

عملکرد خدمات شهری در شهرداری ها

www.ketab.ir

نوید صامتی

سرشناسه	: صامتی، نوید، ۱۳۶۹-
عنوان و نام پدیدآور	: عملکرد خدمات شهری در شهرداری‌ها/ مولف نوید صامتی.
مشخصات نشر	: تهران: اندیشه نوآوران، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۷۲ ص.: مصور، جدول.
شابک	: 978-622-6815-69-7 ۵۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی	: فینا
یادداشت	: کتابنامه: ص. [۶۹] - ۷۲.
موضوع	: خدمات شهری -- ایران -- ارزشیابی -- نمونه‌پژوهی
موضوع	: Municipal Services -- Iran -- Evaluation -- Case studies
موضوع	: شهرداری تهران. معاونت شهرسازی و معماری
موضوع	: شهرداری تهران. معاونت خدمات شهری
موضوع	: شهرداری -- ایران -- ارزشیابی -- نمونه‌پژوهی
موضوع	: Municipal government -- Iran -- Evaluation -- Case studies
موضوع	: خدمات شهری -- ایران -- تهران -- ارزشیابی -- نمونه‌پژوهی
موضوع	: Municipal Services -- Iran -- Tehran -- Evaluation -- Case studies
موضوع	: شهرداری -- ایران -- تهران -- ارزشیابی -- نمونه‌پژوهی.
موضوع	: Municipal government -- Iran -- Tehran -- Evaluation -- Case studies
موضوع	: عملکرد -- ارزشیابی -- نمونه‌پژوهی
موضوع	: Performance -- Evaluation -- Case studies
موضوع	: عملکرد -- ارزشیابی
موضوع	: Performance -- Evaluation
موضوع	: کارت امتیازی متوازن (مدیریت)
موضوع	: Balanced scorecard (Management)
رده بندی کنگره	: ۵۶/HD۴۶۹۲
رده بندی دیویی	: ۰۹۵۵/۳۶۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۷۶۶۸۲۰

عنوان کتاب : عملکرد خدمات شهری در شهرداری‌ها
ناشر : انتشارات اندیشه نوآوران
دفتر انتشارات : تهران - خ انقلاب - پج شمیران - خ نور محمدی - پلاک ۳۷-
واحد ۱۳ - ۷۷۶۴۱۰۸۹ -

Email: e_a_kamyab@yahoo.com

مؤلف : نوید صامتی
ویراستار : جمشید عطایی
مدیر تولید : انتشارات اندیشه نوآوران
صفحه آرا : انتشارات اندیشه نوآوران
طراح جلد : انتشارات اندیشه نوآوران
شمارگان : ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ : اول، ۱۳۹۸
چاپ و صحافی : انتشارات اندیشه نوآوران
قیمت : ۵۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۸۱۵-۶۹-۷

ISBN: 978-622-6815-69-7

محققان علم مدیریت معتقدند، هر چه که اندازه گیری نشود قابل مدیریت کردن نیست. در جهان امروز با توجه به سرعت و حجم اطلاعات و چالش های پیش روی سازمان ها، ضرورت داشتن معیارهایی برای تعیین موقعیت و برنامه ریزی بر اساس نقاط قوت و ضعف بیش از پیش ضروری به نظر می رسد. همه سازمان ها، چه دولتی و چه خصوصی برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه ی رقابتی امروز به ارزیابی عملکرد فعالیتها و فرآیندهای خود نیاز دارند تا در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه های سازمان، فرآیند و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمان های کارا به جمع آوری و تحلیل داده ها بسنده نمی کنند، بلکه از این داده ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت ها و استراتژی های سازمان استفاده می کنند. به عبارت دیگر، به جای ارزیابی عملکرد صرفاً "به مدیریت عملکرد می پردازند.

با گذشت زمان برخی سازمان ها محدودیت سیستم حسابداری را در سنجش عملکرد سازمان درک کردند و دست به توسعه ی سیستم هایی زدند که دارایی های نامشهود سازمان را که سیستم حسابداری سنتی قادر به اندازه گیری آن نبودند را اندازه می گرفت. بسیاری از سازمان ها از این سیستم ها در کنار حسابداری برای سنجش عملکرد استفاده می نمودند اما ترکیب این دو سیستم نیز نمی تواند به طور کامل تمامی ابعاد سازمان را اندازه گیری نماید. لذا سازمان ها به سیستمی نیاز خواهند داشت تا علاوه بر اندازه گیری تمامی ابعاد سازمان، میزان موفقیت سازمان در دستیابی به رسالت و چشم انداز خود اندازه گیری نمایند. کارت امتیازی کانبجی ابزاری نوین جهت تکمیل شاخص های اندازه گیری عملکرد سازمان است. کارت امتیازی میان اهداف استراتژیک و معیارها ارتباط برقرار کرده و شامل مجموعه ای از ابعاد ارزیابی عملکرد، شامل بعد ارزش ذینفع، رضایت ذینفع، تعالی فرآیندها و یادگیری سازمانی است که از استراتژی سازمان ناشی شده اند. با توسعه شهرنشینی و رشد شهرگرایی در سده اخیر، روز به روز مسائل شهری ابعاد جدیدتری یافته اند. امروزه مراقبت و هدایت توسعه شهری و ساماندهی مناطق پیرامون شهری از اهمیت ویژه ای برخوردار گشته است. مدیریت شهر تهران با جمعیت بالغ بر ۸ میلیون نفر به عنوان پایتخت و بزرگترین کلان شهر ایران و هم چنین بیست و نهمین کلان شهر دنیا، مقوله ای نیست که به راحتی بتوان از آن عبور کرد. از آنجاییکه همانند سایر کشورها شهرداری متولی اصلی مدیریت شهر تهران می باشد، توجه به نحوه مدیریت و چگونگی عملکرد شهرداری تهران بسیار حائز اهمیت است و مدیریت شایسته بدون برنامه ریزی، اجرا، نظارت، ارزیابی و بازنگری در جهت ایجاد فضایی مناسب برای بهبود بخشیدن به عملکرد محقق

خواهد شد. یکی از حوزه های مهم عملکرد شهرداری هر کلانشهری حوزه شهرسازی خدمات شهری می باشد چرا که این حوزه هابه شدت نیازمند صرف منابع گوناگون اعم از منابع مالی، زمانی، اطلاعاتی، تجهیزاتی و نیروی انسانی می باشد و در رسیدن به چشم انداز اهداف عملیاتی طرح های توسعه شهری هم چون طرح جامع می تواند بسیار موثر واقع گردد. در مورد شهر تهران هم که بزرگترین کلانشهر کشور است و هم پایتخت ایران اهمیت داختن به چگونگی عملکرد این حوزه ها اهمیتی دو چندان دارد. نظارت و ارزیابی عملکرد نی از مهم ترین فعالیت ها در فرآیند مدیریت و برنامه ریزی و عامل قوام و دوام برنامه و تحقق اهداف اجرایی مربوطه و هم چنین میزان تحقق اهداف کمی و کیفی آن پروژه صورت می پذیرد. ارزیابی عملکرد نیز سنجش موفقیت مدیریت و سازمان در تطبیق با ضوابط و مقررات و اهداف مقرر در برنامه توسعه می باشد. در شهرداری تهران به طور نسبی برنامه ریزی، توسعه هماهنگ و فراگیر و ساز و کارهای علمی ارزیابی، که بتواند ملاک طبقه بندی مدیریت ها، توزیع منابع، اعمال تنبیه و پاداش، بهبود و به هنگام سازی روش ها و ساختارها باشد وجود ندارد. و لذا به علت فقدان روش ها و دستورالعمل های تامین کننده ارزیابی و اثربخشی سازمان شهرداری، منابع در معرض مخاطره و خسارت جدی قرار دارند. از آنجا که حوزه شهرسازی و خدمات شهری یکی از حوزه های استراتژیک شهرداری می باشد و عبارتی موضوعات استراتژیک اهمیت قابل توجهی در شناخت و تحقق اهداف شهرداری دارند و راهنمای تخصیص منابع و برنامه های بخش ها در طی برنامه ریزی می باشند، و مدیریت و نظارت بر اجرای ضوابط و مقررات شهر سازی و معماری، طرح های شهر سازی و معماری، عمران شهری و هم چنین راهبری و نظارت بر تهیه و اجرای طرح های تفصیلی، طرح های بهسازی و نوسازی و سایر طرح های مربوطه از جمله وظایف خطیر معاونت شهر سازی و معماری شهرداری تهران است که اجرای این طرح ها سهم زیادی در تحقق چشم انداز توسعه شهر تهران دارد. از جمله آرمان های سند چشم انداز، پیش بردن تهران به سوی است که در افق ۱۴۰۴ شهری سرسبز و زیبا، شاداب و سرزنده، دارای ساختار و ساخت های مناسب و سرانجام شهری با اصالت و هویت اسلامی-ایرانی در منطقه شکل گرفته باشد.چنین هدفی در گرو ارتقای کیفیت شهرسازی و معماری شهر با ساماندهی ها، سیما و منظر شهر همراه با اصول ایمنی و زیبایی و انسجام بخشی به کالبد محله ها و محلات های شهری و توسعه کالبدی شهر متناسب با اصول توسعه پایدار و حفظ محیط زیست است. در این راستا از یک سو شهرداری تهران متعهد به آراستن شهر از جنبه زیبایی و کارکردهای زندگی شهری است و از سوی دیگر ابزار لازم برای تحقق این امر در

تدوین الگوها و ضوابط شهری، نظارت بر استقرار کاربری ها و التزام شهروندان به قانون مداری و حفظ محیط زیست است، و این موضوعات در گستره وظایف شهرداری قرار می گیرند.

پیش تر بیان شد که همه سازمان ها از جمله معاونت شهرسازی شهرداری برای توسعه، رشد و پایداری به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه های سازمان، فرآیندها و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهد. لازم است توجه شود که در سیستم های عمومی کشور در بخش هایی که مربوط به تخصیص ورودی به سیستم ها می باشد، نظارت و کنترل هایی را اعمال و دستگاه های نظارتی و کنترلی برای این مهم طراحی شده اند اما بعد از تخصیص امکانات هیچ گونه نظارتی در فرآیند تبدیل ورودی (منابع مالی، تجهیزات و نیروی انسانی) به خروجی (اهداف طراحی شده برای تبدیل ورودی ها به خروجی مورد نظر) وجود ندارد. با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد سالیانه حوزه های شهرسازی و معماری و خدمات شهری یکی از مأموریت های اصلی شهرداری می باشد، با نگاهی به ارزیابی عملکرد سازمان ها در کسب و کار امروزی به این نتیجه می رسیم که با تمرکز صرف بر اطلاعات مالی نمی توان سیستم ارزیابی عملکرد اثربخشی داشت. کابلان و نورتون با تحقیقاتی که انجام دادند مشکل سیستم های ارزیابی را اتکای این سازمانها به معیارهای مالی دیده اند. آنها متوجه شدند که بسیاری از راه های اصلاح عملکرد در کوتاه مدت با توجه به شاخص های مالی می تواند آینده سلامت سازمان را به خطر بیندازد. با توجه به این نتایج این دو محقق روش کارت امتیازی متوازن را ارائه کردند. این رویکرد علاوه بر تشخیص نقاط ضعف و مبهم رویکرد مدیریتی پیشین، راهکاری جدید را برای سازمانها تجویز می کند؛ راهکاری که تعیین می نماید چه معیارهایی در سازمان باید اندازه گیری شوند تا دیدگاه مالی متوازن گردد. کارت امتیازی متوازن، مجموعه ای به دقت انتخاب شده از معیارهای قابل سنجش و اندازه گیری است که از استراتژی سازمان استخراج می شود. این معیارها به عنوان ابزاری مفید در اختیار مدیران قرار می گیرند تا برخورد مناسبی با کارکنان و سهامداران و مشتریان در راستای مأموریت، و اهداف استراتژیک سازمان داشته باشند. و بدانند استراتژی های خاص و مورد نظر آنان در چه زمانی کار ساز واقع نمی شوند. بیان شد که عملکرد سازمان باید برای شناسایی میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده مورد ارزیابی واقع شود و برای این کار به طور نمونه مدل های جایزه کیفیت اروپا، جایزه مالکوم بالدريج، مدل تعالی سازمان، مدیریت کیفیت فراگیر، کارت امتیازی متوازن و کارت امتیازی کسب و کار کانجی مورد استفاده قرار می گیرند. از آنجا که روش کارت امتیازی متوازن و کارت امتیازی کانجی بر پیشرفت

همزمان ابعاد متفاوت تاکید دارد. روش کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد شهرداری استفاده گردید. علت انتخاب روش، نو بودن و تازه بودن این روش و همین طور جامع تر بودن روش کارت امتیازی کانجی می باشد. در این روش نکاتی که از دید کارت امتیازی متوازن مغفول مانده نیز مورد توجه قرار گرفته است، به عنوان مثال در این روش فقط مشتریان سازمان مدنظر قرار ندارند بلکه تمامی ذی نفعان داخلی و خارجی سازمان مورد توجه اند. در این روش تلاش می شود تا متغیرهای بیشتری بررسی شود. همانطور که پیش تر بیان شد با توجه به اهمیت حوزه شهرسازی در تحقق افق چشم انداز ۱۴۰۴ شهر تهران و تحقق طرح جامع تهران از سویی و با در نظر گرفتن حجم زیاد منابع گوناگونی که در این معاونت صرف می گردد از دیگر سو و تاثیری که عملکرد معاونت شهرسازی در بهبود کیفیت شهر و شهرسازی دارد، نیاز به ارزیابی عملکرد چند بعدی و جامعی که بتواند کارایی و اثربخشی برنامه های معاونت، فرآیندها و نیروی انسانی را مشخص نماید بیشتر می نماید.

www.ketab.ir

۵	مقدمه
۱۱	فصل اول
۱۱	ارزیابی عملکرد
۱۱	تعریف ارزیابی عملکرد
۱۲	فلسفه ی امروزین ارزیابی عملکرد
۱۳	چرا بایستی عملکرد را بسنجیم؟
۱۳	عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان
۱۳	اهداف ارزیابی عملکرد سازمان
۱۴	اهداف سیستم های ارزیابی عملکرد در شهرداری ها
۱۴	فرآیند ارزیابی عملکرد
۱۵	سیر تاریخی ارزیابی عملکرد
۱۵	دیدگاه های ارزیابی عملکرد
۱۸	فصل دوم
۱۸	مدل های ارزیابی عملکرد
۱۸	مدل جایزه ی دمنینگ
۱۸	معیارهای اصلی مدل دمنینگ
۱۹	مدل بنیاد کیفیت اروپا
۲۱	جایزه کیفیت مالکوم بالدريج
۲۳	فصل سوم
۲۳	مدل کارت امتیازی متوازن
۲۴	ویژگی های کارت امتیازی متوازن
۲۵	مراحل پیاده سازی کارت امتیازی متوازن
۲۶	منظورهای کارت امتیازی متوازن
۲۷	شاخص های کارت امتیازی متوازن
۲۹	مدل کارت امتیازی متوازن در بخش عمومی و غیرانتفاعی
۳۰	مدل کارت امتیازی کانجی
۳۵	دلایل انتخاب مدل کارت امتیازی کانجی توسط محقق

۳۶	طراحی سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد شهرداری تهران
۳۶	طراحی نظام ارزیابی عملکرد معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران
۳۷	طراحی شاخص ها و نظام ارزیابی عملکرد شهرداری تهران
۳۸	ارزیابی عملکرد سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور
۳۹	ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از مدل تعالی کسب و کار کانچی
۳۹	ارزیابی عملکرد شهرداری کاشان با استفاده از کارت امتیازی متوازن
۴۰	فصل چهارم
۴۰	پیشینه خارجی
۴۰	شاخص های شهری برای مدیریت شهرها
۴۱	نظام ارزیابی عملکرد شهرداری پرتوریا
۴۶	نظام ارزیابی عملکرد شهرداری شارلوت
۵۳	جمع بندی مطالعه ی تطبیقی نظام ارزیابی عملکرد شهرداری ها
۵۵	فصل پنجم
۵۵	معرفی معاونت شهرسازی و معماری و خدمات شهرداری تهران
۵۶	ماموریت معاونت شهرسازی و معماری و خدمات شهری
۵۷	هدف معاونت شهرسازی و معماری
۵۷	اهم وظایف معاونت شهرسازی و معماری
۶۲	اهم وظایف معاونت خدمات شهری
۶۲	نظام موجود ارزیابی عملکرد معاونت ها و مناطق
۶۳	طرح جامع شهر تهران
۶۴	برنامه پنج ساله ی شهرداری تهران
۶۷	برنامه عملیاتی میان مدت شهرداری تهران
۷۰	منابع و مآخذ
۷۰	منابع
۷۰	منابع فارسی
۷۳	منابع غیر فارسی