

فهرست مطالب:

فصل اول: کلیات تحقیق

۵-۱-۱	مقدمه:	۵
۵-۱-۲	بیان و اهمیت مسئله:	۵
۶-۱-۳	اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد در شهرداری	۶
۶-۱-۴	هدف تحقیق	۶
۶-۱-۵	چارچوب نظری تحقیق	۶
۶-۱-۶	سوالات تحقیق	۶
۶-۱-۷	فرضیه تحقیق	۶
۷-۱-۸	تعریف عملیاتی متغیرها:	۷
۸-۱-۸-۱	شاخص های مورد استفاده در تحقیق	۸
۹-۱-۸-۲	چارچوب مدل تحقیق	۹
۱۰-۱-۹	روش اجرای تحقیق	۱۰
۱۰-۱-۱۰	جامعه آماری	۱۰
۱۰-۱-۱۱	روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه	۱۰
۱۰-۱-۱۲	ابزارهای گردآوری داده ها	۱۰
۱۱-۱-۱۳	روش تجزیه و تحلیل داده ها	۱۱
۱۱-۱-۱۴	محدودیت های تحقیق	۱۱

فصل دوم: مبانی نظری و ادبیات تحقیق

۱۳-۲-۱	مقدمه	۱۳
۱۴-۲-۲	مبانی نظری تحقیق	۱۴
۱۴-۲-۲-۱	تعریف ارزیابی عملکرد در بعد سازمان:	۱۴
۱۴-۲-۲-۲	سیر تاریخی ارزیابی عملکرد	۱۴
۱۵-۲-۲-۳	دیدگاه های ارزیابی عملکرد	۱۵
۱۶-۲-۲-۴	عوامل موثر بر عملکرد سازمان	۱۶
۱۶-۲-۲-۵	فرآیند ارزیابی عملکرد	۱۶
۱۷-۲-۲-۶	اهداف ارزیابی عملکرد سازمان	۱۷
۱۸-۲-۲-۷	مزایای استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان	۱۸
۱۸-۲-۲-۸	ارزیابی عملکرد در شهرداری	۱۸
۱۹-۲-۲-۹	استفاده از اطلاعات عملکرد توسط شهرداریها	۱۹
۱۹-۲-۲-۱۰	اهداف سیستم های ارزیابی عملکرد در شهرداریها	۱۹
۱۹-۲-۲-۱۱	منافع حاصل از ارزیابی برای شهرداریها	۱۹
۱۹-۲-۲-۱۲	نتایج تحقیقات فدراسیون شهرداری های کانادا با همکاران بین المللی در مورد ارزیابی عملکرد شهرداریها	۱۹
۲۰-۲-۳	مدل های مختلف ارزیابی عملکرد	۲۰
۲۰-۲-۳-۱	مدل دمنینگ	۲۰
۲۱-۲-۳-۲	مدل مالکوم بالدريج	۲۱
۲۵-۲-۳-۳	مدل EFQM	۲۵
۳۳-۲-۳-۴	مدل ارزیابی متوازن BSC	۳۳
۳۸-۲-۳-۴-۱	چهار وجه مدل ارزیابی متوازن در بخش عمومی و غیرانتفاعی	۳۸
۴۰-۲-۳-۴-۲	انواع کاربردهای کارت های ارزیابی متوازن	۴۰
۴۱-۲-۳-۵	مدل منطقی	۴۱
۴۲-۲-۳-۶	مدل الگوسازی	۴۲
۴۳-۲-۳-۷	خلاصه ای از سه شیوه متداول ارزیابی عملکرد در شهرداریها	۴۳
۴۴-۲-۴	بررسی نظام ارزیابی عملکرد شهرداریهای کشورهای جهان	۴۴

۴۴	۲-۴-۱- ارزیابی عملکرد شهرداری های انتاریو - کانادا.....
۴۹	۲-۴-۲- نظام ارزیابی عملکرد شهرداری پرتوریا.....
۵۱	۲-۴-۳- نظام ارزیابی عملکرد شهرداری شارلوت.....
۶۰	۲-۴-۴- نظام ارزیابی عملکرد شهرداری سیاتل (Seattle).....
۶۱	۲-۴-۵- نظام ارزیابی عملکرد در شورای بارکینگ و دگنهام.....
۶۵	۲-۴-۶- نظام ارزیابی عملکرد شهرداری های فیلیپین.....
۶۹	۲-۴-۷- نظام ارزیابی عملکرد شهرداری های فنلاند.....
۷۱	۲-۴-۸- نظام ارزیابی عملکرد شهرداری استرالیا.....
۷۳	۲-۵- بررسی پیشینه تحقیق در ایران.....
۷۳	۲-۵-۱- برنامه اول شهرداری کرج - کرج ۸۰.....
۷۵	۲-۵-۲- طرح تحقیقاتی شناخت نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدهای شهرداری کرج.....
۷۹	۲-۵-۳- ارزیابی شهروندان کرجی از عملکرد شهرداری کرج سال ۷۲.....
۷۹	۲-۵-۵- بررسی نگرش شهروندان تهرانی نسبت به عملکرد شهرداری تهران آبان ۱۳۷۷.....
۸۲	۲-۵-۷- بررسی رضایت شهروندان از نحوه ارائه خدمات شهری در سطح نواحی - مهر ۱۳۷۸.....
۸۶	۲-۶- آشنایی با قلمرو مکانی تحقیق.....
۸۶	۲-۶-۱- معرفی اجمالی کرج و فهرست آثار تاریخی - فرهنگی آن.....
۸۷	۲-۶-۲- موقعیت و تقسیمات کشوری:.....
۸۸	۲-۶-۳- جمعیت کرج.....
۸۸	۲-۶-۴- سیر تطور مدیریت شهری در ایران.....
۸۸	۲-۶-۵- آشنایی با شهرداری کرج.....
۹۲	۲-۶-۶- اهم وظایف شهرداری منطقه:.....
۹۵	۲-۷- جمع بندی فصل دوم.....

فصل سوم: روش شناسی تحقیق

۱۰۰	۳-۱- مقدمه:.....
۱۰۰	۳-۲- جامعه آماری:.....
۱۰۰	۳-۳- حجم نمونه:.....
۱۰۰	۳-۴- نحوه جمع آوری اطلاعات:.....
۱۰۱	۳-۵- روش تحقیق.....
۱۰۱	۳-۶- بررسی تعادل در عملکرد شهرداری های مناطق ۱۰ گانه:.....

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

۱۱۴	۴-۱- مقدمه:.....
۱۱۴	۴-۲- داده های مورد استفاده براساس شاخص های تعیین شده در چهار وجه مدل ارزیابی متوازن:.....
۱۱۹	۴-۳- تجزیه و تحلیل تأثیر هر یک از چهار وجه مدل ارزیابی متوازن بر عملکرد.....
۱۲۳	۴-۴- تجزیه و تحلیل نظرسنجی از شهروندان درخصوص میزان رضایت عمومی آنان از شهرداری کرج.....
۱۲۵	۴-۴-۱- تحلیل مقدماتی اطلاعات حاصله از نظرسنجی «میزان رضایت شهروندان از عملکرد شهرداری ها».....
۱۲۶	۴-۴-۲- تحلیل داده های پرسشنامه نظرسنجی با استفاده از روش رگرسیون خطی چند گانه.....
۱۳۴	۴-۴-۳- بررسی رابطه بین میزان رضایت عمومی شهروندان از عملکرد شهرداری با تعادل حاصله از عملکرد شهرداری.....

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات تحقیق

۱۳۷	۵-۱- مقدمه:.....
۱۳۷	۵-۲- خلاصه تحقیق:.....
۱۳۸	۵-۳- پیشنهادات مبتنی بر تحقیق.....
۱۳۹	۵-۳-۲- پیشنهادات در جهت بهبود کیفیت زندگی شهروندان کرج.....
۱۴۰	۵-۴- پیشنهادات برای تحقیق های آتی:.....
۱۴۲	فهرست منابع و مآخذ.....

چکیده:

ارزیابی عملکرد یکی از ابزارهای اساسی و اصلی مدیریت جهت تحقق اهداف، استراتژیها و برنامه‌های سازمان می‌باشد. در سازمانهای عمومی نظیر شهرداری، طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد می‌تواند منجر به هدایت صحیح مدیران اجرایی شهرداری در مسیر تحقق اهداف، وظایف، راهبردها و برنامه‌های توسعه و بهبود خدمات شهری، منطبق با کیفیت، هزینه و زمان موردنظر گردد. از آنجا که شهرداری به عنوان نهادی عمومی، مدیریت شهر را بر عهده دارد ضرورت ارزیابی عملکرد و نهایتاً مدیریت عملکرد آن کاملاً مشهود می‌باشد.

این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال که **"آیا بین وجود تعادل در وجوه سازمان شهرداری (مشتری، فرایند کاری، مالی، رشد و یادگیری) و عملکرد آن بستگی وجود دارد؟"** می‌باشد. این تحقیق در قلمرو مکانی شهرداری کرج و در محدوده زمانی زمستان ۱۳۸۸ تا خردادماه ۱۳۸۹ می‌باشد. در این تحقیق با استفاده از داده‌های مربوط شاخص‌های تعیین شده تعادل چهار وجه مدل ارزیابی متوازن در شهرداری‌های مناطق ۱۰ گانه براساس مجموع اختلاف از حداکثر شاخص تعیین و سپس با استفاده از رگرسیون خطی چندگانه، تأثیر هر یک از وجوه بر تعادل ایجاد شده بررسی شد. در بخش نظرسنجی نیز با استفاده از رگرسیون خطی چندگانه تأثیر هر یک از اقسام مورد سوال بر رضایت عمومی شهروندان از عملکرد شهرداری مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و کندال تاو رابطه بین تعادل در عملکرد شهرداری و میزان رضایت عمومی شهروندان از عملکرد شهرداری، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. براساس روش ارزیابی متوازن عملکرد شهرداری‌های مناطق در سال ۸۷ در چهار وجه مدل ارزیابی متوازن و براساس شاخص‌های طراحی شده مورد بررسی قرار گرفت و با استفاده از استاندارد کردن شاخص‌ها و مجموع اختلاف از حداکثر شاخص تعادل بین چهار وجه در هر شهرداری به دست آمده و شهرداری که کمترین مجموع اختلاف از حداکثر شاخص را داشته به عنوان متعادل‌ترین شهرداری پذیرفته شده است. براین اساس شهرداری منطقه ۳، متعادل‌ترین عملکرد در چهار وجه (مشتری، فرآیند کاری، رشد و یادگیری سازمانی و مالی) و منطقه ۸ کمترین تعادل عملکرد در چهار وجه را داشته است. پس از تعیین تعادل، تأثیر هر یک از چهار وجه بر تعادل حاصله مورد بررسی قرار گرفته است.

با استفاده از روش رگرسیون خطی چندگانه وجه مالی بیشترین تأثیر را بر تعادل داشته و وجه رشد و یادگیری سازمانی به دلیل عدم وجود واریانس بین داده‌های مناطق بر تعادل حاصله بی‌تأثیر بوده است. با استفاده از پرسشنامه نظرسنجی میزان رضایت شهروندان از عملکرد شهرداری در مناطق ۱۰ گانه در سال ۸۸ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. براساس نتایج حاصله در مجموع بیشترین میزان رضایت از جمع‌آوری منظم زباله و کمترین مربوط به ارتباط مداوم شهرداری با مردم بوده است. همچنین حداکثر میزان رضایت شهروندان از شهرداری منطقه ۳ با میانگین ۴۹/۵ و حداقل رضایت از منطقه ۸ با میانگین ۳۷/۳۳ می‌باشد.

با استفاده از روش رگرسیون خطی چندگانه تأثیر هر یک از اقسام مورد سوال بر میزان رضایت عمومی شهروندان از عملکرد شهرداری مورد آزمون قرار گرفت. نتیجه بدست آمده بیانگر این نکته است که نحوه برخورد مسئولین شهرداری با مراجعین بیشترین تأثیر را بر میزان رضایت شهروندان از عملکرد شهرداری داشته است. همچنین ارتباط مداوم شهرداری با مردم تأثیری بر میزان رضایت عمومی شهروندان از عملکرد شهرداری نداشته است. پس از اعمال دو روش یاد شده رابطه بین تعادل حاصله از عملکرد شهرداری با استفاده از مدل ارزیابی متوازن و رضایتمندی شهروندان از عملکرد شهرداری بررسی شد. با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و کندال تاو رابطه آزمون شد و براساس هر دو روش همبستگی بین تعادل و رضایتمندی مورد تأیید قرار گرفت.

واژگان کلیدی: وجه مشتری، وجه فرایندهای کاری، رضایت عمومی شهروندان، وجه رشد و یادگیری سازمانی، بهسازی فرایندهای کاری.

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱ مقدمه:

مدیریت شهر کرج با جمعیت بالغ بر یک میلیون و چهار صد هزار نفر به عنوان یکی از کلانشهر ایران و همچنین بزرگترین شهر اقماری پایتخت کشور محسوب می شود.

از آنجا که متولی مدیریت شهر کرج همانند سایر کشورها شهرداری می باشد توجه به نحوه مدیریت و چگونگی عملکرد شهرداری کرج بسیار حایز اهمیت است.

قابل توجه است که مدیریت شایسته هر سازمانی من جمله شهرداری محقق نخواهد شد مگر با برنامه ریزی، اجرا، نظارت، ارزیابی و بازنگری مناسب در جهت ایجاد فضایی مناسب برای بهبود بخشیدن به عملکرد. بنابراین ضرورت ارزیابی عملکرد شهرداری کرج در جهت مقایسه عملکرد شهرداری با گذشته و ارائه راهکارهایی در جهت بهبود عملکرد کاملاً مشهود است. آنچه از مطالعات انجام شده بر می آید شهرداری کرج برای ارزیابی عملکرد خود در بعد سازمانی تاکنون از مدل های مطرح ارزیابی عملکرد در سطح جهان بهره نبرده است و شهرداری های مناطق و ستاد صرفاً به ارائه گزارشات آماری از عملکرد خود بسنده کرده اند. بنابراین ضرورت بررسی عملکرد شهرداری کرج و ارائه مدلی مناسب به منظور بهره گیری در جهت ارزیابی عملکرد شهرداری کرج بچشم می خورد. در این تحقیق کوشش شده با مطالعه انواع مدل های ارزیابی عملکرد مورد استفاده در شهرداری های کشورهای پیشرفته الگویی مناسب برای ارزیابی عملکرد شهرداری کرج ارائه شود.

۱-۲ بیان و اهمیت مسئله:

ارزیابی عملکرد از ابزارهای اصلی و اساسی مدیریت عالی جهت تحقق اهداف و برنامه های سازمان می باشد. در سازمان های عمومی نظیر شهرداری پس از تبیین اهداف، خط مشی ها و راهبردهای تأمین کننده هدف ها در چارچوب وظایف قانونی تعیین می گردد و سپس در آن راستا برنامه ریزی لازم به منظور تحقق اهداف، وظایف و راهبردها انجام می پذیرد. در فرآیند برنامه ریزی، نیازها، اولویت ها و انتظارات شهروندان و همچنین شرایط محیطی (ملاحظات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی)، تهدیدها، فرصت ها، منابع، امکانات و محدودیت ها ملحوظ قرار گرفته و با توجه به آن، فعالیت های موردنظر، برنامه زمانی اجرای فعالیت ها، رویه ها، روش ها، شاخص ها و معیارها و استانداردهای موردنظر تعیین می گردد.

در مرحله بعدی اجرای برنامه توسط مدیران اجرایی سازمان انجام می پذیرد و نظارت بر اجرای صحیح برنامه و ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی توسط مدیریت عالی سازمان صورت می پذیرد. در این راستا به منظور هدایت مدیران اجرایی شهرداری های مناطق کرج در جهت تحقق برنامه های توسعه و خدمات شهری تهران، طبق برنامه زمانی پیش بینی شده و با کیفیت مطلوب، تدوین نظام ارزیابی عملکرد شهرداری های مناطق کرج ضروری به نظر می رسد.

همانگونه که اشاره گردید برای در اختیار داشتن نظامی مناسب جهت ارزیابی عملکرد شهرداری های مناطق کرج باید فعالیت ها، روش ها، نهادهای (منابع مصروفه) و ستادهای (نتایج حاصله)، معیارهای مورد انتظار شناسایی و اولویت بندی گردد. لازم به ذکر است که نظام مذکور باید مدیران را در جهت اجرای برنامه ها و تأمین اهداف شهرداری کرج با رعایت کیفیت مطلوب ارائه خدمات شهری به شهروندان تشویق و هدایت نماید.

بنابراین مسئله تحقیق انجام شده بررسی چگونگی ارزیابی عملکرد شهرداری کرج در شرایط فعلی توسط مدیران ذیربط و ارائه الگو مناسب ارزیابی عملکرد برای شهرداری کرج می‌باشد.

۳-۱- اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد در شهرداری

ارزیابی عملکرد یکی از ابزارهای اساسی و اصلی مدیریت جهت تحقق اهداف، استراتژیها و برنامه‌های سازمان می‌باشد. در سازمانهای عمومی نظیر شهرداری کرج، طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد می‌تواند منجر به هدایت صحیح مدیران اجرایی شهرداری در مسیر تحقق اهداف، وظایف، راهبردها و برنامه‌های توسعه و بهبود خدمات شهری، منطبق با کیفیت، هزینه و زمان موردنظر گردد. از آنجا که شهرداری به عنوان نهادی عمومی، مدیریت شهر را بر عهده دارد ضرورت ارزیابی عملکرد و نهایتاً مدیریت عملکرد آن کاملاً مشهود می‌باشد.

۴-۱- هدف تحقیق

- ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مناطق شهرداری کرج
- ارائه راهکار به مدیران جهت ارتقاء سطح عملکرد شهرداری کرج

۵-۱- چارچوب نظری تحقیق

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

لذا بر مبنای نظریه سیستمی باز این تحقیق بر آن است که تا ضمن شناخت عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر عملکرد شهرداری، و شناسایی عواملی که نقش بیشتری بر عملکرد شهرداری دارند، الگویی مناسب برای ارزیابی عملکرد شهرداری براساس مدل ارزیابی متوازن ارائه دهد.

۶-۱- سوالات تحقیق

- ۱- عملکرد شهرداری کرج چگونه است؟
- ۲- آیا بین وجود تعادل در وجوه سازمان شهرداری (مشتری، فرایند کاری، مالی، رشد و یادگیری) و عملکرد آن بستگی وجود دارد؟

۷-۱- فرضیه تحقیق

فرضیه اصلی: وجود تعادل بین چهار وجه مشتری، وجه مالی، وجه فرآیندهای داخلی و وجه رشد و یادگیری سازمانی موجب بهبود عملکرد در شهرداری می‌شود.

فرضیه های فرعی:

۱. وجه مشتری بر تعادل حاصله از عملکرد شهرداری‌ها، تأثیر دارد.
۲. وجه فرایندهای کاری بر تعادل حاصله از عملکرد شهرداری‌ها، تأثیر دارد.
۳. وجه رشد و یادگیری سازمانی بر تعادل حاصله از عملکرد شهرداری‌ها، تأثیر دارد.
۴. وجه مالی بر تعادل حاصله از عملکرد شهرداری‌ها، تأثیر دارد.

۸-۱- تعریف عملیاتی متغیرها:

وجه مشتری:

منظور از وجه مشتری در این تحقیق خدمات ارائه شده شهرداری در زمینه جمع‌آوری زباله، سرانه فضای سبز و تناژ آسفالت مصرفی در هر منطقه می‌باشد.

جمع آوری زباله: منظور از جمع‌آوری زباله، میزان زباله خانگی و لجن جمع‌آوری شده در سطح هر منطقه می‌باشد.
فضای سبز: فضاهای عمومی (پارک‌ها)، فضاهای تفریحی و بازی بچه‌ها، فضاهای سبز حفاظت شده (استحفاظی)، پارک‌های جنگلی، باغات و فضاهای سبز خصوصی و مزارع و اراضی کشاورزی می‌باشد (شناخت سرانه های شهری در شهر تهران، ۱۳۸۴)

آسفالت مورد استفاده: شامل روکش آسفالت، آسفالت اساسی و لکه گیری می‌باشد.

وجه فرایندهای کاری: منظور از وجه فرایندهای کاری در این تحقیق حجم فعالیت‌های مستندسازی شده در هر منطقه است. بدلیل اینکه هیچ یک از شهرداری‌ها در زمینه بهسازی فرایندهای کاری اقدامی نداشته‌اند. لذا، بهسازی فرایندهای کاری در این تحقیق مورد ارزیابی قرار نگرفته است.

مستندسازی فرایندهای کاری: به مفهوم تدوین روش انجام هر فعالیت، زمان سپری شده در هر مرحله از انجام فعالیت و متصدی انجام هر بخش از فعالیت می‌باشد.

بهسازی فرایندهای کاری: به مفهوم حذف مراحل اضافی هر فعالیت به منظور کاهش زمان و هزینه انجام هر فعالیت می‌باشد.

وجه رشد و یادگیری سازمانی: منظور از این وجه در تحقیق مورد نظر سطح تحصیلی پرسنل شاغل در شهرداری به تفکیک زیردپلیم و دپلیم، فوق دپلیم، لیسانس، فوق لیسانس و دکترا می‌باشد.

وجه مالی: منظور از وجه مالی در این تحقیق نسبت درآمد شهرداری هر منطقه به مجموع هزینه‌های جاری و عمرانی آن شهرداری می‌باشد.

هزینه های جاری: شامل هزینه‌های پرسنلی، اداری، انتقالی و سرمایه‌ای می‌باشد.

هزینه های عمرانی: شهرداری کرج برنامه‌های عمرانی خود را در قالب ۸ برنامه تدوین کرده و هر برنامه شامل چند طرح و هر طرح با توجه به نیاز هر منطقه شامل چند فعالیت می‌باشد.

درآمد: درآمد شهرداری‌ها شامل: سهمیه شهرداری از پرداخت های وزارت کشور، عوارض توام با مالیات وصولی در محل، عوارض بر ساختمان ها و اراضی، عوارض بر ارتباطات و حمل و نقل، عوارض بر پروانه کسب، فروش و

تفریحات، درآمدهای حاصل از فروش شهرداری و وصولی در مقابل خدمات، درآمد تأسیسات شهرداری و جرایم و تخلفات، درآمد حاصل از وجوه اموال شهرداری و کمک های بلاعوض هدایا، وام و استفاده از موجودی ها می باشد.

عملکرد شهرداری: عملکرد شهرداری های مناطق در این تحقیق در بخش نظرسنجی مشتمل بر موارد ذیل می باشد.

- ۱- جمع آوری منظم زباله
- ۲- رسیدگی به وضعیت کانال ها جوی ها و کنترل آب های روان
- ۳- رسیدگی به وضعیت معابر و خیابان ها
- ۴- رسیدگی به فضای سبز
- ۵- دسترسی به سیستم حمل و نقل همگانی
- ۶- ارتباط مداوم شهرداری با شهروندان
- ۷- برخورد مسئولین شهرداری با مراجعین در جهت رفع هر چه سریع تر نیازهای آنان
- ۸- سرعت انجام کارها
- ۹- کنترل و بهبود وضعیت ترافیک

در بخش بررسی تعادل، عملکرد شهرداری ها در چهار وجه مدل ارزیابی متوازن در نظر گرفته شده است.

تعادل: داده های مربوط به شاخص های ارزیابی عملکرد وارد و ارقام استاندارد شد، سپس حداکثر هر شاخص به دست آمد. کلیه ارقام هر شاخص، از حداکثر هر شاخص کسر شد و اعداد به دست آمده برای هر شاخص در سطح منطقه با هم جمع شد که نهایتاً میزان تعادل هر منطقه به دست آمد. **"هرچه مجموع اختلاف از حداکثر شاخص در سطح منطقه کوچکتر باشد تعادل در سطح منطقه بیشتر است."**

رضایت عمومی شهروندان از عملکرد شهرداری: منظور از رضایت شهروندان از خدمات جمع آوری زباله، آسفالت معابر، رسیدگی به کانال ها و جوی ها و کنترل آب های روان، دسترسی به حمل و نقل عمومی، ارتباط شهرداری به مردم، برخورد مناسب پرسنل شهرداری با مردم در جهت پاسخگویی بهتر به مراجعین، سرعت در انجام کارها، کنترل و بهبود ترافیک و رسیدگی به فضای سبز می باشد.

۱-۸-۱- شاخص های مورد استفاده در تحقیق

۱- وجه مشتری

شاخص:

- سرانه جمع آوری زباله و لجن در هر منطقه در سال 1387
- سرانه فضای سبز در هر منطقه در سال 1387
- تناژ آسفالت مصرفی در هر منطقه در سال 1387

۲- وجه فرایند کاری:

شاخص:

- حجم فعالیت های کاری مستندسازی شده در هر منطقه تا سال 1387

۳- وجه رشد و یادگیری سازمانی

شاخص:

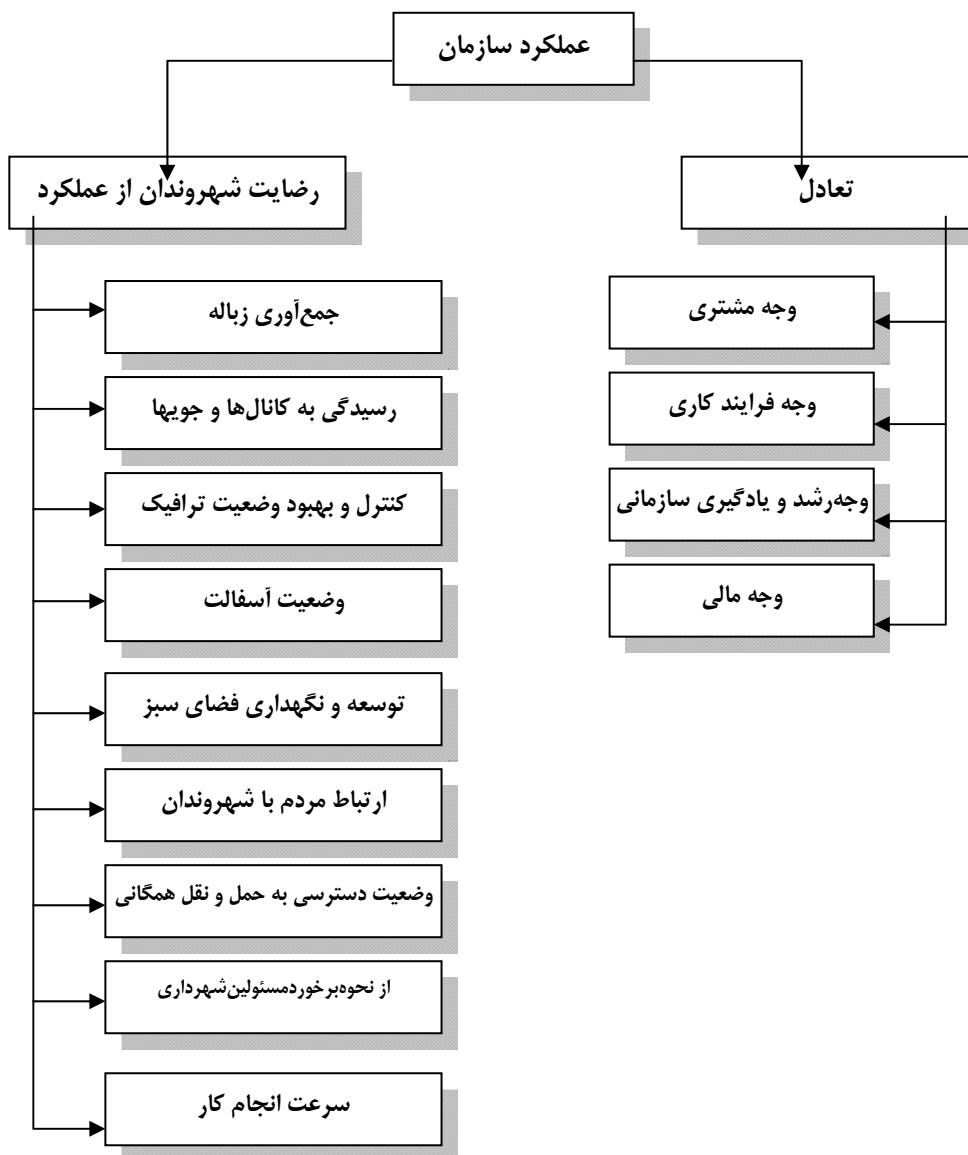
- میزان سطح تحصیلی پرسنل شهرداری در هر منطقه در سال 1387

۴- وجه مالی

شاخص:

- نسبت درآمد شهرداری به مجموع هزینه‌های جاری و عمرانی در هر منطقه در سال 1387

۲-۸-۱- چارچوب مدل تحقیق



۹-۱- روش اجرای تحقیق

در این تحقیق از دو روش برای بررسی عملکرد شهرداری استفاده شده است. ابتدا عملکرد شهرداریهای مناطق ۱۰ گانه کرج در چهار وجه مدل ارزیابی متوازن بررسی و تعادل بین این چهار وجه در هر شهرداری تعیین و نقش هر وجه بر تعادل حاصله مشخص شده است. همچنین طی نظرسنجی از شهروندان میزان رضایت عمومی آنها از عملکرد شهرداری بررسی و عوامل تاثیر گذار بر آن شناسایی شد. نهایتاً رابطه تعادل در عملکرد و میزان رضایت شهروندان از عملکرد شهرداری مورد آزمون قرار گرفت.

۱۰-۱- جامعه آماری

مناطق ده گانه شهرداری کرج

۱۱-۱- روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه

در جمع آوری اطلاعات مربوط به عملکرد شهرداری های مناطق چون تحقیق از نوع همبستگی و جامعه مورد نظر ۱۰ منطقه شهرداری بود، کل جامعه برای تحقیق در نظر گرفته شد و اطلاعات مربوط به شاخص های در چهار وجه مدل ارزیابی متوازن در سطح ۱۰ منطقه گردآوری شد. در بخش نظرسنجی از شهروندان با توجه به اینکه دو سوال از سوالات پرسشنامه مربوط به نحوه برخورد مسئولین با مراجعین و سرعت انجام کار توسط شهرداری از نظر مراجعین بود لذا افرادی به عنوان نمونه می بایست انتخاب می شدند که حداقل یکبار به شهرداری مراجعه کرده بودند و ضمناً افراد پاسخگو می بایست به بلوغ اجتماعی رسیده باشند. بنابراین حداقل سن ۲۰ سال برای پاسخگویان در نظر گرفته شد. نهایتاً در سطح هر منطقه ۶۰ پرسشنامه پر شد علت انتخاب نمونه ۶۰ تایی از هر منطقه این بود که با توجه به اینکه حجم جامعه بزرگ بوده و نوع توزیع مشخص نبود نمونه ۶۰ تایی حداقلی بود که می توانست توزیع را به سمت نرمال سوق دهد. لذا در سطح هر منطقه ۶۰ پرسشنامه و در مجموع ۶۰۰ پرسشنامه در نظر گرفته شد.

۱۲-۱- ابزارهای گردآوری داده ها

در این تحقیق، میزان رضایت شهروندان از خدمات ارائه شده توسط شهرداری شامل سوالاتی چون (جمع آوری زباله، کنترل و رسیدگی به وضعیت کانال ها، وضعیت کنترل و بهبود ترافیک، وضعیت توسعه و رسیدگی به فضای سبز، دسترسی به حمل و نقل همگانی، نحوه برخورد و سرعت انجام کار در شهرداری، ارتباط مداوم شهرداری با مردم) از طریق پرسشنامه بدست آمده است. اطلاعات مربوط به چهار وجه تعادل بشرح ذیل استخراج شده است.

- سرانه فضای سبز، سرانه آسفالت مصرفی در هر منطقه و سرانه زباله جمع آوری شده از کتاب کارنامه تفصیلی شهرداری سال ۸۷ استخراج شده است.

- آمار مربوط به درآمد و هزینه های شهرداری از مستندات اداره کل برنامه و بودجه شهرداری مرکز به دست آمده است.

- فرایندهای مستندسازی شده در سطح مناطق و اطلاعات مربوط به تحصیلات پرسنل با مراجعه به ۱۰ منطقه شهرداری و مستندات موجود در شهرداری های مناطق ۱۰ گانه اخذ گردیده است.
- نحوه ارزیابی عملکرد شهرداری های مناطق در حال حاضر براساس مستندات موجود در شهرداریهای مناطق ۱۰ گانه و مصاحبه با کارشناسان معاونت هماهنگی و برنامه ریزی شهرداری های مناطق ۱۰ گانه بدست آمده است.

۱۳-۱- روش تجزیه و تحلیل داده ها

در تجزیه و تحلیل داده ها، برای بررسی روایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ و برای آزمون فرضیه رابطه بین عوامل تاثیر گذار بر میزان رضایت عمومی شهروندان و تاثیر وجوه مدل ارزیابی متوازن بر تعادل از روش رگرسیون خطی چند گانه استفاده شده است. همچنین برای تعیین همبستگی بین تعادل در عملکرد و میزان رضایت شهروندان از عملکرد شهرداری از روش همبستگی پیرسون و کندال تاو استفاده شده است.

۱۴-۱- محدودیت های تحقیق

محدودیت ها و مشکلات در جمع اطلاعات از شهرداری های مناطق

- ۱- عدم همکاری مناسب کارکنان شهرداری و احتکار اطلاعات توسط کارکنان، همچنین عدم ارائه اطلاعات جهت استفاده در مطالعات و تحقیقات
- ۲- عدم انسجام اطلاعات و آمار و نواقص آماری
- ۳- محدودیت در زمان و هزینه جهت استفاده از حجم نمونه بیشتر
- ۴- تغییر مداوم مدیریت های شهرداری های مناطق

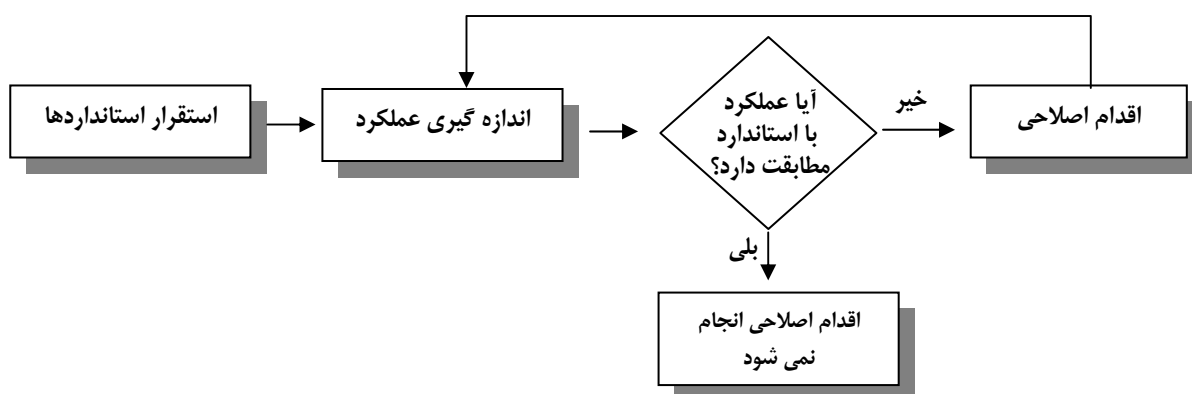
فصل دوم

مبانی نظری و ادبیات موضوع

۱-۲- مقدمه

کنترل یکی از وظایف^۱ مهم مدیریت به شمار می‌رود. این وظیفه بقدری حایز اهمیت است که بعضی معتقدند که مدیریت خوب مستلزم داشتن نظام کنترل موثر می‌باشد. همچنین کنترل فرآیندی است که از طریق آن مدیران اطمینان حاصل می‌کنند که عملکرد سازمان با فعالیت‌های برنامه ریزی شده تطبیق دارد و فرآیند آن میزان پیشرفت به سوی اهداف را می‌سنجد و مدیران را قادر می‌سازد تا انحرافات برنامه‌ها را کشف کنند و اقدام اصلاحی به عمل آورند. (ایرانژاد پاریزی، ۱۳۸۲: ۴۶۳)

شکل ۱-۲- مراحل اساسی در فرآیند کنترل



بنابراین هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بلاخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌گردد که پیامد آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان خواهد بود. (طبرسا، ۱۳۷۸: ۲)

۱. وظایف مدیریت عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل

۲-۲- مبانی نظری تحقیق

۲-۲-۱- تعریف ارزیابی عملکرد در بعد سازمان:

ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت هاست. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها با ویژگی کارآ بودن فعالیت ها و عملیات است. ارزیابی عملکرد در دستگاه های اجرایی به معنای: ارزیابی و سنجش کارایی، اقتصادی بودن و اثربخشی کلیه روش ها و تصمیم های مورد استفاده مدیریت مربوط در مراحل اجرای وظایف می باشد. مؤلفه های ارزیابی باید براساس اهداف، مقاصد، برنامه ها و شرح وظایف و فعالیت های هر دستگاه مبتنی باشد.

۲-۲-۲- سیر تاریخی ارزیابی عملکرد

جدول ۱-۲- سیر تاریخی ارزیابی عملکرد

دوره	چگونگی ارزیابی عملکرد
قبل از سال ۱۸۰۰ میلادی پدیده تقسیم کار بین اعضاء قبله	ارزیابی عملکرد به صورت ابتدایی وجود داشته به گونه ای که افراد موفق در کارها پاداش دریافت می کردند و یا احتمالاً ترفیع مقام می گرفتند
از سال ۱۸۰۰ میلادی در اسکاتلند	به صورت رسمی نظام ارزیابی در سطح فردی و سازمانی توسط رابرت اون در صنعت نساجی مطرح شد. استفاده از چوب در رنگ های مختلف به منظور رد یا قبول کالا در واقع ارزیابی از کیفیت ستاده سازمان بوده است.
پیدایش انقلاب صنعتی	ایجاد سیستم های ارزیابی مالی برای تأمین خواسته های کارآفرینان
گسترش شرکت ها و مراکز مالی از اواسط قرن نوزدهم	شاخص های مورد استفاده در ارزیابی براساس کارایی بوده است
جنبش مدیریت علمی تیلور در سال ۱۹۱۱ میلادی	مبنای ارزیابی، بهره وری قرار گرفت فعالیت های تکراری افراد براساس معیارهای استاندارد ارزیابی شد
دهه ۱۹۲۰	مفاهیمی مانند اصول ارزیابی سرمایه گذاری، بودجه بندی برگشت سرمایه مطرح گردید
دهه ۱۹۳۰ تا آخر ۱۹۸۰	سیستم های حسابداری مدیریت مطرح شد که با سیستم های مالی داخلی شرکت ها در جهت ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گرفتند.
از سال ۱۹۹۰ به بعد	سیستم های ارزیابی عملکرد بر مبنای کیفیت مطرح شده است.

Zairi, Mohamad, 1994.

۳-۲-۲- دیدگاه‌های ارزیابی عملکرد

درخصوص 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 درخصوص عملکرد افراد می‌پرداخته است. لیکن در نگاه نوین بحث مدیریت عملکرد مطرح می‌باشد و ارزیابی عملکرد بخشی از برنامه مدیریت عملکرد تلقی می‌شود بطوریکه ارزیابی عملکرد علاوه بر بعد فردی در سطح گروه و سازمان نیز مطرح است و هدف از ارزیابی صرفاً قضاوت بر درستی یا نادرستی عملکرد نیست بلکه هدف اصلاح و بهبود مستمر عملکرد سازمان می‌باشد.

جدول ۲-۲- تفاوت دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

ویژگی‌ها	دیدگاه سنتی	دیدگاه نوین
	معطوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد (قاضی)	مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استاندارددگذاری
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 موفق‌ترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	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 (شبیه به محاکمه)	گفت و گو

ماخذ: طبرسا، ۱۳۷۸، ۶

۴-۲-۲- عوامل موثر بر عملکرد سازمان

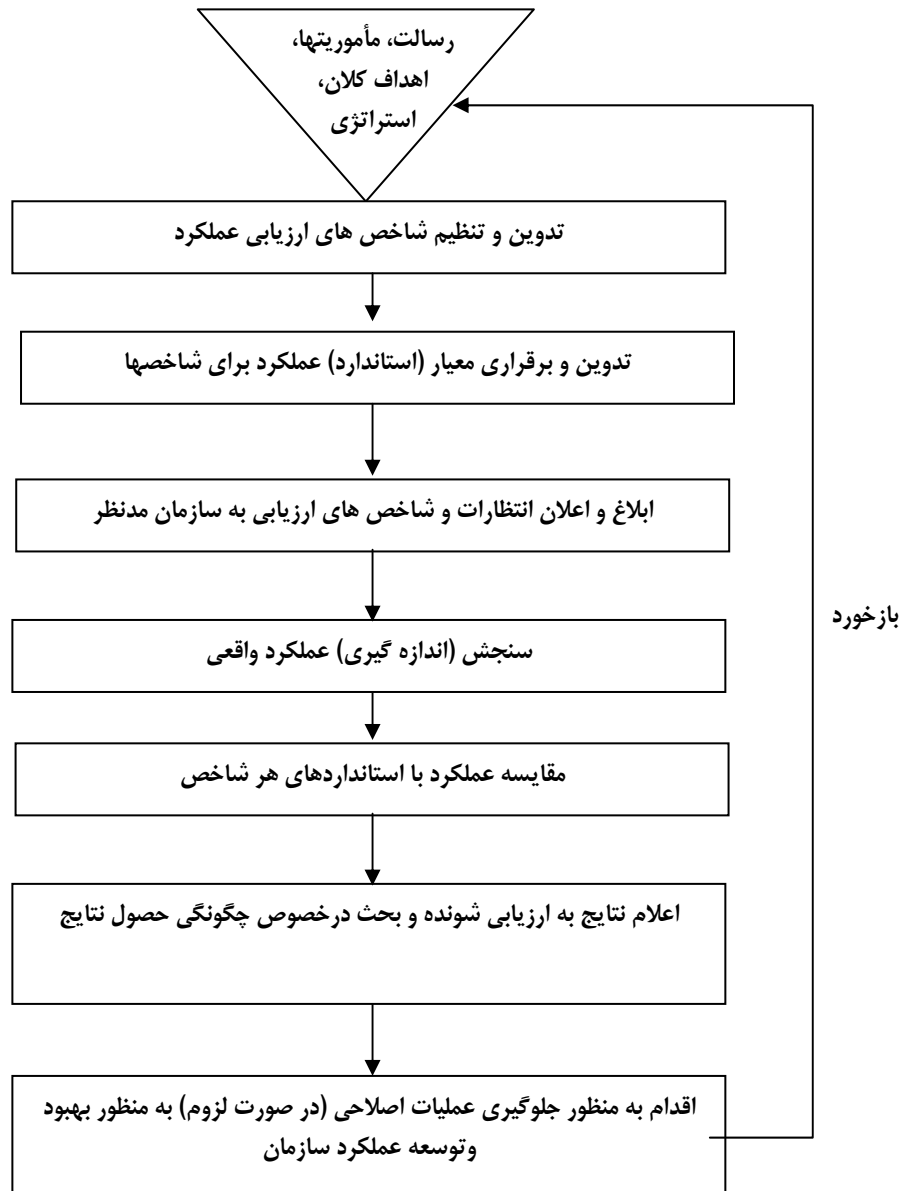
بنابر نظریه سیستم های باز، سازمان ها برای تأمین انرژی منابع موردنیاز خود برای ارائه کالا یا خدمات با محیط در تعامل می باشد. آنها مواد اولیه، نیروی انسانی، منابع مادی و اطلاعات را از محیط گرفته و کالاها، خدمات تولیدی و یا اطلاعات پردازش شده را به محیط بر می گردانند. لذا عوامل محیطی بر عملکرد سازمان موثر می باشد (ایرانژاد پایزی، ۱۳۸۲: ۲۴۷)

عوامل محیطی موثر 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 البته میزان تأثیرات متفاوت است لیکن عوامل ذیل تأثیر بیشتری را بر عملکرد سازمان دارند. مانند: تأمین کنندگان مواد و سایر نیازمندی های سازمان، مشتریان یا کارکنان، ارباب رجوعان، نهادهای ناظر بر عملکرد سازمان ... (ایران نژاد پایزی، ۱۳۸۲: ۴۴۹)

۵-۲-۲- فرآیند ارزیابی عملکرد

- ۱- تدوین و یا بررسی رسالتها، مأموریتها، اهداف کلان و استراتژیها
- ۲- تدوین و تنظیم شاخص های ارزیابی عملکرد
- ۳- تدوین و برقراری معیارها (استانداردها)ی عملکردی مرتبط با شاخص های ارزیابی
- ۴- ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخص های ارزیابی به ارزیابی شونده
- ۵- اندازه گیری 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. (مرکز مطالعات مدیریت و بهره وری ایران، ۱۳۸۲: ۱۱۲)

شکل ۱-۲- مراحل انجام ارزیابی عملکرد



(طبرسا، ۱۳۷۸، ۹)

۶-۲-۲- اهداف ارزیابی عملکرد سازمان

- ۱- شناخت نقاط ضعف و قوت سازمان به منظور ارتقاء بهره وری
- 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) (مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران، ۱۳۸۰، ۱۰۹)

۷-۲-۲- مزایای استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان

فیشر مزایای یک نظام ارزیابی عملکرد موفق را برای سازمان چنین عنوان می‌کند:

- ۱- افزایش عملکرد بدنه سازمان بخاطر:
 - توجیه موثرتر اهداف و ارزش‌های سازمان افزایش احساس همبستگی و وفاداری ارتباط بهتر بین مدیران و کارکنان
 - افزایش قدرت رهبری مدیریت
- ۲- بهبود فعالیت‌های افراد
- ۳- شناسایی نظرات اصلاحی
- ۴- امکان توسعه انتظارات و دیدگاه‌های بلندمدت
- ۵- شناسایی بهتر نیازهای آموزشی
- ۶- ایجاد و حفظ فرهنگ بهسازی مستمر
- ۷- شناسایی کارکنان با توانایی‌های بیشتر
- ۸- لقاء این پیام که به افراد بها داده می‌شود (صالح اولیاء، ۱۳۷۸، ۱۲۱)

۸-۲-۲- ارزیابی عملکرد در شهرداری

ارزیابی عملکرد شهرداری به معنی ارزیابی چگونگی انجام خدمات به عموم توسط شهرداریها می‌باشد.

سنجش‌های عملکرد اغلب شامل مقدار، کیفیت، اثربخشی و نتایج انجام خدمات می‌باشد.

ارزیابی عملکرد شهرداری به مفهوم کمک به مردم در پاسخ به سئوالات مطرح شده در زیر در مسیری هدفمند و سیستماتیک می‌باشد.

۱- شهروندان در برابر مالیات و عوارضی که می‌پردازند چه خدماتی را از طرف شهرداری دریافت می‌کنند؟

۲- کیفیت خدمات چگونه است؟

۳- آیا این خدمات در بهبود کیفیت زندگی شهروندان مؤثر هستند؟

حکومت محلی گروهی از خدمات را در جهت بهبود بخشیدن به رفاه شهروندان تأمین می‌کند. در اغلب مواقع شهروندان منبع اصلی سرمایه برای خدمات شهری و مشخصاً ذینفعان سیستم ارزیابی عملکرد هستند. برای بالا بردن درک شهروندان از عملکرد، سیستم ارزیابی می‌بایست امکان مقایسه عملکرد شهرداری در گذشته با شهرداری‌های مشابه دیگر را برای شهروندان فراهم آورد.

شهرداریها از اطلاعات عملکرد در جهت بالا بردن درکشان از عوامل مؤثر بر عملکرد و حمایت از وظایف اساسی مدیریت مانند طرح ریزی اولویتها، مدیریت، استراتژیک و مدیریت برنامه که مشتمل بر چرخه برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی، اطلاع‌رسانی هدایت و گزارش‌دهی می‌باشد استفاده می‌کنند. (Bracegirdle, 2003,5)

۹-۲-۲- استفاده از اطلاعات عملکرد توسط شهرداریها

شهرداریها 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 شاخصها (Bracegirdle, 2003,7)

۱۰-۲-۲- اهداف سیستم های ارزیابی عملکرد در شهرداریها

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

۱- ایجاد پاسخگویی: این به معنی پاسخگویی عمومی بین دولت و شهروندان یا پاسخگویی داخلی بین رؤسای ادارات و اعضاء شورا می باشد.

۲- بهبود عملکرد: این به معنی بهبود سیاستها، برنامهها، طرح ها و فرایندهای استفاده شده در تأمین خدمات، کیفیت، کمیت و هزینه خدمات می باشد.

۳- 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 اولویتهاست تخصیص می دهد. (Bracegirdle, 2003,7)

۱۱-۲-۲- منافع حاصل از ارزیابی برای شهرداریها

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

- مدیریت نتیجه گرای قویتر
- بهبود خدمات به مشتری
- بهبود ارتباطات (Bracegirdle, 2003,9)

۱۲-۲-۲- نتایج تحقیقات ارزیابی عملکرد فدراسیون شهرداری های کانادا

۱- بنظرمی رسد که ارزیابی عملکرد فرایندی است برای حمایت از حکمرانی خوب در حوزه شهرداری

۲- موفقیت در ارزیابی عملکرد به موارد زیر بستگی دارد:

- وجود رهبری کارآمد به منظور حمایت از استفاده سیستم سنجش
- همسو کردن افکار رهبران و ذینفعان در هدف و استفاده از سیستم
- نگاه به سیستم بعنوان فرایندی برای حاکمیت خوب و نه یک پروژه تکنیکی
- گسترش چارچوب عملکرد روشن و ایجاد قابلیت تجدیدنظر 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 از استفاده از اطلاعات عملکرد و سیستمها
- این شرایط نهایتاً بر فرهنگ سازمانی - اشتیاق و تمایل - خودآگاهی برای پاسخگو بودن سازمان و بخش، توانایی و دانش استفاده از سیستم های مدیریتی و سنجش موضوعات برجسته در استفاده توسعه سیستم ها تأکید دارد.

۳-۲- مدل های مختلف ارزیابی عملکرد

۱-۳-۲- مدل دمینگ^۱

در سال ۱۹۵۰ پس از پایان جنگ جهانی دوم، اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن، دکتر دمینگ آمریکایی را به ژاپن دعوت کردند تا آنها را از فلسفه جدید مدیریت کیفیت آگاه سازد. دمینگ بر استفاده از روش های آماری و رویکرد سیستماتیک برای حل مشکلات کیفیت تأکید کرد و مدیریت را به عنوان عامل بسیار مهم در ضعف نظام های کیفی برشمرد. تمرکز کاری وی بر چرخه PDCA بود که از چهار مرحله تشکیل می شد:

۱- برنامه ریزی *Plan*

۲- اجرا *Do*

۳- بازبینی *Check*

۴- اقدام *Action*

در پی استقبال گسترده از این دانش نوین مطرح شده توسط دمینگ، مدیرعامل انجمن مهندسان ژاپن به کسانی که روش دمینگ را بکار بسته و کنترل کیفیت را در ژاپن توسعه دادند جایزه ای تحت عنوان «جایزه دمینگ» اعطا می کند. این جایزه نقش بسزایی در تلاش صنایع بطور مستقیم و غیرمستقیم در راستای توسعه کنترل کیفیت و مدیریت کیفیت در ژاپن ایفا کرده است. جایزه فوق بدون در نظر گرفتن اندازه سازمان ها، دولتی یا خصوصی بودن، نوع صنعت اعطا می گردد.

نگاه دمینگ بیشتر به فرایندهای درون سازمانی بوده و توجه آن به نتایج سازمان محدود شده است. همچنین در این مدل نگاه سیستماتیک به سازمان ضعیف است. به همین دلیل کشورهای کمی این مدل را بطور کامل پذیرفته اند (www.Deming.org).

^۱ . Deming