



Performance Evaluation and Organizational Transparency in Tehran Municipality: Transition from a Control Model to a Learning and Open-Data Model (Case Study: 22 Districts)

Elham Sangi^{1*} | Ali Jafari Shahrestani²

1. Corresponding Author, Urban Planning Researcher, M.A. in Urban and Regional Planning, Tehran, Iran. Email: elham.sangi@gmail.com

2. PhD in Development Economics and Planning, Faculty of Economic Sciences, Allamah Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email: a.j.shahrestani@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:

Research Paper

Article History:

Received 23 October 2025

Revised 22 December 2025

Accepted 20 February 2026

Published Online 01 June 2026

Keywords:

Evaluation,

Key Performance Indicators (KPIs),

Organizational Transparency,

Tehran Municipality,

Open-Data Governance.

ABSTRACT

This study investigates how transitioning from a traditional control-oriented administrative paradigm to a learning-oriented and open-data governance model can enhance performance evaluation and organizational transparency in the Municipality of Tehran. Using all 22 municipal districts as an empirical setting, the research examines the relationships between managerial development, organizational learning orientation, open data practices, and transparency outcomes. A quantitative approach was adopted, and data were collected through a structured questionnaire administered to managers and administrative experts across seven functional domains: infrastructure and urban development, human resources, budgeting and finance, public participation, information technology, service delivery, and regulatory compliance. Structural equation modeling (SEM) using maximum likelihood estimation was employed for analysis. The model demonstrated acceptable goodness-of-fit indices (CFI=0.94, TLI=0.91, RMSEA=0.058, $\chi^2/df=2.45$). Results indicate that managerial development significantly improves both information transparency ($\beta=0.54$) and accountability transparency ($\beta=0.62$). The findings highlight the role of learning-based management and open data practices in strengthening transparency and improving municipal performance evaluation systems.

Cite this article: Sangi, E. & Jafari Shahrestani, A. (2026). Performance Evaluation and Organizational Transparency in Tehran Municipality: Transition from a Control Model to a Learning and Open-Data Model (Case Study: 22 Districts). *Urban Development Policy Making*, 3 (2), 249-262. DOI: <http://doi.org/10.22034/judpm.2026.562557.1075>



© Elham Sangi, Ali Jafari Shahrestani

DOI: <http://doi.org/10.22034/judpm.2026.562557.1075>

Introduction

Modern municipalities face increasing service demands, growing public scrutiny, and rapid shifts toward data-driven management. In this context, transparency has become a fundamental requirement for effective urban governance rather than an optional administrative practice. Contemporary debates on urban governance emphasize the importance of open data, participatory management, and learning-oriented organizational structures for improving public accountability and performance evaluation. The Municipality of Tehran, with its 22 districts and complex administrative structure, provides a suitable setting for examining how governance models can influence transparency and performance assessment. This study explores whether a shift from a hierarchical, control-centered administrative system toward a learning-oriented and open-data governance model can enhance transparency and improve organizational performance evaluation.

Materials and Methods

The study employed an applied research design using quantitative methods. Data were collected through a structured questionnaire distributed among managers, operational experts, and administrative specialists within the Municipality of Tehran. The questionnaire was validated through expert review and demonstrated satisfactory reliability. Respondents represented seven functional domains: infrastructure and urban development, human resources, budgeting and finance, public participation, information technology, service delivery, and regulatory compliance. To analyze the relationships among the study variables—managerial development, organizational learning orientation, open data practices, information transparency, and accountability transparency—structural equation modeling (SEM) with maximum likelihood estimation was applied.

Results

The structural model demonstrated strong goodness-of-fit indicators (CFI=0.94, TLI=0.91, RMSEA=0.058, $\chi^2/df=2.45$), suggesting that the model adequately represents organizational conditions within the municipality. Findings show that managerial development has a significant positive effect on information transparency ($\beta=0.54$) and accountability transparency ($\beta=0.62$). The analysis further indicates that transparency improves when interdepartmental coordination is strengthened, digital systems are integrated into decision-making processes, performance monitoring becomes more systematic, and standardized procedures for information disclosure are implemented. These factors reduce information asymmetry among stakeholders and improve the municipality's capacity to communicate performance outcomes clearly.

Discussion and conclusion

The findings suggest that transparency is closely linked to managerial capabilities, organizational learning, and the effective use of open data systems. As municipal managers adopt participatory, learning-based, and data-driven approaches, the organization becomes better equipped to publish reliable information, clarify decision-making processes, and respond to citizens' feedback. The results also highlight the importance of integrating digital infrastructure into daily administrative routines and strengthening coordination among departments. Respondents emphasized that open data initiatives facilitate earlier problem detection, strengthen citizen trust, and improve the alignment between municipal services and community expectations. The study demonstrates that transitioning from a traditional control-oriented governance model to a learning-oriented and open-data framework can significantly improve transparency and performance evaluation in municipal organizations. Evidence from Tehran's 22 municipal districts shows that sustainable transparency requires managerial capacity building, institutionalized data-sharing practices, and systematic public reporting. Municipalities seeking to enhance public trust should prioritize learning-oriented leadership, interdepartmental knowledge exchange, open data platforms, and structured citizen feedback mechanisms. These measures enable local governments to move beyond conventional control systems and create a governance environment where transparency, accountability, and performance improvement reinforce one another.



ارزیابی عملکرد و شفافیت سازمانی در شهرداری تهران؛ گذر از مدل کنترلی به مدل یادگیرنده - داده‌باز (مطالعه موردی: مناطق ۲۲گانه)

الهام سنگی^{۱*} | علی جعفری شهرستانی^۲

۱. نویسنده مسئول، پژوهشگر مستقل برنامه‌ریزی شهری، دانش‌آموخته کارشناسی ارشد طراحی و برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، تهران، ایران. رایانامه: elham.sangi@gmail.com
۲. دانش‌آموخته دکتری توسعه اقتصاد و برنامه‌ریزی، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه علامه طباطبائی^(۶)، تهران، ایران. رایانامه: a.j.shahrestani@gmail.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۱۱

کلیدواژه:

ارزیابی عملکرد،

شاخص‌های کلیدی عملکرد،

شفافیت سازمانی،

شهرداری تهران،

حکمرانی داده‌باز.

ارزیابی عملکرد در نظام‌های مدیریت عمومی نوین تنها ابزار کنترل اداری نیست، بلکه سازوکاری برای ارتقای شفافیت، پاسخ‌گویی و یادگیری سازمانی به شمار می‌آید. پژوهش حاضر با هدف واکاوی تأثیر شاخص‌های ارزیابی عملکرد مناطق ۲۲گانه شهرداری تهران بر ابعاد شفافیت سازمانی (اطلاعاتی، فرایندی و پاسخ‌گویی) انجام شده است. این مطالعه از نوع کاربردی و با رویکرد توصیفی - تحلیلی است. داده‌ها از طریق ترکیب روش‌های اسنادی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارزیابی، و پرسشنامه‌های تخصصی گردآوری شد و تحلیل روابط میان متغیرها با بهره‌گیری از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) در نرم‌افزار SmartPLS صورت گرفت. نتایج مدل نشان داد میان عملکرد سازمانی و شفافیت رابطه‌ای مثبت و معنادار برقرار است؛ به‌ویژه، شاخص «توسعه مدیریت و هوشمندسازی» اثر قابل توجهی بر شفافیت اطلاعاتی ($\beta=0.54$) و شاخص «بازخورد شهروندان» بیشترین اثر را بر شفافیت پاسخ‌گویی ($\beta=0.62$) دارد. با این حال، عدم یکپارچگی میان شاخص‌ها و محدودیت در انتشار همگانی نتایج ارزیابی، مانع تحقق شفافیت نهادی کامل است. نتایج تحلیلی نشان می‌دهد نظام ارزیابی عملکرد شهرداری تهران هنوز در مرحله کنترل سلسله‌مراتبی متوقف شده و به ظرفیت یادگیری سازمانی و حکمرانی داده‌باز دست نیافته است. بر این اساس، گذار از مدل کنترلی به مدل یادگیرنده و مشارکتی مبتنی بر داده‌های باز می‌تواند زمینه‌ساز شفافیت پایدار و اعتماد عمومی در مدیریت شهری تهران باشد.

استناد: سنگی، الهام و جعفری شهرستانی، علی (۱۴۰۵). ارزیابی عملکرد و شفافیت سازمانی در شهرداری تهران؛ گذر از مدل کنترلی به مدل یادگیرنده - داده‌باز (مطالعه موردی: مناطق ۲۲گانه). *سیاستگذاری پیشرفت شهری*، ۳ (۲) ۲۴۹-۲۶۲.

DOI: <http://doi.org/10.22034/judpm.2026.562557.1075>

© الهام سنگی، علی جعفری شهرستانی

DOI: <http://doi.org/10.22034/judpm.2026.562557.1075>



مقدمه

در سازمان‌های عمومی، به‌ویژه شهرداری‌ها که مأموریت آن‌ها ارائه طیف گسترده‌ای از خدمات شهری و مدیریت منابع مالی عمومی است، وجود نظام ارزیابی عملکرد شفاف و کارآمد شرط اساسی پاسخ‌گویی و کارآمدی حکمرانی شهری محسوب می‌شود. شفافیت، به عنوان یکی از ارکان اصلی اعتماد عمومی و مشروعیت نهادی، زمانی تحقق می‌یابد که سازوکارهای سنجش عملکرد، اطلاعات دقیق، قابل مقایسه و در دسترس تولید کنند [۱ و ۲]. در چارچوب «مدیریت عمومی نوین»، ارزیابی عملکرد فراتر از نقش سنتی خود در کنترل و نظارت، به ابزار یادگیری، بهبود مستمر و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد تبدیل شده است [۳ و ۴]. در واقع، نظام‌های ارزیابی عملکرد چنانچه بر پایه شاخص‌های معتبر و اهداف راهبردی طراحی شوند، می‌توانند میان سه محور اصلی کارایی، پاسخ‌گویی و شفافیت پیوند برقرار کنند و ظرفیت حکمرانی داده‌محور را در سازمان‌های عمومی افزایش دهند [۵ و ۶].

در شهرداری تهران، طی سال‌های اخیر سامانه‌های مختلفی برای ارزیابی و گزارش‌دهی عملکرد طراحی و اجرا شده است که هدف آن‌ها، ارتقای انضباط مدیریتی، مقایسه عملکرد واحدها و بهبود کیفیت خدمات شهری بوده است. با این حال، چگونگی کارکرد این نظام‌ها در تحقق اهداف کلان حکمرانی شفاف و میزان اثرگذاری آن‌ها بر شفافیت سازمانی، همچنان موضوعی قابل بحث و بررسی است.

بیان مسئله

علی‌رغم توسعه سامانه‌های ارزیابی و گزارش‌دهی عملکرد در شهرداری تهران، تمرکز غالب این نظام‌ها بر رتبه‌بندی واحدها و انضباط فرایندی، مانع از تحقق نقش یادگیرنده و شفاف‌ساز آن‌ها شده است. از این رو، پرسش اساسی پژوهش حاضر آن است که تا چه اندازه شاخص‌های ارزیابی عملکرد مناطق ۲۲گانه شهرداری تهران توانسته‌اند به ارتقای شفافیت سازمانی و پاسخ‌گویی اجتماعی منجر شوند. با وجود استقرار رسمی نظام ارزیابی عملکرد در شهرداری تهران و اجرای مستمر آن در مناطق ۲۲گانه و حتی سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه، شواهد میدانی و گزارش‌های رسمی نشان می‌دهد سطح شفافیت سازمانی و پاسخ‌گویی نهادی همچنان با انتظارات شهروندان و الزامات حکمرانی مطلوب فاصله معناداری دارد. مسئله اصلی آن است که ارزیابی عملکرد مناطق، عمدتاً به ابزاری برای کنترل اداری و رتبه‌بندی درون سازمانی تقلیل یافته و نقش آن در تولید شفافیت اطلاعاتی، شفافیت فرایندی و پاسخ‌گویی اجتماعی به طور نظام‌مند مورد ارزیابی قرار نگرفته است. در چنین شرایطی، مشخص نیست که آیا شاخص‌های ارزیابی عملکرد مناطق شهرداری تهران توان ترجمه شدن به شفافیت نهادی و تقویت اعتماد عمومی را دارند یا خیر. افزون بر این، خلأ اصلی در ادبیات داخلی و حوزه مدیریت شهری ایران آن است که رابطه بین شاخص‌های عملکردی مناطق شهرداری و ابعاد شفافیت سازمانی، به‌ویژه در سطح بین منطقه‌ای و در چارچوب حکمرانی داده‌محور، تا کنون به صورت تجربی و مدل‌سازی شده مورد بررسی قرار نگرفته است. این خلأ موجب شده تصمیم‌گیران شهری بدون برخورداری از شواهد تحلیلی روشن، به توسعه، اصلاح یا بازتولید شاخص‌های ارزیابی عملکرد بپردازند. بر این اساس، پژوهش حاضر با تمرکز بر مناطق ۲۲گانه شهرداری تهران می‌کوشد ضمن تبیین رابطه بین ارزیابی عملکرد و شفافیت سازمانی، نشان دهد کدام حوزه‌های عملکردی بیشترین نقش را در ارتقای شفافیت سازمانی ایفا می‌کنند و چگونه می‌توان نظام ارزیابی عملکرد را از یک ابزار کنترلی سنتی به سوی سازوکاری یادگیرنده و داده‌محور هدایت کرد.

مبانی نظری و پیشینه

در ادبیات حکمرانی عمومی، شفافیت سازمانی به عنوان یکی از ارکان اصلی حکمرانی مطلوب، ناظر بر میزان دسترسی ذی‌نفعان به اطلاعات عملکردی، شفافیت فرایندهای تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی نهادهای عمومی در قبال نتایج سیاست‌ها است [۷]. پژوهش‌ها نشان می‌دهند شفافیت، نه تنها موجب ارتقای اعتماد عمومی و کاهش فساد می‌شود، بلکه کیفیت تصمیم‌گیری مدیریتی و مشروعیت نهادی را نیز تقویت می‌کند. بر اساس نظریه پاسخ‌گویی نهادی، سازمان‌های عمومی زمانی پاسخ‌گو تلقی می‌شوند که عملکرد آن‌ها برای شهروندان و نهادهای ناظر، قابل مشاهده، قابل ارزیابی و قابل پرسش‌گری باشد. در این چارچوب، نظام‌های ارزیابی عملکرد به عنوان حلقه واسط میان فعالیت‌های سازمانی و شفافیت اجتماعی عمل می‌کنند؛ زیرا

داده‌های عملکردی را به شواهد قابل ارائه برای جامعه تبدیل می‌کنند. بر پایه پیشینه نظری، سه رویکرد عمده در ارزیابی عملکرد قابل شناسایی است:

۱. ارزش‌محور که به ارزش‌های بنیادین ارزیابی و نتایج آن در فرهنگ سازمانی توجه دارد؛
 ۲. روش‌محور که بر ابزارها و روش‌های معتبر اندازه‌گیری تأکید می‌کند؛ و
 ۳. استفاده‌محور که به چگونگی بهره‌برداری از نتایج ارزیابی برای بهبود عملکرد می‌پردازد [۸].
- تلفیق این سه رویکرد در سازمان‌های عمومی می‌تواند ارزیابی عملکرد را از سطح تشریفاتی به سطح یادگیری سیاستی و مدیریتی ارتقا دهد. در تقابل با این چارچوب، رویکردهای سنتی معمولاً فقط بر کنترل نتایج گذشته تمرکز دارند و کمتر به ایجاد ظرفیت‌های نوآورانه و آینده‌نگر می‌پردازند [۹ و ۱۰].
- با گذار از «مدیریت دولتی نوین» به «حکمرانی عمومی نوین»، تأکید از کنترل سلسله‌مراتبی به مشارکت ذی‌نفعان، یادگیری سازمانی و شفافیت داده‌محور تغییر یافته است. در این چارچوب، ارزیابی عملکرد زمانی مؤثر تلقی می‌شود که به بهبود تصمیم‌گیری، یادگیری نهادی و پاسخ‌گویی اجتماعی منجر شود.
- در سطح بین‌المللی، پژوهش‌های متعددی بر نقش طراحی دقیق شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) در ارتقای کارایی و شفافیت سازمان‌های عمومی تأکید کرده‌اند. برای مثال، مطالعه‌ای مبتنی بر روش دلفی در مؤسسات آموزش عالی آفریقای جنوبی نشان داد پالایش و استانداردسازی شاخص‌های عملکرد، موجب بهبود تخصیص منابع، افزایش رضایت ذی‌نفعان و ارتقای تصمیم‌گیری مدیریتی می‌شود [۱۱]. با این حال، این مطالعات عمدتاً بر پیامدهای مدیریتی تمرکز داشته و کمتر به شفافیت نهادی پرداخته‌اند.
- در مطالعات داخلی، پژوهش‌هایی درباره ارزیابی عملکرد مناطق شهرداری تهران بر اساس رضایت شهروندان [۱۲] و طراحی کارت امتیازی متوازن برای سازمان‌های وابسته به شهرداری [۱۳] انجام شده است. اگرچه این مطالعات تلاش کرده‌اند پیوند میان کارایی اداری و رضایت عمومی را تبیین کنند، اما غالباً ارزیابی عملکرد را در چارچوب کنترل اداری تحلیل کرده و نقش آن در ارتقای شفافیت سازمانی و پاسخ‌گویی اجتماعی را به طور مستقل بررسی نکرده‌اند.
- در دهه‌های اخیر، با گسترش ادبیات «حکمرانی خوب»، شفافیت به یکی از مؤلفه‌های بنیادین کارآمدی بخش عمومی تبدیل شده است. شفافیت در این چارچوب نه تنها متضمن انتشار اطلاعات عملکردی برای شهروندان، بلکه بازتاب‌دهنده فرهنگ یادگیری و اعتمادسازی درون سازمانی است. به باور اندیشمندان این حوزه، رابطه میان ارزیابی عملکرد و شفافیت دو سویه است: از یک سو ارزیابی دقیق عملکرد، مبنای پاسخ‌گویی و اعتماد اجتماعی است و از سوی دیگر، شفافیت فرایندهای ارزیابی، پیش‌شرط مشروعیت و اثربخشی آن محسوب می‌شود [۱۴].
- مرور ادبیات نشان می‌دهد اگرچه ارزیابی عملکرد و شفافیت هر یک به طور جداگانه مورد توجه پژوهش‌ها بوده‌اند، تحلیل تجربی رابطه میان شاخص‌های ارزیابی عملکرد و ابعاد مختلف شفافیت سازمانی، به‌ویژه در مدیریت شهری ایران، همچنان با خلأ جدی مواجه است. پژوهش حاضر با تمرکز بر مناطق ۲۲گانه شهرداری تهران، در پی پر کردن این خلأ و ارائه الگویی ترکیبی برای سنجش نقش ارزیابی عملکرد در ارتقای شفافیت نهادی است.

روش‌شناسی

نوع و هدف پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی - تحلیلی است و با بهره‌گیری از رویکرد ترکیبی از نوع تبیینی (Explanatory Sequential Mixed-Methods) انجام شده است. در این رویکرد، تحلیل داده‌های کمی، مبنای اصلی پژوهش را تشکیل می‌دهد و داده‌های کیفی و اسنادی در نقش مکمل، برای تفسیر یافته‌ها و تبیین روابط مشاهده‌شده به کار گرفته شده‌اند. در مرحله نخست، داده‌های کمی از طریق پرسشنامه تخصصی گردآوری و با استفاده از مدل‌یابی معادلات

ساختاری (SEM) در نرم‌افزار SmartPLS تحلیل شدند. در مرحله دوم، برای تفسیر علی روابط مشاهده شده و شناسایی مکانیسم‌های اثرگذاری، از تحلیل اسناد رسمی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارزیابی عملکرد استفاده شد.

جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارشناسان ارشد واحدهای ارزیابی عملکرد مناطق ۲۲گانه شهرداری تهران است. با توجه به تخصصی بودن جامعه آماری و محدود بودن افراد واجد شرایط، نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و در نهایت، ۱۲۴ پرسشنامه معتبر گردآوری شد. این حجم نمونه با توجه به الزامات روش مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و قاعده حداقل تعداد نمونه (ده برابر بیشترین تعداد مسیر ورودی به یک سازه)، کفایت لازم را دارد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته مبتنی بر شاخص‌های رسمی ارزیابی عملکرد شهرداری تهران بود که هفت حوزه عملکردی شامل عملکرد مالی و اقتصادی، شهرسازی و معماری، توسعه مدیریت و هوشمندسازی، زیرساخت‌های شهری، خدمات شهری و محیط زیست، امور اجتماعی و فرهنگی و نظرات شهروندان را پوشش می‌دهد. برای افزایش عمق تحلیل، از بررسی اسناد رسمی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارزیابی عملکرد نیز استفاده شد. پایایی ابزار پژوهش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد که مقدار ۰/۸۸ به دست آمد و نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزار است. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS انجام شد و برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری با شاخص‌های متداول تأیید شد.

مدل مفهومی و ساختار متغیرها

مدل مفهومی پژوهش با الهام از چارچوب حکمرانی داده‌محور تنظیم شده و شامل دو سازه اصلی است:

متغیر مستقل (X): شاخص‌های ارزیابی عملکرد در هفت حوزه عملکردی شامل:

- مالی و اقتصادی،
- شهرسازی و معماری،
- توسعه مدیریت و هوشمندسازی،
- زیرساخت‌های شهری،
- خدمات شهری و محیط زیست،
- امور اجتماعی و فرهنگی،
- نظرات شهروندان.

شاخص‌های هر حوزه با استناد به چهارچوب‌های ارزیابی عملکرد شهرداری [۱۵] و یافته‌های شهیدی‌پور و همکاران [۱۶] و در قالب جدول‌های ۱ تا ۷ تشریح شده‌اند و به عنوان متغیرهای مشاهده‌شده در مدل SEM لحاظ می‌شوند.

متغیر وابسته (Y): شفافیت سازمانی، مشتمل بر سه بعد نظری برگرفته از ادبیات مدیریت عمومی:

- شفافیت اطلاعاتی^۱،
- شفافیت فرایندی^۲،
- شفافیت پاسخ‌گویی^۳.

در مدل ساختاری، انتظار می‌رود هر یک از ابعاد عملکردی تأثیری مستقیم یا غیرمستقیم بر دست‌کم یکی از ابعاد شفافیت داشته باشد.

تعاریف نظری و عملیاتی شاخص‌ها و متغیرها

در این پژوهش، سنجش متغیرهای عملکرد سازمانی مبتنی بر شاخص‌های استاندارد و رسمی نظام ارزیابی عملکرد شهرداری تهران است. در هر حوزه عملکردی، مجموعه‌ای از شاخص‌ها به عنوان متغیرهای مشاهده شده لحاظ شده‌اند که از گزارش‌های رسمی شهرداری استخراج و با نظر خبرگان بومی‌سازی شده‌اند. چکیده شاخص‌ها در هفت حوزه زیر آمده است:

• حوزه مالی و اقتصادی

تعریف نظری: مجموعه فعالیت‌های مدیریت شهری در شاخص‌های درآمد نقد و غیرنقد، انضباط مالی، میزان تحقق درآمد پایدار، و نسبت قراردادهای شفاف (جدول ۱)
تعریف عملیاتی: امتیاز کسب‌شده مناطق در شاخص‌های مصوب ارزیابی عملکرد شهرداری در این حوزه.

• حوزه شهرسازی و معماری

تعریف نظری: مجموعه فعالیت‌های مدیریت شهری در شاخص‌های زمان صدور پروانه، میزان مغایرت با طرح تفصیلی، نوسازی بافت فرسوده، و اجرای آرای کمیسیون ماده ۱۰۰ (جدول ۲)
تعریف عملیاتی: امتیاز کسب‌شده مناطق در شاخص‌های مصوب ارزیابی عملکرد شهرداری در این حوزه.

• حوزه توسعه مدیریت و هوشمندسازی

تعریف نظری: مجموعه فعالیت‌های مدیریت شهری در شاخص‌های اثربخشی آموزش، سهم بانوان مدیر، گردش مکاتبات، توسعه دولت الکترونیک، و کارایی فناوری اطلاعات (جدول ۳)
تعریف عملیاتی: امتیاز کسب‌شده مناطق در شاخص‌های مصوب ارزیابی عملکرد شهرداری در این حوزه.

• حوزه زیرساخت‌های شهری

تعریف نظری: مجموعه فعالیت‌های مدیریت شهری در شاخص‌های بهبود حمل‌ونقل، کیفیت ساخت‌وساز، ایمنی معابر، و پیشرفت پروژه‌های فنی و عمرانی (جدول ۴)
تعریف عملیاتی: امتیاز کسب‌شده مناطق در شاخص‌های مصوب ارزیابی عملکرد شهرداری در این حوزه.

• حوزه خدمات شهری و محیط زیست

تعریف نظری: مجموعه فعالیت‌های مدیریت شهری در شاخص‌های مدیریت پسماند، نگهداشت فضای سبز، زیباسازی، و ساماندهی صنایع مزاحم (جدول ۵)
تعریف عملیاتی: امتیاز کسب‌شده مناطق در شاخص‌های مصوب ارزیابی عملکرد شهرداری در این حوزه.

• حوزه امور اجتماعی و فرهنگی

تعریف نظری: اقدامات شهرداری در شاخص‌های کنترل آسیب‌های اجتماعی، آموزش شهروندی، رعایت حقوق شهروندی، و اجرای برنامه‌های فرهنگی (جدول ۶)
تعریف عملیاتی: امتیاز ثبت‌شده مناطق در شاخص‌های رسمی ارزیابی عملکرد اجتماعی و فرهنگی.

• حوزه نظرات شهروندان

تعریف نظری: اقدامات شهرداری در شاخص‌های سرعت و کیفیت پاسخ‌گویی سامانه‌های ۱۳۷ و ۱۸۸۸ و میزان رضایت عمومی از خدمات مناطق (جدول ۷)
تعریف عملیاتی: امتیاز ثبت‌شده مناطق در شاخص‌های رسمی ارزیابی عملکرد شهرداری در این حوزه.

جدول ۱. شاخص‌های حوزه مالی و اقتصاد شهری [۱۵ و ۱۶]

شماره شاخص	شاخص	شماره شاخص	شاخص
۱	میزان تحقق درآمد نقد	۹	میزان تحقق برنامه تملک و درآمد املاک
۲	میزان تحقق درآمد غیر نقد	۱۰	وضعیت صیانت از املاک و مستغلات و بهره‌برداری از سامانه جامع املاک
۳	میزان تحقق درآمد پایدار	۱۱	میزان برقراری انضباط مالی
۴	مبلغ قراردادهای مشارکتی	۱۲	نسبت دیون پرداخت شده به کل دیون
۵	میزان درآمد پروژه‌های مشارکتی	۱۳	وضعیت عملکرد حقوقی
۶	نسبت هزینه قطعی ثبت شده	۱۴	میانگین مدت‌زمان عقد قرارداد
۷	میزان مطابقت هزینه‌های قطعی حسابداری با سیستم پهای تمام شده	۱۵	نسبت تعداد قراردادهای منتشر شده در سامانه شفاف به تعداد کل قراردادهای ثبت شده در سامانه قراردادها
۸	نسبت مبلغ قراردادهای منعقد شده از طریق مناقصه		

جدول ۲. شاخص‌های حوزه شهرسازی و معماری [۱۵ و ۱۶]

شماره شاخص	شاخص
۱	میانگین زمان صدور پروانه ساختمانی
۲	میانگین زمان صدور گواهی ساختمانی
۳	میزان جلوگیری از وقوع تخلفات ساختمانی
۴	میزان مغایرت پروانه‌های صادر شده با ضوابط و مقررات طرح تفصیلی
۵	درصد تغییر کاربری‌های خدماتی تثبیت شده
۶	نسبت اجرای آرای کمیسیون‌های ماده ۱۰۰
۷	میزان نوسازی بافت فرسوده
۸	میزان تأمین خدمات در بافت فرسوده
۹	وضعیت عملکرد مناطق در بهسازی محیطی و ستاد بازآفرینی

جدول ۳. شاخص‌های حوزه توسعه مدیریت و هوشمندسازی [۱۵ و ۱۶]

شماره شاخص	عنوان شاخص
۱	نرخ کاهش نیروی انسانی
۲	میزان رضایت شغلی کارکنان
۳	نرخ اثربخشی دوره‌های آموزشی
۴	نسبت بانوان مدیر و مدیران جوان (مدیر ۳ و بالاتر)
۵	وضعیت انتصابات مدیران
۶	نسبت تطابق پست و شغل کارکنان
۷	میزان مشارکت مناطق در اجرایی‌سازی شهر هوشمند
۸	سرعت گردش مکاتبات اداری
۹	وضعیت عملکرد فناوری اطلاعات
۱۰	زمان پاسخ‌گویی به مکاتبات اعضای شورای اسلامی شهر
۱۱	درصد ساختمان‌های متصل به شبکه شهرداری تهران
۱۲	وضعیت عملکرد روابط عمومی
۱۳	وضعیت عملکرد HSE

جدول ۴. شاخص‌های حوزه زیرساخت‌های شهری [۱۵ و ۱۶]

شماره شاخص	عنوان شاخص
۱	افزایش مطلوبیت حمل‌ونقل عمومی
۲	بهبود ترافیک در شبکه معابر
۳	کاهش طول صف در شبکه معابر
۴	نرخ تغییر میزان ایمنی و تصادفات فوتی
۵	بهبود عملکرد سامانه اتوبوسرانی
۶	وضعیت نگهداشت ترافیکی منطقه
۷	میزان تحقق برنامه‌های توسعه و ترویج دوچرخه‌سواری
۸	میانگین پیشرفت فیزیکی و ریالی پروژه‌های معاونت حمل‌ونقل و ترافیک
۹	میزان پیشرفت فیزیکی پروژه‌های احداثی
۱۰	کیفیت ساخت‌وساز عمرانی
۱۱	کیفیت نگهداشت عمرانی
۱۲	میانگین پیشرفت فیزیکی و ریالی پروژه‌های معاونت فنی و عمرانی
۱۳	وضعیت عملکرد بحران منطقه

جدول ۵. شاخص‌های حوزه خدمات شهری و محیط زیست [۱۵ و ۱۶]

شماره شاخص	عنوان شاخص
۱	نسبت اجرای آرای بند ۲۰ به آرای صادرشده قطعی (صنایع مشاغل و مزاحم)
۲	وضعیت عملکرد خدمات شهری در مناسبت‌های ویژه
۳	وضعیت نگهداشت آبراهه‌ها و قنوات
۴	وضعیت عملکرد زیباسازی در فضاهای شهری
۵	نسبت وسعت فضای سبز شهری تحت پوشش شبکه آبرسانی
۶	وضعیت حمل‌ونقل و جمع‌آوری پسماند و خدمات نظافتی مکانیزه
۷	وضعیت جمع‌آوری و تفکیک پسماند خشک
۸	درصد تفکیک پسماند در مبدأ نسبت به مواد زائد جامد قابل بازیافت
۹	وضعیت توسعه و نگهداشت فضای سبز
۱۰	وضعیت رشد و بهبود سرانه‌های خدمات شهری
۱۱	وضعیت انضباط شهری معابر و ساخت‌وساز
۱۲	وضعیت مدیریت محیط زیست شهری
۱۳	وضعیت ساماندهی صنایع و مشاغل مزاحم
۱۴	میانگین پیشرفت فیزیکی و ریالی پروژه‌های معاونت خدمات شهری

جدول ۶. شاخص‌های حوزه امور اجتماعی و فرهنگی [۱۵ و ۱۶]

شماره شاخص	عنوان شاخص
۱	میزان کنترل، مهار و کاهش آسیب‌های اجتماعی
۲	میزان ارتقای آموزش‌های شهروندی
۳	میزان تحقق خدمات حوزه بانوان
۴	نرخ رعایت حقوق شهروندی
۵	وضعیت خدمات بخش سلامت
۶	وضعیت اجرای برنامه‌های فرهنگی، ملی و مذهبی
۷	میزان مناسب‌سازی و دسترس‌پذیر بودن ساختمان‌های مرکزی، نواحی و معاونت‌های منطقه برای معلولان و ناتوانان
۸	میانگین پیشرفت فیزیکی و ریالی پروژه‌های معاونت اجتماعی و فرهنگی

جدول ۷. شاخص‌های حوزه نظرات شهروندان [۱۵ و ۱۶]

شماره شاخص	عنوان شاخص
۱	صحت عملکرد رسیدگی به درخواست‌های شهروندان - سامانه ۱۳۷
۲	زمان رسیدگی به درخواست‌های شهروندان - سامانه ۱۳۷
۳	نرخ تغییر درخواست شهروندان از نگهداشت خدمات شهری - سامانه ۱۳۷
۴	نرخ تغییر درخواست شهروندان از نگهداشت فنی و عمرانی - سامانه ۱۳۷
۵	نرخ تغییر درخواست شهروندان از نگهداشت حوزه شهرسازی - سامانه ۱۳۷
۶	کمیت رسیدگی به درخواست‌های شهروندان - سامانه ۱۸۸۸
۷	کیفیت رسیدگی به درخواست‌های شهروندان - سامانه ۱۸۸۸
۸	میزان تغییر مصادیق گلایه‌مندی شهروندان - سامانه ۱۸۸۸
۹	میزان رضایت شهروندان از عملکرد دفاتر خدمات الکترونیک در منطقه
۱۰	میزان رضایت شهروندان از عملکرد شهرداری منطقه

اعتبار و محدودیت‌ها

برای افزایش دقت نتایج، اعتبارسنجی متقابل (Cross-validation) میان داده‌های کمی و تحلیل‌های کیفی انجام شد. با وجود این، وابستگی بخشی از داده‌ها به خوداظهاری مدیران می‌تواند موجب سوگیری ادراکی شود. جهت کاهش این اثر، اجرای میدانی به صورت غیرمتمرکز و تضمین محرمانگی پاسخ‌ها در دستور کار قرار گرفت. به طور کلی، روش‌شناسی پژوهش حاضر کوشیده است از سطح صرف «سنجش عملکرد» فراتر رود و الگوی تحلیلی «تأثیر عملکرد بر ظرفیت شفافیت سازمانی» را تبیین کند.

فرضیه‌های پژوهش

بر مبنای مدل مفهومی، فرضیه کلان تحقیق چنین است:

- عملکرد متفاوت مناطق ۲۲گانه شهرداری تهران در حوزه‌های هفت‌گانه ارزیابی عملکرد، با تفاوت در سطح شفافیت سازمانی (اطلاعاتی، فرایندی و پاسخ‌گویی) همراه است. در راستای این فرضیه، هفت فرضیه فرعی تدوین شد:
۱. بین عملکرد مالی و اقتصادی مناطق ۲۲گانه و شفافیت اطلاعاتی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
 ۲. بین عملکرد شهرسازی و معماری مناطق ۲۲گانه و شفافیت فرایندی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
 ۳. بین توسعه مدیریت و هوشمندسازی مناطق ۲۲گانه و شفافیت اطلاعاتی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
 ۴. بین عملکرد مناطق ۲۲گانه در زمینه زیرساخت‌های شهری و شفافیت فرایندی-پاسخ‌گویی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
 ۵. بین عملکرد خدمات شهری و محیط زیست مناطق ۲۲گانه و شفافیت پاسخ‌گویی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
 ۶. بین عملکرد امور اجتماعی و فرهنگی مناطق ۲۲گانه و شفافیت پاسخ‌گویی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
 ۷. بین عملکرد مناطق ۲۲گانه در زمینه نظرات شهروندان و شفافیت پاسخ‌گویی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
- این ساختار فرضیه‌ای، مسیرهای مدل ساختاری پژوهش را تعریف می‌کند.

روش تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها در سه مرحله انجام گرفت:

تحلیل کیفی مقدماتی

با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون^۱، شاخص‌های عملکردی با مضامین شفافیت سازمانی تطبیق داده شدند و ماتریس اولیه ارتباط میان شاخص‌ها و ابعاد شفافیت تدوین شد.

تحلیل عاملی تأییدی (CFA)

برای آزمون روایی سازه‌ها، بارهای عاملی با نرم‌افزار SmartPLS محاسبه و پایایی ترکیبی ($CR > 0.7$) و $AVE > 0.5$ بررسی شد.

مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM)

در این مرحله، روابط بین ابعاد عملکردی (متغیرهای مستقل) و ابعاد شفافیت (متغیرهای وابسته) تخمین زده ارزیابی شد. شاخص‌های برازش مدل شامل موارد زیر است: $CFI > 0.9$ ، $RMSEA < 0.08$ ، $\chi^2/df < 3$. همچنین ضرایب مسیر^۱، اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل تحلیل و تفسیر شد. ضرایب مسیر برای تحلیل اثرات مستقیم و غیرمستقیم محاسبه و نقش‌های میانجی (Mediation) و تعدیل‌کننده (Moderation) در صورت معناداری مدل فرعی هوشمندسازی- به صورت مکمل تحلیل شد.

اعتبار و پایایی ابزار

اعتبار محتوایی پرسشنامه با نظر خبرگان و تحلیل CVR و CVI تأیید و پایایی با آلفای کرونباخ ($\alpha > 0.7$) و پایایی ترکیبی ($CR > 0.7$) آزمون شد.

یافته‌های پژوهش**تحلیل عاملی تأییدی CFA**

در گام نخست، برای اعتبارسنجی سازه‌های پنهان و بررسی برازش مدل اندازه‌گیری، تحلیل عاملی تأییدی (Confirmatory Factor Analysis – CFA) انجام شد. نتایج نشان داد کلیه شاخص‌های معرفی شده دارای بار عاملی بالاتر از 0.60 هستند و هیچ‌یک حذف نشده‌اند؛ بنابراین، گویه‌های طراحی شده به‌خوبی سازه‌های مفهومی مربوط به خود را تبیین می‌کنند. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری به این صورت محاسبه شدند:

$$CFI=0.94, \quad TLI=0.91, \quad RMSEA=0.058, \quad \chi^2/df=2.45$$

مطابق معیارهای پذیرفته‌شده در مدل‌یابی معادلات ساختاری ($CFI, TLI > 0.9$ و $RMSEA > 0.08$)، مدل اندازه‌گیری دارای برازش بسیار مطلوب است. همچنین شاخص‌های روایی همگرا (Convergent Validity) و روایی واگرا (Discriminant Validity) بر اساس میانگین واریانس استخراج‌شده ($AVE < 0.5$) مورد تأیید قرار گرفتند؛ از این‌رو داده‌های گردآوری شده توانایی لازم برای ورود به مرحله تحلیل ساختاری را دارند.

تحلیل مدل ساختاری (SEM)

در گام دوم، مدل ساختاری پژوهش برآورد و مسیرهای میان ابعاد عملکرد شهرداری و ابعاد شفافیت سازمانی آزمون شد. نتایج حاصل از تحلیل مسیر در جدول ۸ خلاصه شده است.

جدول ۸. نتایج حاصل از مدل ساختاری

نتیجه	سطح معناداری	ضریب مسیر	مسیر
معنادار	۰/۰۰۱	۰/۴۷	عملکرد مالی و اقتصادی → شفافیت اطلاعاتی
معنادار	۰/۰۰۸	۰/۳۲	شهرداری و معماری → شفافیت فرایندی
معنادار و قوی	<۰/۰۰۱	۰/۵۴	توسعه مدیریت و هوشمندسازی → شفافیت اطلاعاتی
معنادار	۰/۰۰۴	۰/۴۱	زیرساخت‌های شهری → شفافیت پاسخ‌گویی
معنادار	۰/۰۱۲	۰/۳۶	خدمات شهری و محیط زیست → شفافیت پاسخ‌گویی
معنادار	۰/۰۲۱	۰/۲۹	امور اجتماعی و فرهنگی → شفافیت پاسخ‌گویی
قوی‌ترین رابطه	<۰/۰۰۱	۰/۶۲	نظرات شهروندان → شفافیت پاسخ‌گویی

تمامی مسیرها در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنادار بوده و نشان از برازش مناسب ساختار علی مدل دارد. شاخص‌های کلی برازش مدل نهایی نیز تأییدکننده کفایت این مدل هستند ($RMSEA = 0.058, CFI = 0.94$)

تحلیل اثرات مستقیم و غیرمستقیم

نتایج مدلیابی معادلات ساختاری نشان می‌دهد میان ابعاد عملکردی شهرداری و ابعاد سه‌گانه شفافیت سازمانی، روابطی چندوجهی و مثبت برقرار است. از میان مسیرهای مستقیم، قوی‌ترین اثر مربوط به تأثیر «نظرات شهروندان» بر «شفافیت پاسخ‌گویی» با ضریب مسیر ۰/۶۲ است، که گویای نقش تعیین‌کننده مشارکت مردمی و بازخورد شهروندان در ارتقای پاسخ‌گویی واقعی دستگاه‌های مدیریتی است. پس از آن، توسعه مدیریت و هوشمندسازی با ضریب ۰/۵۴ تأثیر قوی و معناداری بر «شفافیت اطلاعاتی» دارد؛ به این معنا که گسترش زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، سامانه‌های داده‌باز و نظام گزارش‌دهی الکترونیکی دسترسی عمومی به اطلاعات را افزایش داده و بستر شفافیت داده‌ای پایدار را فراهم می‌سازد. این مؤلفه همچنین در قالب اثرات غیرمستقیم، از طریق بهبود جریان‌های اطلاعاتی و مستندسازی فرایندها بر سایر ابعاد شفافیت تأثیرگذار است.

عملکرد مالی و اقتصادی نیز با ضریب مسیر ۰/۴۷ در سطح خطای ۰/۰۰۱ بر شفافیت اطلاعاتی اثر معناداری دارد و نشان می‌دهد پایداری به حساب‌دهی مالی و انتشار داده‌های بودجه‌ای و قراردادی، اعتماد عمومی را به عملکرد مالی شهرداری تقویت می‌کند. در حوزه زیرساختی، زیرساخت‌های شهری تأثیری برابر با ۰/۴۱ بر شفافیت پاسخ‌گویی دارد؛ یعنی کیفیت اجرای پروژه‌های عمرانی، حمل‌ونقل و ایمنی شهری با پاسخ‌گویی مدیریتی ارتباط مستقیم دارد.

در بعد خدمات عمومی، خدمات شهری و محیط زیست با ضریب مسیر ۰/۳۶ و سطح معنی‌داری ۰/۰۱۲ بر شفافیت پاسخ‌گویی مؤثر است و نشان می‌دهد اطلاع‌رسانی مستمر از عملکرد حوزه‌هایی همچون پسماند، فضای سبز و زیباسازی، موجب افزایش میزان اعتماد و رضایت شهروندان می‌شود.

در نهایت، امور اجتماعی و فرهنگی گرچه ضریب مسیر کمتری (۰/۲۹) دارد، اما تأثیر آن معنادار و بیانگر اهمیت رعایت حقوق شهروندی، اخلاق سازمانی و مسئولیت اجتماعی در تحکیم فرهنگ شفافیت است.

به طور کلی، میانگین ضرایب مسیر در بازه ۰/۲۹ تا ۰/۶۲ قرار دارد و تمامی روابط مدل در سطح $p < 0.05$ معنادار هستند. اثرات غیرمستقیم نیز نشان دادند توسعه مدیریت و هوشمندسازی از مسیر دیجیتال‌سازی فرایندها- محرک ثانویه برای تقویت ابعاد مختلف شفافیت محسوب می‌شود.

تحلیل شاخص‌های عملکردی مناطق شهرداری تهران نشان می‌دهد میانگین نمرات عملکرد در حوزه‌های مختلف تفاوت چشم‌گیری دارد. بیشترین میانگین به حوزه توسعه مدیریت و هوشمندسازی (۴/۱۸ از ۵) تعلق دارد که حاکی از کارآمدی شهرداری در توسعه زیرساخت‌های دیجیتال، اصلاح فرایندهای مدیریتی و استقرار سامانه‌های خدمات الکترونیکی است. در مقابل، کمترین میانگین عملکرد به حوزه خدمات شهری و محیط زیست (۳/۴۵) اختصاص یافته است؛ این نتیجه بیانگر نیاز به بازنگری در شاخص‌های عملکردی و سرمایه‌گذاری هدفمندتر در زمینه مدیریت پسماند و بهبود کیفیت محیط زیست شهری است. در میان ابعاد شفافیت، شفافیت اطلاعاتی با میانگین ۳/۹۲ بالاترین مقدار، و شفافیت پاسخ‌گویی با میانگین ۳/۵۶ پایین‌ترین مقدار را دارد. این تفاوت نشان می‌دهد اگرچه دسترسی به داده‌ها بهبود یافته، ولی نهادینه شدن فرهنگ پاسخ‌گویی هنوز به بلوغ کامل نرسیده است. در مجموع، یافته‌های توصیفی بر وجود نوعی دوگانگی میان «پیشرفت فناورانه» و «پاسخ‌گویی نهادی» دلالت می‌کند که می‌تواند مسیر تمرکز سیاستی شهرداری را در آینده مشخص سازد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری نشان داد میان شاخص‌های عملکرد سازمانی شهرداری تهران و ابعاد سه‌گانه شفافیت سازمانی رابطه‌ای مثبت، مستقیم و معنادار برقرار است ($RMSEA = 0.058, CFI = 0.94$). بر اساس یافته‌ها، بهبود عملکرد در حوزه‌های مدیریت، فناوری و مشارکت شهروندی، نقش اساسی در ارتقای سطح شفافیت کلان شهرداری تهران دارد. از میان متغیرها، «توسعه مدیریت و هوشمندسازی» با ضریب اثر $\beta = 0.54$ ، بیشترین سهم را در شفافیت اطلاعاتی، و «مشارکت شهروندان» با ضریب اثر

$\beta=0.62$ ، قوی‌ترین اثر را بر شفافیت پاسخ‌گویی داشته است. این رابطه، ارتباطی خطی و مکانیکی نیست؛ بلکه تنها زمانی محقق می‌شود که خروجی‌های عملکردی به داده‌های قابل فهم و در دسترس برای ذی‌نفعان تبدیل شوند. همچنین یافته‌ها بیانگر آن است که مؤلفه‌های مالی، زیرساختی و خدمات شهری نیز اثرات مکملی بر ابعاد شفافیت دارند؛ هرچند در حوزه‌های خدمات شهری، محیط زیست و اجتماعی - فرهنگی، همچنان شاهد ضعف در گزارش‌دهی عمومی و انتشار داده‌ها هستیم.

از منظر نهادی، بررسی کیفی مصاحبه‌ها نشان داد مدیران، ارزیابی عملکرد را همچنان ابزاری برای گزارش‌دهی اداری تلقی کرده و ارتباط آن را با یادگیری سازمانی درک نکرده‌اند؛ به همین دلیل با وجود دقت بالای داده‌ها، تأثیر ملموسی بر اصلاح فرآیندها دیده نمی‌شود. برعکس، حوزه‌های متصل به زیرساخت‌های دیجیتال یا سامانه‌های نظارتی (نظیر ۱۳۷ و ۱۸۸۸) از سطح شفافیت بالاتری برخوردارند. این وضعیت بیانگر رابطه‌ای دوسویه است: ارتقای کیفیت ارزیابی، تصمیم‌گیری را شفاف‌تر می‌کند و افزایش شفافیت نیز اعتبار نظام ارزیابی را تقویت می‌کند؛ به این معنا که شفافیت، پیش‌شرط تداوم بهبود عملکرد است.

در سطح نظری، این یافته‌ها با پارادایم‌های «زنجیره پاسخ‌گویی» و «حکمرانی باز» هم‌راستا است؛ چرا که جریان اطلاعات عملکردی را تنها زمانی اثربخش می‌داند که از کانال تعامل میان سازمان و جامعه عبور کند. در تحلیل کلان، حکمرانی شهری در ایران هنوز در مرحله گذار از نظام بوروکراتیک به مدیریت داده‌محور است. تمرکز سلسله‌مراتبی قدرت و ساختارهای بسته اطلاعاتی، مانع از آن شده که چرخه بازخورد میان «داده، تصمیم و عمل» به درستی برقرار شود. در نهایت، پژوهش حاضر نشان داد شفافیت در شهرداری تهران نه پیامد کنترل سلسله‌مراتبی، بلکه محصول تعامل داده‌محور است. ضعف فعلی نظام ارزیابی، در ناتوانی ترجمه نتایج اجرایی به «شفافیت نهادی» است. تحقق شفافیت پایدار مستلزم تبدیل نظام ارزیابی به ابزاری برای اعتمادسازی است؛ نظامی که در آن هر شاخص عملکردی، هم‌زمان بازتاب‌دهنده کارایی سازمان و میزان پایداری آن به اصول حکمرانی هوشمند باشد. به این ترتیب، شفافیت از یک خروجی اداری به پیش‌شرط مشروعیت مدیریت شهری ارتقا می‌یابد. برای عبور از این چالش‌ها، سه محور اصلاحی پیشنهاد می‌شود:

۱. بازنگری در ساختار ارزیابی: گذار از مدل کنترل‌محور به مدل یادگیرنده مشارکتی با تأکید بر بازخورد شهروندان.
۲. نهادینه‌سازی شفافیت داده‌ها: ایجاد پلتفرم‌های «داده‌باز» برای تضمین دسترسی عمومی به عملکرد پروژه‌ها و واحدهای تابعه.
۳. تقویت ابعاد اخلاقی: آموزش مدیران و ترویج اخلاق گزارش‌دهی صادقانه همراه با نظام پاداش برای رفتارهای پاسخ‌گو.

پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری و یافته‌های کیفی پژوهش، مجموعه‌ای از پیشنهاد‌های اجرایی برای ارتقای شفافیت سازمانی، تقویت پاسخ‌گویی و توسعه یادگیری سازمانی در شهرداری تهران ارائه می‌شود:

۱. ایجاد سامانه داده‌باز عملکرد مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه: طراحی و راه‌اندازی یک پلتفرم یکپارچه برای انتشار عمومی داده‌های عملکردی، شاخص‌های کلیدی مدیریت شهری و نتایج ارزیابی عملکرد به تفکیک مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه که می‌تواند با افزایش دسترسی شهروندان به اطلاعات، زمینه نظارت عمومی و ارتقای سطح شفافیت نهادی را به طور قابل توجهی فراهم سازد.
۲. انتشار دوره‌ای گزارش‌های ارزیابی عملکرد: استقرار نظام گزارش‌دهی منظم و انتشار گزارش‌های تحلیلی ارزیابی عملکرد در بازه‌های زمانی سه‌ماهه، به گونه‌ای که روند پیشرفت برنامه‌ها، میزان تحقق اهداف و انحرافات احتمالی به صورت مستمر و شفاف در اختیار مدیران، نهادهای نظارتی و شهروندان قرار گیرد.
۳. تقویت سواد داده‌ای مدیران و کارشناسان: توسعه برنامه‌های آموزشی در زمینه تحلیل داده‌های عملکردی و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، با هدف ارتقای توان تحلیلی مدیران و تبدیل نظام ارزیابی عملکرد به ابزاری برای یادگیری سازمانی و بهبود مستمر.

منابع

1. Behn RD. Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*. 2003;63(5):586–606.
2. Hood C. A public management for all seasons? *Public Administration*. 1991;69(1):3-19.
3. Moynihan DP. *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Washington (DC): Georgetown University Press; 2008.
4. Meijer AJ. Understanding the complex dynamics of transparency. *Public Administration Review*. 2013;73(3):429-439.
5. Ghousi R, Naddafpour A. Proposing a rapid plant assessment hybrid method using data envelopment analysis for municipalities performance evaluation (Case Study: Isfahan municipality). *Management Tomorrow*. 2018;16(53):209-226. [Persian]
6. Smith N, Mitton C, Corlenissen E, Gibson J. Using evaluation theory in priority setting and resource allocation. *Journal of Health Organization and Management*. 2012;26(5):656-671.
7. Moosavi M. Design a performance assessment model for affiliate organizations of civil management using balanced scorecard development. *Quarterly Journal of Management of Governmental Organizations*. 2016;4(2):97-118. [Persian]
8. Rafizadeh A, Ronagh Y. *Performance management and evaluation: A scientific and applied approach*. Farmanesh, Tehran; 2013. [Persian]
9. Parmenter D. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. New Jersey, John Wiley & Sons; 2015.
10. Ogbeifun E, Mbohwa C, Pretorius JHC. Developing Key Performance Indicators using the Delphi technique. *FUTY Journal of the Environment*. 2016;10(1):27-38.
11. Ghaderi SF, Azadeh M, Mirjalili M, Sheikhalishahi M. Assessment Human Resources of Banks Using DEA and Fuzzy DEA Approaches. *Advances in Industrial Engineering*. 2010;44(2):213-228. [Persian]
12. Barakpour N, Ghoharpour H, Karimi M. Evaluation of Municipality Performance based on Citizen Satisfaction with Urban Public Services in city of Tehran. *Urban Management*. 2010;8(25):203-218. [Persian]
13. Afyiah S. Performance Measurement and Evaluation in Public Sector Organizations. *The Journal of Academic Science*. 2024;1(4):313-322.
14. Dessler G. *Human Resource Management*, 8th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall; 2008.
15. Tehran Municipality, Deputy of Planning, Urban Development and Council Affairs. *Performance Evaluation Guidelines for Districts, Organizations and Affiliated Companies of Tehran Municipality*. Tehran: Tehran Municipality; 2018. [Persian]
16. Shahidipour R, Sangi E, Mazaherian H, Karami A, Jafari-Shahrestani A. Identification and prioritization of performance evaluation indicators of Tehran Municipality districts using the fuzzy Delphi method. *Quarterly Journal of Urban and Regional Development Planning*. 2021;3(15):51–87. [Persian]