



ارزیابی عملکرد شهرداری منطقه ۸ اصفهان به روش EFQM

نجما اسمعیل پور^۱، شیرین ابدالی^۲، الهه دهقان دهکردی^۳

Najmaesmailpoor@yahoo.com

چکیده

کارآمدی سازمان‌های عمومی ارائه دهنده خدمات مانند شهرداری‌ها، نقش مهمی در ایجاد ظرفیت‌های توسعه در هر جامعه دارد. اما داوری صحیح در مورد این توان زمانی میسر است که عملکرد آنها با استفاده از روش‌های دقیق مورد ارزیابی قرار گیرد. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که مدل ارزیابی تعالی سازمانی (EFQM) می‌تواند چارچوب مناسبی را برای ارزیابی عملکرد خصوصاً در نظام‌های شهری و عملکرد مناطق شهرداری‌ها فراهم آورد. از این رو، مقاله پیش رو سعی دارد با استفاده از مدل EFQM به ارزیابی عملکرد شهرداری منطقه ۸ اصفهان بپردازد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و برای مدیران این امکان را فراهم می‌آورد تا بتوانند در مسیر تعالی گام برداشته، وضعیت سازمان خود را شناسایی و براساس یافته‌های حاصله، نسبت به بهبود وضعیت آن اقدام نمایند. جامعه آماری در این مطالعه که از نوع توصیفی-تحلیلی و پیمایشی است، کلیه کارکنان شهرداری منطقه ۸ شهر اصفهان و حجم نمونه ۴۰ نفر (۴۵ درصد جامعه آماری) تشکیل می‌دهد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد ارزیابی عملکرد براساس مدل تعالی سازمان بوده و داده‌ها با نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج پژوهش نشان داد: عملکرد شهرداری منطقه ۸ اصفهان با کسب ۴۹۰,۱۹۹ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز کل به صورت نسبتاً میانه می‌باشد. این شهرداری

۱ استادیار دانشکده هنر و معماری یزد

۲ دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری، دانشکده هنر و معماری یزد

۳ دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری، دانشکده هنر و معماری یزد



ضعیف‌ترین عملکرد را در معیار نتایج مشتریان با ۵۴,۴۷۷ امتیاز از ۲۰۰ امتیاز و قوی‌ترین عملکرد را در معیار نتایج جامعه با کسب ۵۸,۳۳۳ امتیاز از ۶۰ امتیاز دارد.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، مدل EFQM، معیارسازی، شهرداری منطقه ۸ اصفهان

۱- مقدمه

ارزیابی عملکرد از ابزارهای اصلی و اساسی مدیریت عالی جهت تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان است در واقع یکی از اهداف ارزیابی عملکرد تعیین وضعیتی است که سازمان در آن قرار دارد. در سازمان‌های عمومی نظیر شهرداری پس از تبیین اهداف، خط‌مشی‌ها و راهبردهای تأمین‌کننده اهداف در چارچوب وظایف قانونی تعیین و سپس در آن راستا برنامه‌ریزی لازم برای تحقق اهداف، وظایف و راهبردها انجام می‌شود. در فرآیند برنامه‌ریزی، نیازها، اولویت‌ها و انتظارات شهروندان و همچنین شرایط محیطی (ملاحظات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی)، تهدیدها، فرصت‌ها، منابع، امکانات و محدودیت‌ها ملحوظ قرار گرفته و با توجه به آن، فعالیت‌های موردنظر، برنامه زمانی اجرای فعالیت‌ها، رویه‌ها، روش‌ها، معیارها و معیارها و استانداردهای لازم تعیین می‌شود. در مرحله بعد، اجرای برنامه توسط مدیران اجرایی سازمان انجام می‌شود و نظارت بر اجرای صحیح برنامه و ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی توسط مدیریت عالی سازمان صورت می‌گیرد (معمارزاده، تبریزی، ۱۳۹۱). اهمیت و حساسیت زیاد این موضوع هنگامی روشن خواهد شد که بدانیم فعالیت‌های شهرداری بصورت مستقیم در ارتباط با زندگی شهروندان قرار داشته و هر گونه کمبود و کاستی در عملکرد این نهاد خدمات عمومی، عکس‌العمل فوری مردم را در پی خواهد داشت. در این راستا به منظور هدایت مدیران اجرایی شهرداری اصفهان در جهت تحقق برنامه‌های توسعه و خدمات شهری اصفهان، طبق برنامه زمانی پیش‌بینی شده و با کیفیت مطلوب، تدوین نظام ارزیابی عملکرد شهرداری منطقه ۸ اصفهان ضروری به نظر می‌رسد.

۲- پیشینه تحقیق

خلاصه برخی فعالیت‌ها و تحقیقات پیرامون ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها به شرح زیر است:
طی دو دوره، عوامل مؤثر بر عملکرد شهرداری تهران بر اساس تجزیه و تحلیل SWOT شناسایی، و اولویت عوامل مؤثر بر عملکرد این سازمان مشخص شد. در ارزیابی سال ۱۳۸۴ نبود نظام کنترل و نظارت بر عملکرد این سازمان بعنوان مهمترین ضعف آن اعلام شد. در پژوهش «مدل ارزیابی متوازن در عملکرد شهرداری تهران با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها» در سال ۱۳۷۸ به کمک ۲۵ معیار در قالب ۴ مدل ارزیابی



متوازن در شهرداری کلان شهر تهران بررسی شد و نتایج نشان داد: میان وضع موجود و مطلوب عملکرد شهرداری تهران فاصله وجود دارد. (محمدپور زندی، اقدامیان، ۱۳۸۶) در تحقیق دیگری نیز عملکرد شهرداری تهران در ارتباط با اهداف برنامه‌های اول و دوم توسعه در چهار مؤلفه خدمات شهری، خدمات فرهنگی و اجتماعی، خدمات حمل و نقل و عبور و مرور و خدمات فنی و عمرانی شهری، مورد ارزیابی قرار گرفته است. (وردی نژاد، یمینی، ۱۳۸۷).

شهرداریهای کشورهای مختلف آمریکا، اروپا و آفریقای جنوبی در ارزیابی عملکرد خود از معیارهای کیفیت زندگی و رفاه شهروندان استفاده می‌کنند و شیوه‌های مختلف ارزیابی عملکرد مانند بنچ مارکینگ، مدل منطقی یا ارزیابی متوازن و مدل تعالی سازمانی EFQM را بکار برده‌اند. این شهرداری‌ها برغم تفاوتها در وظایف، سیستم‌های مختلف ارزیابی و تفاوت در معیارهای مورد استفاده؛ در یک بخش مشترک هستند: معیارهای مربوط به رضایت شهروندان از عملکرد شهرداری. چنان که مثلا، شهرداری‌های ایالت انتاریو کانادا برای بررسی اثربخشی فعالیت‌های مربوط به مدیریت پسماند از معیار تعداد شکایات رسیده در سال استفاده می‌کنند و یا شهرداری Tshwane از مدل ارزیابی متوازن برای ارزیابی عملکرد شهرداری استفاده می‌کند و در وجه مشتری از معیارهای مربوط به تکریم ارباب رجوع برای ارزیابی استفاده می‌کند. یکی از اهداف شهرداری شارلوت، افزایش سطح خدمات است و معیار مورد استفاده برای ارزیابی این بخش نرخ ارائه خدمات که توسط گزارشات مردم طی یک پیمایش ۲ ساله عنوان شده، می‌باشد. (معمارزاده، تبریزی، ۱۳۹۱).

۳- مبانی نظری

۳-۱- تعریف ارزیابی عملکرد: در لغت به معنی عمل یافتن، ارزش هر چیز، نتیجه کار، میزان کار و حاصل محصول است. (عفتی داریانی، ۱۳۸۴). ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد. (www.emdad.ir). ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف اثربخشی فعالیت هاست. منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است. (www.eshiraz.ir). ارزشیابی عملکرد فرآیندی است که به تولید اطلاعات درباره اثربخشی و کارایی عمل توجه می‌کند. (www.managementclass.persianblog.ir). «وردی» و «دیویس» معتقدند: فرآیندی است که عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله را تعریف می‌کند. در بعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب معیارهای کارایی بیان می‌شود (پاکروان و خوبیاری، بی‌تا). ارزیابی عملکرد، اساسا فرایند تعامل دورنمای سازمان با اهداف، راهبردها و معیارهای خاص است (محمدی، جمالی نژاد، ۱۳۹۰).



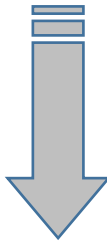


۲-۳- **دلایل ارزیابی عملکرد:** عمده‌ترین دلایل ارزیابی عملکرد یک سازمان عبارت است از: بررسی میزان تحقق اهداف و استراتژی‌ها؛ بررسی موثر بودن فرآیندها و راهکارهای اجرایی؛ کنترل فعالیت‌ها؛ انعکاس وضعیت سازمان به مدیران جهت تصمیم‌گیری؛ دقیق بودن استنباط‌های مورد نظر در سازمان بر اساس شواهد آماری؛ مقایسه درونی وضعیت سازمان با دوره‌های گذشته؛ آگاهی از بازده عملکرد مدیران و دست‌اندرکاران؛ تحلیل محیط داخلی سازمان، زمینه‌سازی طراحی نظام انگیزش عملکرد کارکنان؛ آگاهی یافتن مدیران از اثربخشی تصمیمات اخذ شده قبلی و بالاخره، زمینه‌سازی برای تخصیص و کنترل بودجه (www.emdad.ir)

۳-۳- **اهداف ارزیابی عملکرد سازمانهای مدیریت شهری با تاکید بر سازمان شهرداری:** ارزیابی عملکرد شهرداری بمعنی ارزیابی چگونگی انجام خدمات عمومی در شهرداری است. سنجش‌های عملکرد اغلب شامل مقدار، کیفیت، اثربخشی و نتایج انجام خدمات هستند. استفاده از اطلاعات و داده‌های عملکردی در شهرداری بر درک عملکرد، ظرفیت، احتیاجات، مشکلات، تخصیص مناسب و اثربخش منابع، بهبود کیفیت و کارایی خدمات، شناسایی و معرفی بهترین تجربیات، بالا بردن پاسخگویی داخلی، بهبود فرآیندهای داخلی، پیشرفت در وضع موجود، و بهبود معیارها و معیارها متمرکز خواهد بود. همچنین شهرداری‌ها از اطلاعات عملکردی در جهت بالا بردن درک سازمان از عوامل موثر بر عملکرد و حمایت از وظایف اساسی مدیریت، مانند طرح ریزی اولویت‌ها، برنامه‌ریزی، بودجه ریزی، هدایت و گزارش دهی استفاده می‌کنند (Bracegirdle, 2003). در مدیریت شهری، ارزیابی وسیله‌ای برای تخصیص بهینه منابع و تغییر ساختار سازمانی سیستم تحت کنترل است. همچنین ارائه دهندگان خدمات شهری با استفاده از چنین ابزاری می‌توانند بازخورد مناسبی از کم و کیف خدمات ارائه شده بدست آورده و در جهت بهبود اقدامات جاری اطمینان حاصل نمایند. این موضوع در نظام مدیریتی و اداری کشور نیز با تصویب آیین‌نامه ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، بر پایه ارتقای کارایی، اثربخشی و تحکیم اصول شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مورد تاکید قرار گرفته است. پس ضروری است شهرداریها برای حفظ موجودیت خود بعنوان یک سازمان عمومی، ضمن ارتقای کارایی و اثربخشی، اصل پاسخگویی در قبال منابع عمومی را مدنظر داشته باشند. آخوندیان و دیگران، بی‌تا). بطور کلی می‌توان اهداف ارزیابی عملکرد را در سه مورد خلاصه کرد: ۱- تقویت حس برنامه‌ریزی، پاسخگویی، مشارکت و شفافیت عملکردها ۲- شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردها ۳- تکامل، تعالی و بهبود مستمر عملکرد (شیخ‌زاده، ۱۳۸۹).

۳-۴- **انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد:** مدل‌های متعددی برای ارزیابی عملکرد وجود دارد که خلاصه عناوین و طبقه‌بندی آنها در شکل شماره ۱ آمده است.



۳-۵- مدل تعالی سازمانی EFQM: ابزاری مناسب برای ایجاد ارتباط در سراسر سازمان و جاری‌سازی راهبردها در تمامی سطوح سازمانی مانند شهرداریها است. شهرداری‌های استرالیا، آمریکا، کانادا، نیوزلند، ترکیه، فیلیپین و اسپانیا از جمله شهرداری‌هایی هستند که از این مدل استفاده کرده‌اند. (www.qmacgroup.com)، (EFQM Excellence Awards 2013 & Striteska, Spckova, 2012). در ایران نیز شهرداری‌های تهران، اصفهان و شیراز آنرا را بومی‌سازی کرده و در دستور کار خود قرار داده‌اند. (مهندسین مشاور روش سازان صنعت، ۱۳۸۷ و معاونت برنامه‌ریزی، پژوهش و فناوری اطلاعات شهرداری اصفهان، ۱۳۸۸)

انواع مدل های ارزیابی عملکرد				
مدل های مبتنی بر زمان و هزینه	مدل های برتری سازمانی و خودارزیابی	مدل های ترازابی (یکپارچه)		
نمودار نیمه عمر	مدل دمینگ (Deming)	سیستم اسمارت (Smart)		
مدل اسکور (Score)	مدل ممیزی کیفیت (ISO)	مدل منشور عملکرد		
	مدل کیفیت مالکوم بالدريج (Baldrige)	مدل الگوگیری (Benchmarking)		
	مدل تعالی سازمانی (EFQM)	مدل مدیریت بر اساس هدف (MBO)		
		مدل نظام مدیریت هوشین (Hoshin)	مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)	
				
تاکید بر ارزیابی حوزه مالی و فرآیند تولید مبتنی بر کنترل زمان و هزینه صرف شده.	تاکید بر ارزیابی حوزه مدیریت و فرآیند تولید مبتنی بر نتیجه و ارتقاء کیفیت فرآیند.	تاکید بر کلیه ابعاد ارزیابی در حوزه‌های مدیریت، فرآیند تولید و عملیات مالی و نیروی انسانی مبتنی بر اجرا و ارتقاء استراتژی.		

شکل ۱- انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد [۲]

تعریف، معیارها، کاربردها، مزایا، و سایر ویژگی‌های عمومی این مدل در جدول ۱ آورده شده است:

جدول ۱- مدل تعالی EFQM [۴]، [۹]، [۲۱]



مدل تعالی EFQM	
تعریف	EFQM چارچوبی است جهت کمک به سازمان‌ها در کسب تعالی کسب و کار از طریق بهبود مستمر در مدیریت و به کارگیری فرایندها با استفاده گسترده از بهترین اقدامات. این مدل با محاسبه امتیازات بر اساس معیارهای توانمند جهت مقایسه‌های الگوبرداری داخلی و خارجی بکار می‌رود. نتایج این مقایسه‌ها به افزایش بهبود عملکرد فرایندهای کلیدی و کسب تعالی سازمانی منجر می‌شود.
معیارهای مدل	این مدل دارای نه معیار است پنج معیار توانمندساز: رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکتها و منابع، فرآیندها و چهار معیار نتایج: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد. معیارهای توانمندساز، آنچه را که یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازد و معیارهای نتایج، نتایجی هستند که یک سازمان بدست می‌آورد و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.
کاربردهای ویژه	-بهبود مستمر فرایندهای درون سازمان -ارایه اطلاعات پیرامون سطوح عملکرد فرایندهای-ارائه چک لیست ها برای استفاده در فعالیتهای بررسی و برنامه‌ریزی کسب و کار
مزایا	این مدل از فرآیندهای سازمانی سیستماتیک و فراگیر برخوردار است. نسبت به تغییر و تحول و نیازهای ذی نفعان واکنش سریع دارد. به نتایج کسب شده توسط سازمان توجه ویژه دارد. ارزیابی مبتنی بر واقعیات است. مشارکت گسترده کارکنان در انجام امور را مد نظر قرار می‌دهد. نقاط قوت زمینه‌های بهبودپذیر در آن قابل شناسایی است. زبان مشترک مدیریت و کارکنان را فراهم می‌کند. تبادل تجربیات درون و بیرون سازمان با بکارگیری ابزار الگو برداری صحیح صورت می‌گیرد. محرکی برای یادگیری های فردی و سازمانی است. تصویری واقعی از کیفیت فعالیتهای سازمان را نشان می‌دهد. به شناسایی حوزه‌های تمرکز فعالیتهای بهبود و ساماندهی طرحهای بهبود در چارچوبی واحد کمک می‌کند
خروجی‌ها	-ارزیابی کیفیت فرایندهای سازمان نسبت به سا لهای گذشته و نسبت به رقبا و سازما نهایی الگو. -شناسایی حوزه های دارای عملکرد ضعیف یا پایین نسبت به سا لهای گذشته و رقبا
عوامل حیاتی موفقیت	-پاسخگویی و تعهد کل اعضای تیم مدیریت -معرفی فرایندهای عینی مدیریت جهت استفاده از خروجی ها برای بهبود مستمر
ارزشها و مفاهیم بنیادین مدل	نتیجه‌گرایی یعنی جهت‌یابی در اثر: تعالی، دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد. مشتری‌گرایی یعنی تمرکز بر مشتری: تعالی، خلق ارزشهای مطلوب مشتری است. رهبری و ثبات در مقاصد: تعالی، رهبری دوراندیش و الهام بخش، همراه با ثبات در مقاصد است. مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیت‌ها: تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستمها، فرآیندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته است. توسعه و مشارکت کارکنان: تعالی، حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق مشارکت آنها در امور. یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر: تعالی، به چالش‌طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت‌های بهبود با استفاده از یادگیری است. توسعه همکاری با شرکای تجاری: تعالی، توسعه و حفظ همکاری‌هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کند. مسئولیت اجتماعی شرکت: تعالی، فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت میکند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است.
روش‌های طراحی بهترین اقدامات	-خودارزیابی مبتنی بر اطلاعات با یک سری معیارهای استاندارد که به عملکرد جاری و اخیر سازمانی تمرکز دارد - فرایند ارزیابی به طور خاص توسط تیم مدیریت کل صورت نمی‌گیرد- فرصت‌های بهبود در رابطه با عملکرد ضعیف نسبت به معیارهای استاندارد شناسایی می‌شوند.



مسائل و موضوعات اجرایی	فرایند خودارزیابی مستلزم اجرای مشتاقانه و جدی است تا از اثربخشی مناسب برخوردار گردد. طبق پیشنهاد EFQM یک رویکرد موفق با استفاده از پرسشنامه های ساده شروع می شود و از طریق پرسشنامه های مفصل و کارگاہهای آموزشی با آشنا شدن بهتر سازمان با این رویکرد ادامه می یابد.
برخی شرکتهای اجراکننده مدل	BT plc, TNT Express, TXU Europe, Loyds TSB Group.

۳-۶- معیارها در مدل EFQM و نحوه امتیازدهی به آنها: مدل سرآمدی EFQM یک مدل غیرتجویزی است که از ۹ معیار تشکیل شده است. این معیارها، هسته و قلب این مدل هستند و مبنای ارزیابی یک سازمان قرار می گیرند. معیارهای مدل EFQM به دو دسته تقسیم می شوند: الف- توانمندسازها: پنج معیار اول این مدل اند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می سازند. ب- نتایج: نتایجی هستند که سازمان سرآمد، در حوزه های مختلف به آنها دست می یابد و بیانگر دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.

امتیازدهی با استفاده از یک سیستم امتیازدهی و وزن دهی واحد و جهانی صورت می گیرد و با همه سازمانها بطور یکسان برخورد می کند (بدون در نظر گرفتن اندازه یا صنعت). سیستم امتیازدهی به گونه ای طراحی شده که به یک سازمان امکان می دهد، امتیاز خود را با سایر سازمانها یا با امتیازهای قبلی اش مقایسه کند. در مدل EFQM معیارها روی هم، ۱۰۰۰ امتیاز دارند (۵۰۰ امتیاز برای توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج). عبارتی، اگر سازمانی موفق شود که این مدل را کاملاً در سازمان خود پیاده کند، می تواند ۱۰۰۰ امتیاز بگیرد. سازمانهای اروپایی بطور سالیانه از EFQM برای ارزیابی سازمان خود تقاضا می کنند. اگر سازمان حداقل انتظارات EFQM را برآورده کند و بالاترین نمره ارزیابی را در میان متقاضیان کسب نماید، بعنوان برگزیده معرفی و جایزه اصلی به آن تعلق خواهد گرفت. گرفتن حدود ۷۰۰ امتیاز از این ۱۰۰۰ امتیاز، فقط در توان شرکت هایی با کلاس جهانی است). در مدل EFQM معیارها به شرح زیر هستند:

(۱) رهبری: مشخص می کند رهبران سازمان چگونه امکان توسعه و دستیابی به مأموریت و چشم انداز را فراهم کنند.

(۲) خط مشی و استراتژی: مشخص می کند چگونه سازمان مأموریت و چشم انداز خود را از طریق یک استراتژی شفاف با در نظر گرفتن منافع ذینفعان سازمان محقق می سازد.

(۳) منابع انسانی: مشخص می کند چگونه سازمان، دانش و توانایی های منابع انسانی خود را بطور انفرادی، تیمی و در سطح سازمان مدیریت کرده، توسعه داده و مورد بهره برداری قرار می دهد.

(۴) شراکت ها و منابع: مشخص می کند چگونه سازمان، شرکا خارجی و منابع داخلی خود را مدیریت می نماید تا از خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای موثر فرآیندهای سازمان حمایت گردد.



۵) فرآیندها: مشخص می‌کند چگونه سازمان فرآیندها را طراحی و مدیریت نموده و بهبود می‌دهد تا از خط مشی و استراتژی سازمان حمایت گردد.

۶) نتایج مشتریان: مشخص می‌کند سازمان در ارتباط با مشتریان درونی خود چه نتایجی بدست می‌آورد.

۷) نتایج منابع انسانی: مشخص می‌کند سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود چه نتایجی بدست می‌آورد.

۸) نتایج جامعه: مشخص می‌کند سازمان در ارتباط با جامعه محلی، ملی و بین‌المللی چه نتایجی بدست می‌آورد.

۹) نتایج کلیدی عملکرد: مشخص می‌کند سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه‌ریزی شده خود، چه نتایجی بدست می‌آورد. (دل قوی، ۱۳۸۶). شکل شماره ۲ توزیع امتیازات میان معیارها را نشان می‌دهد.



شکل ۲- امتیاز ۹ معیار رهبری [۵]

۳-۷ ماهیت روش خودارزیابی پرسشنامه‌ای و فرآیند انجام آن (Questionnaire Approach): خودارزیابی یک بازنگری جامع، روشمند و منظم از فعالیتها و دستاوردهای یک سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی است. چهار روش خودارزیابی برای ارزیابی عملکرد عبارتند از: روش پرسشنامه‌ای؛ روش کارگاهی؛ روش پروفورما و روش شبیه‌سازی جایزه (www.ccu-mousavi.blogfa.com) در این پژوهش از روش پرسشنامه‌ای استفاده شد. معیارهای مدل بصورت سوالات مطرح و پاسخ‌دهندگان با توجه به شواهد موجود به سوالات پاسخ می‌دهند. انتخاب پرسشنامه و گروه نمونه؛ آگاه نمودن افراد جهت تکمیل پرسشنامه؛ جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و بالاخره ارائه یافته‌ها و ایجاد برنامه اقدامات جهت بهبود چهار اقدام پی‌درپی در انجام این روش هستند (www.inqa.org).

۴- تجزیه و تحلیل یافته‌ها



۴-۱- اهداف شهرداری منطقه ۸ اصفهان (نمونه موردی): در میان مناطق ۱۴ گانه اصفهان شهرداری منطقه ۸ با توجه به بیشترین تراکم جمعیتی و لزوم پاسخگویی به مشکلات و نیازهای ساکنین این منطقه بعنوان نمونه موردی برای ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شد. اهداف برنامه اصفهان ۹۵، در افق ۱۴۰۴، بشرح جدول ۲ است.

جدول ۲- اهداف شهرداری منطقه ۸ اصفهان [۳۱]

اهداف	ردیف
ارتقاء معیارهای کیفیت زندگی شهروندان با تأکید بر افزایش رفاه و شادابی مردم	۱
احیاء و افزایش کیفیت زیست محیطی	۲
بسترسازی برای رونق اقتصادی و تامین منابع مالی پایدار	۳
توسعه زیرساختهای مورد نیاز و ارائه عادلانه خدمات به شهروندان، گردشگران و ارتقاء سطح آن	۴
توسعه و نهادینه‌سازی بنیانهای مدیریت مطلوب و حرکت در جهت تحقق مدیریت واحد شهری	۵
اشاعه و اعتلای فرهنگ شهروندی و توسعه مشارکت مردم در اداره امور و آبادانی	۶
روان‌سازی عبورومرور و توسعه متوازن و یکپارچه نظام حمل‌ونقل با محوریت حمل‌ونقل همگانی	۷
ایجاد تعادل و توازن پایدار در توسعه فضای شهر و ارتقاء کیفیت محیط شهری	۸
دستیابی به مولفه‌های شهر اسلامی برای اعتلای فرهنگ و هویت ایرانی-اسلامی شهر و شهروندان	۹
دستیابی به شهرداری الکترونیکی با جایگاه برتر در بین کلانشهرهای کشور و منطقه	۱۰
ارتقاء جایگاه ملی، منطقه ای و بین المللی	۱۱
ارتقاء هویت کالبد، سیما و منظر شهری با الهام از معیارهای شهرسازی ایرانی-اسلامی	۱۲

۴-۲- یکپارچه سازی اهداف و معیارها: در میان اهداف، هدف احیاء و افزایش کیفیت زیست محیطی، توسعه زیرساختهای مورد نیاز و ارائه عادلانه خدمات به شهروندان، گردشگران و ارتقاء سطح آن، روان‌سازی عبور و مرور شهری و توسعه متوازن و یکپارچه نظام و مدیریت حمل و نقل با محوریت حمل و نقل همگانی و ایجاد تعادل و توازن پایدار در توسعه فضای شهر و ارتقاء کیفیت محیط شهری با توجه به همپوشانی که بین این اهداف وجود دارد برای ارزیابی عملکرد این شهرداری انتخاب شد و ارزیابی عملکرد طبق معیارهای مربوط به هرکدام از این اهداف در معیار نتایج کلیدی عملکرد که مشخص می‌کند این سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه‌ریزی شده خود چه اقداماتی انجام داده و چه نتایج بدست آورده، انجام شده و در سایر معیارهای ارزیابی نیز در حد امکان هم‌ارزی‌های لازم بین معیارها و زیرمعیارهای مدل EFQM و معیارهای استخراج شده از اهداف انجام شد. معیارهای مربوط به اهداف انتخابی بشرح جدول ۳ تا ۶ می‌باشد.



جدول ۳- معیارهای مربوط به هدف روان سازی عبور و مرور شهری و توسعه متوازن و یکپارچه نظام و مدیریت

حمل و نقل با محوریت حمل و نقل همگانی [۱۰]، [۱۹]

هدف: روان سازی عبور و مرور شهری و توسعه متوازن و یکپارچه نظام و مدیریت حمل و نقل با محوریت حمل و نقل همگانی	
معیارهای اقتصادی	سنجه
میزان رضایت	نرخ رضایت کلی استفاده کنندگان از سیستم حمل و نقل
زمان سفرهای روزانه	متوسط زمان طی فاصله مبدا تا مقصد بطور روزانه
کاربری چند منظوره اراضی	متوسط تعداد خدمات اولیه (مدارس، مراکز خرید و ادارات دولتی) که از منازل بدون استفاده از وسایل نقلیه قابل دسترسی هستند.
ارتباطات الکترونیکی	بخشی از جمعیت که به خدمات اینترنت دسترسی دارند.
سرانه مسافت طی شده با وسایل نقلیه	سرانه مسافت طی شده با وسایل نقلیه موتوری بویژه در ساعات پیک
تنوع اشکال حمل و نقل	بخشی از سفرها که بدون استفاده از اتومبیل انجام می شود: پیاده، دوچرخه سواری، استفاده اشتراکی از اتومبیل، وسایل نقلیه عمومی و کار از راه دور
تفکیک انواع حمل و نقل	تنوع و کیفیت انتخابهای حمل و نقل در جامعه
هزینه های حمل و نقل	بخشی از مخارج خانوار که صرف حمل و نقل می شود.
کارایی هزینه حمل و نقل	هزینه های حمل و نقل بعنوان بخشی از کل فعالیتهای اقتصادی، و واحدی از تولید ناخالص ملی
مدیریت جابجایی	بکارگیری برنامه های مدیریت حمل و نقل باهدف بیان مشکلات و افزایش کارایی سیستم حمل و نقل
اصلاحات قیمت گذاری	اصلاحات قیمت گذاری (قیمت گذاری هزینه های ترافیک، هزینه های پارکینگ مالیات) و غیره
برنامه ریزی کاربری زمین	بکارگیری برنامه ریزی رشد هوشمند کاربری زمین، و نتیجتاً دسترسی بیشتر و جوامع چند کاربری
طرح های کنترل ترافیک	۱- افزایش طرح پارکبان بعنوان اهرم موثر در روان نمودن بار ترافیکی ۲- احداث پارکینگ محله ای ۳- اجرای طرحهای ترافیکی ۴- بهره گیری از نظامهای سازگار با طبیعت ۵- نوسازی و توسعه استفاده از سیستم های هوشمند در پارکینگ ها، بزرگراهها، تقاطع ها و ایستگاههای دوچرخه
معیارهای اجتماعی	
میزان رضایت	نرخ رضایت کلی استفاده کنندگان قشر آسیب پذیر
ایمنی	سرانه هزینه مرگ و میر و معلولیتهای ناشی از تصادفات
سلامت	۱- ایجاد مسیرهای دوچرخه ۲- ایجاد محلهای پارک دوچرخه ۳- تأمین امنیت دوچرخه
قابلیت زندگی در جامعه	درجه ای که فعالیتهای حمل و نقل، اهداف مربوط به قابلیت زندگی را حمایت می کند
حفاظت فرهنگی	درجه ای که حفاظت از ارزشهای تاریخی و فرهنگی در تصمیم گیریهای مربوط به برنامه ریزی حمل و نقل نقش داشته اند.
معلولیتهای	کیفیت تسهیلات و خدمات حمل و نقل برای معلولین
حمل و نقل غیر موتوری	کیفیت شرایط پیاده روی و دوچرخه سواری
سفرهای کودکان	نسبتی از سفرهای کودکان به مقصد مدرسه یا سایر مقاصد محلی که با دوچرخه یا پیاده قابل دسترسی هستند.

جدول شماره ۴- معیارهای مربوط به هدف توسعه زیرساختهای مورد نیاز و ارائه عادلانه خدمات به

شهروندان، گردشگران و ارتقاء سطح آن [۱۱]، [۱۴]، [۲۵]

هدف: توسعه زیرساختهای مورد نیاز و ارائه عادلانه خدمات به شهروندان، گردشگران و ارتقاء سطح آن	
معیارها	سنجه



درگاههای ارتباطی	- توسعه و ارتقای درگاههای ارتباطی در سطوح منطقه و محله ای - ارتباط مردم و شهرداری در بستر سامد
اطلاع رسانی شهروندی	۱- طراحی و راه اندازی سیستم پیچینگ شهری جهت اطلاع رسانی، فرهنگ شهروندی، فضاسازی مناسبی ۲- توسعه و یکپارچه سازی بانکهای اطلاعاتی شهرداری ۳- مکانیزه کردن خدمات شهری جهت تسریع در ارائه خدمات ۴- تقویت زیرساخت های فناوری اطلاعات در شهر
تامین زیرساختهای شهری	شناسایی، اولویت بندی و برنامه ریزی تامین زیرساخت و تعیین سهم آن در اعتبارات سالی
سهم اعتبارات برنامه ها	طرح مطالعاتی تعیین سهم اعتبارات برنامه های
توسعه یافتگی مناطق	مطالعه وضعیت توسعه یافتگی مناطق و برنامه ریزی در جهت توزیع عادلانه امکانات و خدمات
وصول و توزیع درآمدها	۱- بازنگری در نحوه وصول و توزیع درآمدها ۲- ارایه خدمات به بخش های خصوصی با هدف درآمدزایی و گسترش خدمات اصلاح ساختار داخلی ۳- توسعه خدمات در بخش کسبه و بازار
استانداردسازی تعاریف خدمات	طرح شناسایی و استاندارد سازی تعاریف خدمات
مشارکت	۱- تقویت مشارکت بخش خصوصی و شهروندان در جهت رشد بخش های مختلف گردشگری شهری و جلوگیری از عدم انحصاری بودن این بخش ها در دست نهادهای حکومتی. ۲- تشویق مردم به سرمایه گذاری و ایجاد NGO ها. ۳- ایجاد شورای محله در هر محله جهت مشارکت مردم و رفع نیازمندیهای آنها
آشنا کردن مردم با حقوق و تکالیف خود	آشنا کردن مردم با حقوق و تکالیف خود
استانداردهای خدمات غیرالکترونیکی	تدوین استانداردهای ارائه خدمات غیر الکترونیکی
ارتقاء رضایت مردم	ارتقای میزان رضایت مردم
مستند و شفاف سازی خدمات	۱- تهیه و نصب شرح وظایف کارمندان با ذکر مشخصات و مسئولیت سازمانی آن ها در سر درب اتاق آنها ۲- تهیه منشور اخلاقی، ادای سوگند و امضای سوگندنامه و منشور اخلاقی توسط کارکنان ۳- مستند و شفاف سازی زمان و کیفیت و استاندارد ارائه خدمات و اطلاع رسانی آن به مردم
نیازسنجی	نیازسنجی در زمینه خدمات شهری
عدالت در توزیع خدمات	۱- عدالت در توزیع خدمات شهری ۲- توسعه متوازن خدمات بین مناطق شهری در راستای کاهش

جدول ۵- معیار های مربوط به هدف ایجاد تعادل و توازن پایدار در توسعه فضای شهر و ارتقاء کیفیت محیط

شهری [۶]، [۷]، [۱۳]، [۱۵]، [۱۷]، [۲۴]

هدف: ایجاد تعادل و توازن پایدار در توسعه فضای شهر و ارتقاء کیفیت محیط شهری	
نظریه پرداز	معیارهای کیفیت محیطی
لینچ	۱- ارتقاء کیفیت محیط کالبدی به ارتقای کیفیت زندگی کمک می کند ۲- سرزنده بودن (پایدار، ایمن و همه‌نگ) ۳- معنی دار بودن (قابل تشخیص، سازمان یافته، سازگار، شفاف، خوانا، درک پذیر و با اهمیت) ۴- متناسب بودن (انطباق نزدیک شکل و رفتاری که باثبات، قابل دستکاری و برگشت پذیر باشد) ۵- قابل دسترس بودن (متنوع، عادلانه و قابل اداره کردن در سطح محلی) ۶- قابل نظارت بودن



(سازگار، مطمئن، جوابگو و بطور متناوب نرم و آزاد)	
۱-نفوذپذیری (قابلیت دسترسی و انتخاب برای مردم تا از یک محیط به محیط دیگر بروند)۲- گوناگونی(تنوع عملکردی، فرم ها، اشخاص و گروه های اجتماعی در فضاهای شهری)۳-خوانایی (قابلیت خوانایی آسان محیط و راهیابی آسان به نقاط موردنظر)۴- انعطاف پذیری (توانایی و قدرت فضا در پذیرش عملکردها و فعالیت های گوناگون)۵- سازگاری بصری (متناسب بودن خصوصیت بصری محیط با عملکرد و معنی آن)۶- غنای حسی (توجه به متناسب بودن خصوصیت بصری محیط با عملکرد و معنی)۷- قابلیت های شخصی سازی (به معنی آنکه ساکنان بتوانند فضاهای شهری را متعلق به خود و شخصی کنند)	یان بتلی
۱-عدالت و دسترسی (توزیع رفاه، محیط انسان ساخت و عدالت محیط زیستی، مشارکت)۲- تنوع و سرزندگی۳- محیط و فضا (کیفیات مکان، اداراک فضا، مکان و ساختمان ها)	چپمن
ایمنی و امنیت؛رفاه و بهداشت؛ تأسیسات و تجهیزات؛ محیط اجتماعی؛ مسکن؛ حمل و نقل و انرژی توزیع خدمات؛ محیط اجتماعی؛ تأسیسات و خدمات؛ مسکن؛ ایمنی و امنیت؛ حمل و نقل	طیبیان و بحرینی سیف الهی و فریادی
ارزیابی فضا سبز؛روابط اجتماعی؛ارزیابی واحدهای مسکونی؛کاهش استفاده از اتومبیل؛استفاده از دوچرخه بجای اتومبیل؛احساس ایمنی وامنیت؛ارزیابی فضاهای عمومی؛ شناسایی نشانه هادر شهر	Kowaltowski et al , 2006
دسترسی به خدمات؛کیفیت فضاهای سبز؛روابط اجتماعی؛خدمات رفاهی؛خدمات تجاری؛دسترسی به حمل و نقل عمومی؛ ایمنی وامنیت؛سلامت؛احساس تعلق به محله،مطبوع بودن مکان از نظر زیباشناسی	Bonaiuto , c.i , 2008
کیفیت فضاهای سبز؛ تعاملات اجتماعی؛ راحت و ایمن بودن پیاده روی و دوچرخه سواری؛ وابسته نبودن به اتومبیل؛ دسترسی به خدمات مورد نیاز	Choguill , c.i , 2008
اختلاط کاربری؛نفوذپذیری بافت؛ تعاملات اجتماعی و مشارکت در فعالیتهای جمعی؛ عدم وابستگی به اتومبیل؛ دسترسی به تجهیزات وخدمات؛ دسترسی به حمل و نقل عمومی؛ احساس امنیت اجتماعی	Chapman , 1384
صمیمی بودن رابطه ساکنین؛ ایمنی؛ ثبات و تمایل به ادامه سکونت؛ احساس تعلق و وابستگی به شهر و محله؛ مکانی که شان و منزلت می بخشد	Bramley and power , 2008
کیفیت واحدمسکونی؛شرایط مناسب برای کودکان؛خدمات آموزشی؛خدمات تجاری؛تجهیزات شهری؛ حمل و نقل عمومی؛تجهیزات آسایشی؛خدمات بهداشتی؛ امنیت و ایمنی؛ ارتباطات اجتماعی	Sedaghatnia , et al , 2013

جدول ۶- معیارهای مربوط به هدف احیاء و افزایش کیفیت زیست محیطی [۸]، [۱۶]

هدف: احیاء و افزایش کیفیت زیست محیطی	
نظریه پرداز	معیار های کیفیت زیست محیطی
ساوت ورث	خوانایی ساخت، شکل، دسترسی، راحتی و آسایش، حفاظت از محیط، باز بودن فضاها، سرزندگی و حیات، تنوع، تجانس، شادی و شعف، معنی، سلامتی و ایمنی و مرمت و نگهداری را به منزله عوامل اصلی مؤثر بر کیفیت محیط زیست شهری پیشنهاد کرده است.
یان بتلی	کارایی از نظر مصرف انرژی؛ پاکیزگی (به حداقل رساندن آلودگی ها)؛حمایت و پشتیبانی از طبیعت و حیات وحش (نگهداری از اکوسیستم ها)
مدل کانتر	می توان به ۳ بعد « تصورات » و « فعالیت »، « کالبد » بعد « اکوسیستم » را نیز افزود



۳-۴- روش بررسی و انجام محاسبات: در این پژوهش برای ارزیابی عملکرد شهرداری منطقه ۸ اصفهان از پرسشنامه استاندارد خودارزیابی بر مبنای الگوی سازمانی EFQM استفاده شد. برای تدوین سوالات پرسشنامه از زیرمعیارهای هرکدام از معیارهای ۹ گانه استفاده شد. علاوه بر این زیر معیارها، تعدادی از سوالات نیز به خصوص در معیار نتایج کلیدی عملکرد با استفاده از معیارها و زیرمعیارهای استخراج شده از اهداف شهرداری منطقه ۸ اصفهان که در افق ۱۴۰۴ در نظر گرفته شده تدوین شدند. پرسشنامه ها از نوع بسته و بر اساس طیف لیکرت و بر مبنای امتیاز صفر تا صد تنظیم شد بدین صورت که برای گزینه عالی امتیاز ۸۰ تا ۱۰۰، خوب ۶۰ تا ۷۰، متوسط ۵۰ تا ۶۰، بد ۳۰ تا ۴۰ و برای گزینه خیلی بد امتیاز ۰ تا ۲۰ در نظر گرفته شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ عدد ۰/۹۸۸ بدست آمد. پرسشنامه ها در بین جامعه آماری این پژوهش که شامل کلیه کارکنان منطقه ۸ اصفهان و حجم نمونه ۴۰ نفر (۴۵ درصد جامعه آماری) می باشند توزیع گردید و پس از تکمیل پرسشنامه ها، یافته ها با استفاده از نرم افزار SPSS تحلیل شدند. از حاصلضرب تعداد گزینه های پاسخ داده شده هرکدام از سوال ها در امتیاز مربوطه، جمع کلیه گزینه ها و تقسیم آنها بر تعداد سوالات، میانگین امتیاز هرکدام از معیار ها بدست آورده شد و نتایج کلی مطابق با آنچه در جدول ۷ آورده شده بدست آمد.

۴-۴- نتایج: نتایج اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه ها به شرح جدول زیر می باشد.

جدول ۷- میانگین امتیاز خود ارزیابی شهرداری منطقه ۸ اصفهان، در ابعاد ۹ گانه مدل تعالی سازمان

ابعاد EFQM	معیارها	امتیاز معیار	امتیاز کسب شده	فاصله تا مطلوب (معیار)
توانمندی‌سازها	رهبری	۱۰۰	۶۳,۱۶۱	۳۶,۸۳۹
	خط مشی	۸۰	۴۸,۴۸۱	۳۱,۵۱۹
	کارکنان	۹۰	۴۰,۷۸۷	۴۹,۲۱۳
	شراکتها و منابع	۹۰	۵۹,۸۴۳	۳۰,۱۵۷
	فرایندها	۱۴۰	۵۶,۵۰۶	۸۳,۴۹۴
	جمع امتیاز	۵۰۰	۲۶۸,۷۷۸	۲۳۱,۲۲۲
نتایج	نتایج مشتریان	۲۰۰	۵۴,۴۷۷	۱۴۵,۵۲۳
	نتایج کارکنان	۹۰	۴۶,۶۵	۴۳,۳۵
	نتایج جامعه	۶۰	۵۸,۳۳۳	۱,۶۶۷
	نتایج کلیدی عملکرد	۱۵۰	۶۱,۹۶۱	۸۸,۰۳۹



۲۷۸,۵۷۹	۲۲۱,۴۲۱	۵۰۰	جمع امتیاز
---------	---------	-----	------------

همانطور که در جدول ۷ مشخص است در مجموع معیار توانمندسازها از ۵۰۰ امتیاز معیار ۲۶۸,۷۷۸ امتیاز را کسب نموده و معیار نتایج از ۵۰۰ امتیاز معیار ۲۲۱,۴۲۱ امتیاز را کسب نموده است. به طور کلی، با توجه به یافته‌های ارائه شده در جدول ۸ به نظر می‌رسد براساس مدل EFQM عملکرد شهرداری منطقه ۸ اصفهان با کسب ۴۹۰,۱۹۹ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز کل به صورت نسبتاً میانه می‌باشد. این شهرداری ضعیف‌ترین عملکرد را در معیار نتایج مشتریان با ۵۴,۴۷۷ امتیاز از ۲۰۰ امتیاز و قوی‌ترین عملکرد را در معیار نتایج جامعه با کسب ۵۸,۳۳۳ امتیاز از ۶۰ امتیاز دارد. امتیاز نتایج مشتریان حاکی از آن است که شهرداری به مشتریان خود که بخش اعظم آنها را مردم تشکیل می‌دهند کمترین توجه را داشته است و این نارضایتی مردم را در پی خواهد داشت. این در صورتی است که اهداف این شهرداری در راستای تامین نیازهای مردم به صورت عادلانه می‌باشد.

۵- نتیجه‌گیری

نتایج این مطالعه می‌تواند برای تعیین نقاط قوت و ضعف و نواحی بهبود کارساز باشد. یکی از جنبه‌های مهم این بررسی، تعیین نقاط قوت و ضعف شهرداری منطقه ۸ اصفهان بود که می‌توان از آنها بعنوان راهنما برای تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های مدیریتی جهت رسیدن به اهداف و چشم‌انداز مطلوب بهره‌گرفت. همچنین با توجه به فاصله میان وضع موجود و مطلوب در عملکرد این شهرداری می‌توان اقدامات اصلاحی زیر را جهت رسیدن به شرایط مطلوب در نظر گرفت:

- ۱- ایجاد اصلاحات لازم در فرآیندهای کاری.
- فراهم آوردن شرایط لازم برای تقویت یادگیری و رشد در درون سازمان با آموزش و توسعه نیروی انسانی.
- ۲- انجام پژوهش‌ها و تحقیقات لازم به منظور توسعه دانش سازمانی در زمینه تقویت روحیه شهروندی.
- ۳- ایجاد شرایط لازم برای تقویت مسئولیت‌پذیری کارکنان شهرداری در جهت تقویت حال شهروندان با ارائه خدماتی سریعتر و بهتر.
- ۴- تشکیل گارگاههای آموزشی جهت آشنایی کارمندان شهرداری با حقوق شهروندی و ضرورت ارائه خدمات بهتر.
- ۵- تهیه یک طرح جامع ارزیابی عملکرد شهرداری در خصوص میزان پاسخگویی به مردم.



- ۶- توجه ویژه به تحول فرآیندهای کنترلی و دستورالعمل‌ها در جهت ایجاد ارزش‌های مردم‌گرایانه
۷- استفاده از مزیت همپویی و یکپارچگی در جهت کسب فرصت‌های محیطی و تامین خواست مردم
۸- تلاش برای افزایش پاسخگویی به انتظارات و خواسته‌های مردمی از طریق اصلاح فرآیندهای تصمیم‌گیری و رشد و توسعه مدیریت منابع انسانی.

۶- منابع

- ۱- آخوندیان، محمدجواد و همکاران، (۱۳۹۱)، «ارزیابی نگرش مردم نسبت به میزان عملکرد مناطق مختلف شهرداری با رویکرد فازی، مطالعه موردی: منطقه ۱ شهرداری ساری»، چهارمین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری مشهد
- ۲- احسانی فرد، علی اصغر، احسانی فرد، مهدی، (۱۳۹۱)، «ارائه مدل راهبردی سنجش، مدیریت و ارزیابی عملکرد موثر شهرداری‌ها با تلفیق دو مدل BSC و EFQM، مورد پژوهشی: مناطق ۳ و ۱۸ شهرداری تهران»، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۲۱
- ۳- الزامات استانداردهای مدلسازی فرآیندهای شهرداری تهران، شرکت مهندسی مشاور روش سازان، ۱۳۸۷
- ۴- پاکروان، لقمان، خوبیاری، مجید، (۱۳۹۰)، «ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و مدل‌های ارزیابی»، روزنامه دنیای اقتصاد، شماره ۲۵۸
- ۵- دل‌قوی، علی، (۱۳۸۶)، «اصول و مبانی مدل تعالی (سرامدی) سازمانی EFQM»
- ۶- راست‌بین، ساجد و همکاران، (۱۳۹۱)، «رابطه همبستگی بین کیفیت‌های محیطی و تداوم حیات شهری در عرصه‌های عمومی - نمونه موردی: جلفای اصفهان»، مجله باغ نظر، سال نهم، شماره ۲۱
- ۷- رفیعیان، مجتبی و همکاران، (۱۳۹۰)، «سنجش کیفیت محیط شهری در شهرهای جدید مطالعه موردی: شهر جدید هشتگرد»، برنامه‌ریزی و آمایش فضا، شماره سوم
- ۸- رفیعی، امیررضا و همکاران، (۱۳۹۲)، «عوامل موثر بر ارتقاء کیفیت فضایی میادین با رویکرد طراحی شهری»، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، گزارش شماره ۱۷۳
- ۹- شیخ‌زاده، رجبعلی، (۱۳۸۹)، «طراحی الگوی ارزیابی و مدیریت عملکرد نظام سلامت کشور»، مجله پژوهش‌های مدیریت، سال سوم، شماره دهم
- ۱۰- عباس‌زادگان، مصطفی و همکاران، (۱۳۸۹)، «ارائه مدلی پیش‌بینی‌کننده از میزان رضایت از سفر با مترو»، نشریه هویت شهر، شماره ششم
- ۱۱- عبدالهی پور، ابولفضل، (۱۳۹۰)، «تحلیل پراکنش مکانی خدمات شهری بر مبنای خواست مردم مطالعه موردی: شهر استهبان»، مجله جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، سال ۲۴، پیاپی ۴۶، شماره ۱



- ۱۲- غفقی داریانی، مجتبی، (۱۳۸۴)، «ضرورت ایجاد نظام ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها»، مجموعه مقالات دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد
- ۱۳- علیپور، روجا وهمکاران، (۱۳۹۱)، «معیارهای کیفیت محیطی در شناسایی اولویتهای مداخله در محدوده بافت فرسوده شهر بندر لنگه»، فصلنامه باغ نظر، سال نهم، شماره ۲۰
- ۱۴- فقیهی، ابولحسن، تیمورنژاد، کاوه، (۱۳۸۵)، «چگونگی ارائه خدمات شهری و رضایت شهروندان»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۵۰
- ۱۵- قنواتی، عزت... وهمکاران، (۱۳۹۱)، «کیفیت محیطی شهر و شکل ناموزون شهری در شهر بابلسر»، پژوهشهای جغرافیای انسانی، شماره ۸۱
- ۱۶- قرایی، فریبا، (۱۳۹۱)، «شناسایی عوامل کیفیت محیط با تکیه بر ویژگیهای کالبدی و زیبایی شناختی و تأثیر آن بر حضور زنان در فضاهای عمومی شهر»، مجموعه مقالات اولین همایش علمی و پژوهشی زنان و زندگی شهری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- ۱۷- کاکاوند، الهام و همکاران، (۱۳۹۲)، «سنجش تطبیقی تصویر ذهنی شهروند و شهرساز به مفهوم کیفیت محیط شهری - مطالعه موردی: بافت فرسوده شهر قزوین»، مجله باغ نظر، شماره ۲۵
- ۱۸- گزارش عملکرد معاونت های وابسته به شهرداری اصفهان، معاونت برنامه ریزی، پژوهش و فناوری اطلاعات ۱۳۸۸
- ۱۹- محرم نژاد، ناصر، احمدی، مهری، (۱۳۸۸)، «بررسی اطلاعات آماری ترافیک تهران بر اساس معیارهای حمل و نقل پایدار شهری»
- ۲۰- محمدپورزندی، حسین، اقدامیان، حسین، (۱۳۸۶)، «رتبه بندی و ارزیابی عملکرد شرکتها و سازمانهای تابعه شهرداری تهران»
- ۲۱- محمدمقام، ایرج و همکاران، (۱۳۸۷)، «ارائه مدلی برای سنجش عملکرد سیستم HSE مبتنی بر مدل تعالی EFQM»، علوم و تکنولوژی محیط زیست، دوره دوم، شماره چهارم
- ۲۲- محمدی، جمال، جمالی نژاد، مهدی، (۱۳۹۰)، «ارزیابی عملکرد برخی خدمات ویژه مناطق ۱۴ گانه شهرداری در کلان شهر اصفهان»
- ۲۳- معمارزاده، غلامرضا، تبریزی، پرگل، (۱۳۹۱)، «بررسی عملکرد و ارائه الگوی مناسب برای نظام ارزیابی عملکرد شهرداری تهران»، پژوهشنامه مدیریت و برنامه ریزی شهری
- ۲۴- مهندسین مشاور روش سازان صنعت، ۱۳۸۷ و معاونت برنامه ریزی، پژوهش و فناوری اطلاعات شهرداری اصفهان، ۱۳۸۸
- ۲۵- میرحسینی، مرتضی، (۱۳۹۳)، «ارتقای کیفیت محیطی و رضایت مندی از زندگی در محلات جدید با اولویت بندی اقدامات بر اساس نظرهای ساکنان - نمونه موردی: کاشان»



۲۶- وارثی، حمیدرضا و همکاران، (۱۳۸۷)، «بررسی تطبیقی توزیع خدمات عمومی شهری از منظر عدالت اجتماعی»، فصلنامه جغرافیا و توسعه، شماره ۱۱

۲۷- وردی نژاد، فریدون، یمینی، سارا، (۱۳۸۷)، «مدل ارزیابی متوازن و عملکرد شهرداری تهران»، فصلنامه پژوهش مدیریت شهری

[28] P. Bracegirdle, International Experience in Municipal Performance Measurement. 3rd International Conference on Decentralization, (2003).

[29] EFQM Excellence Awards 2013.

[30] M. Striteska, M. Spickova, Review and Comparison of Performance Measurement Systems, (2012).

[31] S. Yousefie, M. Mohammadi, J. Haghghat Monfared, Selection effective management tools on setting European Foundation for Quality Management (EFQM) model by a quality function deployment (QFD) approach, Expert Systems with Applications Volume 38, Issue 8, (2011)

[32] J. Carlos Bou-Llugar, Ana B. Escrig-Tena, Vicente Roca-Puig, Inmaculada Beltrán-Martín, An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, Journal of Operations Management, Volume 27, Issue 1, (2013)

[33] M. Zárraga-Rodríguez, M. Jesús Álvarez, Does the EFQM Model Identify and Reinforce Information Capability?, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 109, (2014)