

## طراحی و ساماندهی مؤلفه‌های اندازه‌گیری عملکرد مدیریت شهری با تأکید بر حکمرانی خوب و ارزیابی متوازن

سعید صفری\*

دانشیار مدیریت صنعتی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران

عبدالرضا بیگی‌نیا

استادیار مدیریت (دولتی - بازرگانی)، دانشگاه شاهد، تهران، ایران

مهدی سمیع‌زاده

دکتری مدیریت بازاریابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

سیدجمال ذاکری‌فر

کارشناسی‌ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران

دریافت: ۹۴/۰۲/۱۶ پذیرش: ۹۴/۰۷/۱۸

**چکیده:** تاکنون در طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد، بیشتر تلاش‌ها معطوف به تغییر و بهبود در ساختار و شکل بوده و کمتر به مباحث محتوایی توجه شده است. از این رو هدف این تحقیق، طراحی مؤلفه‌های اندازه‌گیری عملکرد در مدیریت شهری با تلفیق مدل ارزیابی متوازن (برای جنبه ساختاری) و شاخص‌های حکمرانی خوب مورد تأیید برنامه توسعه سازمان ملل متحد (برای جنبه محتوایی) در حوزه عملکرد سازمانی است. برای دستیابی به هدف تحقیق، پس از بازتعریف شاخص‌های حکمرانی خوب در چهار بعد ارزیابی متوازن، از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد شهرداری و اساتید دانشگاه، در مرحله اول، ۱۰۳ مؤلفه و در مرحله دوم، ۹۵ مؤلفه برای اندازه‌گیری عملکرد مدیریت شهری، استخراج شد. در ادامه، این مؤلفه‌ها با روش دلفی توسط خبرگان دانشگاهی و سازمانی ارزیابی شدند. نتایج تحقیق نشان دادند که از میان مؤلفه‌های طراحی شده با توجه به هشت شاخص حکمرانی خوب و چهار بعد ارزیابی متوازن، برای اندازه‌گیری عملکرد، ۷۳ مؤلفه از نظر خبرگان دانشگاهی و سازمانی، مناسب و مورد تأیید بودند. از این رو این مؤلفه‌ها، راهنمای مناسبی برای توسعه هر چه بیشتر نظام ارزیابی عملکرد در حوزه مدیریت شهری می‌باشد تا مدیران نسبت به آثار و پیامدهای تصمیمات و برنامه‌های اجرایی سازمان، آگاه شوند.

**واژگان کلیدی:** اندازه‌گیری عملکرد، حکمرانی خوب، ارزیابی متوازن، مدیریت شهری

طبقه‌بندی JEL: M12, C52, R12, L25

فصلنامه علمی - پژوهشی

اقتصاد و مدیریت شهری

شاپا: ۲۳۴۵-۲۸۷۰

نمایه در Econbiz, EconLit, ISC, JSC

SID, Magiran, Noormags, Ensani

Civilica, RICeST

www.lueam.ir

سال چهارم، شماره چهارم (پیاپی ۱۶)

صفحات ۱۰۷-۱۲۵

پاییز ۱۳۹۵

## ۱- مقدمه

امروزه با توجه به سرعت و حجم اطلاعات و معضلات پیش‌روی سازمان‌ها، ضرورت داشتن معیارهایی برای تعیین موقعیت و برنامه‌ریزی براساس نقاط قوت و ضعف، بیش از پیش ضروری است. اندازه‌گیری عملکرد در بخش عمومی و بهبود عملکرد، یکی از مباحث مهم در مدیریت سازمان‌های عمومی است. پایین بودن اعتماد به دولت و افزایش تقاضا برای پاسخگویی بیشتر، دولت را به سوی اندازه‌گیری عملکرد خود رهنمون کرد (Wholery & Newcomer, 2005). سیاستمداران و خط‌مشی‌گذاران برای آگاهی از نتایج سیاست‌ها و خط‌مشی اتخاذ شده، به سازوکارهای اندازه‌گیری عملکرد نیاز دارند. اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند هدف‌گذاری و تخصیص منابع را در سازمان‌ها بهبود بخشد (Holzer & Yang, 2004). هنگامی که مدیران بر معیارهای اندازه‌گیری مالی کوتاه‌مدت تأکید می‌کنند، در واقع آنها تمایل دارند فعالیت‌هایی مثل: توسعه محصولات و خدمات جدید، بهبود فرایند، توسعه منابع انسانی، فناوری اطلاعات و توجه بیشتر به مشتری (ارباب‌رجوع) را که حاوی منافع بلندمدت هستند، به دلیل سودآوری (منافع) فعلی، سبک و سنگین کنند و این موضوع، سرمایه‌گذاری برای فرصت‌های آتی را محدود می‌کند (Banker et al., 2004). چنین اقداماتی از جانب مدیریت، نتیجه سیستم‌های ارزیابی عملکرد ضعیف است که فقط بر عملکردهای کوتاه‌مدت متمرکز می‌باشد (حق‌شناس و همکاران، ۱۳۸۶). از جمله مسائلی که در حوزه عملکرد و بهره‌وری مطرح است، وجود شاخص‌هایی است که بتوانند اهداف استراتژیک و کلان سازمان را اندازه‌گیری کنند (موسوی کاشی، ۱۳۸۶). کاپلان و نورتون<sup>۱</sup> (۱۳۹۵) برای حل این مسأله، با افزودن مقیاس‌هایی که می‌توانند به ارزشیابی

بلندمدت کمک کنند، رویکرد ارزیابی متوازن (BSC)<sup>۲</sup> را معرفی کردند. رویکرد ارزیابی متوازن، چارچوبی برای ارزیابی است که با مجموعه‌ای از مقیاس‌های مالی و غیرمالی، نگاه کاملی به عملکرد سازمان دارد.

امروزه باید بین سازمان‌ها و اهدافشان با جامعه پیوند زده شود و در منشور هر سازمانی، اهداف اجتماعی سرلوحه امور قرار گیرند. رشد اقتصادی و بهبود اجتماعی، دو وجه یک واقعیت هستند و سازمان‌ها باید برای نیل به هر دو اهتمام ورزند (الوانی، ۱۳۹۴). همان‌گونه که لازمه رسیدن به اهداف اجتماعی، درک و برآورده کردن نیازهای سازمان‌ها است، سازمان‌ها نیز برای دستیابی به اهداف خود ناچار به تأمین خواسته‌ها و نیازهای سیستم اجتماعی می‌باشند. امروزه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، یک خواست عمومی و ضرورت سازمانی است که حکمرانی خوب<sup>۳</sup> می‌تواند این نیاز را برآورده کند. تحلیل‌های مبتنی بر نظریه حکمرانی، یکی از مهم‌ترین چارچوب‌ها برای بررسی معمای توسعه در ایران است. بدیهی است که استقرار حکمرانی خوب تنها برای قوه مجریه توصیه نشده است، بلکه سایر قوا و دستگاه‌های اجرایی را که وظیفه حاکمیتی دارند نیز دربر می‌گیرد. مفهوم حکمرانی به اندازه تمدن بشر قدمت دارد و بسته به سطح آن (ملی، منطقه‌ای و محلی)، مجموعه‌ای از بازیگران رسمی و غیررسمی که بر جریان تصمیم‌گیری تأثیرگذار هستند را دربر می‌گیرد (پرخیده و میرمحمدی، ۱۳۸۷). حکمرانی خوب، الگوی جدیدی در راستای توسعه پایدار انسانی با سازوکار تعاملی سه بخش دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی است تا به موجب آن، کشورها بتوانند از همه توانمندی‌های خود در توسعه همه‌جانبه استفاده کنند. جامعه مدنی مستحکم به همراه دولتی مدرن، قوی و

2- Balanced Scorecard

3- Good Governance

1- Kaplan &amp; Norton

طراحی و ساماندهی مؤلفه‌های ... / سعید صفری، عبدالرضا بیگی‌نیا، مهدی سمیع‌زاده، سیدجمال ذاکری‌فر \_\_\_\_\_ ۱۰۹

پروژه‌هایشان باشند، باعث اعتماد سرمایه‌گذاران خارجی خواهند شد و بر این اساس می‌توانند سرمایه‌های خارجی را به درون مجموعه خویش جذب کنند.

فوساوات<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۹) مطالعه‌ای در خصوص ترکیب دانش سنجش عملکرد در دو بخش خصوصی و عمومی و تعیین انتظارات و نقش‌های بزرگ‌تر سنجش عملکرد در یک سازمان انجام دادند. به اعتقاد آنها موانع مهم اجرای سنجش عملکرد در یک سازمان عبارتند از: توانمندسازی کارکنان، بودجه‌ریزی، دانش بیرونی و رتبه‌بندی بر اساس نرم‌افزارهای معمول و مرسوم.

مک نیل و موم‌واوما<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) به منظور تبیین نقش و اهمیت پاسخگویی در دستیابی به حکمرانی خوب، به بررسی پاسخگویی عمودی و افقی و نقش آنها در رویکرد حکمرانی خوب پرداختند و به این نتیجه رسیدند که پاسخگویی اجتماعی می‌تواند در تحول خدمات‌رسانی و در نهایت، کاهش فقر تأثیر شگرفی داشته باشد.

روپر و ری<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) با بررسی رابطه بین حکمرانی خوب و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، نتیجه گرفتند که یک چارچوب اجرایی در تنظیم مسئولیت‌های اجتماعی سازمان‌ها، باعث می‌شود دولت‌ها در ایجاد محیط‌هایی برای دستیابی به مؤلفه‌های حکمرانی خوب همچون: آزادی در انتخاب و استخدام بدون محدودیت، به درستی عمل کنند. همچنین آنها حکمرانی خوب را دست‌ورالعملی برای مسئولیت اجتماعی و قسمتی از برنامه توسعه سازمان‌ها می‌دانند.

#### ب) پژوهش‌های داخلی

توفیقی (۱۳۸۱) در مطالعه‌ای با هدف تدوین مدلی برای مشخص کردن روابط بین اهداف و شاخص‌ها،

توسعه‌خواه می‌تواند زمینه‌های ایجاد حکمرانی خوب و در نتیجه، توسعه همه‌جانبه را با کمترین زمان و آسیب ممکن فراهم کند (رزمی و صدیقی، ۱۳۹۱).

مدیریت عملکرد در شهرداری‌ها و شورای شهر، از ضایع شدن و اتلاف منابع جلوگیری می‌کند و تخصیص بهینه منابع، ارتقای سطح کمی و کیفی خدمات شهرداری و ارتقای کیفیت زندگی شهروندان را به همراه دارد و سبب می‌شود تا رفتار منطقی، جایگزین رفتار مبتنی بر آزمون و خطا گردد (فقیهی و سالارزهی، ۱۳۸۳). ایجاد یک سیستم جامع و فراگیر که از نظر مؤلفه‌های کلیدی عملکرد، جامعیت را در ذات خود داشته باشد و بتواند با وارد کردن آنها در نظام ارزیابی عملکرد به توسعه محتوایی بپردازد، امری دشوار و پیچیده است. مسأله اصلی تحقیق حاضر آن است که مؤلفه‌های کلیدی عملکرد مدیریت شهری کدامند؟ از این رو، از مدل حکمرانی خوب برای توسعه محتوایی نظام ارزیابی عملکرد و برای طراحی مؤلفه‌های اندازه‌گیری عملکرد سازمانی در جنبه شکلی نیز از مدل ارزیابی متوازن استفاده شده است. بدین منظور سعی شده است مؤلفه‌هایی برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان طراحی شوند که از جامعیت بیشتری برخوردار بوده و نیز تحولات و نیازهای جدید سازمان‌های امروزی به ویژه سازمان‌های بخش عمومی را در نظر داشته باشد.

#### ۲- پیشینه تحقیق

##### الف) پژوهش‌های خارجی

ماها راج<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) در تحقیقی به منظور دستیابی به چارچوبی برای استفاده از حکمرانی خوب در شرکت‌ها و پروژه‌ها به این نتیجه دست یافتند که اگر مدیران به حکمرانی خوب در مجموعه داخلی‌شان توجه کنند و به دنبال اجرای آن در سازمان یا

2- Phusavat

3- McNeil & Mumvuma

4- Roper & Rhea

1- Maharaj

استراتژی سازمان‌ها و عوامل آن؛ مانند کیفیت و رضایت مشتری شده است. یکی از مهم‌ترین این الگوها و نظام‌ها، مدل ارزیابی متوازن است. مدل ارزیابی متوازن، توزیع متعادلی میان حوزه‌های حیاتی عملکرد سازمان برقرار می‌کند و براساس آن، برای سنجش عملکرد هر سازمانی باید بر حوزه‌های اصلی (شامل امور مالی، مشتری و ارباب‌رجوع، فرایندهای درون‌سازمانی، یادگیری و رشد) متمرکز شد (Ahn, 2001). رویکرد ارزیابی امتیازی متوازن، به دنبال ایجاد توازن بین اهداف مالی به عنوان نتیجه عملکرد گذشته سازمان در دو وجه مشتری و فرایندهای داخلی و اهداف وجوه دیگر است. بدین ترتیب، توازن بین شاخص‌های گذشته‌نگر (شاخص‌های مالی) و شاخص‌های آینده‌نگر (شاخص‌های سه وجه دیگر) ایجاد می‌شود. عملکرد یادگیری و رشد که بیانگر قابلیت‌های سازمان در سه حوزه نیروی انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی و دستورالعمل‌ها و رویه‌های سازمانی است، عامل تعیین‌کننده عملکرد سازمان در دو وجه مشتری و فرایندهای داخلی است. رویکرد ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم یادگیری و مدیریت استراتژیک شناخته شده که بر پایه اهداف جامع سازمان، ایجاد ارزش در بلندمدت را مدنظر قرار می‌دهد و هسته اصلی آن توسط چشم‌انداز و استراتژی سازمان شکل می‌گیرد (Sandström & Toivanen, 2002).

**حکمرانی خوب و قلمرو آن در مدیریت شهری و**

#### سازمانی

حکمرانی خوب، یکی از الگوهای نظری است که در دو دهه گذشته و با توجه به تغییر پارادایمی در الگوی توسعه و تأکید بر توسعه انسانی و اجتماعی، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. مهم‌ترین مزیت و تفاوت الگوی حاضر نسبت به الگوهای قبلی را می‌توان تأکید بر رابطه تعاملی سه حوزه دولت، بخش خصوصی و جامعه در فرایند توسعه و انعطاف لازم نسبت به اتخاذ

عملکرد ادارات نیروی انسانی دانشگاه‌های منتخب علوم پزشکی را بررسی کرد. وی مدلی شناختی برای تبدیل سناریو به شاخص ارائه کرد که به زعم وی در این مدل برای برنامه‌ریزی عملکرد توالی سناریو، اهداف، انتظارات، استانداردها، شاخص‌ها، معیارها و ملاک‌های تدوین، ضروری است.

وردی‌نژاد و یمینی (۱۳۸۷) در تحقیقی به بررسی و تعیین فاصله وضع موجود و مطلوب عملکرد شهرداری تهران پرداختند. آنها برای اندازه‌گیری عملکرد شهرداری، از رویکرد ارزیابی متوازن استفاده کردند. از این رو، ۲۵ شاخص طراحی شد و در نهایت، به این نتیجه رسیدند که میان وضع موجود و مطلوب از نظر عملکرد، فاصله معناداری وجود دارد.

مالکی‌پور (۱۳۸۸) در تحقیقی به بررسی ارتباط بین حکمرانی خوب و برنامه‌ریزی توسعه پایدار شهری، از طریق سنجش وضعیت شاخص‌های حکمرانی خوب و توسعه پایدار شهری پرداخت و به این نتیجه رسید که بین برنامه‌ریزی توسعه پایدار شهری و پنج مؤلفه حکمرانی خوب؛ یعنی پاسخگویی، شفافیت، مشارکت، کارایی و اثربخشی و حاکمیت قانون، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

### ۳- مبانی نظری

#### اندازه‌گیری عملکرد و ارزیابی متوازن

اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد، پیش‌شرط اساسی بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها است (رحیمی، ۱۳۸۵) و زمینه‌ای برای کسب بازخورد و انجام اصلاحات لازم به منظور رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان فراهم می‌کند که این امر از بروز مرگ سازمانی جلوگیری می‌کند (عادلی، ۱۳۸۴). در فرایند تکامل نظام‌های ارزیابی عملکرد، الگوهای گوناگونی ظهور کرده‌اند که تمرکز آنها از جنبه‌های مالی سازمان، رفته‌رفته متوجه

ارزش‌های حکمرانی شهری و محلی مطلوب مانند: رهبری جامعه محلی، تعامل مقامات سیاسی و اداری و سایر بازیگران عرصه مدیریت شهری، جلب مشارکت بخش خصوصی، تشکل‌های غیردولتی و آحاد شهروندان را ارتقا بخشند و در عین حال، اصلاحات مدیریت‌گرایی را در بافت وسیع‌تر حکمرانی محلی مطلوب پیش برند (Bovaird & Loffler, 2002). در رهیافت حکمرانی محلی، پیوند سیاست و اداره و همکاری و مشارکت تمامی ذی‌نفعان محلی، معیار حکمرانی و مدیریت مطلوب بوده و حکمرانی محلی مطلوب، بر نهادینه شدن ارزش‌های مردم‌سالاری محلی و همکاری فعال مقامات محلی انتخابی و انتصابی و سایر شرکای فعال در عرصه محلی، توسعه جامعه محلی و ارتقای کیفیت زندگی شهروندان استوار است.

یکی دیگر از ابعاد که مفهوم حکمرانی خوب بدان نیز راه یافته است، قلمرو سازمان‌ها و شرکت‌هاست. حکمرانی شرکتی شامل: مجموعه‌ای از قوانین، مقررات، ساختارها، فرایندها، فرهنگ‌ها و سیستم‌هایی است که موجب دستیابی به پاسخگویی، شفافیت، عدالت و رعایت حقوق ذی‌نفعان می‌شود (حساس‌یگانه، ۱۳۸۵). حکمرانی خوب شرکتی بر اصول پاسخگویی، شفافیت، انصاف (عدالت) و مسئولیت‌پذیری در مدیریت شرکت، متمرکز شده است. نهاد حکمرانی شرکتی، تلاشی در راستای اطمینان از تفکیک مالکیت و کنترل است و اغلب، این امر منجر به رفع مشکلات عمده می‌شود (Ehikioya, 2009).

#### مؤلفه‌ها و شاخص‌های حکمرانی خوب

دانشمندان و صاحب‌نظران، مدل‌های متنوع و متفاوتی را برای حکمرانی خوب ارائه کرده‌اند که هر یک نگاه خاص و ویژه‌ای به حکمرانی خوب دارند. تفاوت اساسی این الگوها در سطح کاربرد (وسیع یا محدود) آنها است. در مدل ارائه شده توسط برنامه توسعه ملل متحد،

سیاست‌های توسعه‌ای بر مبنای الگوی بومی و محلی دانست. در تعریف دیگری، حکمرانی، فرایند تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات است که بر اساس آن، مفهوم حکمرانی در حوزه‌های مختلفی مانند: حکمرانی شرکتی، محلی، ملی و بین‌المللی کاربرد خواهد داشت (قاضی طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۱). حکمرانی خوب عبارت است از: مدیریت شبکه‌ای پیچیده که دربرگیرنده نقش‌آفرینان مختلفی از سطوح ملی، استانی، محلی، گروه‌های اجتماعی و سیاسی، گروه‌های فشار و ذی‌نفع، نهادهای اجتماعی و سازمان‌های تجاری و خصوصی می‌باشد و دولت، نقش‌آفرین مسلط نیست. همچنین در حکمرانی خوب صرفاً تأکید بر افزایش اثربخشی و کارایی نمی‌باشد، بلکه تضمین قانونی و مشروعیت نیز مدنظر است (قاضی، ۱۳۹۵). رویکرد فعالیت حکمرانی خوب، مشارکتی است و دارای طیف وسیعی از ساخت مفاهیمی مانند: توسعه پایدار، توسعه روستایی و شهری و پیشرفت اقتصادی و اجتماعی است (شریف‌زاده و قلی‌پور، ۱۳۸۲). در حال حاضر، گفتمان غالب در برنامه‌های اصلاحی مدیریت شهری، از مدیریت دولتی نوین به حکمرانی محلی مطلوب، تغییر کرده است. حکمرانی محلی مطلوب بیش از آن که ماهیت فنی داشته باشد، ماهیت کاملاً سیاسی دارد و از یک چشم‌انداز وسیع و فراسوی گرایش‌های فنی مدیریت‌گرایی و حرفه‌گرایی، به بررسی قضایا و مسائل حکمرانی محلی می‌پردازد. از دیدگاه هود<sup>۱</sup>، مدیریت‌گرایی و مدیریت دولتی نوین نسبت به سیاست، موضع بی‌طرفانه دارد و مدیریت دولتی نوین بر اصل جدایی سیاست از اداره تأکید دارد. از طرف دیگر برنامه‌های اصلاحی حکومت‌های محلی، شوراهای شهر، شهرداری‌ها و سایر سازمان‌های محلی، از مدیریت‌گرایی و مدیریت دولتی نوین به حکمرانی شهری مطلوب، تغییر کرده است. حکومت‌های محلی باید

تقسیم می‌شود. عدالت توزیعی بیانگر انصاف ادراک شده از پیامدها (Cohen-Charash & Spector, 2001). عدالت توزیعی بیانگر ادراک فرد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌ها (رضائیان، ۱۳۸۵). عدالت رویه‌ای بیانگر رویه‌های منصفانه برای تصمیم‌گیری (Poole, 2007) و بی‌طرفی، حق اظهارنظر یا فرصت برای شنیده شدن سخنان و مشارکت در تصمیمات (Nabatchi et al., 2007) و عدالت مرادده‌ای نیز بیانگر کیفیت رفتارهای بین فردی یک شخص، قبل و بعد از اتخاذ تصمیم می‌باشد.

• **حاکمیت قانون:** حاکمیت قانون و قانونمندی به معنای آن است که همه امور اجتماعی و حکومتی، بر مبنای قانون استوار باشد و از قانون تبعیت کند نه از روابط شخصی و استبداد؛ یعنی تمام قوای حکومتی در تمام اعمال خود تابع قانون؛ یعنی قواعد عام، کلی و علنی باشند که قبلاً توسط مقام مقنن (اعم از اساسی یا عادی) وضع شده است (طباطبایی موتمنی، ۱۳۸۰).

• **پاسخگویی:** در تعریف پاسخگویی رویکردهای متعددی؛ از جمله سیاسی، حقوقی، اطلاع‌رسانی و مدیریتی وجود دارد که در این تحقیق از تعریف مبتنی بر رویکرد مدیریتی استفاده شده است. هدف اصلی رویکرد مدیریتی، بیش از آن که رعایت قوانین و مقررات باشد، تحقق اهداف، افزایش پاسخگویی به مشتری و توجه ویژه به هزینه‌ها و استفاده از منابع محدود به مؤثرترین شکل است (صادقی، ۱۳۸۴).

• **اجماع‌گرایی:** به طور کلی همه سازمان‌ها، دارای نظام باور و اعتقاد هستند و وضع اجماع یا توافق، وضع خاصی است که نظام باورها و عقاید در شرایط خاصی پیدا می‌کنند. اجماع؛ یعنی اعمال سیستمی که افراد یک سازمان نسبت به منطقی بودن روش اتخاذ و اجرای تصمیمات، اطمینان می‌یابند. تفاوت اجماع با

حکمرانی خوب دارای ویژگی‌هایی است که در قالب هشت شاخص مشارکت، حاکمیت قانون، عدالت، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، شفافیت، اجماع‌گرایی، کارایی و اثربخشی، به شرح زیر بیان شده است (شریف‌زاده و قلی‌پور، ۱۳۸۲):

• **مشارکت:** فراگرد دگرگون شدن پیوندهای یک‌سویه به چندسویه است. مشارکت به معنای لحاظ کردن نظرات همه افراد در تصمیم‌گیری‌ها است. به عبارتی دیگر، همه افراد به طور مستقیم یا غیرمستقیم باید در تصمیم‌گیری‌ها دخالت کنند (طوسی، ۱۳۹۵).

• **شفافیت:** دسترسی آزاد به اطلاعات به معنای، از عملکرد و تصمیمات مدیران می‌باشد (رحیمی، ۱۳۸۵). شفاف‌سازی در برابر کدرسازی قرار دارد و هدف از آن، روشن کردن اجزای گوناگون فعالیت‌های سازمان است (سعید و رحمانی‌زاده دهکردی، ۱۳۸۱).

• **کارایی و اثربخشی:** کارایی مربوط به اجرای درست کارها در سازمان است؛ یعنی تصمیماتی که با هدف کاهش هزینه‌ها، افزایش مقدار تولید و بهبود کیفیت محصول اتخاذ می‌شوند (طاهری، ۱۳۹۵).

• **مسئولیت‌پذیری:** تعهد هر فرد در خصوص ایفای نقش‌هایی است که جامعه بر دوش او گذاشته شده است (ناظری، ۱۳۸۸). نکته قابل توجه در مسئولیت‌پذیری، مفهوم جبران خسارت است. ابتدا یک فرد مسئول خود را مؤثر می‌داند و سپس متعهد می‌شود. انواع مسئولیت‌ها را می‌توان به چهار دسته اقتصادی (باید انجام دهد)، حقوقی (مجبور است انجام دهد)، اخلاقی (بهتر است انجام دهد) و فداکاری کردن (مختار است انجام دهد)، تقسیم کرد (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۸۸).

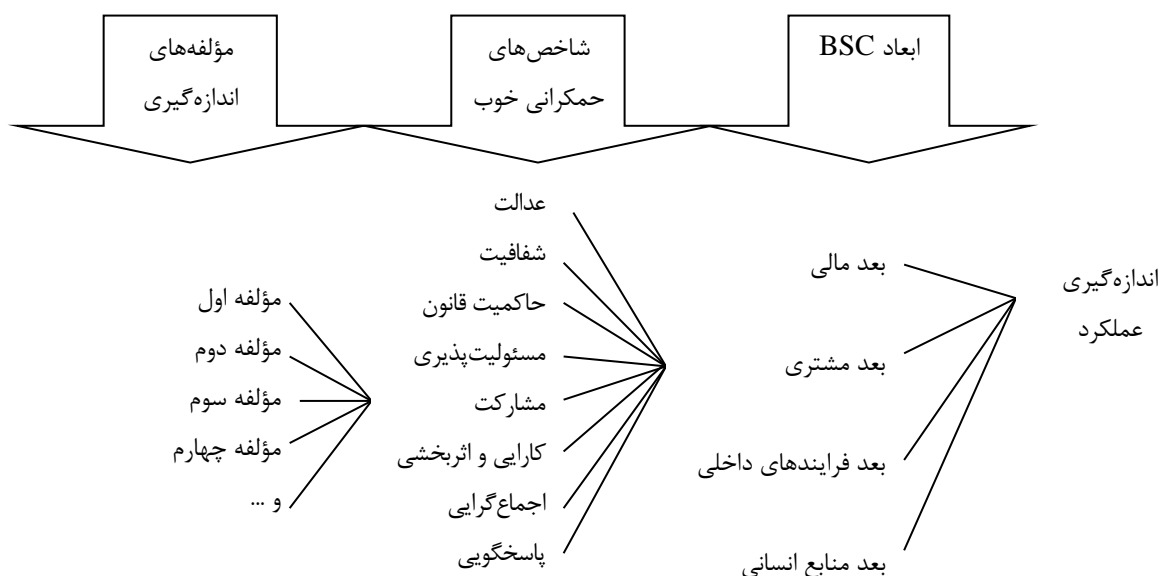
• **عدالت:** یعنی همه افراد باید از فرصت‌ها بهره‌مند شوند و به ویژه اقشار آسیب‌پذیر باید از فرصت رشد و توسعه برخوردار باشند (شریف‌زاده و قلی‌پور، ۱۳۸۲). عدالت در سازمان به سه دسته عدالت توزیعی، رویه‌ای و مرادده‌ای

یک طرف تلاشی برای دستیابی به این مؤلفه‌ها است و از طرف دیگر، تلاش برای توسعه محتوایی نظام ارزیابی عملکرد سازمان می‌باشد. برای این منظور از مدل شکست، استفاده شده و شاخص‌های حکمرانی خوب در ابعاد مختلف ارزیابی متوازن، وارد و برای هر کدام از شاخص‌ها، مؤلفه طراحی شده است (شکل ۱)؛ مثلاً برای مشارکت در بعد مالی، بعد مشتری، بعد فرایندهای داخلی و بعد منابع انسانی، مؤلفه طراحی شده است. قابل ذکر است در این تحقیق، بعد یادگیری و رشد مدل ارزیابی متوازن به علت کاربرد ویژه این مدل در تحقیق که تقسیم‌بندی حوزه‌های اساسی عملکرد یک سازمان می‌باشد، به بعد منابع انسانی تغییر نام یافته است. اهداف مدیریت منابع انسانی در یک سازمان مانند: جذب موفقیت‌آمیز، پرورش، به کارگماری مطلوب و نگهداشت نیروی انسانی، به عنوان موارد مطلوب این بعد سازمان از در نظر گرفته شده‌اند.

مشارکت در این است که در مشارکت، افراد در فرایند اتخاذ تصمیم دخالت دارند ولی در اجماع این‌گونه نیست.

### مدل مفهومی

این تحقیق فقط به دنبال ارائه یک مدل از ترکیب دو مدل حکمرانی خوب و ارزیابی متوازن نبوده و تنها از ظرفیت‌های موجود در این مدل‌ها برای طراحی شاخص استفاده کرده است. در حال حاضر، حکمرانی خوب به عنوان یک الگو یا مدل سطح کلان مطرح نیست و دامنه استفاده از مؤلفه‌های آن تا سطح مدیریت پروژه و حکمرانی خوب پروژه‌های کشیده شده است. امروزه شاخص‌هایی چون: عدالت، حاکمیت قانون، کارایی و اثربخشی، شفافیت، مشارکت، پاسخگویی و اجماع‌گرایی، از موضوعات مطرح در سطح مدیریت سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های عمومی بوده و برای دستیابی به آنها، تلاش‌های فراوانی شده است. طراحی مؤلفه‌های اندازه‌گیری عملکرد با در نظر گرفتن این شاخص‌ها، از



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

منبع: (یافته‌های تحقیق)

#### ۴- روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، پیمایشی است. برای جمع‌آوری اطلاعات، از روش تحقیق میدانی و از تکنیک دلفی استفاده شده است. ابزارهای گردآوری اطلاعات، فیش‌برداری از منابع کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق با خبرگان سازمانی و دانشگاهی و پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری تحقیق، دربرگیرنده خبرگان سازمان شهرداری؛ شامل ۱۶ نفر از مدیران ارشد و کارشناسان حوزه مدیریت عملکرد و کنترل شهرداری تهران و نیز خبرگان دانشگاهی؛ شامل ۱۶ نفر از اساتید مدیریت دانشگاه‌های تهران می‌باشد که به روش نمونه‌گیری هدفمند، انتخاب شدند. روایی ابزار تحقیق؛ یعنی پرسشنامه طراحی شده براساس یافته‌های تکنیک دلفی، مورد تأیید خبرگان قرار گرفت و به منظور تأیید اعتبار (پایایی) آن نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار این ضریب برای همه مؤلفه‌های پرسشنامه، بالای ۰/۸ به دست آمد که نشان‌دهنده قابل قبول بودن اعتبار ابزار است. در پرسشنامه نهایی، شاخص‌ها با دو معیار درستی و در دسترس بودن توسط خبرگان، ارزیابی و نمره‌دهی شدند.

#### ۵- یافته‌های تحقیق

**یافته‌های مرحله دلفی:** برای طراحی مؤلفه‌های تحقیق ابتدا براساس مرور ادبیات، ۱۰۳ مؤلفه استخراج شد. در ادامه، مؤلفه‌های استخراج شده اولیه به همراه توجیهات منطقی مربوط به هر

مؤلفه، به منظور پالایش و اصلاح به در اختیار خبرگان مدیریت شهری دانشگاهی و خبرگان سازمانی قرار گرفت و بر اساس نظرات به‌دست آمده در این مرحله، ۹۵ مؤلفه بر مبنای معیار اکثریت نظرات، انتخاب و هشت مؤلفه از جمع مؤلفه‌های نهایی کنار گذاشته شد. در ادامه، نظرات خبرگان برای طبقه‌بندی مؤلفه‌ها، با توجه به شاخص‌های حکمرانی خوب و ابعاد ارزیابی متوازن بررسی شد و با توجه به اجماع نظرات به‌دست آمده، مؤلفه‌های طراحی شده در چهار بعد ارزیابی متوازن و هشت شاخص حکمرانی خوب، دسته‌بندی شدند (جزئیات مؤلفه‌ها در جدول ۱، آورده شده است) و به صورت جدول ۲، کدگذاری شدند. منطق این کدگذاری بدین صورت است که هر کدام از شاخص‌های حکمرانی خوب با حروف انگلیسی (مشارکت=A، شفافیت=B، کارایی و اثربخشی=C، مسئولیت‌پذیری=D، عدالت=E، حاکمیت قانون=F، پاسخگویی=G و اجماع‌گرایی=H) و هر کدام از ابعاد ارزیابی متوازن با اعداد ریاضی (مالی=۱، انسانی=۲، فرایندهای داخلی=۳ و مشتری=۴)، کدگذاری شدند. با توجه به اینکه مؤلفه‌های طراحی شده در یک بعد برای هر شاخص از ۹ عدد بیشتر نمی‌شود، برای شماره هر مؤلفه نیز یک عدد در نظر گرفته شد. بدین ترتیب، کد هر مؤلفه متشکل از یک حرف و دو اندیس عددی می‌باشد؛ برای مثال، A11 اولین مؤلفه برای شاخص مشارکت در بعد مالی است.



## جدول ۱- معرفی و کدگذاری مؤلفه‌ها

کد	مؤلفه	کد	مؤلفه
A11	تعداد پروژه‌هایی که به صورت مشارکت بخش خصوصی در ساخت و بهره‌برداری تأمین مالی شده است	A12	تعداد پروژه‌های تأمین مالی شده از منابع بانکی (وام، سپرده‌های مردمی در مؤسسات مالی وابسته به سازمان)
A13	تعداد کل پروژه‌ها	A14	میزان مشارکت مالی شهرداری در طرح‌ها و فعالیت‌های قرضه عمومی
A15	میزان اعتبارات کمک به بخش خصوصی (عمرانی، فرهنگی و...)	A21	میزان کل هزینه‌های سازمان
A22	تعداد کارکنانی که اقدام به خرید سهام شرکت‌ها و وابسته به شهرداری کرده‌اند	A23	تعداد کارکنانی که اقدام به خرید سهام شرکت‌ها و وابسته به شهرداری کرده‌اند
A24	تعداد کارکنان حاضر در جلسات تصمیم‌گیری گروهی در یک دوره مشخص	A31	تعداد کارکنان حاضر در جلسات تصمیم‌گیری گروهی در یک دوره مشخص
A32	تعداد کارکنان غایب در جلسات تصمیم‌گیری گروهی در یک دوره مشخص	A41	تعداد فرایندهایی که سازمان با سایر سازمان‌ها (خصوصی و عمومی) به صورت مشترک انجام می‌دهند
A42	تعداد کل فرایندها	B11	تعداد گروه‌های مردمی (NGO) همکار با سازمان
B12	تعداد گزارش‌های مالی به موقع با توجه به قوانین و مقررات حاکم بر سازمان	B13	تعداد کل گروه‌های فعال و رسمی
B21	تعداد گزارش‌های مالی که شرح شغل آنها مستند شده است	B22	تعداد گزارش‌های مالی سازمان مبتنی بر استانداردهای مالی
B23	تعداد کل پست‌های سازمانی	B31	تعداد کل گزارش‌های مالی تکلیفی و قانونی
B32	تعداد مشاغلی که شرایط احراز آنها در سازمان مستند شده است	B41	تعداد پست‌هایی که مسیر پیشرفت شغلی آنها مستند شده است
B42	تعداد کل مشاغل سازمان	B43	تعداد کل پست‌های سازمانی
C11	تعداد رویه‌های کاری که با فرایندهای سازمانی انطباق دارد	C12	تعداد فرایندهای مستندسازی شده
C13	تعداد کل رویه‌های کاری	C14	تعداد کل فرایندهای احصا شده
C21	تعداد مشتریانی که به قوانین سازمان آشنا هستند	C22	تعداد مشتریانی که فرایندهای سازمانی برای آنها روشن و واضح است
C22	تعداد کل مشتریان		تعداد تصمیماتی که به صورت عمومی به اطلاع مشتریان می‌رسد
			تعداد کل تصمیمات مؤثر بر مشتری
			میزان هزینه‌های عمرانی و سرمایه‌گذاری
			میزان کل هزینه‌ها
			میزان هزینه تمام شده پروژه‌ها
			میزان استاندارد در آن نوع پروژه
			میزان هزینه‌های توسعه شایستگی‌ها نیروی انسانی
			میزان کل هزینه‌های حقوق و دستمزد

کد	مؤلفه	کد	مؤلفه
C23	میزان کل درآمدها تعداد کل کارکنان	C24	میزان کل هزینه‌های اداری تعداد کل کارکنان
C31	تعداد فرایندهای یکپارچه شده (تجزیه و تحلیل شده و بهبود یافته بر اساس کارسنجی و روش سنجی) تعداد کل فرایندها	C32	تعداد فرایندهایی که توسط فناوری اطلاعات پشتیبانی می‌شود تعداد کل فرایندها
C33	تعداد فرایندهای کنترلی غیرارزش‌افزا تعداد کل فرایندها	C34	تعداد پروژه‌ها و فعالیت‌هایی که در زمان مقرر انجام شده است تعداد کل پروژه‌ها و فعالیت‌ها
C35	تعداد پروژه‌ها و فعالیت‌هایی که با هزینه پیش‌بینی شده انجام شده است تعداد کل پروژه‌ها و فعالیت‌ها	C36	میزان دستیابی به اهداف واقعی در پروژه‌ها (یا فعالیت‌ها) میزان پیش‌بینی شده
C41	تعداد مشتریان راضی تعداد کل مشتریان	C42	زمان رسیدگی به درخواست مشتری = زمان کامل شدن درخواست مشتری - زمان دریافت درخواست مشتری
D11	میزان بدهی‌های پرداخت شده میزان کل بدهی‌ها	D12	بهای تمام‌شده خدمات میزان بهای تمام‌شده خدمات در سال مینا
D21	تعداد افرادی که وظایف خود را به درستی انجام می‌دهند تعداد کل کارکنان	D22	تعداد کارکنانی که احساس می‌کنند در مجموعه کاری مؤثرند تعداد کل کارکنان
D23	تعداد روزهای از دست رفته در یک دوره کاری تعداد کل روزهای کاری آن دوره	D31	تعداد فرایندهایی که برای جبران خسارت به آسیب‌دیدگان وجود دارد تعداد کل فرایندها
D32	میزان هزینه‌های پرداخت شده بابت حوادث سازمانی میزان کل هزینه‌های سازمان	D41	تعداد شکایات رسیدگی شده از مشتری تعداد کل شکایات رسیده از سوی مشتریان
D42	میزان خسارت‌های وارده به محیط‌زیست از سوی سازمان	D43	درصد رضایت‌مندی سامانه مدیریت شهری ۱۳۷
D44	درصد رضایت‌مندی مرکز رسیدگی به شکایات ۱۸۸۸	E11	میزان کمک‌های بلاعوض کل هزینه‌ها
E12	میزان ارائه خدمت میزان اخذ عوارض	E13	میزانی از سرمایه‌گذاری‌های سازمان که به مناطق محروم شهری اختصاص دارد میزان کل سرمایه‌گذاری‌های سازمان
E14	میزان کل هزینه‌های خدمات تعداد مناطق خدماتی شهری	E15	تعداد کل پروژه‌های زیرساختی تعداد مناطق شهری
E21	تعداد شغل‌هایی (یا پست‌هایی) که در آن امکان خلاقیت وجود دارد تعداد کل مشاغل (یا پست‌های) سازمانی	E22	میزانی که حقوق و دستمزد با عملکرد مرتبط است میزان کل پرداختی به کارکنان
E23	میزانی که پاداش‌ها با عملکرد ارتباط دارد میزان کل پاداش‌های پرداخت شده	E31	تعداد فرایندهایی که با یکدیگر در تناقض هستند تعداد کل فرایندها
E32	تعداد ارزیابی زیردستان از مافوق‌های خود تعداد کل ارزیابی‌های سازمانی	E33	تعداد فرایندهایی که برای ارتباط کارکنان با مافوق‌های خود در سازمان وجود دارد تعداد کل فرایندهای سازمان
E41	تعداد خدماتی که به صورت ویژه به محرومان ارائه می‌شود تعداد کل خدمات	E42	تعداد کل خدماتی که به صورت یکسان به همه مشتریان ارائه می‌شود تعداد کل خدمات

کد	مؤلفه	کد	مؤلفه
F11	تعداد معاملات انجام شده با رعایت قوانین و مقررات کل معاملات انجام شده	F12	میزان انحراف از بودجه کل بودجه
F21	تعداد افراد دارای سابقه تخلفات اداری در هیأت‌های رسیدگی به شکایات یا محاکم صالحه قانونی تعداد کل کارکنان	F22	تعداد کارکنانی که نسبت به قوانین و مقررات حاکم بر خود آگاه هستند تعداد کل کارکنان
F31	تعداد بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های سازمانی تعداد وظایف و مأموریت‌های قانونی سازمان	F32	تعداد بازرسی‌های انجام شده تعداد فرایندهای کنترلی
F41	میزان تخلفات شهری توسط مشتریان کل تراکنش‌های اجرایی	F42	نسبت درخواست‌های بدون مشکل پروانه کل درخواست‌ها
F43	میزان سلامت اداری از دیدگاه مشتریان	G11	میزان درآمدهای پایدار سازمان میزان کل درآمد
G12	میزان سرمایه‌گذاری‌های مولد سازمان میزان کل سرمایه‌گذاری‌ها	G13	میزان مخارج صرفه‌جویی شده میزان کل مخارج
G21	تعداد پست‌هایی که از داخل سازمان و توسط جانشین‌پروری قابل تصدی است تعداد کل پست‌های سازمانی	G22	تعداد کارکنان حفظ شده در پایان دوره تعداد کل افراد تعیین شده در ابتدای دوره
G31	تعداد فرایندهای موازی تعداد کل فرایندها	G32	تعداد فرایندهای کژکارکرد (اخلالگر) تعداد کل فرایندها
G33	تعداد فرایندهای چابک در سازمان تعداد کل فرایندها	G41	تعداد کالاها و خدمات جدید و نوآورانه تعداد کل کالاها و خدمات ارائه شده
G42	تعداد کالاها و خدمات منسوخ شده تعداد کل کالاها و خدمات ارائه شده	G43	تعداد کالاها و خدماتی که مشتری می‌تواند به صورت انتخابی کسب کند تعداد کل کالاها و خدمات ارائه شده
H11	تعداد معاملات ترک تشریفات مناقصه تعداد کل مناقصه‌ها	H12	تعداد معاملات ترک تشریفات مزایده تعداد کل مزایده‌ها
H13	تعداد معاملات مناقصه محدود تعداد کل مناقصه‌ها	H14	تعداد معاملات مزایده محدود تعداد کل مزایده‌ها
H21	تعداد کارکنان مطلع از جریان تصمیمات سازمانی تعداد کل کارکنان	H22	تعداد روزهای صرف شده برای حل اختلاف تعداد کل اختلافات
H23	میزان امید به آینده در کارکنان میزان امید به آینده سازمان	H24	میزان امید به آینده و احساس ایمنی معاش در خانواده کارکنان میزان امید به آینده سازمان
H31	تعداد فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم که کارکنان از آن مطلع هستند کل فرایندها	H41	تعداد فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم که مشتریان از آن مطلع هستند کل فرایندها
H42	تعداد تصمیمات مبتنی بر نظرسنجی رضایت مشتری تعداد کل تصمیمات	-	-

منبع: (یافته‌های تحقیق)

جدول ۲- کدگذاری و تعداد مؤلفه‌های تحقیق براساس شاخص‌های حکمرانی خوب و ابعاد ارزیابی متوازن

۴	۳	۲	۱	ابعاد	
				شاخص‌ها	
مشرتی	فرایندهای داخلی	انسانی	مالی	مشارکت	A
۲ مؤلفه (A41, A42)	۲ مؤلفه (A31, A32)	۴ مؤلفه (A21, ..., A24)	۵ مؤلفه (A11, ..., A15)		
۳ مؤلفه (B41, ..., B43)	۲ مؤلفه (B31, B32)	۳ مؤلفه (B21, ..., B23)	۳ مؤلفه (B11, ..., B13)	شفافیت	B
۲ مؤلفه (C41, C42)	۶ مؤلفه (C31, ..., C36)	۴ مؤلفه (C21, ..., C24)	۴ مؤلفه (C11, ..., C14)	کارایی و اثربخشی	C
۴ مؤلفه (D41, ..., D44)	۲ مؤلفه (D31, D32)	۳ مؤلفه (D21, ..., D23)	۲ مؤلفه (D11, D12)	مسئولیت‌پذیری	D
۲ مؤلفه (E41, E42)	۳ مؤلفه (E31, ..., E33)	۳ مؤلفه (E21, ..., E23)	۵ مؤلفه (E11, ..., E15)	عدالت	E
۳ مؤلفه (F41, ..., F43)	۲ مؤلفه (F31, F32)	۲ مؤلفه (F21, F22)	۲ مؤلفه (F11, F12)	حاکمیت قانون	F
۳ مؤلفه (G41, ..., G43)	۳ مؤلفه (G31, ..., G33)	۲ مؤلفه (G21, G22)	۳ مؤلفه (G11, ..., G13)	پاسخ‌گویی	G
۲ مؤلفه (H41, H42)	۱ مؤلفه (H31)	۴ مؤلفه (H21, ..., H24)	۴ مؤلفه (H11, ..., H14)	اجماع‌گرایی	H

منبع: (یافته‌های تحقیق)

نظر خبرگان تحقیق، مؤلفه مورد نظر برای اندازه‌گیری عملکرد مناسب نیست).

▪  $H_1: \mu > 3$ : میانگین امتیازات به‌دست آمده برای مؤلفه مورد نظر بزرگتر از ۳ می‌باشد (از نظر خبرگان تحقیق، مؤلفه مورد نظر برای اندازه‌گیری عملکرد مناسب است).

نتایج تجزیه و تحلیل آزمون میانگین جامعه نسبت به وضعیت تناسب تمام مؤلفه‌های طراحی شده در جدول ۳، گردآوری شده‌اند.

یافته‌های مرحله پیمایش: به منظور

تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و بررسی مناسب (قابل قبول) بودن مؤلفه‌ها، از داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه نهایی طراحی شده براساس خروجی تکنیک دلفی و آزمون میانگین یک جامعه (آزمون t) در محیط نرم‌افزاری SPSS استفاده شد. برای این منظور از دو فرض فرعی ذیل برای هر مؤلفه استفاده شد:

▪  $H_0: \mu \leq 3$ : میانگین امتیازات به‌دست آمده برای مؤلفه مورد نظر کوچکتر و مساوی ۳ می‌باشد (از

جدول ۳- نتایج آزمون میانگین (t) برای مؤلفه‌های طراحی شده تحقیق

شاخص‌ها	مؤلفه	میانگین	مقدار t	sig	فاصله اطمینان		مؤلفه	میانگین	مقدار t	sig	فاصله اطمینان
					حد پایین	حد بالا					
شاخص‌های اندازه‌گیری مشارکت	A11	۳/۴۲۸	۳/۳۲۶	۰/۰۰۱	۰/۱۷	۰/۷۰	A23	۳/۱۴۱	۰/۹۰۳	۰/۳۷۰	۰/۱۷
	A12	۳/۵۱۶	۴/۱۵۹	۰/۰۰۰	۰/۲۷	۰/۷۶	A24	۳/۰۷۸	۰/۵۰۵	۰/۶۱۶	۰/۲۳
	A13	۳/۳۹۷	۲/۹۰۱	۰/۰۰۵	۰/۱۲	۰/۶۷	A31	۳/۴۰۶	۲/۸۲۴	۰/۰۰۶	۰/۱۲
	A14	۳/۳۳۸	۱/۷۸۶	۰/۰۷۹	۰/۰۳	۰/۵۰	A32	۳/۳۲۸	۲/۵۶۳	۰/۰۱۳	۰/۰۷
	A15	۳/۶۸۸	۵/۶۴۸	۰/۰۰۰	۰/۴۴	۰/۹۳	A41	۳/۴۲۲	۲/۷۶۹	۰/۰۰۷	۰/۱۲
	A21	۳/۶۴۱	۵/۴۹۸	۰/۰۰۰	۰/۴۱	۰/۸۷	A42	۳/۳۹۱	۲/۶۵۶	۰/۰۱۰	۰/۱۰
	A22	۳/۳۷۵	۲/۷۱۴	۰/۰۰۹	۰/۱۰	۰/۶۵					
شاخص‌های اندازه‌گیری شفافیت	B11	۳/۶۷۲	۵/۰۹۵	۰/۰۰۰	۰/۴۱	۰/۹۴	B31	۳/۶۲۵	۴/۵۲۳	۰/۰۰۰	۰/۳۵
	B12	۳/۴۳۸	۳/۸۶۲	۰/۰۰۰	۰/۲۱	۰/۶۶	B32	۳/۴۵۳	۲/۳۹۴	۰/۰۰۱	۰/۱۹
	B13	۳/۴۲۲	۳/۱۶۶	۰/۰۰۲	۰/۱۶	۰/۶۹	B41	۳/۲۹۷	۱/۹۵۱	۰/۰۵۶	۰/۰۱
	B21	۳/۸۲۸	۶/۸۴۰	۰/۰۰۰	۰/۵۹	۱/۰۷	B42	۳/۳۱۳	۲/۱۹۵	۰/۰۳۲	۰/۰۳
	B22	۳/۵۰۰	۴/۲۴۳	۰/۰۰۰	۰/۲۶	۰/۷۴	B43	۳/۴۸۴	۳/۷۳۰	۰/۰۰۰	۰/۲۲
B23	۳/۸۱۳	۶/۶۷۴	۰/۰۰۰	۰/۵۷	۱/۰۶						
شاخص‌های اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی	C11	۳/۶۵۶	۵/۴۵۱	۰/۰۰۰	۰/۴۲	۰/۹۰	C31	۳/۳۵۹	۲/۴۲۲	۰/۰۱۸	۰/۰۶
	C12	۴/۰۱۶	۱۰/۳۲۹	۰/۰۰۰	۰/۸۲	۱/۱۲	C32	۳/۶۵۶	۵/۴۵۱	۰/۰۰۰	۰/۴۲
	C13	۳/۶۷۲	۵/۶۵۹	۰/۰۰۰	۰/۴۴	۰/۹۱	C33	۳/۳۳۳	۲/۳۲۹	۰/۰۲۳	۰/۰۵
	C14	۳/۶۸۸	۵/۰۸۳	۰/۰۰۰	۰/۴۲	۰/۹۶	C34	۳/۹۲۲	۷/۱۷۲	۰/۰۰۰	۰/۶۷
	C21	۳/۴۷۶	۳/۲۵۳	۰/۰۰۲	۰/۱۸	۰/۷۷	C35	۳/۷۹۷	۶/۱۲۰	۰/۰۰۰	۰/۵۴
	C22	۳/۴۸۴	۳/۱۳۹	۰/۰۰۳	۰/۱۸	۰/۷۹	C36	۳/۴۳۸	۲/۷۸۲	۰/۰۰۷	۰/۱۲
	C23	۳/۸۲۸	۷/۲۱۶	۰/۰۰۰	۰/۶۰	۱/۰۶	C41	۳/۵۳۱	۳/۸۲۱	۰/۰۰۰	۰/۲۵
	C24	۳/۹۵۳	۸/۰۲۶	۰/۰۰۰	۰/۷۲	۱/۱۹	C42	۳/۵۱۶	۳/۵۷۳	۰/۰۰۱	۰/۲۳
شاخص‌های اندازه‌گیری مسئولیت‌پذیری	D11	۳/۵۱۶	۳/۵۳۱	۰/۰۰۱	۰/۲۲	۰/۸۱	D32	۳/۴۸۴	۳/۷۸۶	۰/۰۰۰	۰/۲۳
	D12	۳/۴۰۶	۲/۷۵۹	۰/۰۰۸	۰/۱۱	۰/۷۰	D41	۳/۵۷۸	۴/۶۰۳	۰/۰۰۰	۰/۳۳
	D21	۳/۴۸۴	۳/۱۳۹	۰/۰۰۳	۰/۱۸	۰/۷۹	D42	۳/۱۲۷	۰/۷۴۷	۰/۴۵۸	۰/۲۱
	D22	۳/۲۶۶	۱/۸۱۴	۰/۰۷۴	۰/۰۳	۰/۵۶	D43	۳/۶۴۱	۴/۶۴۴	۰/۰۰۰	۰/۳۶
	D23	۳/۴۵۳	۳/۱۴۲	۰/۰۰۳	۰/۱۶	۰/۷۴	D44	۳/۷۰۳	۵/۷۰۰	۰/۰۰۰	۰/۴۶
D31	۳/۱۲۵	۱/۰۳۳	۰/۳۰۵	۰/۱۲	۰/۳۷						
شاخص‌های اندازه‌گیری عدالت	E11	۳/۲۱۰	۱/۵۳۸	۰/۱۲۹	۰/۰۶	۰/۴۸	E23	۳/۲۸۱	۱/۶۹۶	۰/۰۹۵	۰/۰۵
	E12	۳/۵۰۰	۳/۶۹۱	۰/۰۰۰	۰/۲۳	۰/۷۷	E31	۲/۸۷۵	۰/۸۳۲	۰/۴۰۹	۰/۴۳
	E13	۳/۶۵۶	۴/۸۳۰	۰/۰۰۰	۰/۳۸	۰/۹۳	E32	۳/۱۴۱	۰/۹۰۳	۰/۳۷۰	۰/۱۷
	E14	۳/۵۳۱	۴/۰۳۴	۰/۰۰۰	۰/۲۷	۰/۷۹	E33	۳/۰۴۷	۰/۳۰۹	۰/۷۵۸	۰/۲۶
	E15	۳/۶۵۶	۴/۸۹۶	۰/۰۰۰	۰/۳۹	۰/۹۲	E41	۳/۳۵۹	۲/۷۹۳	۰/۰۰۷	۰/۱۰
	E21	۳/۱۵۶	۱/۰۵۵	۰/۲۹۵	۰/۱۴	۰/۴۵	E42	۳/۳۲۸	۲/۴۲۰	۰/۰۱۸	۰/۰۶
	E22	۳/۳۳۴	۱/۵۵۶	۰/۱۲۵	۰/۰۷	۰/۵۴					
شاخص‌های اندازه‌گیری حاکمیت قانون	F11	۳/۷۶۶	۵/۳۸۶	۰/۰۰۰	۰/۴۸	۱/۰۵	F32	۳/۴۶۹	۳/۹۸۰	۰/۰۰۰	۰/۲۳
	F12	۳/۶۴۱	۴/۲۲۴	۰/۰۰۰	۰/۳۴	۰/۹۴	F41	۳/۳۳۳	۲/۴۵۵	۰/۰۱۷	۰/۰۶
	F21	۳/۴۰۶	۲/۷۵۹	۰/۰۰۸	۰/۱۱	۰/۷۰	F42	۳/۶۴۱	۵/۷۱۱	۰/۰۰۰	۰/۴۲
	F22	۳/۴۲۲	۳/۱۲۲	۰/۰۰۳	۰/۱۵	۰/۶۹	F43	۳/۴۱۹	۲/۹۳۷	۰/۰۰۵	۰/۱۳
	F31	۳/۳۲۸	۲/۳۵۷	۰/۰۲۲	۰/۰۵	۰/۶۱					
شاخص‌های اندازه‌گیری پاسخگویی	G11	۳/۳۹۱	۳/۰۲۵	۰/۰۰۴	۰/۱۳	۰/۶۵	G32	۳/۱۳۱	۰/۸۰۶	۰/۴۲۴	۰/۱۹
	G12	۳/۳۲۸	۳/۱۰۰	۰/۰۰۳	۰/۱۳	۰/۶۲	G33	۳/۳۰۶	۲/۰۴۲	۰/۰۴۵	۰/۰۱
	G13	۳/۳۰۲	۲/۳۳۳	۰/۰۲۳	۰/۰۴	۰/۵۶	G41	۳/۲۱۰	۱/۲۷۵	۰/۲۰۷	۰/۱۲
	G21	۳/۱۸۸	۱/۳۱۷	۰/۱۹۳	۰/۱۰	۰/۴۷	G42	۲/۹۸۳	۰/۰۹۵	۰/۲۵	۰/۳۷
	G22	۳/۳۵۰	۲/۴۶۰	۰/۰۱۷	۰/۰۷	۰/۴۳	G43	۳/۶۰۹	۴/۱۴۳	۰/۰۰۰	۰/۳۲
	G31	۲/۹۱۷	۰/۵۲۱	۰/۶۰۴	۰/۴۰	۰/۲۴					
شاخص‌های اندازه‌گیری اجماع‌گرایی	H11	۳/۵۰۰	۳/۹۶۹	۰/۰۰۰	۰/۲۵	۰/۷۵	H23	۳/۲۳۴	۱/۳۲۹	۰/۱۸۹	۰/۱۲
	H12	۳/۵۳۲	۴/۲۲۲	۰/۰۰۰	۰/۳۰	۰/۸۵	H24	۳/۲۲۲	۱/۳۹۷	۰/۱۶۸	۰/۱۰
	H13	۳/۵۴۷	۴/۴۱۵	۰/۰۰۰	۰/۳۰	۰/۷۹	H31	۳/۳۷۵	۲/۵۵۳	۰/۰۱۳	۰/۰۸
	H14	۳/۴۸۴	۳/۷۸۶	۰/۰۰۰	۰/۲۳	۰/۷۴	H41	۳/۳۲۸	۲/۳۲۸	۰/۰۲۳	۰/۰۵
	H21	۳/۳۷۵	۲/۴۹۶	۰/۰۱۵	۰/۰۷	۰/۶۸	H42	۳/۳۷۵	۲/۶۴۶	۰/۰۱۰	۰/۰۹
	H22	۳/۱۸۸	۱/۲۷۱	۰/۲۰۸	۰/۱۱	۰/۴۸					

منبع: (یافته‌های تحقیق)

بودن هر دو حد پایین و بالای مؤلفه‌ها)، نشان می‌دهند فرض صفر، رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود که به معنای آن است که سطح معنی‌داری (sig) آنها از ۰/۰۵ کوچکتر می‌باشد و میانگین آنها به طور معناداری از میانگین نظری؛ یعنی عدد ۳ بالاتر است. به عبارت دیگر از نظر خبرگان، مؤلفه‌های مذکور برای اندازه‌گیری عملکرد، مناسب و قابل قبول هستند. بنابراین همان‌گونه که در جدول ۳ ملاحظه می‌گردد، تمام مؤلفه‌ها به جز ۲۲ مؤلفه A14، A23، A24، B41، D22، D31، D42، E11، E21، E22، E23، E31، E32، E33، G21، G31، G32، G41، G42، H22، H23، H24، از سوی خبرگان پذیرفته شدند.

برای مقایسه نظر دو گروه خبرگان دانشگاهی و خبرگان سازمانی در خصوص مؤلفه‌های مناسب اندازه‌گیری عملکرد، به دلیل کم بودن حجم نمونه (۱۶ نفر برای هر گروه خبرگان) و نیز نامعلوم بودن توزیع نمونه، از آزمون t-من-ویتنی در محیط نرم‌افزاری SPSS و دو فرضیه فرعی زیر، استفاده شد:

- $H_0: \mu_1 = \mu_2$ : نظر دو گروه خبرگان نسبت به مناسب بودن مؤلفه‌های طراحی شده، یکسان است.
- $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$ : نظر دو گروه خبرگان نسبت به مناسب بودن مؤلفه‌های طراحی شده، متفاوت است.

جدول ۴- نتایج آزمون آماری من-ویتنی

آماره آزمون من-ویتنی	آماره آزمون ویل کاکسون	آماره آزمون Z	سطح معنی‌داری (sig)
۸۱/۵۰۰	۲۱۷/۵۰۰	-۱/۷۵۳	۰/۰۸۰

منبع: (یافته‌های تحقیق)

با توجه به خروجی آزمون میانگین جامعه در محیط نرم‌افزاری SPSS (جدول ۳)، چنان‌چه میزان معناداری (sig) به دست آمده برای هر مؤلفه، کمتر از مقدار خطای استاندارد (۰/۰۵) باشد، می‌توان گفت که میانگین به دست آمده با مقدار مورد آزمون تفاوت معناداری دارد. در صورتی که حد بالا و حد پایین (جدول ۳) هر دو منفی باشند، می‌توان گفت که میانگین از مقدار مورد آزمون کوچکتر است؛ یعنی فرض صفر، تأیید و فرض مقابل رد می‌شود؛ در غیر این صورت (در صورتی که حد بالا و پایین هر دو مثبت باشد)، میانگین از مقدار مورد آزمون بزرگتر است و از این رو فرض صفر، رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود؛ بنابراین مؤلفه مورد نظر تأیید می‌شود. همان‌گونه که داده‌های جدول ۳ نشان می‌دهند، مقدار عدد معنی‌دار مشاهده شده برای مؤلفه‌های A14، A23، A24، B41، D22، D31، D42، E11، E21، E22، E23، E31، E32، E33، G21، G31، G32، G41، G42، H22، H23، H24، بیشتر از مقدار خطای استاندارد؛ یعنی بیشتر از مقدار ۰/۰۵ می‌باشند و بنابراین فرض صفر این مؤلفه‌ها، تأیید و فرض مقابل آنها رد می‌گردد. به عبارت دیگر، مؤلفه‌های مذکور از نظر خبرگان مناسب و قابل قبول نیستند. نتایج تحلیل مربوط به سایر مؤلفه‌ها (مثبت

برای بررسی میزان اهمیت و رتبه‌بندی هر گروه از مؤلفه‌های طراحی و تأیید شده (با توجه به شاخص‌های حکمرانی خوب) از نظر خبرگان، از آزمون فریدمن در محیط نرم‌افزاری SPSS و دو فرض فرعی ذیل استفاده گردید:

- $H_0$ : میزان اهمیت تمام مؤلفه‌ها یکسان است.

با توجه به خروجی آزمون t-من-ویتنی (جدول ۴)، میزان معناداری (sig) به دست آمده بیشتر از مقدار خطای استاندارد (۰/۰۵) می‌باشد؛ از این رو، فرض صفر پذیرفته و فرض مقابل رد می‌گردد. بنابراین نظر دو گروه خبرگان نسبت به مناسب بودن مؤلفه‌های طراحی شده، یکسان است.

طراحی و ساماندهی مؤلفه‌های ... / سعید صفری، عبدالرضا بیگی‌نیا، مهدی سمیع‌زاده، سیدجمال ذاکری فر \_\_\_\_\_ ۱۲۱

▪  $H_1$ : حداقل یکی از مؤلفه‌ها دارای اهمیت  
 نتایج آزمون فریدمن برای بررسی میزان اهمیت  
 مؤلفه‌های اندازه‌گیری عملکرد در جدول ۵، گردآوری شده‌اند.  
 بیشتری است.

جدول ۵- نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های اندازه‌گیری عملکرد

مشارکت		شفافیت		کارایی و اثربخشی		مسئولیت‌پذیری	
Sig= ۰/۰۰۰		Sig= ۰/۰۰۰		Sig= ۰/۰۰۰		Sig= ۰/۰۰۰	
مؤلفه	میانگین رتبه	مؤلفه	میانگین رتبه	مؤلفه	میانگین رتبه	مؤلفه	میانگین رتبه
A15	۶/۶۴	B21	۶/۸۷	C12	۱۱/۳۶	D44	۵/۱۸
A21	۶/۴۰	B23	۶/۷۹	C24	۱۰/۹	D43	۴/۹۳
A12	۵/۷۷	B11	۶/۰۹	C34	۱۰/۷۲	D41	۴/۶۸
A11	۵/۳۷	B31	۵/۸۵	C23	۹/۸۹	D11	۴/۴۳
A41	۵/۲۹	B22	۵/۲۳	C35	۹/۷۱	D21	۴/۳
A13	۵/۲۹	B43	۵/۱۵	C14	۸/۸۲	D32	۴/۳
A31	۵/۲۱	B32	۴/۹۹	C13	۸/۶۸	D23	۴/۱۸
A42	۵/۱۳	B12	۴/۹۱	C11	۸/۵۶	D12	۳/۹۹
A22	۵/۰۶	B13	۴/۸۴				
A32	۴/۸۲	B42	۴/۳۹				
عدالت		حاکمیت قانون		پاسخگویی		اجماع‌گرایی	
Sig= ۰/۰۰۰		Sig= ۰/۰۰۰		Sig= ۰/۰۰۰		Sig= ۰/۰۰۰	
مؤلفه	میانگین رتبه	مؤلفه	میانگین رتبه	مؤلفه	میانگین رتبه	مؤلفه	میانگین رتبه
E13	۳/۹۵	F11	۶/۲۳	F21	۴/۵۶	H12	۵/۰۳
E15	۳/۹۵	F12	۵/۶۵	F41	۴/۳۵	H13	۴/۹۱
E14	۳/۵۸	F42	۵/۶۵	F31	۴/۲	H11	۴/۷۲
E12	۳/۴۸	F32	۴/۸۵			H14	۴/۶۶
E41	۳/۰۶	F43	۴/۸۵			H21	۴/۲۲
E42	۲/۹۷	F22	۴/۶۴			H31	۴/۲۲
						H41	۴/۰۳
						H42	۴/۲۲

منبع: (یافته‌های تحقیق)

نتایج آزمون فریدمن در خصوص میزان اهمیت مؤلفه‌های طراحی شده برای اندازه‌گیری عملکرد شاخص‌های حکمرانی خوب از نظر خبرگان نیز نشان می‌دهد که مقدار معنی‌داری مشاهده شده، کمتر از سطح معنی‌داری استاندارد (۰/۰۵) می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که از نظر خبرگان میزان اهمیت مؤلفه‌های طراحی شده برای اندازه‌گیری عملکرد شاخص‌های حکمرانی خوب با یکدیگر تفاوت معنی‌داری دارند.

با توجه به نتایج آزمون فریدمن (جدول ۵)، مقدار معنی‌داری مشاهده شده برای میزان اهمیت مؤلفه‌های اندازه‌گیری عملکرد با توجه به تمام شاخص‌های حکمرانی خوب، کمتر از سطح معنی‌داری استاندارد (۰/۰۵) می‌باشد. بنابراین فرض صفر، رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که میزان اهمیت مؤلفه‌های اندازه‌گیری عملکرد با توجه به هر کدام از شاخص‌های حکمرانی خوب با یکدیگر متفاوت است. میانگین رتبه هر کدام از مؤلفه‌ها در جدول ۵، به ترتیب اولویت رتبه مشخص شده است.

## جدول ۶- نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی شاخص‌های حکمرانی خوب

Chi-Square=۲۱۲/۶۷۱		Sig=۰/۰۰۰	
میانگین رتبه	نام شاخص	میانگین رتبه	نام شاخص
۴/۱۱	اجماع‌گرایی	۷/۱۶	کارایی و اثربخشی
۳/۸۶	مشارکت	۵/۸	شفافیت
۲/۸۸	پاسخگویی	۵/۴۴	حاکمیت قانون
۲/۶۴	عدالت	۴/۱۲	مسئولیت‌پذیری

## منبع: (یافته‌های تحقیق)

حوزه‌های کاملاً کاربردی و عملیاتی است. پرواضح است که حالت مطلوب در طراحی مؤلفه‌های اندازه‌گیری عملکرد این است که بتوان به صورت مناسبی تمام حوزه‌های اساسی عملکرد سازمان را پوشش داد و این مؤلفه‌ها را به تمام عملکرد سازمان تسری داد. بدین منظور از مدل ارزیابی متوازن در تلفیق حکمرانی خوب برای طراحی مؤلفه‌های اندازه‌گیری عملکرد بهره گرفته شد. به واسطه این تلفیق می‌توان اجرای الگوی حکمرانی خوب و مؤلفه‌های آن در مدیریت شهری را به عنوان یک استراتژی نگریست که مدل ارزیابی متوازن می‌تواند آن را به زبان عمل و برنامه‌های عملیاتی ترجمه کند. نتایج تحقیق نشان دادند که از ۹۵ مؤلفه طراحی شده با توجه به هشت شاخص حکمرانی خوب و چهار بعد ارزیابی متوازن، برای اندازه‌گیری عملکرد مدیریت شهری، ۷۳ مؤلفه از نظر خبرگان دانشگاهی و سازمانی (خبرگان مدیریت شهری)، مناسب و مورد قبول بودند. همچنین نتایج نشان دادند که از میان مؤلفه‌های طراحی شده، با توجه به شاخص مشارکت، ۱۰ مؤلفه (چهار مؤلفه در بعد مالی، دو مؤلفه در بعد انسانی، دو مؤلفه در بعد فرایندهای داخلی و دو مؤلفه در بعد مشتری)، با توجه به شاخص شفافیت، ۱۰ مؤلفه (سه مؤلفه در بعد مالی، سه مؤلفه در بعد انسانی، دو مؤلفه در بعد فرایندهای داخلی و دو مؤلفه در بعد مشتری)، با توجه به شاخص کارایی و

با توجه به نتایج آزمون فریدمن در جدول ۶، شاخص‌های کارایی و اثربخشی، شفافیت، حاکمیت قانون، مسئولیت‌پذیری، اجماع‌گرایی، مشارکت، پاسخگویی و عدالت، به ترتیب دارای بیشترین میزان اهمیت می‌باشند.

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

حکمرانی خوب بیانگر تغییر پارادایم مدیریت عمومی است و زمینه را برای مشارکت یکسان و برابر تمام شهروندان در فرایند تصمیم‌گیری فراهم کرده و بیانگر این واقعیت است که حکمرانی متعلق به مردم است و توسط مردم شکل می‌گیرد (مقیم و اعلائی، ۱۳۹۰). امروزه نظریه حکمرانی خوب و مؤلفه‌های آن، به یک پارادایم فکری تبدیل شده و تلاش‌های زیادی برای ترکیب و تلفیق مؤلفه‌های آن با سایر مدل‌ها در حوزه‌های مختلف مدیریت انجام شده است. اقداماتی که به توسعه این مفهوم پرداخته و به بررسی راه‌های اجرایی کردن آن به عنوان یک مدل آرمان‌گرایانه همت گماشته‌اند، به تدریج به سوی تغییر در ماهیت نظریه حکمرانی خوب، از یک نظریه سیاسی-اقتصادی به یک نظریه کاربردی و عملیاتی می‌باشند. این تحقیق با هدف استفاده از ابعاد حکمرانی خوب در طراحی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد در مدیریت شهری، انجام شد که



خصوص سازمان‌های بخش عمومی از جمله مدیریت شهری می‌باشد. برای سایر مفاهیم نیز همین هماهنگی و هم‌راستایی پر واضح است. هم‌راستایی مؤلفه‌های مورد استفاده در حکمرانی خوب با نظام ارزشی سازمان‌ها باعث می‌شود که شاخص‌های طراحی شده بر پایه این مؤلفه‌ها، از ثبات و پایداری بیشتری در طول زمان و در مسیر تغییرات سازمانی برخوردار باشند. از سوی دیگر، با استفاده از مدل ارزیابی متوازن نیز از نگرش تک‌بعدی رویکرد سنتی در نظام ارزیابی عملکرد که تنها به ارزیابی عملکرد مالی می‌پردازد، پرهیز شده و جامع‌نگری در آن لحاظ شده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران سازمانی با وزن‌دهی و رتبه‌بندی شاخص‌ها نسبت به عملیاتی کردن آنها برای استفاده در نظام ارزیابی عملکرد سازمان اقدام کنند. انتظار می‌رود به‌کارگیری این شاخص‌ها، راهنمای مناسبی برای تلاش در راستای توسعه هرچه بیشتر نظام ارزیابی عملکرد باشد تا مدیران نسبت به آثار و پیامدهای تصمیمات و برنامه‌های اجرایی سازمان آگاه شوند.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود مدیریت شهری در کشور، مؤلفه‌های طراحی شده را در ارزیابی عملکرد سازمانی شهرداری‌ها و مدیریت شهری مورد توجه قرار دهند. بدین وسیله مؤلفه‌های به‌دست آمده به صورت عملی، آزمون شده و نقایص عملیاتی شدن آنها برطرف می‌گردد. به محققان نیز پیشنهاد می‌شود در راستای استفاده مناسب‌تر از این یافته‌ها در مطالعات آتی، موضوعات زیر را جهت تکمیل اطلاعات حوزه موضوعی تحقیق حاضر دنبال کنند: رتبه‌بندی و وزن‌دهی مؤلفه‌های اندازه‌گیری عملکرد سازمانی بر پایه شاخص‌های حکمرانی خوب با رویکرد ارزیابی متوازن، طراحی مدل ارزیابی عملکرد استراتژیک سازمانی بر پایه

اثربخشی، ۱۶ مؤلفه (چهار مؤلفه در بعد مالی، چهار مؤلفه در بعد انسانی، شش مؤلفه در بعد فرایندهای داخلی و دو مؤلفه در بعد مشتری)، با توجه به شاخص مسئولیت‌پذیری، ۸ مؤلفه (دو مؤلفه در بعد مالی، دو مؤلفه در بعد انسانی، یک مؤلفه در بعد فرایندهای داخلی و سه مؤلفه در بعد مشتری)، با توجه به شاخص عدالت، ۶ مؤلفه (چهار مؤلفه در بعد مالی و دو مؤلفه در بعد مشتری)، با توجه به شاخص حاکمیت قانون، ۹ مؤلفه (دو مؤلفه در بعد مالی، دو مؤلفه در بعد انسانی، دو مؤلفه در بعد فرایندهای داخلی و سه مؤلفه در بعد مشتری)، با توجه به شاخص پاسخگویی، ۶ مؤلفه (سه مؤلفه در بعد مالی، یک مؤلفه در بعد انسانی، یک مؤلفه در بعد فرایندهای داخلی و یک مؤلفه در بعد مشتری)، با توجه به شاخص مشارکت، ۸ مؤلفه (چهار مؤلفه در بعد مالی، یک مؤلفه در بعد انسانی، یک مؤلفه در بعد فرایندهای داخلی و دو مؤلفه در بعد مشتری)، از نظر خبرگان دانشگاهی و مدیران شهری برای اندازه‌گیری عملکرد در مدیریت شهری مورد تأیید می‌باشند.

با توجه به اجماع نظر بالای خبرگان در مورد مؤلفه‌های انتخاب شده، با وارد کردن مفاهیم و عوامل مؤثر بر عملکرد مدیریت شهری که در این تحقیق، مفاهیم حکمرانی خوب در طراحی مؤلفه‌های اندازه‌گیری عملکرد سازمانی با رویکرد ارزیابی متوازن به کار گرفته شده است، می‌توان به توسعه محتوایی در نظام ارزیابی عملکرد مدیریت شهری دست یافت. مفاهیم مورد استفاده در مدل UNDP به میزان زیادی با نظام ارزشی مشترک مورد نظر سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های عمومی، هماهنگی و هم‌راستایی دارد؛ برای مثال عدالت، مفهومی است که در نظام اداری ما در سطوح مختلف (سطح کلان، میانی و خرد)، از ارزش‌های مدنظر سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌ها، به

چهارمین همایش ملی اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد خمینی شهر.

رضائیان، علی. (۱۳۹۵). *مبانی سازمانی و مدیریت*، تهران:

انتشارات سمت.

سعید، پدرام؛ رحمانی زاده دهکردی، حمیدرضا. (۱۳۸۱).

شفاف سازی و پاسخگویی در نهادهای رسمی، نشریه  
مجلس و پژوهش، ۹ (۳۶).

شریف زاده، فتاح؛ قلی پور، رحمت الله. (۱۳۸۲). حکمرانی خوب  
و نقش دولت، *فصلنامه فرهنگ مدیریت*، ۱ (۲).

صادقی، محمدعلی. (۱۳۸۴). نقش نظارت در استقرار فرهنگ  
پاسخگویی، نشریه مجلس و پژوهش، شماره ۴۹ و ۵۰.

طاهری، شهنام. (۱۳۹۵). *بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در  
سازمان‌ها (مدیریت بهره‌وری فراگیر)*، تهران: هستان.

طباطبایی موتمنی، منوچهر. (۱۳۸۰). *بایسته‌های حقوق  
اساسی*، چاپ هفتم، تهران: انتشارات میزان.

طوسی، محمدعلی. (۱۳۹۵). *مشارکت در مدیریت و مالکیت*،  
تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش  
مدیریت و برنامه‌ریزی.

عادلی، علیرضا. (۱۳۸۴). *ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی  
جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان  
بم*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.

فقیهی، ابوالحسن؛ سالارزهی، حبیب‌الله. (۱۳۸۳). *تکنیک  
ارزش برتر؛ الگویی کاربردی و جدید برای ارزشیابی  
عملکرد شورای شهر و سازمان‌های محلی*، مدیریت  
فرهنگ سازمانی، شماره ۷.

قاضی طباطبایی، محمود؛ نصرتی، روح‌اله؛ کاظمی، علی. (۱۳۹۱).

ارزیابی الگوی نظری حکمرانی خوب در تبیین وضعیت  
توسعه انسانی، *فصلنامه توسعه روستایی*، ۴ (۱)، ۵۲-۳۹.

قاضی، ابوالفضل. (۱۳۹۵). *بایسته‌های حقوق اساسی*، چاپ  
هفتم، تهران: انتشارات میزان.

کاپلان، رابرت‌اس؛ نورتون، دیوید پی. (۱۳۹۵). *سازمان  
استراتژی محور*، مترجم: پرویز بختیاری، تهران:

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

شاخص‌های حکمرانی خوب و ارزیابی متوازن، بررسی  
عوامل مؤثر بر موفقیت حکمرانی خوب سازمانی در  
مدیریت شهری، طراحی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد  
استراتژیک سازمانی بر پایه شاخص‌های حکمرانی خوب  
و مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها، بررسی جایگاه  
حکمرانی خوب در فرایند مدیریت استراتژیک سازمان در  
مدیریت شهری، بررسی تأثیر حکمرانی خوب بر بهبود  
عملکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی سازمان در  
شهرداری‌ها و بررسی تأثیر حکمرانی خوب بر رضایت  
شهروندان از عملکرد مدیریت شهری در کشور.

#### ۷- منابع

الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۴). *مدیریت عمومی*، تهران: نشر نی.

پر خیده، احمد؛ میرمحمدی، سیدمحمد. (۱۳۸۷). *حکمرانی  
خوب؛ فرصتی برای امنیت اقتصادی*، تهران: مؤسسه  
تحقیقاتی تدبیر اقتصاد.

توفیقی، شهرام. (۱۳۸۱). *ارائه مدلی برای تعیین شاخص‌های  
ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها و واحدهای اجرایی*، اولین  
کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، سازمان مدیریت و  
برنامه‌ریزی کشور.

حساس یگانه، یحیی. (۱۳۸۵). *حاکمیت شرکتی در ایران*،  
*فصلنامه حسابرس*، ۸ (۳۲).

حق شناس، اصغر؛ کتابی، سعیده؛ دلوی، محمدرضا. (۱۳۸۶).

ارزیابی عملکرد با روش کارت امتیازات متوازن از طریق  
فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، *دانش مدیریت*،  
۲۰ (۷۷)، ۴۶-۲۱.

رحمان سرشت، حسین؛ رفیعی، محمود؛ کوشا، مرتضی.

(۱۳۸۸). *مسئولیت اجتماعی؛ اخلاقیات فراسازمانی*،  
*ماهنامه تدبیر*، ۲۰ (۲۰۴).

رحیمی، محمدرضا. (۱۳۸۵). *حسابرسی بخش دولتی*  
شفاف سازی و پاسخگویی در بخش دولتی، *فصلنامه  
دانش حسابرسی*، شماره ۲۰.

رزمی، محمدجواد؛ صدیقی، سمیه. (۱۳۹۱). *الزامات تحقق  
حکمرانی خوب برای دستیابی به توسعه انسانی*،

- Holzer, M., & Yang, K. (2004). Performance measurement and improvement: An assessment of the state of the art. *International Review of Administrative Sciences*, 70(1), 15-31.
- Maharaj, K., Heil, D., & Van Rensburg, A. C. J. (2006). A framework for good governance in project management in South Africa. *South African Journal of Industrial Engineering*, 17(2), 19.
- McNeil, M., & Mumvuma, T. (2006). Demanding Good Governance: A Stocktaking of Social Accountability Initiatives in Anglophone Africa. *Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank*.
- Nabatchi, T., Blomgren Bingham, L., & Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: A six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-174.
- Phusavat, K., Anussornnitisarn, P., Helo, P., & Dwight, R. (2009). Performance measurement: roles and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 109(5), 646-664.
- Poole, W. L. (2007). Organizational justice as a framework for understanding union-management relations in education. *Canadian Journal of Education*, 30(3), 725.
- Roper, N., Rhea, K. (2008). *Good governance and corporate social responsibility: Rhetoric to Reality*, Howard University
- Sandström, J., & Toivanen, J. (2002). The problem of managing product development engineers: Can the balanced scorecard be an answer?. *International Journal of Production Economics*, 78(1), 79-90.
- Wholery, J., Newcomer, K. (2005). Clarifying goals, reporting results. *new pirectons for evaluation*, No.75, pp: 91-98.
- مالکی‌پور، احسان. (۱۳۸۸). تحلیل همبستگی حکمرانی خوب و برنامه‌ریزی توسعه پایدار شهری (نمونه موردی: شهر اصفهان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته معماری، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- مقیمی، سیدمحمد؛ اعلائی، مصطفی. (۱۳۹۰). سنجش شاخص‌های حکمرانی خوب و نقش دولت الکترونیک در ارتقای آن، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، ۳(۸). موسوی‌کاشی، زهره. (۱۳۸۶). طراحی مدلی برای سنجش بهره‌وری در بخش دولتی، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ناظری، مهرداد. (۱۳۸۸). مسئولیت‌پذیری گامی بلند به سوی جامعه مدنی، ماهنامه گزارش، شماره ۲۱۱.
- وردی‌نژاد، فریدون؛ یمینی، سارا. (۱۳۸۷). مدل ارزیابی متوازن و عملکرد شهرداری، فصلنامه پژوهش مدیریت شهری، شماره ۱۰.
- Ahn, H. (2001). Applying the balanced scorecard concept: an experience report. *Long range planning*, 34(4), 441-461.
- Banker, R. D., Chang, H., Janakiraman, S. N., & Konstans, C. (2004). A balanced scorecard analysis of performance metrics. *European journal of operational research*, 154(2), 423-436.
- Bovaird, T., & Loffler, E. (2002). Moving from excellence models of local service delivery to benchmarking of good local governance. *International Review of Administrative Sciences*, 68(1), 9-24.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Ehikioya, B. I. (2009). Corporate governance structure and firm performance in developing economies: evidence from Nigeria. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(3), 231-243.