته به شهرداری تهران» است که به کارفرمایی مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران و مشاوره شرکت مهندسی سیستم‌ها و مدیریت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به انجام رسیده است.

2. Plan
3. Do
4. Check
5. Action
6. European Foundation for Quality management
7. Balanced scored card
8. Management by objective
9. Robert kaplan
10. David Norton
11. Financial perspective
12. Customer perspective
13. Internal processes persprctive
14. Learning & Growth perspective
15. Objectives
16. Measures
17. Targets
18. Initiatives
19. Benchmarking
20. Ontario
21. Benchmarking
22. Municipal Performance Measurement Program (MPMP)
23. Tshwan
24. Tshwane Performance Management System (TPMS)
25. Barking & Dagenham
26. The Local Productivity and Performance Measurement (System) LPPMS

ویژه‌نامه



بهار ۱۳۸۷
 شماره ۳