تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۰/۲۶
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱/۲۰
صفحات: ۶۴-۵۱

دورنمای شهر، شهروند و مدیریت شهری در برنامه اجرایی شهرداری قاین با استفاده از مدل کارت ارزیابی متوازن (BSC)

سعید رفیع‌پور[۱]

چکیده

لازمه پاسخگویی به شهر و شهروندان برخورداری از برنامه‌ای است که بر مبنای برنامه‌ریزی، آینده‌نگری، هدفمندی و عقلانیت شکل گرفته باشد. از سوی دیگر، با توجه به مفهوم چشم‌انداز، آینده‌نگری به شهرداری این امکان را می‌دهد تا پاسخگوی شهروندان در حال و آینده باشد؛ بنابراین، این مقاله ضمن معرفی فرایند چگونگی تدوین برنامه اجرایی میان‌مدت شهرداری قاین با تکیه بر مفهوم چشم‌انداز، با رویکردی کاربردی به مدل کارت ارزیابی متوازن در فرایند برنامه‌ریزی، به توصیف قابلیت‌های ویژه این مدل در اجرا به عنوان یک چارچوب کاربردی به بیان چشم‌انداز می‌پردازد و با ترسیم نقشه راهبردی برنامه با مجموعه‌ای از روابط علّی و معلولی، چارچوبی بصری برای چگونگی یکپارچگی اهداف راهبردی شهرداری قاین در چهار وجه مدل کارت ارزیابی متوازن ارایه می‌نماید. برای حفظ تناسب ابعاد کارت ارزیابی متوازن با وظایف چهارگانه (عمرانی، خدماتی، نظارتی و اداری) شهرداری و قلمرو موضوعی دانش شهرسازی، ابعاد کارت ارزیابی متوازن در چهار وجه ۱- بودجه و منابع مالی، ۲- شهر و شهروند، ۳- فرایندهای داخلی و ۴- زیرساخت‌های سازمانی و همچنین عوامل راهبردی در رابطه با سه محور شهر، شهروند و مدیریت شهری تعریف می‌شوند و در نهایت، چگونگی نظام گسترش وجه مالی مدل کارت ارزیابی متوازن در برنامه اجرایی شهرداری قاین برای ایجاد نظام مالی کارآمد به ویژه با درآمدهای پایدار، به عنوان الگوی کاربردی ارائه می‌شود.

واژه‌های کلیدی: برنامه اجرایی، شهرداری قاین، چشم‌انداز، کارت ارزیابی متوازن، درآمدهای پایدار

طبقه‌بندی JEL: E01, L25.

۱- دانشجوی دکتری شهرسازی، دانشگاه تربیت مدرس، saeid.rafiepour@modares.ac.ir

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.4.2]

۱- مقدمه

لازمه پاسخگویی معقول و متعادل مدیریت شهری در هر زمان، وابسته به شهر و شهروندان و منوط به داشتن برنامه‌ای است که بر پایه فرایند برنامه‌ریزی مبتنی بر ویژگی‌های آینده‌نگری، هدفمندی و عقلانیت شکل گرفته باشد. در این میان، آینده‌نگری، به شهرداری‌ها این توانایی را می‌دهد تا ضمن پاسخگویی معقول و متعادل در زمان به شهر و شهروندان، اقدام فعال نسبت به فرصت‌های متنوع داشته باشند تا اینکه همواره به وقایع و رویدادهای متکثر واکنش نشان دهند. از این منظر شهرداری شهر قاین واقع در استان خراسان جنوبی بر آن شده با اتخاذ خط‌مشی فعال در عرصه تعالی نظام اجرایی شهرداری، از روش‌های انفعالی در حوزه اجرایی فاصله گرفته و با تدوین برنامه‌ای میان‌مدت بر مبنای تصویر دورنمای آینده توسعه‌ای شهر (چشم‌انداز)، برنامه‌های کوتاه‌مدت خویش را در خلال سال‌های ۹۵-۱۳۹۱ به الزامات توسعه‌ای سوق دهد.

نظام گردآوری اطلاعات به نسبت موضوع‌های مورد بررسی در این نوشتار اسنادی و روش تدوین برنامه اجرایی شهرداری قاین، در چارچوب اسناد فرادست (طرح جامع و تفصیلی) با تکیه بر نظام چشم‌انداز، بر فرایند برنامه‌ریزی مبتنی بر روش تجزیه‌گرا و جزءنگر (در سطح شناخت و تحلیل) و روش ترکیب‌گرا و کل‌نگر (در سطح ارائه راه‌حل‌ها) استوار است و به ارائه الگویی کاربردی برای تدوین برنامه اجرایی با استفاده از مدل کارت ارزیابی متوازن[1] می‌پردازد. با نظر به اینکه کاربردپذیری این مدل شرط توفیق مدیریت شهری در پاسخگویی معقول و متعادل در هر زمان به شهر و شهروندان فرض شده است در این نوشتار کوشش می‌گردد با نشان دادن چگونگی بسط وجه مالی مدل کارت ارزیابی متوازن در برنامه اجرایی شهرداری قاین به همراه درآمدهای پایدار، به مدل کارت ارزیابی متوازن صرفاً نه به عنوان مدل نظری، بلکه به عنوان ابزاری کاربردی که می‌تواند کارایی و اثربخشی عملکرد شهرداری‌ها را در پی داشته باشد، توجه شود.

یکی از الزامات توسعه و پیشرفت در هر زمینه، داشتن بینش نسبت به محیط، تصمیم‌گیری به موقع و داشتن برنامه هدفمند جامع و مانع است و این امر میسر نمی‌شود مگر این که امر آینده‌پژوهی به صورت صحیح و موفق انجام گیرد (حسین هاشمی و همکاران، ۱۳۸۹). آینده‌نگری[2]، فرایندی نظام‌مند و مشارکتی شامل ایجاد آگاهی درباره آینده و تدوین چشم‌اندازهای توسعه میان‌مدت و بلندمدت، انسجام بخشیدن به تصمیم‌های کوتاه‌مدت و تشویق اقدام‌های همگرا است (معصومی اشکوری، ۱۳۸۷). لازم به ذکر است که هیچ آینده‌پژوهی تاکنون ادعا نکرده است که می‌تواند آینده را به درستی و بی هیچ کم و کاست یا اختلافی پیش‌بینی کند، بلکه منظور اصلی آن است که آینده‌پژوهان چشم‌اندازهایی را در ارتباط با یک رویداد یا پدیده ترسیم کنند و رسیدن به هر یک از آنها را منوط به طی شدن فرایندی خاص و ایجاد شرایطی ویژه بنمایند (دولتشاهی، طهماسبی آشتیانی، ۱۳۸۹) که این فرایند موجب معرفی مجموعه‌ای از چشم‌اندازها و راه‌های ممکن برای ساختن آینده خواهد شد (عیوضی، ۱۳۸۸)؛ بنابراین از جمله بسترهای ضروری برای آینده‌نگر ساختن شهروندان و مدیریت شهری، ترسیم تصویرهای بزرگ، مهیج و الهام‌بخش آینده است که می‌تواند در قالب چشم‌انداز شهر متجلی شود.

چشم‌انداز شهر، وصف روشن و فشرده از شهری است که می‌خواهیم در آینده طولانی‌مدت داشته باشیم. بیان ویژگی‌هایی است که به شهر تصویری قابل ادراک و متمایز می‌بخشند و مجموعه‌ای از ارزش‌ها هستند که تصمیم‌گیری‌های آتی را هدایت کنند (گلکار، ۱۳۸۴).

1- Balanced Scorecard (BSC)
این مدل در منابع مختلف به دو شکل کارت امتیازی متوازن و یا کارت ارزیابی متوازن ترجمه شده است. در این نوشتار برای وحدت کلمه از کارت ارزیابی متوازن استفاده شده است.

2- Foresight

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.4.2]

بنابراین چشم‌اندازسازی در چارچوب آینده‌نگری قابل درک است. چشم‌انداز را تصویر ذهنی[1] تعریف کرده‌اند که به صورت کلی منظری از آن در افق دور قابل رؤیت است. گروهی دیگر چشم‌انداز را تصویری عینی[2] در نظر گرفته‌اند گرفته‌اند و آن را قابل تجسم و کمیت‌پذیر می‌دانند. همچنین چشم‌انداز را تصویر آینده، دورنما و منظر نیز تعریف کرده‌اند (رضائی میرقائد، مبینی دهکردی، ۱۳۸۵).

چشم‌انداز آن چیزی است که از آینده در ذهن متبادر می‌شود. چشم‌انداز ارائه‌دهنده یک تصویر ایده‌آل و آرمانی در افق بلندمدت است که در فراروی جامعه قرار می‌گیرد و از خصوصیت جامع‌نگری و آینده‌نگری و ارزش‌گرایی برخوردار است (پیشگاهی فرد، پولاب، ۱۳۸۷). در واقع دورنمایی که چشم‌انداز ارائه می‌دهد تصوری از آینده است (Ache, 2011) و درک مناسب این چشم‌اندازها، تصمیم‌گیری درباره این که امروز چه تصمیماتی را می‌توان برای ساختن فردایی بهتر اتخاذ کرد تسهیل می‌کند (عیوضی، ۱۳۸۸).

به طور کلی تلاش برای ساختن آینده مطلوب شهر در چارچوب فرایند ایجاد چشم‌انداز نمی‌تواند فارغ از پژوهش پیرامون زمینه‌های تاریخی، اجتماعی، اقتصادی، محیطی و ... آن شهر باشد؛ بنابراین سنجش جامع وضعیت مبتنی بر واقعیت علّی امور و مشارکت اجتماعی، از عناصر اصلی فرایند ایجاد چشم‌انداز به شمار می‌آید و غایت وجودی و نقش شهر، باعث هویت بخشیدن به شهر در چارچوب چشم‌انداز می‌شود.

کارت ارزیابی متوازن (BSC): کارت ارزیابی متوازن، در اصل به وسیله کاپلان و نورتون[3] (۱۹۹۶) به عنوان یک ابزار اندازه‌گیری تجربه شد و اکنون به عنوان یک سیستم مدیریت راهبردی به شمار می‌آید (خدامی‌پور، اکبری، ۱۳۸۸). مدل کارت امتیازی متوازن، سازمان را قادر می‌سازد مأموریت و چشم‌انداز خود را در درون اهداف راهبردی ویژه‌ای در تقاطع چهار وجه[4] ۱- مالی، ۲- مشتری، ۳- فرایندهای کاری داخلی و ۴- رشد و یادگیری. ترجمه کند. به محض اینکه اهداف مناسب تعریف شدند کارت ارزیابی متوازن، سازمان را به سوی توسعه معیارهای اجرایی معقول و اهداف پایه‌ریزی شده، ابتکارات و طرح‌هایی برای برآورده‌کردن اهداف و دنبال‌کردن اصلاحات دوراندیشانه بلندمدت، هدایت می‌کند (Wachtel et al., 1999)؛ بنابراین تعریف چشم‌انداز برای موفقیت کارت امتیازی متوازن الزامی است. این بیانیه چشم‌انداز است که به کل سازمان اجازه می‌دهد که بفهمند برای چه چیزی کار می‌کنند؟ همچنین سایر اهداف[5] با توجه به بیانیه چشم‌انداز ترسیم می‌شوند (Guimarães et al., 2010).

از مزیت‌های کارت ارزیابی متوازن تشریح راهبردهای سازمان به روشی ساده است (Franky et al., 2009). این رویکرد اهداف اجرایی راهبردی سازمان را به معیارهای عملکردی مشخص مرتبط می‌کند (مرادی‌مسیحی، ۱۳۸۴).

برنامه اجرایی، ملموس‌ترین بخش کارت امتیازی متوازن است. این برنامه، عملیات خاص و مراحلی را که در آینده برای دستیابی به اهداف و آرمان تدوین شده است را تشریح می‌کند (عباسی، ملکی صومعه‌لو، ۱۳۸۸). روش کارت ارزیابی متوازن، راهبرد سازمان را در قالب اهداف کمی تفکیک و سپس میزان دستیابی به این اهداف را اندازه‌گیری می‌کند. این روش با چشم‌انداز - بیانیه مأموریت - آغاز می‌شود و سپس به راهبردها، فعالیت‌های تاکتیکی و در نهایت سنجه‌ها خرد می‌شود (رستمی، احتشامی اکبری، ۱۳۸۹).

کارت ارزیابی متوازن در اصل، نقصان جدی در انعکاس راهبرد سازمان - عدم توانایی ارتباط راهبردهای بلندمدت سازمان با اقدامات کوتاه‌مدت - را مورد توجه

1- Image
2- Perspective
3- Kaplan and Norton

۴- از دید طراحان معماری کارت ارزیابی متوازن، این جنبه‌ها تحت عنوان پرسپکتیو (Perspective) بیان شده که در متون مختلف تحت عنوان «وجه» ، «جنبه»، «منظر» و «دیدگاه» ترجمه شده است.

5- Goals

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.4.2]

قرار می‌دهد. هیئت اجرایی بدون آگاهی جامع از راهبرد سازمان، نمی‌تواند بین چهار وجه کارت ارزیابی متوازن هماهنگی ایجاد کند؛ بنابراین کارت ارزیابی متوازن یک چارچوب جدیدی را برای سازمانمندی اهداف راهبردی در درون چهار وجه (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری) با در نظر گرفتن روابط علی و معلولی فراهم می‌کند (Wu, Chang, 2011).

نظام تدوین برنامه میان‌مدت شهرداری قاین:

وظایف گسترده شهرداری؛ در عرصه‌های شهرسازی، عمرانی و فنی، خدماتی و نظارتی و اهمیت نقش شهرداری در زمینه ارائه خدمات مطلوب به شهروندان، این سازمان عظیم و پرمسئولیت را ناگزیر می‌نماید تا با بهره‌گیری کامل از کلیه امکانات (انسانی، مالی، تدارکاتی، سازمانی) موجود، تدابیر لازم را در جهت ارتقای کمی و کیفی خدمات مستمر، در قالب برنامه‌های منظم میان‌مدت و کوتاه‌مدت اتخاذ نماید. این امر که در مباحث نظری برنامه‌ریزی به قابلیت اجرایی بخشیدن به برنامه‌ها و طرح‌های بلندمدت اطلاق می‌شود، تنها راه‌حل قابل اجرا نمودن طرح‌های توسعه شهری است، چرا که طرح‌های توسعه شهری طرح‌های بلندمدتی هستند که به خودی خود قابل اجرا نمی‌باشند، مگر اینکه به وسیله برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت به مقیاس‌های اجرایی مبدل شوند (مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهری وزارت کشور، ۱۳۷۸).

شهرداری‌ها در ایران از سال ۱۳۴۷ با استناد به ماده ۱۵ قانون نوسازی و عمران شهری، موظف می‌گردند با راهنمایی وزارت کشور، برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاحات شهر را برای مدت پنج سال بر اساس نقشه جامع شهر و در صورتی که فاقد نقشه جامع باشند، بر اساس احتیاجات ضروری شهر و با رعایت اولویت آنها در حدود منابع مالی مقرر در قانون و سایر امکانات مالی شهرداری تنظیم کرده و پس از تصویب انجمن شهر و تأیید وزارت کشور طرح‌های مربوط را براساس آن اجرا کنند (منصور، ۱۳۸۸). با عنایت به این ماده، برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاحات شهر یا «برنامه اجرایی[1] که مجموعه‌ای از عملیات و خدمات مختلف در ارتباط با یکدیگر برای تحقق هدف‌های مشخص برنامه (بخش) می‌باشد و هر برنامه اجرایی متشکل از طرح‌های متعدد است. برنامه اجرایی معمولاً در چارچوب برنامه بلندمدت تنظیم می‌شود و غالباً از لحاظ زمان پیش‌بینی ۵ ساله است» (زیاری، ۱۳۷۸). این در حالی است که مطالعات انجام شده بر روی شهرهای کشور در شرایط حاضر با وجود ضرورت برنامه‌ریزی میان‌مدت، شهرداری‌ها اکثراً فاقد برنامه‌های میان‌مدت و ضرورت‌های فوری و آنی تنظیم‌کننده حرکت و فعالیت‌های مختلف شهرداری‌ها در مقاطع کوتاه‌مدت و سالانه بوده و بودجه‌ریزی شهرداری‌ها بیش از آن که تابعی از عملیات توسعه و عمران شهر باشد، تابعی از ضرورت‌های فوری است (مرکز مطالعات برنامه‌ریزی شهری وزارت کشور، ۱۳۷۸).

بی‌تردید هدف هر نوع برنامه‌ریزی خردمندانه، پرهیز از رویکردهای انفعالی و واکنشی و دخالت آگاهانه و فعالانه در مسیر بهسازی وضعیت جامعه در حال و آینده است. از این‌رو، برنامه‌ریزی در معنای عمیق خود، خصلتی هنجارگرا و آینده‌نگر دارد و نمی‌تواند به اقدامات مقطعی، موردی و پراکنده و یا دنباله‌روی از وضعیت موجود بسنده کند. بر این اساس برنامه‌ریزی خوب نیازمند آینده‌پژوهی است تا بتواند تأثیر مثبت در روند تحولات جامعه ایفا کند (مهدیزاده، ۱۳۸۸).

۲- روش تحقیق

بر این اساس شهرداری قاین بر آن شده تا در گریز از روش‌های رایج مدیریت شهرهای کشور که بر پاسخگویی به الزامات روزمره استوار است، با رویکردی آینده‌نگر، به الزامات متفاوت شهروندان قاین در اندازه‌های لازم، پاسخی مناسب به تناسب امکانات و محدودیت‌ها ارائه دهد.

1- Executive Plan

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.4.2]

بررسی تجارب اندک گذشته در تدوین برنامه‌های عمرانی پنج ساله شهرداری‌های کشور نشان می‌دهد تا به حال دو جریان عمده با رویکرد مشخص عمل نموده‌اند:

نخست؛ رویکردی که مبنای تنظیم برنامه را بر پایه روندها و گرایشات دیروز استوار و نقطه اتکا برنامه را بر پایه رشد آنها در سال‌های آتی استوار می‌سازد. در چنین رویکردی، دگرگونی در ساختارها (شهر، شهروند و مدیریت شهری) مدنظر نبوده و آینده در تداوم با دیروز با تحقق کمیتی بیشتر، برآورد می‌شود.[1]

دوم؛ رویکردی که برنامه را بر منظر نگاهی در آینده جستجو می‌نماید. به عبارت دیگر، این رویکرد تلاش دارد که بر پایه وضع موجود، نظام آینده را پیش‌بینی نماید. در این نگرش، ساختار شهر، مقدمه لازم در تدوین اقدامات عمرانی بوده که این برنامه باید بر پایه توسعه محورهای تعیین شده برای شهر[2] در جهت تعدیل وضع موجود با تحقق کیفیتی بهتر، دنبال شود[3] (مهندسین مشاور طرح محیط پایدار، ۱۳۸۴).

بنابراین در رویکرد دوم، نقش چشم‌انداز طی فرایندی اجرایی می‌تواند بر تمامی تصمیمات، برنامه‌ریزی‌ها و واکنش‌ها نقش مؤثری ایفا نماید (رضائی میرقائد، مبینی دهکردی، ۱۳۸۵). چشم‌اندازسازی به ساده‌ترین بیان، فرایندی در برنامه‌ریزی است که در آن جامعه شروع به تبیین چشم‌اندازی مشترک درباره آینده و محقق ساختن آن می‌کند. چنین چشم‌اندازی به لایه هم‌پوشان طرح‌ها، سیاست‌ها، تصمیمات اجتماعی و همچنین راهنمای عمل در گستره وسیع‌تری از جامعه بدل می‌شود (منصوریان، ۱۳۸۶).

نگرش‌های مذکور به فرایند تدوین برنامه، باعث شد که شهرداری قاین دو وجه زیر را در پیوستگی با یکدیگر در جهت حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب اتخاذ کند که عبارتند از:

۱- تدوین نظام چشم‌انداز در افق بلندمدت.

۲- تهیه برنامه پنج ساله شهرداری با تکیه بر اسناد راهبردی و توسعه‌ای بالادست در افق میان‌مدت.

از آنجائی که بسیاری از شهرها یا شهرداری‌ها دارای چشم‌اندازی الهام‌بخش و جذابند ولی اغلب آنها قادر نیستند تا این کلمات زیبا را برای همسوسازی اقدامات اجرایی به کار گیرند، روش کارت امتیازی متوازن با فراهم کردن چارچوبی نظام‌مند به شهرداری قاین اجازه می‌دهد تا چشم‌انداز شهر را ترجمه کند و ضمن توجه به الزامات مورد توجه شهر و شهروندان و در نظر گرفتن مقوله زمان، آنها را در پیوستگی با سه دیدگاه یا منظر دیگر یعنی فرایندهای داخلی، زیرساخت‌های سازمانی و بودجه و منابع مالی تکمیل کند.

۳- یافته‌ها

نقشه راهبردی برنامه اجرایی شهرداری قاین:

امروزه نظام مدیریت شهری، از دیدگاه قانونی در جهت حرکت به سوی مدیریت واحد، گام بر می‌دارد.[4] تعریف چنین جایگاهی، بر عهده‌گیری نقش‌های متعدد و متنوعی را در دستور کار مدیریت قرار می‌دهد که مستلزم تجهیز منابع مادی، ابزاری و انسانی بالایی می‌باشد که باید از هم اکنون، زمینه برنامه‌ریزی آن را فراهم ساخت. حرکت بر بستر مدیریت واحد، نمی‌تواند در حوزه وظایف و مأموریت‌های سنتی تعریف شده محصور و محدود شود، بلکه بیش از آن وابسته به حوزه چشم‌انداز است، امری که با تعیین وابستگی برنامه پنج ساله شهرداری به اسناد توسعه‌ای مصوب فرادست، حاصل می‌آید. با تحقق این امر می‌توان نتایج زیر را انتظار داشت:

۱- این رویکرد در عمده شهرداری‌های کوچک، متوسط و حتی نسبتاً بزرگ، امروزه هم جریان دارد.

۲- ساختار برنامه در تجربیات صورت گرفته عمدتاً بر بهبود کیفیت محورهای زیست‌محیطی، ترافیکی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، سیما و کالبد شهر تأکید داشته است.

۳- نمونه این برنامه‌ها، برنامه ۸۳ تهران و نیز برنامه استراتژی توسعه شهر اصفهان بوده است که اولی بر افق کوتاه‌مدت و دومی بر افق بلندمدت، جهت‌گیری کرده بودند (مهندسین مشاور طرح محیط پایدار، ۱۳۸۴).

۴- ماده ۱۳۶ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی ـ اجتماعی

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.4.2]

■ تهیه برنامه پنج ساله شهرداری با اتکا بر اسناد توسعه‌ای، زمینه مدیریت یکپارچه را در حوزه شهری فراهم می‌سازد. به عبارت دیگر مدیریت یکپارچه، امکان گذار را از مدیریت چند پارچه موجود به مدیریت واحد شهری مطلوب را در میان‌مدت و بلندمدت فراهم می‌آورد.

■ اتکا بر اسناد توسعه‌ای مصوب در تدوین برنامه، مدیریت شهری را در جهت اعمال نظر و بر عهده‌گیری نقش‌های توسعه‌ای کلان سوق می‌دهد. این امر به نوبه خود زمینه‌ساز حضور توأمان و فعال مدیریت شهری در عرصه‌های تصمیم‌گیری و اجرا می‌شود، وجهی که موجبات ارتقا ساختار مدیریت شهری را فراهم می‌آورد.

اما در تنظیم برنامه با اتکا بر اسناد مصوب، برای ایجاد و اخذ دستاوردهای لازم و مفید آن باید به دو نکته توجه کرد:

■ نخست آنکه حرکت بر پایه اسناد توسعه‌ای شهر در تنظیم برنامه پنج ساله، به شهر محوریت می‌بخشد و ساختار مدیریت شهر را تابع سازمان فضایی شهر و شهروند می‌نماید. این تغییر، مقدمه لازم در جهت، ایجاد یک مدیریت شهری کارآمد است.

■ دوم اینکه مدیریت شهری با تنظیم برنامه پنج ساله در بین ارگان‌ها و دستگاه‌های اجرایی، محوریت می‌یابد. چنین وجهی برنامه را در حوزه اجرا با محوریت شهرداری در مدیریت شهری، همراه می‌سازد.

بدین اعتبار برای تحقق چشم‌انداز شهر قاین، باید آن را به مفاهیم برنامه‌ای ترجمه کرد. همان‌طوری که قبلاً نیز بدان اشاره شد، روش‌شناسی مرسوم برای این منظور در جهان، روش کارت ارزیابی متوازن است. در این روش، چشم‌انداز و راهبردهای شهرداری مطابق با فصل ششم قانون شهرداری (مصوب ۱۱ تیرماه ۱۳۳۴) بر حسب وظایف چهارگانه عمرانی، خدماتی، نظارتی و اداری به مجموعه‌ای از اهداف، سنجه‌ها و اقدامات راهبردی تبدیل می‌شود (شکل ۱).

هرگاه برنامه‌ای در زمینه دانشی خاص ظاهر شود، آن دانش نظم خویش را بر برنامه تحمیل می‌نماید. به عبارت دیگر، برنامه در زمینه هر دانش، از موضوع، اهداف و روش آن تأثیر پذیرفته و بر نظامی استوار می‌شود که آن دانش، عرصه‌های نظر و عمل خویش را در قلمروهای مشخصی نشان خواهد داد (مهندسین مشاور طرح محیط پایدار، ۱۳۸۴). وجهی که بی‌گمان در تدوین برنامه پنج ساله شهر قاین و به کارگیری مدل کارت ارزیابی متوازن باید به آن توجه کرد.

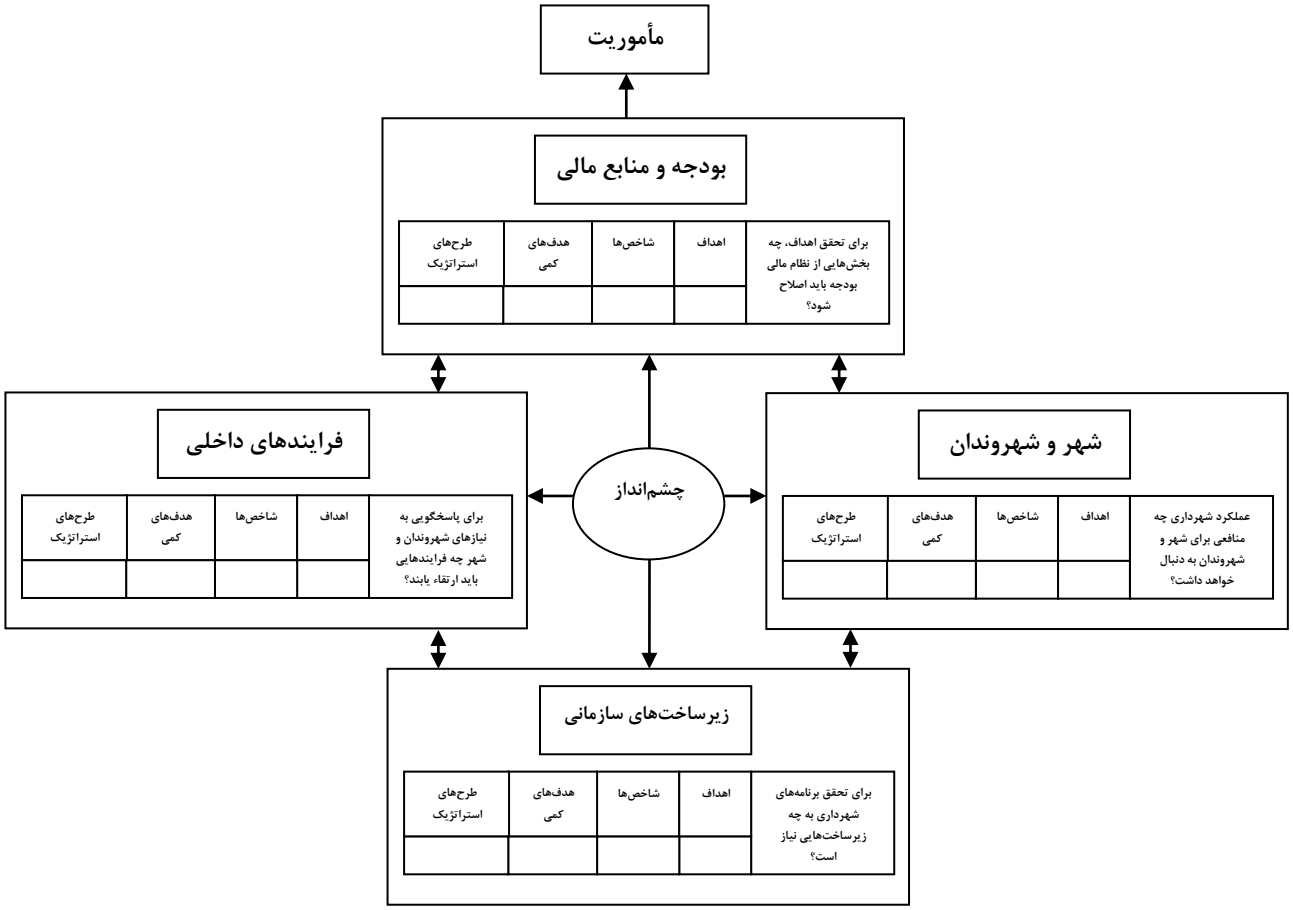
بخش عمومی و سازمان‌های غیرانتفاعی برعکس بخش خصوصی به پیامدهای مالی و سودآوری به عنوان هدف نهایی فعالیت خود نمی‌نگرند، بلکه آنها در جستجوی تحقق مأموریت‌های متعالی خود با هدف بهبود جامعه هستند. چنین نهادهایی به عنوان سازمان‌های مأموریت محور باید معماری ارزیابی متوازن را تغییر داده، نقش مأموریت و مشتریان (جامعه) را پررنگ کرده و تأثیر شاخص‌های مالی را کاهش دهند. در این راستا لازم است، چارچوب معماری کارت متوازن برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی متناسب‌سازی شود (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان رضوی، ۱۳۸۵).

ابعادی که از سوی کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) برای کارت ارزیابی متوازن پیشنهاد شده‌اند، برای سازمان‌هایی طراحی شده‌اند که در بخش خصوصی فعالیت داشته و درصدد ترغیب این سازمان‌ها به ارتقا و گسترش تفکر ارزیابی عملکردشان فراتر از توجه صرف به معیارهای مالی بوده‌اند. در بخش عمومی همواره تمایل به اطمینان از عدم تمرکز معیارهای ارزیابی عملکرد بر هزینه وجود داشته و آنها تلاش می‌کردند تا اثربخشی و کارایی را نیز مورد آزمایش قرار دهند. در حالی که چهار بعد سنتی می‌توانند برای کارت امتیازی متوازن سازمان‌های بخش عمومی کافی باشند، اما اکثر آنها نیاز به تغییر عنوان برای حفظ تناسب با سازمان‌های مذکور دارند؛ بنابراین همان‌طوری که در شکل ۲ نیز نشان داده شده است در

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.4.2]

ترسیم نقشه راهبردی برنامه پنج ساله شـهرداری قـاین، برای حفظ تناسب ابعاد کارت ارزیابی متوازن بـا وظـایف چهارگانه شهرداری به عنوان یک سازمان عمومی، عوامل استراتژیک به همراه سه محور شهر، شهروند و مدیریت شهری در پیوستگی با وجه بودجه و منابع مـالی، شـهر و شهروندان، فرایندهای داخلی و زیرساخت‌هـای سـازمانی تعریف می‌شوند.



شکل ۱- تعدیل ابعاد کارت ارزیابی متوازن در برنامه اجرایی شهرداری قاین

منبع: (Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996)

شکل ۲، نقشه راهبردی با ترسیم مجموعه‌ای از روابط علّی، چارچوبی بصری برای یکپارچگی اهداف شـهرداری در چهار منظر روش کارت ارزیابی متوازن ارائه مـی‌دهـد. اتصال سنجه‌ها در سرتاسر این نظام از طریق برپایی یـک سلسله عبارات «اگر- آنگاه»، مجموعه‌ای از شاخص‌هـای به هم پیوسته به جای شاخص‌های پراکنده و نـامرتبط را ارائه می‌دهد.

نقشه راهبردی برنامه اجرایی شهرداری قاین بر پایـه مقـولات رشـد و توسـعه، حیـات و هویـت از یـک سـو و هدایت و کنترل آنها از دیگر سو بوده که بـر حسـب سـه مؤلفـه شـهر، شـهروند و مـدیریت شـهری جهـت‌گیـری می‌نماید. ایجاد و ارتقـا کیفیـت‌هـای لازم در مقایسـه بـا کیفیت‌های موجود در قاین (در حـوزه شـهر، شـهروند و مـدیریت شـهری) از مهمتـرین دلایـل در پـرداختن بـه تنظیم برنامه‌ای متفاوت از گذشته در تنسـیق امـور آتـی بوده اسـت. برنامـه‌ای کـه بتـوان بـه اتکـا داده‌هـای آن، رشدهای حـادث شـده را تـا حـدی کنتـرل و آنهـا را در جهت توسعه، هدایت کرد. در این چـارچوب، تعـادل، بـه عنوان اصلی شود در ارتباط با شهر و جای‌دهی شهروند و جای‌گیری مدیریت شهری به شمار مـی‌رود. در حقیقـت تعادل اصلی است که بـه موجـب آن فضـا در مراتبـی از جمعیت و مدیریت شهری معنا و مفهوم پیدا می‌کنـد. از

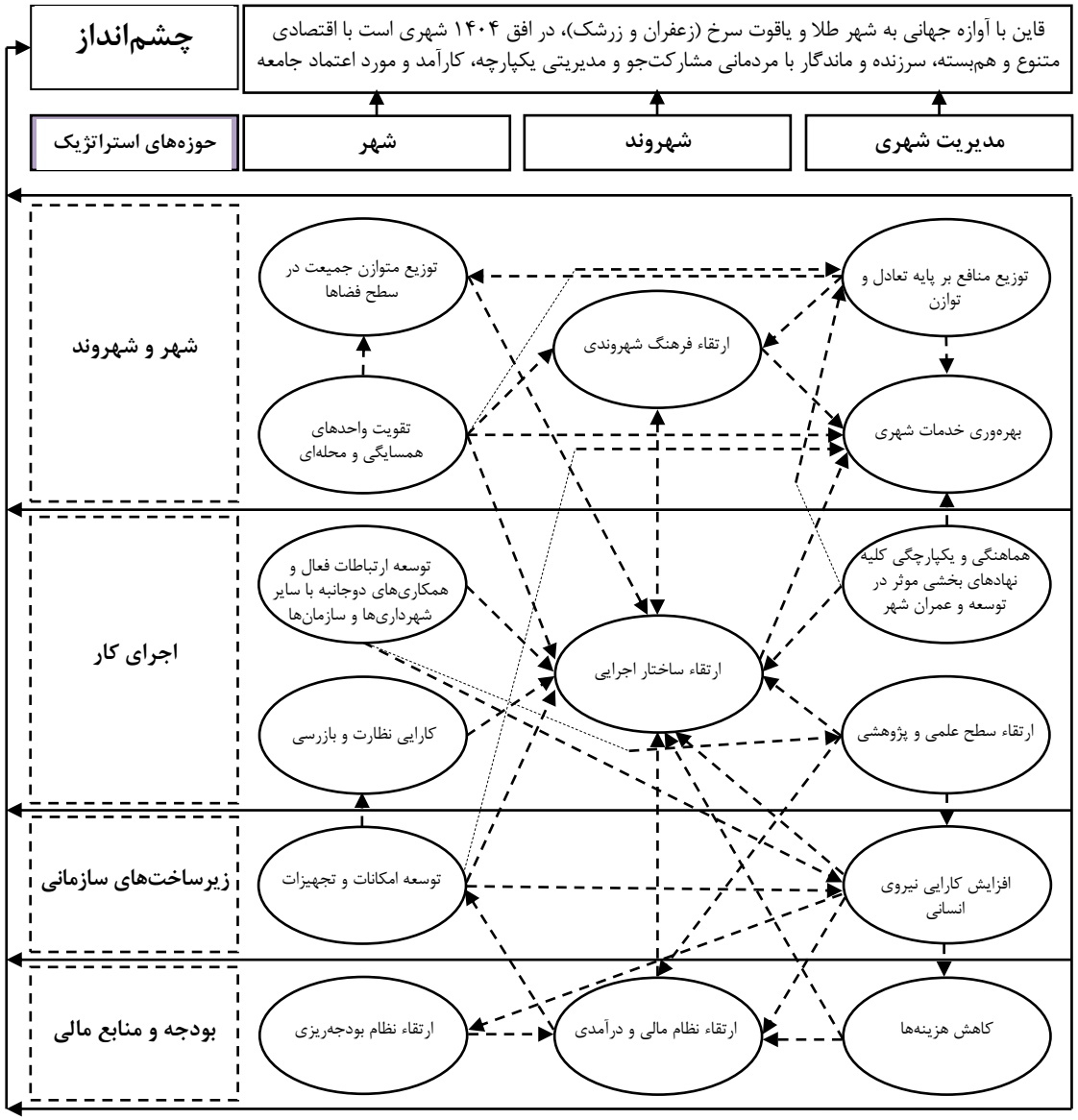
[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.4.2]

سوی دیگر، شهر در مراتب فضایی خود به همراه فعالیت‌ها و عناصر مشخص، در قلمروهای حیات و هویت خویش با انواع کیفیت‌های خاص ظاهر می‌شود. نوع و کیفیت‌هایی که باید بر اصل کثرت و وحدت استوار شود، ترجمان چنین اصلی در رابطه با برنامه، یکپارچه و موزون‌کردن مراتب و اجزای شهر است. امری که به موجب آن نیز باید زمینه لازم را برای وحدت بخشیدن به کثرت در مدیریت شهری در مرحله بعد فراهم کرد تا شهر بتواند به صورت موزون، درون‌زا و یکپارچه، حیات و هویت خویش را به صورت متداوم (پایدار) پی گیرد. شهر قاین به عنوان یک پدیده مورد برنامه‌ریزی نیازمند ساختار فضایی متعادلی است که بتوان به اتکا آن، استقرار فعالیت و نقش‌ها و نیز جایدهی جمعیت در آن را به گونه‌ای متعادل تنظیم کرد. با تعریف چنین ظرف‌ها و مظروف‌هایی می‌توان مقولات حیات و هویت را برحسب مراتب فضایی شهر در اشکال و انواع مورد نیاز (بنا به قابلیت‌ها و مزیت‌های محیطی- موقعیتی) دنبال کرد. در این مراتب، مدیریت شهری به عنوان یک اصل مهم که در حوزه کلان آن مدیریت تصمیم‌گیری و اجرا جای می‌گیرد می‌تواند نظام توسعه را در رابطه با شهر در مقیاس‌های کلان آن (شهری، منطقه‌ای، ملی و فراملی) تدبیر نماید و در سطوح میانی نیز مدیریت اجرا در ترکیب با دستگاه‌های اجرایی، به صورت یکپارچه، از نظم برنامه‌ای همسو با اهداف توسعه، تبعیت خواهند کرد و در سطوح خرد نیز شهروندان در نظامی سازمانی (شورایاری‌ها و دفاتر برنامه‌ریزی محله‌ای)، مسئولیت اجرای توسعه را عهده‌دار خواهند شد. در جهت تحقق چنین امری، ساختار فضا مبنایی برای سازماندهی متعادل و وحدت‌بخشی نقش‌های متنوع، مدیریت‌های متعدد و جمعیت‌های متکثر خواهد بود. وجهی که تحقق و مشروعیت قانونی آن وابسته به اخذ داده‌های طرح جامع/ تفصیلی و اسناد توسعه‌ای فرادست و اعمال آن در متن و بطن برنامه تنظیمی در بازه زمانی میان‌مدت (پنج ساله) با جهت‌گیری به اهداف توسعه‌ای در بلندمدت خواهد بود. با اقدام به این امر می‌توان اذعان داشت برنامه تدوین شده در سطح اجرا بر حسب مؤلفه‌های سه‌گانه خود (شهر، شهروند و مدیریت شهری) حرکتی به سمت تعادل داشته و بر صفاتی چون موزونیت، یکپارچگی، درون‌زایی و پایداری پای فشرده است[1].

۱- این تفسیر از نقشه راهبردی برنامه اجرایی شهرداری قاین، از استاد گرانقدر مهندس محمدصابر باقریان مربی گروه شهرسازی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) قزوین است که دیدگاه‌های ایشان به عنوان مدیر راهبر پروژه، در ترسیم نقشه راهبردی برنامه اجرایی شهرداری قاین بسیار مؤثر بوده است.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.4.2]



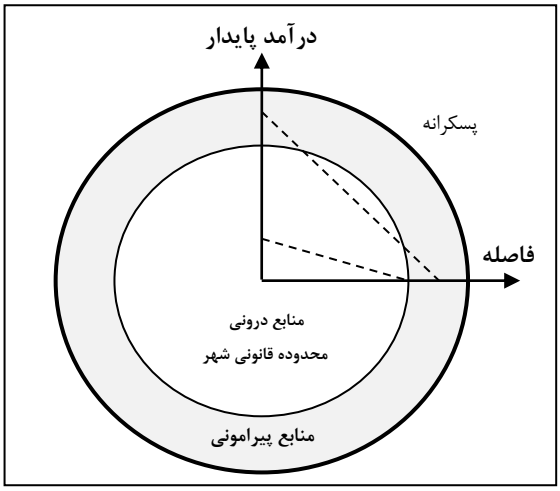
شکل ۲- نقشه راهبردی برنامه اجرایی شهرداری قاین

منبع: (مهندسین مشاور آمایش سرزمین گلستان، ۱۳۸۹)

استفاده و اجرای مدل ارزیابی متوازن با تبدیل آن به سیستم مدیریت کارا و مفید متفاوت است. رمز موفقیت در تبدیل نمودن این مدل به سیستم مدیریت، برقراری ارتباط درست بین اجزای راهبردی (رسالت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، نقاط قوت و ضعف، موضوعات راهبردی، نتایج راهبردی و اهداف راهبردی) و بخش‌های اجرایی (پروژه‌ها، فرایندها، فعالیت‌ها و وظایف) و همچنین نظام بودجه‌ریزی است (تبریزی، ۱۳۸۷). شهر در هر زمان، به عنوان انعکاس کالبدی مجموعه عوامل اجتماعی- اقتصادی یک جامعه به هم پیوسته در یک قلمرو جغرافیایی به شمار می‌رود. از این‌رو زمان و مکان، کالبد و محتوا، اهمیتی خاص در برنامه‌های توسعه خواهد داشت و در چارچوب نظام چشم‌انداز تعیین شده برای شهر قاین، پویایی عوامل اقتصادی- اجتماعی به منزله حیات مادی- فرهنگی شهر در بخش‌های سه‌گانه اقتصادی (کشاورزی، صنعت و خدمات) در نظر گرفته شده و به صورت توأمان در یک ترکیب هم‌بسته و پیوسته در قلمرو شهر و منطقه نفوذش مورد توجه قرار خواهد گرفت تا شهر بتواند از نقش صرف خدماتی رها شده و در حوزه تولیدی نیز گام‌های مؤثری بر دارد و به

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.4.2]

نوبه خود مدیریت شهری را در زمینه درآمدی، توانمند و پایدار و بستر لازم را برای ارتقاء شهر - در چارچوب برنامه پنج ساله - مهیا سازد، در غیر اینصورت عملکرد شهرداری در حلقه‌ای بسته - محدوده قانونی شهر - با محدودیت منابع با ناپایداری همراه خواهد بود. گریز از این امر مستلزم آن است که جایگاه موجود شهرداری از تیولداری[1] شهر به مدیریت شهر بر پایه فرایند برنامه‌ریزی مبتنی بر ویژگی‌های آینده‌نگری، هدفمندی و عقلانیت و دامنه نفوذ آن از محدوده قانونی به شبکه شهری در سطوح جغرافیای منطقه‌ای، ملی و حتی فراملی ارتقا یابد. به عبارتی بعد فضایی با آمیزه‌ای از همکاری و رقابت، نقش کلیدی در فرایند پایداری درآمد شهرداری‌ها را خواهد داشت. ایجاد نظام مالیه کارآمد، از یکسو نیازمند دستیابی به منابع درآمدی پایدار متناسب با نیازها و از سوی دیگر نیازمند ساختاری شفاف، پاسخگو و مسئولیت‌پذیر در زمینه نحوه هزینه‌کرد این منابع درآمدی در جهت منافع عمومی است؛ لذا نظام بودجه‌ریزی شهرداری قاین در سال‌های برنامه‌ای بر مبنای اصول بودجه‌ریزی عملیاتی پیشنهاد می‌گردد، که اعتبارات تخصیص یافته را به نتایج قابل سنجش مرتبط می‌سازد و همانطوری‌که در شکل ۳ نیز نشان داده شده است، شهرداری قاین در میان‌مدت به کمک یک نظام مالیه کارآمد و سرمایه‌های فکری، با سرمایه‌گذاری در پروژه‌های درآمدزا در نسبت با منابع درونی و پیرامونی با مشارکت بخش خصوصی، خواهد توانست به درآمد پایدار و مستمر در بلندمدت نائل آید.



شکل ۳- الگوی تأمین منابع درآمدی پایدار در نسبت با منابع درونی و پیرامونی شهر

منبع: (مطالعات نگارنده)

۱- تیول: واگذاری زمین و ملک به کسی از طرف پادشاه که آن شخص از طریق مالیات آن ملک برای خود درآمدی فراهم می‌آورد (فرهنگ فارسی معین).

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.4.2]

بدین ترتیب منابع عمده درآمدی شهرداری قاین در افق زمانی میان‌مدت و بلندمدت بدین شرح خواهد بود:

درآمدهای وصولی در میان‌مدت:

۱- درآمدهای وصولی توسط شهرداری در نسبت با منابع داخل شهر:

- درآمدهای مستمر
- درآمدهای غیرمستمر
- وام‌ها، کمک‌های ویژه و خودیاری مردم.
- درآمد وصولی از سوی وزارت کشور که به موجب تبصره ۱۹ قانون بودجه از سال ۱۳۶۸ به بعد تحت عناوین کمک به بودجه، کمک‌های بلاعوض عمرانی و وام‌های بدون کارمزد در اختیار شهرداری‌ها قرار می‌گیرد.

کمک‌های دولت، که خود به دو بخش تقسیم می‌شود:

- کمک‌های سرمایه‌ای دولت به عمران شهرها که در قالب برنامه‌ریزی توسعه شهری، ایجاد و توسعه تأسیسات شهری، بهبود عبور و مرور شهری و ایجاد تأسیسات حفاظتی شهری صورت می‌گیرد
- کمک‌های دولت به هزینه‌های جاری شهرداری‌ها.

۲- درآمدهای وصولی در بلندمدت:

درآمد حاصل از سرمایه‌گذاری مشارکتی در پروژه‌های درآمدزا در نسبت با منابع پیرامونی (بخش‌های کشاورزی، صنعت و خدمات) و طرح‌های عمرانی، خدماتی، فرهنگی، ورزشی، رفاهی و تفریحی شهرداری.

بدین‌ترتیب تأمین منابع در طول برنامه پنج ساله (میان‌مدت) از محل منابع داخلی شهر و در بلندمدت علاوه بر منابع داخل شهر، از محل منافع به دست آمده از سرمایه‌گذاری در حوزه‌های پیرامونی شهر نیز خواهد بود.

تفصیل پروژه‌های راهبردی وجه مالی برنامه پنج ساله توسعه و عمران شهرداری قاین بر مبنای ۵ ساله پایه ۱۳۹۰ و سال مقصد ۱۳۹۴، به شرح جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱ - سلسله مراتب پیشنهادی گسترش وجه مالی برنامه پنج ساله شهرداری قاین بر اساس مدل BSC

اهداف راهبردی	اهداف عینی	شاخص (سنجه)	واحد متعارف	مسئول تحقق هدف	پروژه‌های راهبردی
ارتقاء نظام بودجه‌ریزی	کاهش انحراف بودجه مصوب و تخصیصی	درصد کسری بودجه نسبت به تخصیص	درصد	اداری و مالی	- طراحی و استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی
		میزان کسری بودجه نسبت به تخصیص	ریال		
	ارتقای وضعیت کنترل بودجه و هزینه	درصد هزینه‌کرد بر مبنای برنامه‌ها	درصد		
ارتقاء نظام مالی و درآمدی	افزایش درآمدهای پایدار	میزان درآمدهای پایدار	ریال	اداری و مالی	- طرح توسعه منابع درآمدی پایدار شهرداری - تأمین درآمدهای پایدار طبق نظام بودجه‌ریزی تعریف شده در برنامه
	افزایش کل درآمدها	مبلغ کل درآمدها	ریال		- طرح جامع ارتقا نظام اداری- مالی شهرداری قاین - تشکیل واحد یا دفتر سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی شهرداری قاین - سرمایه‌گذاری و تعریف طرح‌های مشارکتی در زمینه‌های گردشگری، کشاورزی و صنعت - طرح جذب سرمایه‌گذاری‌ها و مشارکت‌های اقتصادی شهروندان در طرح‌ها و پروژه‌های شهری
	ایجاد پروژه‌های درآمدزا	حداقل میزان درآمد از محل پروژه‌های درآمدزا نسبت به سایر منابع درآمدی	ریال	اداری و مالی و سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی	
		حداقل میزان سرمایه گذاری در فعالیت‌های اقتصادی و درآمدزا با مشارکت بخش خصوصی	ریال		
کاهش هزینه‌ها	کاهش میزان تصدی‌گری در خدمات	درصد خدمات واگذار شده به بخش خصوصی نسبت به تعداد خدمات قابل واگذاری	درصد	خدمات شهری	- طرح امکان‌سنجی خصوصی‌سازی و واگذاری انجام بخشی از امور و وظایف شهرداری قاین به بخش خصوصی
	کاهش هزینه‌های جاری نسبت به هزینه‌های عمرانی	درصد هزینه‌های جاری نسبت به هزینه های عمرانی	درصد	اداری و مالی	- طراحی و استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی

منبع: (مهندسین مشاور آمایش سرزمین گلستان، ۱۳۸۹)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.4.2]

۴- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

کارت ارزیابی متوازن که در سال ۱۹۹۶ از سوی کاپلان و نورتون در پژوهشی تحت عنوان «سنجش عملکرد در سازمان‌های آینده» به انتقاد از رویکردهای سنتی سنجش عملکرد در بخش خصوصی ارائه شد و در مسیر تکاملی خود از اوایل قرن بیست و یکم در شرکت‌های انتفاعی، سازمان‌های دولتی و مؤسسات غیرانتفاعی به عنوان چارچوبی برای ایجاد تغییرات سازمانی در یک نظام مدیریت راهبردی استفاده شده است که چشم‌انداز یا مأموریت سازمان را طی فرایندی به اهداف راهبردی و سپس شاخص‌ها و مقادیر و اقدامات عملیاتی تبدیل و ترجمه می‌کند.

در این نوشتار روش کارت ارزیابی متوازن در تدوین برنامه‌های اجرایی شهرداری قاین به این دلیل مورد توجه قرار گرفته، که علاوه بر ارزیابی عملکرد شهرداری در افق برنامه، می‌تواند سازمان را در رسیدن به اهداف راهبردی کمک کرده و با استفاده از شاخص‌های گذشته‌نگر و آینده‌نگر، به تحقق اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت یاری رساند. وجه بارز این روش، برقراری توازن بین شاخص‌های تابع یا پیامد و شاخص‌های هادی است. شاخص‌های تابع، نتایج اقداماتی‌اند که در گذشته انجام شده است. مثال معمولی این نوع شاخص‌ها در این نوشتار عبارتند از کاهش هزینه‌های جاری و یا افزایش درآمدهای پایدار. شاخص‌های هادی، محرک عملکردند و به تحقق شاخص‌های تابع منجر می‌شوند و اغلب شامل سنجش فرایندها و فعالیت‌ها هستند. بالا بردن پهنه عمومی درآمد حاصله از عوارض عمومی موجود و یا ایجاد پروژه‌های سرمایه‌ای- عمرانی در ابعاد فضای منطقه‌ای از عوامل محرک هستند که در نهایت به افزایش درآمدهای پایدار می‌انجامند.

لازم به ذکر است که مدل کارت ارزیابی متوازن در صورتی در شهرداری‌ها کارساز خواهد بود که الزامات و پیش‌زمینه‌های تأثیرگذار همچون اطلاعات و زیرساخت‌های سازمانی فراهم شده باشد و تصمیم مدیران ارشد برای به کارگیری این مدل با کمک مشاوران و پژوهشگران حرفه‌ای به تنهایی کافی نیست؛ بنابراین در اولین گام با توجه به زیرساخت‌های موجود شهرداری‌های کشور، به کارگیری این مدل چندان آسان و شاید رضایت‌بخش ننماید و نیازمند استمرار و ممارست در فرایند برنامه‌ریزی و یادگیری این فرایند است؛ چرا که تعالی، مسیری بی‌انتها و تلاشی مستمر است. البته بهتر است در چرخش‌های روشی، بیشتر به دستاوردها توجه داشت تا به کاستی‌ها، زیرا کاستی‌ها را می‌توان به موازات معرفی روش در طول زمان مرتفع نمود.

در مدل کارت ارزیابی متوازن، وجه رشد و یادگیری به این مسأله مهم پاسخ می‌دهد که چگونه توانایی رشد و یادگیری در درون سازمان به طور مستمر می‌تواند بهبود یابد؟ وجهی که برای پاسخگویی معقول و متعادل مسئولین شهرداری‌ها در هر زمان به شهروندان، از آن گزیر و گریزی نیست. مهمترین گام در این وجه، ایجاد فضای مناسب برای نوآوری و خلاقیت در میان کارکنانی است که در برنامه قدم می‌گذارند و به همین دلیل آموزش، موضوعی اساسی به شمار می‌رود؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی برای تدوین برنامه اجرایی شهرداری‌ها، با به کارگیری روش پژوهش عملی مشارکتی (PAR[1])، کارکنان در گردآوری، تجزیه و تحلیل اطلاعات و تدوین برنامه‌ها، مشارکت فعالانه‌تری داشته باشند. بدین ترتیب با ایجاد فضای باز ذهنی با هم درآمیختن آگاهی‌ها و نظرات متفاوت که برانگیزنده و تسهیل‌کننده فرایند یادگیری در هر سازمانی است، می‌توان با توانمندسازی کارکنان در درک و حل مسائل در گفتمان منطقی با مشاوران و پژوهشگران حرفه‌ای، کارایی[2] عملکرد شهرداری‌ها را در زمینه ارائه خدمات مطلوب به شهروندان مورد حمایت قرار داد.

1- Participatory Action Research
2- Efficiency

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.4.2]

۵- منابع

پیشگاهی‌فرد، زهرا؛ پولاب، ام‌البنین. (۱۳۸۷). آینده‌پژوهی وضعیت آموزش عالی زنان در منطقه خاورمیانه با تأکید بر جایگاه ایران، *پژوهش زنان*، (۲۲)۳، ۳۷-۵.

تبریزی، پرگل. (۱۳۸۷). بررسی مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) به عنوان مدلی برتر در ارزیابی استراتژی‌های سازمان، *ماهنامه شهرداری‌ها*، (۱) ۸۷، ویژه‌نامه مدیریت استراتژیک شهری ۳، ۹۷-۸۹.

حسین هاشمی، غلامرضا؛ علی‌اکبری، حسن؛ بازرگانی، محمد؛ نادری خورشیدی، علیرضا. (۱۳۸۹). طراحی الگوی آینده‌پژوهی در توسعه منابع انسانی (مورد: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی)، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، (۲)۶، ۷۰-۴۷.

خدامی‌پور، احمد؛ اکبری، امین. (۱۳۸۸). کارت ارزیابی متوازن در مؤسسات تولیدی کوچک و متوسط. *نشریه حسابدار*، (۲۰۶)۱۰، ۷۷-۷۲.

دولتشاهی، پیروز؛ طهماسبی آشتیانی، هادی. (۱۳۸۹). انسان، انرژی، محیط‌زیست و چشم‌اندازی به آینده. *فصلنامه راهبرد*، (۳) ۵۶، ۳۴۳-۳۱۳.

رستمی، علی؛ احتشامی اکبری، کاملیا. (۱۳۸۹). کارت ارزیابی متوازن، *تدبیر*، (۲۲۱)۲۱، ۷۷-۷۵.

رضائی میرقائد، محسن؛ مبینی دهکردی، علی. (۱۳۸۵). *ایران آینده در افق چشم‌انداز*. تهران: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

زارع، ابراهیم. (۱۳۷۹). شیوه‌های تحقق طرح‌های توسعه شهری، *جلد دوم: بررسی تجارب و اجرای طرح‌های توسعه شهری در ایران*. تهران: انتشارات سازمان شهرداری‌های کشور.

زیاری، کرامت ا... . (۱۳۷۸). *اصول و روش‌های برنامه‌ریزی منطقه‌ای*. یزد: دانشگاه یزد.

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی خراسان رضوی. (۱۳۸۵). *طرح عملیاتی کردن سند توسعه خراسان رضوی*، کارت امتیازی متوازن کلی توسعه استان.

عباسی، رضا؛ ملکی صومعه‌لو، مصطفی. (۱۳۸۸). ارائه مدل تلفیقی کارت ارزیابی متوازن و شش سیگما از دیدگاه مدیریت استراتژیک، *ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته*، (۱)۱۰، ۴۶-۴۱.

عیوضی، محمدرحیم. (۱۳۸۸). آینده انقلاب اسلامی و منازعات آینده جهان. *فصلنامه مطالعات انقلاب اسلامی*، (۱۸)۶، ۳۲-۱۱.

گلکار، کورش. (۱۳۸۴). چشم‌انداز شهر/ محله، پیشنهاد یک چارچوب مفهومی برای صورت‌بندی بیانیه چشم‌انداز، *نشریه هنرهای زیبا*، (۲۴)۱۱، ۳۶-۲۵.

مرادی مسیحی، واراز. (۱۳۸۴). برنامه‌ریزی *استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران، نمونه موردی کلان‌شهر تهران*، تهران: پردازش و برنامه‌ریزی شهری.

معصومی اشکوری، سیدحسن. (۱۳۸۷). *راهنمای عملی برنامه‌ریزی و آینده‌پژوهی*، تهران: پیام.

منصور، جهانگیر. (۱۳۸۸)، *قوانین و مقررات مربوط به شهر و شهرداری*. تهران: نشر دیدار.

منصوریان، ماه فرید. (۱۳۸۶). چشم‌اندازسازی اجتماعی، *از کتاب: استانداردهای برنامه‌ریزی و طراحی شهری انجمن شهرسازی آمریکا، جلد اول: تهیه طرح و انواع طرح‌ها*. تهران: جامعه مهندسان مشاور ایران.

مهدیزاده، جواد. (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی برای ساختن آینده، درآمدی بر مبانی و مفاهیم آینده‌پژوهی. *جستارهای شهرسازی*، (۲۹ و ۲۸)۸، ۶۱-۴۸.

مهندسین مشاور آمایش سرزمین گلستان. (۱۳۸۹). *طرح تدوین برنامه پنج ساله توسعه و عمران شهرداری قاین، دفتر پنجم: برنامه اجرایی، مبانی و الگوها*.

مهندسین مشاور طرح محیط پایدار. (۱۳۸۴). *طرح تدوین برنامه پنج ساله توسعه و عمران شهری شهرداری مشهد، دفتر ششم: تدوین برنامه، مبانی و الگوها*.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.4.2]

Ache, P. (2011). Creating futures that would otherwise not be reflections on the greater helsinki vision process and the making of metropolitan regions, *Progress in Planning*, 75, 155-192.

Franky W. H. W., Patrick T. I. L. and Edwin H. W. Ch. (2009). Optimising design objectives using the Balanced Scorecard approach*, Design Studies,* 30(4), 369-392.

Guimarães, B., Simões, P. and Marques, R. C. (2010). Does performance valuation help public managers? A Balanced Scorecard approach in urban waste services, *Journal of Environmental Management,* 91(12), 2632-2638.

Wachtel. T. L., Hartford. C. E. and Hughes. J. A. (1999). *Building a Balanced Scorecard for a burn center*, *Burns,* 25(5), 431-437.

Wu, I. L. and Chang, Ch. H. (2011). Using the balanced scorecard in assessing the performance of E-SCM diffusion: A multi-stage perspective, *Decision Support Systems,* 52(2), 474-485.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.4.2]