

اندازه گیری کارکرد شهرسازی و معماری

www.ketab.ir

مؤلفین

اسماعیل رماوندی / محمد عبداللہی / محمد صالح ظلی

۱۴۰۰

سرشناسه	: رماوندی، اسماعیل، ۱۳۶۶ -
عنوان و نام پدیدآور	: اندازه گیری کارکرد شهرسازی و معماری / مولفین اسماعیل رماوندی، محمد عبداللهی، محمد صالح ظلی؛ ویراستار شیوا کازرونی
مشخصات نشر	: تهران: اندیشه صعود، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	: ۷۶ ص:، مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۱۵۰۰۰۰۰۰۰ ریال 3-3-97592-622-978
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه: ص. [۷۳]-۷۶؛ همچنین به صورت زیرنویس.
موضوع	: شهرداری -- ایران -- تهران -- ارزشیابی. Municipal government -- Iran -- Tehran -- Evaluation شهرسازی -- ایران -- تهران -- طرح و برنامه ریزی -- ارزشیابی City planning -- Iran -- Tehran -- Design -- Evaluation کارت امتیازی متوازن (مدیریت) -- ایران -- تهران Balanced scorecard (Management) -- Iran -- Tehran
شناسه افزوده	: عبداللهی، محمد، ۱۳۷۵ -
شناسه افزوده	: ظلی، محمد صالح، ۱۳۴۳ -
رده بندی کنگره	: JS۷۴۶۹
رده بندی دیویی	: ۵۵۱۲۲/۳۵۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۷۰۳۷۹۶
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیپا

عنوان کتاب	: اندازه گیری کارکرد شهرسازی و معماری
ناشر	: تهران، انتشارات اندیشه صعود، ۱۴۰۰.
دفتر انتشارات	: تهران - خ آیت الله کاشانی، خ بهران، ک عطاران، پ ۲۴، واحد ۲
مؤلف	: اسماعیل رماوندی / محمد عبداللهی / محمد صالح ظلی
ویراستار	: شیوا کازرونی
مدیر تولید	: انتشارات اندیشه صعود
صفحه آرا	: فرحناز محمدی
طراح جلد	: قاسم سمیعی
شمارگان	: ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ	: اول، ۱۴۰۰
چاپ و صحافی	: انتشارات اندیشه صعود
ناظر چاپ	: انتشارات اندیشه صعود
قیمت	: ۱۵۰۰۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۷۵۹۲-۳-۳
ISBN:978-622-97592-3-3

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 صرف 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 می 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 کلنجی 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

نخواهد شد. یکی از حوزه های مهم عملکرد شهرداری هر کلانشهری حوزه شهرسازی می باشد چرا که این حوزه به شدت نیازمند صرف منابع گوناگون اعم از منابع مالی، زمانی، اطلاعاتی، تجهیزاتی و نیروی انسانی می باشد و در رسیدن به چشم انداز و 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 پرداختن به چگونگی عملکرد حوزه شهرسازی اهمیتی دو چندان دارد. نظارت و ارزیابی عملکرد یکی 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 اجرایی، توسعه هماهنگ و فراگیر و ساز و کارهای علمی ارزیابی، ارزیابی ای 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 دستوالعمل های تامین کننده کارایی و اثربخشی سازمان شهرداری، منابع در معرض مخاطره و خسارت جدی قرار دارند. از آنجا که حوزه شهرسازی یکی از حوزه های استراتژیک شهرداری می باشد و حوزه ها یا به 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، لذا در اینجا به ارزیابی عملکرد معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران پرداخته می شود. راهبری و نظارت بر اجرای ضوابط و مقررات شهرسازی و معماری، طرح های شهرسازی 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 شهرسازی 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 سویی است که در افق ۱۴۰۴ شهری سرسبز و زیبا، شاداب و سرزنده، دارای ساختار و زیرساخت 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 نماها، سیما و منظر شهر همراه با اصول ایمنی و زیبایی و انسجام بخشی به کالبد محله ها و بافت 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 شناختی 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 است، و این موضوعات در گستره وظایف معاونت شهرسازی 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 یکی از مأموریت های اصلی شهرداری در این حوزه می باشد، اهمیت ارزیابی عملکرد برای این معاونت بیشتر می گردد و با توجه به وجود خلا ارزیابی جامع و همه جانبه در معاونت شهرسازی، در اینجا به ارزیابی عملکرد معاونت شهرسازی با استفاده از یکی از مدل های ارزیابی عملکرد پرداخته خواهد شد. 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. کاپلان و نورتن با تحقیقاتی که انجام دادند مشکل سیستم های ارزیابی را انکای 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 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 کارساز 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 مدلهای 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 دارند لذا ابتدا بر آن شدیم که از روش کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد استفاده گردد اما در نهایت پس از تصویب پروپوزال و با مطالعه و بررسی بیشتر روش کارت امتیازی کانجی برای ارزیابی عملکرد شهرداری انتخاب و 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 تأثیری 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.

۵	مقدمه
۱۱	فصل اول
۱۱	ارزیابی عملکرد
۱۱	تعریف ارزیابی عملکرد
۱۲	فلسفه ی امروزی 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
۱۹	فصل دوم
۱۹	مدل های ارزیابی عملکرد
۱۹	مدل جایزه ی دمیگ
۱۹	معیارهای اصلی مدل دمیگ
۲۰	مدل بنیاد کیفیت اروپا
۲۲	جایزه کیفیت مالکوم بالدريج
۲۵	فصل سوم
۲۵	مدل کارت امتیازی متوازن
۲۶	ویژگی های کارت امتیازی متوازن
۲۶	مراحل پیاده سازی کارت امتیازی متوازن
۲۷	منظورهای کارت امتیازی متوازن
۲۹	شاخص های کارت امتیازی متوازن
۳۱	مدل کارت امتیازی متوازن در بخش عمومی و غیرانتفاعی
۳۲	مدل کارت امتیازی کانجی
۳۷	دلایل انتخاب مدل کارت امتیازی کانجی توسط محقق

طراحی سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد شهرداری تهران.....	۳۸
طراحی نظام ارزیابی عملکرد معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران.....	۳۸
طراحی شاخص ها و نظام ارزیابی عملکرد شهرداری تهران.....	۳۹
ارزیابی عملکرد سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور.....	۴۱
ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از مدل تعالی کسب و کار کانجی.....	۴۱
ارزیابی عملکرد شهرداری کاشان با استفاده از کارت امتیازی متوازن.....	۴۱
فصل چهارم.....	۴۳
پیشینه خارجی.....	۴۳
شاخص های شهری برای مدیریت شهرها.....	۴۳
نظام ارزیابی عملکرد شهرداری پرتوریا.....	۴۴
نظام ارزیابی عملکرد شهرداری شارلوت.....	۴۹
جمع بندی مطالعه ی تطبیقی نظام ارزیابی عملکرد شهرداری ها.....	۵۶
فصل پنجم.....	۵۹
معرفی معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران.....	۵۹
ماموریت معاونت شهرسازی و معماری.....	۶۰
هدف معاونت شهرسازی و معماری.....	۶۱
اهم وظایف معاونت شهرسازی و معماری.....	۶۱
نظام موجود ارزیابی عملکرد معاونت ها و مناطق.....	۶۵
طرح جامع شهر تهران.....	۶۶
برنامه پنج ساله ی شهرداری تهران.....	۶۷
برنامه عملیاتی میان مدت شهرداری تهران.....	۷۰
منابع و مأخذ.....	۷۳
منابع.....	۷۳
منابع فارسی.....	۷۳
منابع غیر فارسی.....	۷۶