

## ارزیابی عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز و نقش آن در اجرای پروژه‌های شهرداری (مطالعه موردی: پروژه های عمرانی شهرداری تبریز)

یعقوب علوی متین<sup>۱</sup>

علیرضا دادجویان<sup>۲</sup>

دکتر فرهاد نژاد ایرانی<sup>۳</sup>

### چکیده

بر مبنای اصل هفتم قانون اساسی، شوراهای اسلامی شهر می بایست بر عملکرد شهرداریها از قبیل طرحها و پروژه های عمرانی نظارت مستمر داشته باشند؛ از این رو در این مقاله که تحت عنوان ارزیابی عملکرد شورای اسلامی تبریز می باشد، سعی گردیده بر اساس مصوبه شهرداریها که پروژه های عمرانی را به سه گروه راه و باند، آبیه و تاسیسات شهری تقسیم نموده است از سه بعد نظارت قبل از اجرا، نظارت حین اجرا و نظارت بعد از اجرا مورد ارزیابی قرار دهد. جامعه آماری تحقیق، شامل مناطق هشتگانه شهرداری تبریز بوده که سرشماری گردیده است و تعداد نمونه ۳۱ فقره می باشد و برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز و بررسی نظرات و خواسته های نمونه های مورد بررسی از پرسشنامه استفاده شده است. روش تحقیق از نوع همبستگی یا همخوانی می باشد و بر مبنای مطالعات میدانی استوار است پس از تجزیه و تحلیل داده های حاصل از پرسشنامه میزان عملکرد نظارتی شورا در پروژه ها مشخص و جهت ارتقا وضعیت نظارت پیشنهادات مربوطه ارائه گردیده است.

**واژه های کلیدی:** ارزیابی عملکرد، شوراهای اسلامی شهر، مدیریت عملکرد

۱- مربی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز (alavimatin@iaut.ac.ir)

۲- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

۳- استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

## مقدمه

رشد و توسعه روز افزون سازمانها از یک سو و تغییرات سریع و عمیق در شرایط محیطی از سوی دیگر، سازمانها را وادار به پذیرش مفهوم "رقابت" و رقابتی شدن کرده، به گونه ای که شرط بقا سازمانها، ارتقا عملکرد آنها شده است. بدیهی است در چنین شرایطی، تنها سازمانهایی که رویکرد استراتژیک داشته باشند می توانند به حیات خود ادامه بدهند (روستا، ۱۳۸۵، ۱۴).

اما آنچه مسلم است وجود استراتژی به تنهایی کافی نیست بلکه اجرا و کنترل و نظارت استراتژیهاست که سازمان را به پیش می برد. تجربه نشان داده است غالب سازمانهایی که شکست خورده اند، در اثر ضعف در استراتژیها نبوده، بلکه در اثر اجرا نشدن یا اجرای ضعیف استراتژیها و عدم کنترل و نظارت بر آنها بوده است. اگر استراتژیها به درستی تدوین شوند، ولی به طور مناسب به سطح فرآیندها و فعالیت های سازمان مرتبط نشوند آنگاه مدیران عملیاتی و به عبارتی بدنه اجرایی سازمان، از استراتژی دور شده و در نتیجه بین عملکرد و استراتژیها، واگرایی ایجاد می شود. استقرار نظام ارزیابی عملکرد، خطر وقوع این واگرایی را به حداقل رسانده و از اتلاف وقت و منابع سازمان جلوگیری میکند (علی احمدی، ۱۳۸۴، ۳۸).

اغلب کشورهای در حال توسعه از جمله کشور ایران، در طول پنجاه سال اخیر بخش عمده ای از منابع خود را به برنامه های توسعه و طرح های عمرانی اختصاص داده اند، با این حال نتایج کار در معدودی از موارد قابل قبول بوده است. واترسون (۱۹۶۵) از جمله اولین نظریه پردازان مدیریت است که با بررسیهای جامع در فرآیند اجرای این نوع طرحها به مشکل کلیدی این دسته از کشورها اشاره می کند:

بشترین ناکامی در اجرای برنامه ها را باید در عدم توجه به توانمندیهای مدیریتی و سازمانی جستجو کرد. تعداد اندکی از کشورهای در حال توسعه، به اهمیت پاره ای از ملاحظات بنیادین در مراحل انتخاب طرح، برنامه ریزی طرح، اجرا و کنترل طرح واقف هستند (واترسون، ۱۹۶۵، ۸۷).

یکی از وظایف مهم شوراهای اسلامی شهر نظارت بر عملکرد پروژه های عمرانی شهرداری تبریز می باشد که در راستای تحقق این مهم ضروریست تاثیر ابعاد نظارت بر بهبود عملکرد پروژه های عمرانی ارزیابی گردیده و انتظار می رود با اجرای این طرح پژوهشی میزان تاثیرگذاری بعد نظارت در دوره دوم و سوم شورای اسلامی شهر تبریز مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و پیشنهادات اجرایی در جهت بهبود عملکرد پروژه های عمرانی به شوراهای اسلامی و مسئولین و دست اندرکاران ارائه گردد. شورای اسلامی بایستی طبق اصل یکصدم قانون اساسی جهت پیشبرد برنامه های اجتماعی، اقتصادی، عمرانی، بهداشتی، فرهنگی و سایر امور رفاهی نظارت نماید. آنها آشناترین نهاد به موقعیتها و مقتضیات محلی هستند که با بررسی و شناخت کمبودها و نیازها و نارسائی های گوناگون محلی و ارائه راه حل های لازم می توانند نقش مهمی در استفاده مطلوب، موثر و بهینه از جمله امکانات، ظرفیتها، پتانسیلها، نیروها، منابع و فرصتها ایفا نمایند.

از مشکلات جدی پروژه های عمرانی شهرداری زمان طولانی تهیه و تصویب آنها بوده که در اجرای این طرحها نیز واقع می شود که به نظر می رسد اگر نظارت از سوی شورای اسلامی بر پروژه های شهرداری صورت پذیرد می تواند بر کارایی پروژه های عمرانی ( کاهش طول عمر و هزینه های اجرای پروژه های عمرانی و استفاده بهینه از منابع) به میزان قابل توجهی موثر واقع شود. بنابراین تحلیل و بیان مفهوم شورا و مدیریت شهری جهت شناسایی تاثیرات اعمال نظارت از سوی شورای اسلامی تبریز برای بهبود عملکرد پروژه های عمرانی شهرداری بدلیل اختصاص بیشترین منابع به پروژه های عمرانی از اهمیت شایانی برخوردار بوده و می طلبد که توانمندیها و ضعفها و کاستی های موجود در این مسیر به نحو جدی مورد مذاقه و تحلیل قرار گیرد.

### مبانی نظری تحقیق

مسئله ارزیابی از دیرباز به عنوان یکی از عوامل مهم موفقیت سازمانی بوده و سازمانها همیشه در این راستا تلاش نموده اند که از ابزار سنجش معتبر در ارزیابی

بهره جسته و از نتایج جهت برنامه‌ریزی برای رفع نواقص و تقویت و پیشرفت سازمان‌ها بهره‌برداری کنند. امروزه اهمیت و ضرورت ارزیابی آن چنان محرز گردیده که در هر نظام اداری بعنوان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر مطرح و لازمه یک مدیریت صحیح و پویا به شمار می‌رود. انسان موجودی هدفدار و برنامه‌ریز است که همواره با آرمان‌ها و اهداف خود زندگی می‌کند. هدف، امر مطلوبی است که می‌خواهیم در آینده به آن برسیم. آنچه از تعاریف ارزیابی که در ابتدا عنوان کردیم این است که فرایند ارزیابی هدف و میزان دستیابی به اهداف را مورد توجه قرار می‌دهد.

وقتی که شما بتوانید آنچه را که درباره‌اش صحبت می‌کنید مورد سنجش قرار دهید و آنرا با اعداد و ارقام بیان کنید در واقع می‌توانید ادعا کنید که چیزی در مورد آن می‌دانید، اما وقتی نتوانید آنرا بسنجید و زمانیکه نتوانید آنرا به اعداد و ارقام تبدیل کنید و بیان کنید، دانش و آگاهی شما نسبت به آن موضوع بسیار ناچیز و ناراضی‌کننده است (پل آرنیون، ۱۳۸۶، ۴۵). ارزیابی عملکرد یک روش سیستماتیک ارزیابی ورودی‌ها (مواد خام، تجهیزات، امکانات و ...) فرآیندها (تبدیل‌ها، عملیات تولیدی و ...) و خروجی‌ها (اقدام نهایی) است (اصغر ابن الرسول، ۱۳۸۶، ۶۰). ارزیابی عملکرد به فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب و مورد نظر اطلاق می‌گردد. در تعریف دیگری ارزیابی عملکرد ابزاری ضروری برای پاسخگویی به سوالاتی در مورد بهره‌وری در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی و قابلیت پاسخگویی است (انواری رستمی و خداداد حسینی، ۱۳۸۵، ۱۰). بطور خلاصه ارزیابی عملکرد فرآیندی است که برای ارزیابی پیشرفت به سوی دستیابی به اهداف تعیین شده، مشتمل بر اطلاعاتی در مورد کارایی تبدیل محصولات و خدمات ارائه شده و میزان رضایت مندی مشتریان، دستاوردها و اثربخشی فعالیتها در راستای اهداف مشخص آنها می‌باشد. و مدیریت عملکرد استفاده از اطلاعات اندازه‌گیری عملکرد برای ایجاد تغییر مثبت در فرهنگ سازمانی، فرآیندها و سیستم‌ها با کمک به تنظیم

اهداف عملکرد، اولویت‌بندی و تخصیص منابع خواهد بود (ستاری فرد، ۱۳۸۳، ۲۴). در واقع برای اینکه عملکرد مدیریت گردد بایستی آنرا دقیقاً اندازه‌گیری نمود. چرا که موفقیت سازمانی به کیفیت مدیریت وابسته است و کیفیت مدیریت به کیفیت تصمیم‌گیری و درک سازمان وابسته است. کیفیت تصمیم‌گیری و درک سازمانی به کیفیت اطلاعات وابسته است، کیفیت اطلاعات به کیفیت اندازه‌گیری و تناسب آن بستگی دارد یعنی اندازه‌گیری و ارزیابی ودقت آن نقش کلیدی در موفقیت سازمان دارد (اصغر ابن الرسول، ۱۳۸۶، ۳۰).

مدیران امروزی اندازه‌گیری عملکرد سازمان خود را به عنوان ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای تحقق اهداف استراتژیک خود می‌شناسند. آنها بهبود و رشد عملکرد خود را در گرو سیستم اندازه‌گیری عملکرد که همه اجزا سازمان را تحت کنترل دارد و انحراف‌های اجزا را از برنامه‌های اجزاء که در راستای استراتژی است نشان می‌دهد، می‌داند (اصغر ابن الرسول، ۱۳۸۶، ۴۷). مدیریت عملکرد روشی است که می‌توان بدان وسیله به بسیاری از این مقاصد دست یافت. مدیریت عملکرد فرآیندی است مبتنی بر یک سری فعالیتها و به نحوی بنا شده است که از طریق بهبود مستمر عملکرد افراد و گروهها، سازمان را به سوی بهبود تمرکز راهبردی و اثر بخش سازمانی رهنمون گردد. در کل میتوان مدیریت عملکرد را فرآیندی دانست که بواسطه آن می‌توان در مورد آنچه که سازمان باید به آن دست یابد و برای چگونگی دست یافتن به آن یک درک واحد و زبان مشترکی ایجاد نمود (خلیل نژاد، بیات، ۱۳۸۵، ۲). ایجاد بهبود در هر سازمانی نیازمند اندازه‌گیری عملکرد و برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری جهت بهبود عملکرد می‌باشد. لذا ضرورت ارزیابی عملکرد بر کسی پوشیده نیست. اما با وجود پیشرفتهای قابل توجهی که در سالهای اخیر در طراحی چهارچوب و سیستم‌های ارزیابی عملکرد رخ داده است، بسیاری از سازمانها همچنان بر معیارهای سنتی متکی هستند (کریمی دستجردی، ۱۳۸۶، ۱۶).

عملکرد سازمانی به چگونگی انجام ماموریت، وظایف و فعالیتهای سازمانی و نتایج حاصله از انجام آن اطلاق می گردد و ارزیابی به فرایند پیچیده سنجش، ارزش گذاری و قضاوت در خصوص عملکرد اطلاق می گردد (انواری رستمی و خداداد حسینی، ۱۳۸۵، ۱۲).

### انواع ارزیابی

با توجه به اهمیت عوامل نیروی انسانی و سرمایه و محصول و مدیریت می توان روش های ارزیابی را به صورت زیر دسته بندی نمود:

الف) ارزیابی مالی

این ارزیابی ها توسط نسبت های مالی و یا گزارشات و روشهایی نظیر سود و زیان، ترازنامه، نسبت های مالی، بودجه ریزی، تطابق بودجه، ABC، ... صورت می پذیرد.

ب) ارزیابی منابع انسانی

توسط روشهایی نظیر کار سنجی، انتخاب اجباری، قیاسی، ثبت وقایع حساس، مقایسه زوجی، توزیع اجباری، گزارش آزاد / کنترل شده، مصاحبه ارزشیابی، استفاده از ویژگی ها و صفات ارزیابی می شود.

ج) ارزیابی فرایندهای تولید

SPC	تیلور (WORK STUDY)	متدهای آدام اسمیت
SQC	مدل های برنامه ریزی کنترل تولید	کنترل پروژه

د) ارزیابی فرایندهای مدیریت

TQM	MBO	ISO
SELF ASSESSMENT	HOSHIN	BALDRIGE
EFQM	STOCK HOLDER	BSC

### سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی و مدرن

سیستم‌های ارزیابی عملکرد دارای سابقه چند ده ساله هستند که معمولاً در متون مدیریت این سیستم‌ها به دو دسته کلی سیستم‌های سنتی و سیستم‌های مدرن تقسیم می‌شوند. به طور کلی در سیستم‌های سنتی تاکید زیادی بر افراد به عنوان موضوع مورد ارزیابی، وجود دارد و این در حالی است که در سیستم‌های مدرن این تاکید بر فرایندها است.

#### تفاوت سیستمهای ارزیابی عملکرد سنتی و مدرن

سیستم‌های مدرن ارزیابی عملکرد	سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد
تاکید بر ارزیابی فرایندها	تاکید بر ارزیابی عملکرد افراد
تاکید بر ارزیابی ابعاد مختلف سازمان	تاکید بر ارزیابی بعد مالی سازمان
شاخص‌های گذشته‌نگر و آینده‌نگر	شاخص‌های گذشته‌نگر
تاکید بهبود	تاکید بر کنترل
ایجاد جو اعتماد و همکاری	ایجاد جو بی‌اعتمادی
ایجاد و ترویج روحیه خلاقیت و نوآوری	کاهش روحیه خلاقیت و نوآوری
برقراری روابط علت و معلولی و ریشه‌یابی مشکلات	توجه صرف به مشکلات
روندگرا	نتیجه‌گرا
تاکید بر تفهیم اهداف و استراتژی‌ها قبل از ارزیابی عملکرد	تاکید صرف بر ارزیابی عملکرد
ارزیابی به صورت یک فرآیند پیوسته	ارزیابی گسسته و دوره‌ای

### مقایسه ارزیابی در گذشته و حال

یکی از هدف‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها، اصلاح، بهبود و بالاخره تعالی در سازمان‌هاست. که در نهایت به بهبود و اثربخشی سازمان‌ها و بالطبع جامعه منتهی می‌شود. نحوه تفکر فلسفی و ایدئولوژیکی جامعه در کم و کیف این فرآیند تاثیر می‌گذارد. دکتر میرسپاسی در کتاب مدیریت منابع انسانی خود در باره مقایسه ارزیابی در گذشته و حال می‌نویسد:

مقایسه ویژگی‌های فلسفی و روش‌های ارزیابی در گذشته و حال در کشورهای غربی نشان می‌دهد که اهمیت صفات شخصی کارکنان نسبت به عملکرد

آنان کاهش یافته و این جوامع به تبعیت از فرهنگ اقتصادگرایی خود، بیش از پیش به کارایی و افزایش تولید اهمیت می‌دهند، منتها برای رسیدن به مقصود از اصول روانشناسی در کار هرچه بیشتر استفاده نموده و انگیزه‌های حرکت را تا حدی تغییر داده‌اند.

در واقع هر زمانی که مدیریت تحت تاثیر عوامل سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی قرار گرفته و متحول شده است فرایند ارزیابی نیز خارج از این قاعده نبوده است. با توجه به مطالب بالا می‌خواهیم نقطه نظرها و روش‌های ارزیابی عملکرد را در گذشته و حال مورد مقایسه قرار دهیم تا مشخص شود که ارزیابی در گذشته چه جایگاهی در سازمان‌ها داشته و در حالت فعلی چگونه به آن نگریسته می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۷۳، ۲۹۴).

### تحقیقات انجام شده در جهان و ایران

(الف) آمریکای شمالی

در ایالات متحده از اوایل دهه ۱۹۷۰ تأکید بر سودآوری کوتاه مدت و مدیریت عملکرد مبتنی بر معیارهای مالی بوده است. فقدان دیدگاه استراتژیک بلند مدت در جهان متلاطم، موجب شده است تعداد زیادی از شرکت‌های ایالات متحده قابلیت رقابت لازم را نداشته باشند (Blaine, 1993, 94). مدیریت عملکرد مبتنی بر معیارهای مالی، قابلیت ارائه اطلاعات جامع و چند جانبه درباره تغییر و تحول در حوزه‌هایی که اهمیت استراتژیک دارند را ندارد (Johnson and Kaplan, 1987, 115). در سالهای دهه ۱۹۹۰ در پاسخ به انتقادات وارد بر سیستم آمریکایی مدیریت عملکرد، مدل‌های کنترل با "گرایش استراتژیک بیشتر" ارائه گردید. بالانس سکور کارد، نمونه‌ای از این دست است. این مدل، یک مدل کنترل است که به گونه‌ای متوازن، دربردارنده معیارهایی با دیدگاه مالی و معیارهایی با دیدگاه‌های غیرمالی است معیارهای دسته‌ای، مبین شاخصهایی برای



ردگیری فاکتورهای استراتژیک مهم از قبیل رابطه با مشتریان و کارایی فرایند می باشند (Kaplan and Norton, 1992, 117).

سکو کارد- و نیز دیگر مدل‌های هنجاری که ماهیت مشابه آن دارند- در افزایش انطباق مدیریت عملکرد با نیازهای شرکتهای آمریکایی در سطح عملیاتی و توجه بیشتر به معیارهای غیر مالی مؤثر بوده است. (Coats al. 1992Y, Euske et al., 1993) این مهم، به گونه‌های مختلف تبیین شده است مثلاً بنا به گفته سیتورز و همکاران (۱۹۹۸) رقابت شدید در ایالات متحده، عاملی بوده است که منجر به تحول در سیستمهای مدیریت عملکرد و انطباق آنها با الزامات جدید گردیده است. همچنین از رابطه میان کنترل مدیریت و دیگر رویه‌های برنامه ریزی و ردیابی بعنوان عاملی دیگر در این راستا یاد می‌شود. (Bromwich and Bhimani).

ب) ژاپن

در ژاپن، عرصه رقابت بویژه در بازار داخلی این کشور از ایالات متحده هم شدیدتر بوده است تکیه بر تعداد کمی از شرکتهای که در صنعت مربوط به خود، پیشرو هستند (خصوصیت صنعت آمریکا)، در ژاپن مصداق ندارد. در این کشور در هر صنعت، تعداد فراوانی از شرکتهای در رقابت با یکدیگر می‌باشند (Tezuka, 1997) همچنین شرکتهای ژاپنی در مقایسه با آمریکایی‌ها که اولویت را به بازگشت سرمایه می‌دهند، بیشتر به رشد تمایل دارند این عوامل می‌تواند دلیلی بر تفاوت در محور تمرکز مدل‌های مدیریت عملکرد در این دو کشور متریقی باشد. بزرگترین تفاوت آن است که شرکتهای ژاپنی تأکید بسیاری بر اهمیت ارتباط دادن استراتژی با عملیات دارند. (Wheelwright, 1981, 115) معیارهای غیر مالی، نقش حیاتی در ایجاد این ارتباط دارند؛ این معیارها با رابطه مستقیمی که با عملیات دارا هستند، باعث القای بینشهای درباره اهداف و استراتژیها در تمام سطوح سازمان می‌شوند لذا مدیریت عملکرد ژاپنی اساساً گرایش به تأثیر گذاری بر رفتار دارد تا تهیه داده‌های دقیق حسابداری (Hiromoto, 1988, 68) بعلاوه

سیستم ژاپنی، موید رویکرد بلند مدت به کسب و کار بوده و طرز تلقی مثبتی به سرمایه گذاری در توسعه محصول و فرآیند دارد (Bhimani and Bromwich, 1989, 49). بزعم بسیاری از تحلیلگران، این عوامل دلیل مهمی بر پیشرفت صنعت ژاپن می باشد (Yoshikawa et al., 1994).

(ج) اروپا

مروری بر کشورها و مناطق چندی در اروپا نشاندهنده تصویری دگرگونه است مطالعات تجربی مربوط به پادشاهی انگلستان نشان داده است که در این کشور، معیارهای مالی جایگاه ویژه ای در ارزیابی عملکرد دارند، اگر چه معیارهای غیر مالی نیز جای خود را باز کرده اند (CIMA, 1993, Drury et al., 1993). بنا به تحقیقات انجام شده، اخیراً مدل‌های جدید کنترل که غالباً در بردارنده معیارهای غیر مالی می باشند، بطور گسترده‌ای در شرکتهای بریتانیایی در حال گسترش می باشند (Bromwich and Bhimani, 1994, 71). این روند می تواند نمایانگر گرایش به "مدیریت با جهتگیری استراتژیک" در بریتانیای بزرگ در دهه ۱۹۹۰ باشد در فرانسه، معیارهای غیر مالی نسبتاً خوب جا افتاده اند. اما بعنوان مکمل معیارهای مالی مدل کنترل "Tableau de Bord" که در آن استراتژی‌ها، به معیارهای مالی و غیر مالی شکسته شده است، در میان شرکتهای فرانسوی رواج ویژه‌ای یافته است (Epstein and Manzoni, 1998, 306). مدل مزبور، در میان شرکتهای ایتالیایی نیز گسترش یافته است، در حالی که در آلمان و پادشاهی انگلستان، بالانسد سکور کارد ترجیح داده می شود (Gehrke and Horvath, 2001, 342).

تعدادی از مطالعات صورت گرفته در کشورهای اسکاندیناوی، نشان داده است که در کشورهای این منطقه، مدیریت بر مبنای هدف (MBO) در سطح عملیاتی محلی بعنوان مکمل مدیریت عملکرد عمل می کند (Jonsson, 1996b). از آنجا که در هر دو (MBO و مدیریت عملکرد)، به علل و نتایج توجه می شود، لذا هر دوی این رویکردها، کارکنان را قادر می سازند بطور فعال در بحث اهداف

و عملکرد، مشارکت کنند. کنترل رسمی که بدین شیوه طراحی و اعمال می شود با سبک مدیریتی معروف به (مدیریت سکاندیناوی "سازگاری دارد که تمرکز زدایی از مؤلفه های آن است (Jonson, 1996a) مطالعه ای درباره ۱۰۰ شرکت سوئدی نشان می دهد که معیارهای غیر مالی نیز در سطوح سازمانی بالاتر حائز اهمیت بوده و (Johansson et al., 1997) و بنابراین چنین معیارهایی چارچوب مرجع مشترکی را فراهم می آورند که تسهیل کننده ارتباط میان مدیریت ارشد و سطوح عملیاتی است (Jonsson and Gronlund, 1988, 35) بالاخره اینکه در کشورهای سکاندیناوی، استفاده از مدل‌های کنترل استراتژی گرا از قبیل بالانسد سکوکار، رایج است (Johansson et al., 1998, Olve et al., 1999).

با توجه به بررسی های به عمل آمده علی رغم اهمیت بعد نظارتی شوراهای بر عملکرد عوامل اجرایی فعالیتهای شهری متاسفانه به علت نوپا بودن شوراهای در کشورمان تا کنون در رابطه با عملکرد شوراهای در بهبود مدیریت شهری تحقیقات کارآمد و تخصصی صورت نگرفته است. برخی از تحقیقات انجام گرفته در کشور به شرح زیر می باشند:

تحقیقی توسط آقای اسماعیل عشایری کولانی تحت عنوان ، " ارزیابی عملکرد مدیریتی اعضای شوراهای اسلامی بخش انزاب شهرستان شبستر از استان آذربایجان شرقی " در دانشگاه آزاد اسلامی تبریز در سال ۱۳۸۱ انجام گرفته است. تحقیق دیگری توسط آقای حسن عباس زاده تحت عنوان ، " ارزیابی عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز " در دانشگاه تهران در سال ۱۳۸۲ انجام شده است. تحقیق دیگری توسط آقای قادر قلی مختاری تحت عنوان ، " نقش شوراهای مدیریت و برنامه ریزی شهرهای میان اندام در ایران " در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت در سال ۱۳۸۵ انجام گرفته است. تحقیق دیگری توسط آقای جمال مهرزاد تحت عنوان ، " ارزیابی عملکرد طرح جامع تبریز در اهداف و راهبردها " در دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد در سال ۱۳۸۲ انجام شده است.

## فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی:

۱- عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز از بعد نظارت، موجب بهبود عملکرد پروژه‌های عمرانی شهرداری تبریز شده است.

فرضیه های فرعی:

۱- عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز از بعد نظارت، موجب بهبود عملکرد پروژه های راه و باند شهرداری تبریز شده است.

۱-۱- عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز از بعد نظارت قبل از اجرا، موجب بهبود عملکرد پروژه های راه و باند شهرداری تبریز شده است.

۱-۲- عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز از بعد نظارت حین اجرا، موجب بهبود عملکرد پروژه های راه و باند شهرداری تبریز شده است.

۱-۳- عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز از بعد نظارت بعد از اجرا، موجب بهبود عملکرد پروژه های راه و باند شهرداری تبریز شده است.

۲- عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز از بعد نظارت، موجب بهبود عملکرد پروژه های ابنیه شهرداری تبریز شده است.

۲-۱- عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز از بعد نظارت قبل از اجرا، موجب بهبود عملکرد پروژه های ابنیه شهرداری تبریز شده است.

۲-۲- عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز از بعد نظارت حین اجرا، موجب بهبود عملکرد پروژه های ابنیه شهرداری تبریز شده است.

۲-۳- عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز از بعد نظارت بعد از اجرا، موجب بهبود عملکرد پروژه های ابنیه شهرداری تبریز شده است.

۳- عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز از بعد نظارت، موجب بهبود عملکرد پروژه های تاسیسات شهرداری تبریز شده است.

- ۱-۳- عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز از بعد نظارت قبل از اجرا، موجب بهبود عملکرد پروژه های تاسیسات شهرداری تبریز شده است.
- ۲-۳- عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز از بعد نظارت حین اجرا، موجب بهبود عملکرد پروژه های تاسیسات شهرداری تبریز شده است.
- ۳-۳- عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز از بعد نظارت بعد از اجرا، موجب بهبود عملکرد پروژه های تاسیسات شهرداری تبریز شده است.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر روش و ماهیت جمع آوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی - علی می باشد و از جنبه هدف از نوع کاربردی است.

### روش گردآوری اطلاعات (داده‌ها)

در یک پژوهش روشهای متفاوتی برای کسب اطلاعات مورد نیاز وجود دارد که محقق بایستی از بین آنها مناسب ترین روشها را انتخاب کند. در این پژوهش از روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده گردیده است. برای تدوین ادبیات تحقیق به کتابها، مجلات و منابع مختلفی از جمله اینترنت، مراجعه شده است. با استفاده از اطلاعات بدست آمده، پرسشها در قالب پرسشنامه، به پرسش گذاشته شده است.

### جامعه و نمونه آماری

تعدادی از عناصر مطلوب مورد نظر که حداقل دارای یک صفت مشخصه باشند جامعه آماری نامیده می شوند (آذر و مومنی، ۱۳۸۵، ۱۵). جامعه آماری این تحقیق شهرداریهای مناطق هشتگانه تبریز هستند که مشتمل بر ۳۱ نفر از کارشناسان فنی و ناظرین فنی می باشد. برای تعیین حجم نمونه در این تحقیق با توجه به محدود بودن جامعه آماری، سرشماری گردیده است.

## روش تحلیل آماری

در این تحقیق، ابتدا پرسشنامه بین اعضای نمونه آماری توزیع و سپس اطلاعات لازم گردآوری شده است. اطلاعات گردآوری شده جهت بررسی و آزمون سوالات تحقیق به کمک روش زیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است: جهت تعیین عوامل تاثیرگذار از آزمون  $t^1$  استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل و یافته‌های تحقیق

- توزیع پراکندگی براساس عملکرد نظارتی شوراهای در دوره دوم و سوم پروژه‌های عمرانی راه و باند تبریز:

براساس اطلاعات جدول شماره « ۱ » ملاحظه می‌شود میانگین عملکرد نظارتی شوراهای در دوره دوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی راه و باند برابر  $29/49$  با انحراف استاندارد  $21/89$  به دست آمده است به طوری که حداقل میانگین و حداکثر  $82/14$  است در واقع ضریب کجی برابر  $SK = /668$  است که میانگین کجی مثبت پروژه‌های عمرانی راه و باند است یعنی عملکرد نظارتی شوراهای در دوره دوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی راه و باند در حد پایین است زیرا براساس مقایسه با آزمون  $t$  و با معیار نمره  $50$  ملاحظه شد مقدار آزمون برابر  $t = 5/2$  و  $P = /000$  به دست آمده است و چون سطح معنی داری از  $05/$  کمتر است نتیجه می‌گردد عملکرد نظارتی شوراهای در دوره دوم در پروژه‌های راه و باند کمتر از حد متوسط است.

<sup>1</sup> - t-test

جدول (۱)

RAH.BAND راه بانند دوره دوم		
N	Valid	31
	Missing	0
Mean		29.4931
Std. Error of Mean		3.93317
Std. Deviation		21.89896
Variance		479.56441
Skewness		.668
Std. Error of Skewness		.421
Kurtosis		-.043
Std. Error of Kurtosis		.821
Range		82.14
Minimum		.00
Maximum		82.14

جدول (۲)

One-Sample Test

	Test Value = 50					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
RAH.BAND راه بانند دوره دوم	-5.214	30	.000	-20.5069	-28.5395	-12.4743

- توزیع پراکندگی براساس عملکرد نظارتی شوراهای در دوره دوم به لحاظ پروژه‌های، ابنیه تبریز:

براساس اطلاعات جدول شماره « ۳ » ملاحظه می‌شود میانگین عملکرد نظارتی شوراهای در دوره دوم به لحاظ پروژه‌های ابنیه تبریز برابر  $31/56$  با انحراف استاندارد  $21/17$  به دست آمده است به طوری که حداقل میانگین  $0$  و حداکثر  $78/57$  است در واقع ضریب کجی برابر  $SK = /607$  است که بیانگر کجی مثبت پروژه‌های عمرانی ابنیه تبریز است یعنی عملکرد نظارتی شوراهای در دوره دوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی ابنیه تبریز در حد متوسط است. زیرا براساس مقایسه با آزمون  $t$  و با معیار نمره  $50$  ملاحظه شد مقدار آزمون برابر  $t = 4/8$  و  $P = /000$  به دست آمده است و چون سطح معنی داری از  $0/05$  کمتر است نتیجه می‌گردد عملکرد

نظارتی شوراها در دوره دوم در پروژه‌های عمرانی ابنیه تبریز کمتر از حد متوسط است.

جدول (۳)

## Statistics

ابنیه دوره دوم ABNIE		
N	Valid	31
	Missing	0
Mean		31.5668
Std. Error of Mean		3.80243
Std. Deviation		21.17101
Variance		448.21154
Skewness		.607
Std. Error of Skewness		.421
Kurtosis		-.071
Std. Error of Kurtosis		.821
Range		78.57
Minimum		.00
Maximum		78.57

جدول (۴)

## One-Sample Test

	Test Value = 50					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ابنیه دوره دوم ABNIE	-4.848	30	.000	-18.4332	-26.1988	-10.6676

- توزیع پراکندگی براساس عملکرد نظارتی شوراها در دوره دوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی تأسیسات شهری تبریز:

براساس اطلاعات جدول شماره « ۵ » ملاحظه می‌شود میانگین عملکرد نظارتی شوراها در دوره دوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی تأسیسات شهری تبریز برابر  $31/79$  با انحراف استاندارد  $18/70$  به دست آمده است به طوری که حداقل میانگین  $3/57$  و حداکثر  $78/57$  است در واقع ضریب کجی برابر  $SK = 529$  است که بیانگر کجی مثبت پروژه‌های عمرانی تأسیسات شهری تبریز است یعنی عملکرد نظارتی شوراها در دوره دوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی تأسیسات شهری تبریز در حد متوسط است. زیرا براساس مقایسه با آزمون  $t$  و با معیار نمره  $50$  ملاحظه شد مقدار آزمون برابر  $t = 5/4$  و  $P = 000$  به دست آمده است و چون سطح معنی داری



از ۰/۵ کمتر است نتیجه می‌گردد عملکرد نظارتی شوراهای در دوره دوم در پروژه‌های تأسیسات شهری تبریز کمتر از حد متوسط است.

جدول (۵)

## Statistics

T.SHAHRI تاسیسات شهری دوره دوم		
N	Valid	31
	Missing	0
Mean		31.7972
Std. Error of Mean		3.35911
Std. Deviation		18.70271
Variance		349.79153
Skewness		.529
Std. Error of Skewness		.421
Kurtosis		.001
Std. Error of Kurtosis		.821
Range		75.00
Minimum		3.57
Maximum		78.57

جدول (۶)

## One-Sample Test

	Test Value = 50					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
T.SHAHRI تاسیسات شهری دوره دوم	-5.419	30	.000	-18.2028	-25.0630	-11.3426

براساس اطلاعات جدول شماره « ۷ » ملاحظه می‌شود میانگین عملکرد نظارتی شوراهای در دوره سوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی راه و باند برابر ۳۴/۷۹ با انحراف استاندارد ۲۳/۹۵ به دست آمده است به طوری که حداقل میانگین ۰ و حداکثر ۸۵/۷۱ است در واقع ضریب کجی برابر  $SK = 1/705$  است که بیانگر کجی مثبت پروژه‌های عمرانی راه و باند در دوره سوم است یعنی عملکرد نظارتی شوراهای در دوره سوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی راه و باند در حد متوسط است زیرا براساس

مقایسه با آزمون  $t$  و با معیار نمره ۵۰ ملاحظه شد مقدار آزمون برابر  $t=3/5$  و  $P = /001$  به دست آمده است. و چون سطح معنی داری از  $0.05$  کمتر است نتیجه می‌گردد عملکرد نظارتی شوراهای دوره سوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی راه و باند کمتر از حد متوسط است.

جدول (۷)

## Statistics

راه باند دوره سوم RAH3		
N	Valid	31
	Missing	0
Mean		34.7926
Std. Error of Mean		4.30286
Std. Deviation		23.95730
Variance		573.95216
Skewness		.705
Std. Error of Skewness		.421
Kurtosis		.025
Std. Error of Kurtosis		.821
Range		85.71
Minimum		.00
Maximum		85.71

جدول (۸)

## One-Sample Test

	Test Value = 50					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
راه باند دوره سوم RAH3	-3.534	30	.001	-15.2074	-23.9950	-6.4198

- توزیع پراکندگی براساس عملکرد نظارتی شوراهای دوره سوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی ابنیه تبریز:

براساس اطلاعات جدول شماره ۹ «ملاحظه می‌شود میانگین عملکرد نظارتی شوراهای دوره سوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی ابنیه تبریز برابر  $35/48$  با انحراف

استاندارد ۲۰/۳۲ به دست آمده است به طوری که حداقل میانگین ۷/۱۴ و حداکثر ۷۸/۵۷ است در واقع ضریب کجی برابر  $SK = 1/545$  است که بیانگر کجی مثبت پروژه‌های عمرانی ابنیه تبریز است یعنی عملکرد نظارتی شوراهای دوره سوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی ابنیه تبریز در حد متوسط است. زیرا براساس مقایسه با آزمون  $t$  و با معیار نمره ۵۰ ملاحظه شد مقدار آزمون برابر و با معیار نمره ۵۰ ملاحظه شد مقدار آزمون برابر  $t = 3/9$  و  $P = 1/000$  به دست آمده است و چون سطح معنی داری از ۰/۰۵ کمتر است نتیجه می‌گردد عملکرد نظارتی شوراهای دوره سوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی ابنیه تبریز کمتر از حد متوسط است.

جدول (۹)

## Statistics

ابنیه دوره سوم ABN3		
N	Valid	31
	Missing	0
Mean		35.4839
Std. Error of Mean		3.65094
Std. Deviation		20.32758
Variance		413.21045
Skewness		.545
Std. Error of Skewness		.421
Kurtosis		-.213
Std. Error of Kurtosis		.821
Range		71.43
Minimum		7.14
Maximum		78.57

جدول (۱۰)

## One-Sample Test

	Test Value = 50					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ابنیه دوره سوم ABN3	-3.976	30	.000	-14.5161	-21.9723	-7.0599

- توزیع پراکندگی براساس عملکرد نظارتی شوراهای دوره سوم به لحاظ پروژه‌های تأسیسات شهری تبریز:

براساس اطلاعات جدول شماره «۱۱» ملاحظه می‌شود میانگین عملکرد نظارتی شوراهای دوره سوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی تأسیسات شهری تبریز برابر  $SK = 35/48$  با انحراف استاندارد  $20/32$  به دست آمده است به طوری که حداقل میانگین  $7/14$  و حداکثر  $78/57$  است در واقع ضریب کجی برابر  $SK = 1/545$  است که بیانگر کجی مثبت پروژه‌های عمرانی تأسیسات شهری تبریز است یعنی عملکرد نظارتی شوراهای دوره سوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی تأسیسات شهری تبریز در حد متوسط است. زیرا براساس مقایسه با آزمون  $t$  و با معیار نمره ۵۰ ملاحظه شد مقدار آزمون برابر  $t = 3/9$  و  $P = 1/000$  به دست آمده است و چون سطح معنی داری از  $1/05$  کمتر است نتیجه می‌گردد عملکرد نظارتی شوراهای دوره سوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی تأسیسات شهری تبریز کمتر از حد متوسط است.

جدول (۱۱)

Statistics

تأسیسات شهری دوره سوم SHAHR3

N	Valid	31
	Missing	0
Mean		35.4839
Std. Error of Mean		3.65094
Std. Deviation		20.32758
Variance		413.21045
Skewness		.545
Std. Error of Skewness		.421
Kurtosis		-.213
Std. Error of Kurtosis		.821
Range		71.43
Minimum		7.14
Maximum		78.57

جدول (۱۲)

One-Sample Test

	Test Value = 50					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تأسیسات شهری دوره سوم SHHR3	-3.976	30	.000	-14.5161	-21.9723	-7.0599

- توزیع پراکندگی براساس عملکرد نظارتی شوراهای در دوره دوم: براساس اطلاعات جدول شماره « ۱۳ » ملاحظه می‌شود میانگین عملکرد نظارتی شوراهای در دوره دوم برابر  $30/95$  با انحراف استاندارد  $20/09$  به دست آمده است به طوری که حداقل میانگین  $1/19$  و حداکثر  $78/57$  است در واقع ضریب کجی برابر  $SK = 621/$  است که بیانگر کجی مثبت عملکرد در دوره دوم است یعنی عملکرد نظارتی شوراهای در دوره دوم در حد متوسط است. زیرا براساس مقایسه با آزمون  $t$  و با معیار نمره  $50$  ملاحظه شد مقدار آزمون برابر  $t = 5/2$  و  $P = 000/$  به دست آمده است و چون سطح معنی داری از  $05/$  کمتر است نتیجه می‌گردد عملکرد نظارتی شوراهای در دوره دوم کمتر از حد متوسط است.

جدول (۱۳)

Statistics

AMALK2 عملکرد دوره دوم		
N	Valid	31
	Missing	0
Mean		30.9524
Std. Error of Mean		3.60963
Std. Deviation		20.09755
Variance		403.91156
Skewness		.621
Std. Error of Skewness		.421
Kurtosis		.027
Std. Error of Kurtosis		.821
Range		77.38
Minimum		1.19
Maximum		78.57

## جدول (۱۴)

## One-Sample Test

	Test Value = 50					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
AMALK2 لکرد دوره سوم	-5.277	30	.000	-19.0476	-26.4195	-11.6758

- توزیع پراکندگی براساس عملکرد نظارتی شوراها در دوره سوم: براساس اطلاعات جدول شماره « ۱۵ » ملاحظه می شود میانگین عملکرد نظارتی شوراها در دوره سوم برابر ۳۵/۲۵ با انحراف استاندارد ۲۱/۳۱ به دست آمده است به طوری که حداقل میانگین + و حداکثر ۸۰/۹۵ است در واقع ضریب کجی بابر  $SK = /639$  است که بیانگر کجی مثبت عملکرد دوره سوم است یعنی عملکرد نظارتی شوراها در دوره سوم در حد متوسط است زیرا براساس مقایسه با آزمون t و با معیار ۵۰ ملاحظه شد مقدار آزمون برابر  $t = 3/8$  و  $P = .001$  به دست آمده است و چون سطح معنی داری از ۰/۰۵ کمتر است نتیجه می گردد عملکرد نظارتی شوراها در دوره سوم کمتر از حد متوسط است.

## جدول (۱۵)

## Statistics

عملکرد دوره سوم AMALK3

N	Valid	31
	Missing	0
Mean		35.2535
Std. Error of Mean		3.82871
Std. Deviation		21.31734
Variance		454.42908
Skewness		.639
Std. Error of Skewness		.421
Kurtosis		-.068
Std. Error of Kurtosis		.821
Range		76.19
Minimum		4.76
Maximum		80.95

جدول (۱۶)

## One-Sample Test

	Test Value = 50					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
عملکرد دوره سوم AMALK3	-3.852	30	.001	-14.7465	-22.5658	-6.9273

- مقایسه عملکرد نظارتی شوراهای در دوره‌های دوم و سوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی راه و باند تبریز:

براساس اطلاعات جدول شماره « ۱۷ » ملاحظه می‌شود میانگین عملکرد نظارتی شوراهای به لحاظ پروژه‌های عمرانی راه و باند در دوره دوم برابر ۲۹/۴۹ با انحراف استاندارد ۲۱/۸۹ و در دوره سوم ۳۴/۷۹ با انحراف استاندارد ۲۳/۹۵ به دست آمده است که طبق معیار  $t = 1/95$  و با سطح معنی داری  $P = /06$  تفاوت عملکرد نظارتی شوراهای به لحاظ پروژه‌های عمرانی راه و باند در دوره‌های دوم و سوم معنی دار نیست چون سطح معنی داری از ۰/۰۵ بیشتر است.

جدول (۱۷)

## Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	باند دوره دوم RAH.BAND	29.4931	31	21.89896	3.93317
	راه باند دوره سوم RAH3	34.7926	31	23.95730	4.30286

جدول (۱۸)

## Paired Samples Test

		Paired Differences			t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
Pair 1	راه باند دوره دوم RAH.BAND - راه باند دوره سوم RAH3	-5.2995	15.12057	2.71574	-1.951	30	.060

مقایسه عملکرد نظارتی شوراهای دوره‌های دوم و سوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی ابنیه شهری تبریز:

براساس اطلاعات جدول شماره «۱۹» ملاحظه می‌شود میانگین عملکرد نظارتی شوراهای به لحاظ پروژه‌های عمرانی ابنیه شهری تبریز در دوره دوم برابر ۳۱/۵۶ با انحراف استاندارد ۲۱/۱۷ و در دوره سوم ۳۵/۴۸ با انحراف استاندارد ۲۰/۳۲ به دست آمده است که طبق معیار  $t = 1/4$  و با سطح معنی داری  $P = 1/17$  نتیجه می‌شود تفاوت نمره‌های عملکرد نظارتی شوراهای دوره‌های دوم و سوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی ابنیه تبریز معنی دار نیست چون سطح معنی داری از ۰/۰۵ بیشتر است.

جدول (۱۹)

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	ABNIE ابنیه دوره دوم	31.5668	31	21.17101	3.80243
1	ABN3 ابنیه دوره سوم	35.4839	31	20.32758	3.65094

جدول (۲۰)

Paired Samples Test

		Paired Differences			t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
Pair	ABNIE ابنیه دوره دوم	-3.9171	15.57718	2.79774	-1.400	30	.172
1	ABN3 ابنیه دوره سوم						

مقایسه عملکرد نظارتی شوراهای دوره‌های دوم و سوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی تأسیسات شهری تبریز:

براساس اطلاعات جدول شماره « ۲۱ » ملاحظه می‌شود میانگین عملکرد نظارتی شوراهای به لحاظ پروژه‌های عمرانی تأسیسات شهری تبریز در دوره دوم برابر ۳۱/۷۹ با انحراف استاندارد ۱۸/۷۰ و در دوره سوم برابر ۳۵/۴۸ با انحراف استاندارد ۲۰/۳۲ به دست آمده است که طبق معیار  $t = 1/54$  و با سطح معنی



داری  $P = /13$  تفاوت نمره‌های عملکرد نظارتی شوراها در دوره‌های دوم و سوم به لحاظ پروژه‌های عمرانی تأسیسات شهری تبریز معنی دار نیست چون سطح معنی داری از ۰۵/ بیشتر است.

جدول (۲۱)

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	T.SHAHRI شهری دوره دوم	31.7972	31	18.70271	3.35911
	SHAHR3 شهری دوره سوم	35.4839	31	20.32758	3.65094

جدول (۲۲)

Paired Samples Test

		Paired Differences			t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
Pair 1	T.SHAHRI شهری دوره دوم	-3.6866	13.28277	2.38566	-1.545	30	.133
	SHAHR3 شهری دوره سوم						

### نتیجه‌گیری

به جرات می‌توان بیان نمود که در اکثر سازمانهای کشور، یا نظام ارزیابی عملکرد اجرا نمی‌گردد و یا بطور صحیح و اصولی بکار گرفته نمی‌شود. دلیل این ادعا به خوبی روشن و مبرهن است، زیرا بسیاری از مدیران سازمانها مسائل و مشکلاتی را مطرح می‌نمایند که اذهان آنها را به خود مشغول کرده است. اگر این مسائل و مشکلات مورد موشکافی و مذاقه قرار گیرند عمدتاً نقاط مشترک زیادی دارند که ریشه اکثر آنها در نبود یک نظام صحیح نظارتی و ارزیابی عملکرد می‌باشد. همچنین با توجه به حساسیت موضوع ارزیابی عملکرد و ضرورت اطلاع به موقع از نتایج اصلی آن به طور مستقیم و بدون عبور از لایه‌های مختلف مدیریتی به نظر می‌رسد نظارت و ارزیابی‌هایی که در شورای اسلامی شهر تبریز انجام می‌شود بهتر است به صورت متمرکز و تحت نظارت مستقیم و بلاواسطه این سازمان انجام گردد. در این حالت علاوه بر اینکه معایب ذکر شده برطرف

می گردد تجزیه و تحلیل نتایج ارزیابی به سهولت امکان پذیر بوده و مدیریت ارشد به فرآیندهای کلیدی کل سازمان به صورت یکپارچه اشراف پیدا می کند. به طور کلی با توجه به فرضیات و آزمون های آماری انجام شده در تحقیق می توان نتایج زیر را برای هر فرض استنتاج نمود.

- ۱- با توجه به یافته های مربوط به نتایج آزمون فرضیه اصلی نتیجه می گردد عملکرد نظارتی شوراهای دوره سوم کمتر از حد متوسط است.
- ۲- با توجه به یافته های مربوط به فرضیه اول فرعی نتیجه می گردد عملکرد نظارتی شوراهای به لحاظ پروژه های عمرانی راه و باند کمتر از حد متوسط است.
- ۳- با توجه به یافته های مربوط به فرضیه دوم فرعی نتیجه می گردد عملکرد نظارتی شوراهای به لحاظ پروژه های ابنیه کمتر از حد متوسط است.
- ۴- با توجه به یافته های مربوط به فرضیه سوم فرعی نتیجه می گردد عملکرد نظارتی شوراهای به لحاظ پروژه های تاسیسات شهری کمتر از حد متوسط است. همچنین بر اساس یافته های تحقیق نتایج زیر برای دور دوم شوراهای چنین نتیجه گیری شده است:

- ۱- عملکرد نظارتی شوراهای در دوره دوم کمتر از حد متوسط است.
- ۲- عملکرد نظارتی شوراهای در دوره دوم به لحاظ پروژه های عمرانی راه و باند کمتر از حد متوسط است.
- ۳- عملکرد نظارتی شوراهای در دوره دوم به لحاظ پروژه های ابنیه کمتر از حد متوسط است.
- ۴- عملکرد نظارتی شوراهای در دوره دوم به لحاظ پروژه های تاسیسات شهری کمتر از حد متوسط است.

مقایسه عملکرد نظارتی دوره های دوم و سوم

- ۱- براساس یافته های فرضیه های اصلی در دوره دوم میانگین عملکرد شورای اسلامی از بعد نظارت، مقدار ۳۰/۹۵۲۴ بدست آمد و در دوره سوم میانگین

مقدار ۳۵/۲۵۳۵ را به خود اختصاص داد. که این بیانگر این است که در دوره سوم عملکرد نظارتی شورا در پروژه های عمرانی نسبت به دوره دوم موجب بهبود ۴/۳۰ درصد عملکرد شده است.

۲- براساس یافته های فرضیه اول فرعی در دور دوم میانگین عملکرد شورای از بعد نظارت در پروژه های راه و باند مقدار ۲۹/۴۹ و در دور سوم مقدار ۳۴/۷۹ بدست آمد که این بیانگر این است که در دور سوم عملکرد نظارتی شورا در پروژه های راه و باند نسبت به دور دوم ۵/۳ درصد موجب بهبود عملکرد شده است.

۳- براساس یافته های فرضیه ی دوم فرعی در دور دوم میانگین عملکرد شورای اسلامی از بعد نظارت در پروژه های ابنیه مقدار ۳۱/۵۶ و در دور سوم مقدار ۳۵/۵۸ بدست آمد که این بیانگر این است که در دور سوم عملکرد نظارتی شورا در پروژه های ابنیه نسبت به دور دوم ۴/۰۲ درصد موجب بهبود عملکرد شده است.

۴- بررسی یافته های فرضیه دوم فرعی در دور دوم میانگین عملکرد شورای اسلامی از بعد نظارت در پروژه های تاسیسات شهری در دور دوم مقدار ۳۱/۷۹ و دور سوم ۳۵/۴۸ بدست آمد که بیانگر این است که در دور سوم عملکرد نظارتی شورا در پروژه های ابنیه نسبت به دور دوم ۳/۶۹ درصد موجب بهبود عملکرد شده است.

### پیشنهادات و راهکارهای اجرایی:

- کنترل قبل از عمل در پروژه های راه و باند، ابنیه و تاسیسات شهری توسط مهندسین مشاور و پیمانکاران به اجرا گذاشته شود.
- به منظور افزایش کیفیت و کاهش هزینه ها، کنترل در حین عمل توسط مهندسین ناظر مورد اجرا گذاشته شود.

- در پروژه های عمرانی از برنامه CPM برای کاهش مدت زمان اجرا استفاده گردد.
- جایگاه نظارت و ارزیابی و نحوه بکارگیری آن در توسعه سیستم شورای اسلامی شهر تبریز با دقت و شفافیت تعریف گردد.
- به منظور ارزیابی عملکرد روش BSC به عنوان محور مورد استفاده قرار گیرد و در کنار آن بصورت موردی از سایر روشها که دارای نقاط قوت برتر و قابل اجرا هستند نیز استفاده گردد.

Archive of SID

## منابع و مأخذ:

- ابن رسول، الف (۱۳۸۴)، "توسعه کارت امتیازی متوازن، تست و پیاده سازی در سیستم مدیریت" تحقیقاتی، تهران، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۸۵)، "آمار و کاربرد آن در مدیریت (تحلیل آماری)"، جلد دوم تهران، انتشارات سمت.
- عباس زاده، حسین (۱۳۸۲)، "ارزیابی عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز" دانشگاه تهران، دانشکده حقوق و علوم اسلامی.
- عشایری کولانی، اسماعیل (۱۳۸۱)، "ارزیابی عملکرد مدیریتی اعضای شوراهای اسلامی بخش انزاب شهرستان شبستر از استان آذربایجان شرقی" دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- مختاری، قادر قلی (۱۳۸۴)، "نقش شوراها در مدیریت و برنامه ریزی شهرهای میان اندام در ایران"، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
- مهرزاد، جمال (۱۳۸۲)، "ارزیابی عملکرد طرح جامع تبریز در اهداف و راهبردها"، دانشگاه آزاد اسلامی نجف آباد، پایاننامه کارشناسی ارشد.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۱)، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار" تهران انتشارات میر، چاپ بیستم.
- Bhimani,A. and Bromwich,M.(1989), Advanced manufacturing technology and strategic perspectives in management accounting European Accounting News January,21-31.
- Blaine,M.(1993), Profitability and competitiveness:lessons from Japanese and American firms in the 1980s.California Management Review Fall,48-74.
- Bromwich,M and Bhimani,A.(1994), Management Accounting: pathways to progress CIMA,London.
- CIMA(1993),Performance Measurement in the Manufacturing Sector.CIMA London.

- Coats, J.B., Davis, E.W., Emmanuel, C.R., Longden, S.G. and Stacey, R.J. (1992), Multinational companies' performance measurement systems: international perspectives. *Management Accounting Research* 3, 133-150.
- Epstein, M. and Manzoni, J-F. (1998), Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecard. *European Management Journal* 16, 190-203
- Johansson, C., Nilsson, G., Nilsson, J. and Samuelson, L.A. (1997), *Ekonomistyrning i svenska bors-bolag: En la gesrapportom.*
- Johnson, H.T. and Kaplan, R.S. (1987), *Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting* Harvard Business School Press, Boston.
- Jonsson, S. and Gronlund, A. (1988) Life with a sub - contractor: new technology and Management accounting. *Accounting Organizations and Society* 13, 512-532.
- Jonsson, S. (1996a) perspectives of Scandinavian Management BAS, Go teborg.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review* 69, 71-79
- Tezuka, H. (1997), Success as the source of failure? competition and cooperation in the Japanese economy. *Sloan Management Review* winter, 83-93.
- Wheelwright, S.C. (1981), Japan - where operations really are strategic. *Harvard Business Review* 59, 67-74.
- Hiromoto, T. (1988), Another hidden edge: Japanese management accounting. *Harvard Business Review* 64, 22-26
- Yoshikawa, T., Mitchell, F. and Moyes, J. (1994), *A Review of Japanese Management Accounting Literature and Bibliography.* CIMA, London.