



مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی  
کلاستر تبریز

# ارزیابی سامانه شفافیت

## شهرداری تبریز

درشش‌ماهه اول سال ۱۴۰۴

شماره: ۳-۶/م/پ | تاریخ: ۱۴۰۵/۱/۱۵

گزارش ۴۸-۲-۲۱۹

 RCTABRIZ . IR

 RCTABRIZ\_IR

 RCTABRIZ

 RCTABRIZ

 RCTABRIZ

 RCTABRIZ

 RCTABRIZ

متن (PDF) از طریق سایت مرکز به نشانی [rctabriz.ir](http://rctabriz.ir) قابل دریافت است.

آدرس: بزرگراه پاسداران، ورودی فرشته جنوبی، ساختمان شورا، ضلع شرقی طبقه اول

# ارزایی سامانه شفافیت شهرداری تبریز



عنوان اصلی: ارزیابی سامانه شفافیت شهرداری تبریز

عنوان فرعی: در شش ماهه اول سال ۱۴۰۴

پدیدآور: حسین احمدزاده، امیر دهقان، حمید عباسی شکوهی

ناظر: معاونت پژوهشی مرکز

نوع و شماره گزارش: یادداشت (۴۸-۲-۲۱۹)

شماره: ۳-۶/م/پ | تاریخ: ۱۴۰۵/۱/۱۵

متن (PDF) از طریق سایت مرکز قابل دریافت است

این متن در پرتال جامع مطالعات شهری ایران بارگذاری شده است

دریافت نظر و پیشنهاد: [rctabrizc@gmail.ir](mailto:rctabrizc@gmail.ir) | ۰۴۱-۴۱۵۱۰۴۱۲

آدرس: بزرگراه پاسداران، ورودی فرشته جنوبی، ساختمان شورا، ضلع شرقی طبقه اول



# ارزیابی سامانه شفافیت شهرداری تبریز در شش‌ماهه اول سال ۱۴۰۴

شماره: ۳-۶/م/پ

تاریخ: ۱۴۰۵/۱/۱۵

حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به مرکز پژوهش‌های شورای شهر تبریز است.  
متن (PDF) از طریق سایت مرکز به نشانی [rctabriz.ir](http://rctabriz.ir) قابل دریافت است.  
آدرس: بزرگراه پاسداران، ورودی فرشته جنوبی، ساختمان شورا، ضلع شرقی طبقه اول

## ۱- مقدمه

می‌دهد کدام بخش‌ها در وضعیت قابل قبول قرار دارند، کدام حوزه‌ها نیازمند اصلاح فوری هستند و چه تغییراتی برای رسیدن به استانداردهای مطلوب حکمرانی شهری ضروری است. هدف نهایی این ارزیابی، کمک به شهرداری و شورای شهر تبریز برای تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر، اولویت‌بندی اصلاحات و تقویت اعتماد عمومی است.

## ۲- روش‌شناسی ارزیابی سامانه شفافیت شهرداری تبریز

### ۲-۱- منطق کلی پژوهش

این ارزیابی بر پایه ۳۴۰ شاخص شفافیت انجام شده است که پیش‌تر توسط تیم کارشناسی تعریف و برای آن‌ها نمره کیفی (قوی، متوسط، ضعیف، عدم اجرا) تعیین شده است. داده‌های خام کارشناسی از یک «فهرست آماری» به یک «تحلیل حکمرانی‌محور» ارتقا می‌یابد. در این رویکرد، هر حوزه مدیریت شهری (شورا، شهردار، مالی، خدمات شهری، شهرسازی، حمل‌ونقل، برنامه‌ریزی و سرمایه‌انسانی و...) نه فقط بر اساس تعداد شاخص‌های اجرا شده، بلکه بر مبنای اهمیت ماهوی شاخص‌ها و پیامدهای حکمرانی آن‌ها ارزیابی می‌شود.

### ۲-۲- داده‌ها و منبع اطلاعات

- ۱) سامانه شفافیت شهرداری تبریز به‌عنوان منبع اصلی داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته است.
- ۲) برای هر حوزه، مجموعه‌ای از شاخص‌ها تعریف و توسط کارشناسان حوزه‌های مختلف مدیریت شهری ارزیابی شده‌اند.
- ۳) برای هر شاخص، دو نوع اطلاعات ثبت شده است:
  - ضریب اهمیت (۱ تا ۳) که در مرحله اولیه توسط کارشناسان تعیین شده؛
  - کیفیت اجرا در سامانه شفافیت (قوی، متوسط، ضعیف، عدم اجرا).

### ۲-۳- طبقه‌بندی سه‌سطحی اهمیت شاخص‌ها

با توجه به ادبیات حکمرانی داده و شفافیت، همه شاخص‌ها اهمیت یکسان ندارند. برای مثال، «انتشار قراردادها و گزارش مالی» از نظر حکمرانی بسیار حیاتی‌تر از «شرح وظایف کلی

شفافیت در مدیریت شهری، شرط لازم حکمرانی مؤثر و یکی از پایه‌های اصلی شکل‌گیری اعتماد عمومی، سلامت اداری و توسعه عادلانه شهری است. در عصر داده‌محور، شفافیت صرفاً به معنای انتشار چند سند یا بارگذاری مجموعه‌ای از جداول نیست؛ بلکه یک نظام تصمیم‌گیری است که بر پایه دسترسی آزاد شهروندان به اطلاعات معتبر، به‌روز، قابل‌تحلیل و قابل‌استناد شکل می‌گیرد. شهرداری‌ها به‌عنوان بازیگران اصلی اداره شهر، بیشترین تماس را با زندگی روزمره شهروندان، بزرگ‌ترین حجم هزینه‌کرد عمومی و پیچیده‌ترین سازوکارهای قراردادی را دارند؛ بنابراین هرگونه ضعف در شفافیت، نه‌فقط یک کاستی اداری، بلکه یک اختلال در حکمرانی شهری محسوب می‌شود.

ارزیابی وضعیت «سامانه شفافیت شهرداری تبریز» در سال ۱۴۰۴، بر مبنای ۳۴۰ شاخص کارشناسی انجام شده است. این شاخص‌ها طی یک فرایند وزن‌دهی تخصصی استخراج و عملکرد حوزه‌های مختلف شهرداری بر اساس داده‌های منتشرشده در سامانه شفافیت مورد سنجش قرار گرفته‌اند. داده‌های این گزارش ارزشمند هستند، اما تحلیل آن‌ها نیازمند رویکرد دقیق‌تر، مبتنی بر اهمیت واقعی شاخص‌ها، پیامدهای حکمرانی و میزان اثرگذاری هر حوزه بر سلامت مالی و اداری شهرداری است. به همین دلیل، در این گزارش تلاش شده است که تحلیل شفافیت از حالت شمارشی صرف («چند شاخص اجرا شده؟» یا «چند شاخص متوسط است؟») خارج شده و بر مبنای منطق حکمرانی داده، اهمیت ماهوی شاخص‌ها و نقش هر حوزه در چرخه تصمیم‌گیری شهری بازخوانی شود.

در این گزارش، شاخص‌ها در سه سطح «حیاتی»، «مهم» و «تکمیلی» مورد تحلیل قرار می‌گیرند؛ زیرا ضعف در شاخص‌هایی مانند شفافیت قراردادها، گزارش‌های مالی، وضعیت دارایی‌ها، و سازوکارهای نظارت - حتی اگر تعداد زیادی از شاخص‌های کم‌اهمیت‌تر در وضعیت متوسط یا خوب باشند - به‌طور مستقیم بر سلامت اداری، ریسک فساد و اعتماد شهروندان اثر می‌گذارد. با چنین رویکردی، تصویری دقیق‌تر و متوازن‌تر از وضعیت شفافیت ارائه می‌شود و نشان

با این تبدیل، می‌توان برای هر شاخص یک نمره عددی داشت و سپس برای هر حوزه، «امتیاز ترکیبی» محاسبه کرد.

## ۲-۵- وزن‌دهی تحلیلی بر اساس اهمیت شاخص‌ها

با توجه به عبارت بالا، برای آنکه امتیاز نهایی هر حوزه بازتاب‌دهنده اهمیت حکمرانی شاخص‌ها باشد، از یک وزن‌دهی ساده اما معنادار استفاده می‌شود.

پیشنهاد تحلیلی (که با ضرایب کارشناسان نیز سازگار است):

شاخص‌های حیاتی: وزن ۳

شاخص‌های مهم: وزن ۲

شاخص‌های تکمیلی: وزن ۱

بنابراین برای هر شاخص، امتیاز نهایی شاخص این‌گونه محاسبه می‌شود:

امتیاز شاخص = (نمره کیفیت اجرا) × (وزن اهمیت)

برای هر حوزه، مجموع امتیاز شاخص‌ها محاسبه و سپس بر حداکثر امتیاز ممکن تقسیم می‌شود تا یک نمره استاندارد شده بین ۰ تا ۱۰۰ به دست آید. این نمره، معیار مقایسه یک حوزه با سایر حوزه‌ها نیز محسوب می‌شود.

## ۲-۶- شاخص‌های مکمل تحلیل: سهم شاخص‌های

### حیاتی

برای ارزیابی مطلوب، صرف امتیاز عددی کافی نیست. ممکن است حوزه‌ای نمره متوسط بگیرد ولی در همه شاخص‌های حیاتی ضعیف باشد. برای رفع این مشکل، دو شاخص مکمل تعریف می‌شود:

**درصد شاخص‌های حیاتی در وضعیت قوی یا متوسط:**

اگر این درصد پایین باشد، حوزه حتی در صورت نمره کلی نسبتاً خوب، در وضعیت «هشدار» قرار می‌گیرد.

**درصد شاخص‌های حیاتی در وضعیت ضعیف یا عدم**

**اجرا:** این درصد مستقیماً به‌عنوان شاخص «ریسک حکمرانی» تفسیر می‌شود.

در نتیجه، هر حوزه سه خروجی اصلی خواهد داشت:

- نمره کلی استاندارد شده (صفر تا ۱۰۰)
- وضعیت شاخص‌های حیاتی
- قضاوت سیاستی (خوب، متوسط، هشدار، بحرانی)

یک واحد» است. به همین دلیل، شاخص‌ها در این گزارش در سه سطح مفهومی طبقه‌بندی می‌شوند:

**شاخص‌های حیاتی:** شاخص‌هایی که مستقیماً به حوزه‌های زیر مرتبط‌اند. مانند:

- قراردادهای و مناقصات و مزایده‌ها
  - گزارش‌های مالی، بودجه، درآمدها و هزینه‌ها
  - املاک، دارایی‌ها و بدهی‌های شهرداری
  - نتایج حسابرسی‌ها و گزارش‌های نظارتی
  - آرای اعضای شورا، مصوبات کلیدی و نظارت بر عملکرد
- ضعف در این شاخص‌ها، به‌طور مستقیم ریسک فساد، عدم پاسخگویی و کاهش اعتماد عمومی را بالا می‌برد.

**شاخص‌های مهم:** شاخص‌هایی که به کیفیت حکمرانی و مدیریت کمک می‌کنند، اما به اندازه گروه حیاتی، نقطه گلوگاهی نیستند، مانند:

- برنامه‌های میان‌مدت و چشم‌انداز
- ساختار سازمانی و چارت مصوب
- گزارش‌های عملکرد سالانه واحدها
- فرآیندهای شهرسازی و معماری، فرآیندهای خدمات شهری، حمل‌ونقل و...

**شاخص‌های تکمیلی:** شاخص‌هایی که بیشتر جنبه اطلاع‌رسانی عمومی، تسهیل دسترسی یا تکمیل تصویر کلی دارند. مانند:

- معرفی مدیران و سوابق تحصیلی
- معرفی کارکنان
- برخی گزارش‌های تشریفاتی یا آماری غیرحیاتی

## ۲-۴- مقیاس کیفی اجرا و تبدیل آن به نمره عددی

برای استفاده از روش‌های آماری توصیفی و امکان مقایسه حوزه‌ها، کیفیت اجرا به صورت عددی کدگذاری شده است. این کدگذاری با منطق معمول در ارزیابی عملکرد سازگار است:

اجرای قوی: نمره ۳

اجرای متوسط: نمره ۲

اجرای ضعیف: نمره ۱

عدم اجرا: نمره صفر

## ۷-۲- دسته‌بندی نهایی حوزه‌ها بر اساس امتیاز و ماهیت شاخص‌ها

بر مبنای ادبیات ارزیابی سیاست عمومی، طبقه‌بندی زیر برای تفسیر نمره‌ها به کار می‌رود:

۸۰ تا ۱۰۰: وضعیت مطلوب (خوب)، یعنی نمره کلی بالا، بخش عمده شاخص‌های حیاتی در وضعیت قوی یا متوسط قرار دارند.

۶۰ تا زیر ۸۰: وضعیت متوسط قابل قبول، یعنی نیازمند اصلاح، اما خطر فوری ندارد. هرگونه ضعف در شاخص‌های حیاتی باید به صورت خاص ذکر شود.

۴۰ تا زیر ۶۰: وضعیت هشدار، یعنی نمره کلی پایین یا متوسط و بخش قابل توجهی از شاخص‌های حیاتی در وضعیت ضعیف/عدم اجرا قرار دارند.

کمتر از ۴۰: وضعیت بحرانی، یعنی هم نمره کلی ضعیف است و هم الگوی نگران‌کننده در شاخص‌های حیاتی وجود دارد. نیازمند مداخله فوری سیاستی و ساختاری

## ۸-۲- نوع تحلیل آماری

این پژوهش از نوع تحلیل توصیفی-تحلیلی و برمبنای سرشماری شاخص‌ها در هر حوزه است، نه نمونه‌گیری و از روش‌های زیر استفاده می‌کند:

محاسبه فراوانی و درصد (قوی، متوسط، ضعیف، عدم اجرا) محاسبه امتیازات وزنی برای هر شاخص و هر حوزه مقایسه بین حوزه‌های شناسایی الگوهای خطر در شاخص‌های حیاتی در این گزارش ادعایی درباره آزمون‌های استنباطی (مثل آزمون فرض آماری، رگرسیون و...) مطرح نمی‌شود؛ زیرا هدف، ارزیابی وضع موجود و شناسایی نقاط ضعف حکمرانی است، نه تعمیم به جامعه‌ای دیگر.

## ۹-۲- محدودیت‌ها و احتیاط در تفسیر

- برای حفظ دقت علمی، در تفسیر نتایج چند محدودیت مهم مورد توجه قرار می‌گیرد؛ کیفیت داده‌ها وابسته به درجه صحت و به‌روز بودن اطلاعات موجود در سامانه شفافیت شهرداری تبریز است.
  - ارزیابی اولیه شاخص‌ها (قوی، متوسط، ضعیف، عدم اجرا) توسط کارشناسان انجام شده و ممکن است از مناظر دیگر، ارزیابی شاخص‌ها، متفاوت باشد.
  - در این گزارش، بازبینی تحلیلی انجام شده، نه بازارزیایی میدانی.
  - برخی حوزه‌ها ممکن است در خارج از سامانه شفافیت اقداماتی انجام داده باشند که در داده‌های این گزارش منعکس نشده است.
- با وجود این محدودیت‌ها، ترکیب داده‌های سامانه شفافیت و تحلیل وزنی شاخص‌ها، تصویر نسبتاً معتبری از وضعیت شفافیت در شهرداری تبریز ارائه می‌کند و برای تصمیم‌گیری سیاستی، اولویت‌بندی اصلاحات و طراحی برنامه‌های ارتقای شفافیت می‌تواند مبنای مناسبی باشد.

## ۱۰-۲- گام‌های اجرایی

- گام اول: تحلیل آماری خام
- گام دوم: تحلیل وزنی
- گام سوم: تحلیل شاخص‌های حیاتی
- گام چهارم: امتیاز نهایی
- گام پنجم: تفسیر حکمرانی

## ۳- تحلیل شفافیت به تفکیک سازمان‌ها و نهادهای

### مدیریت شهرداری

## حوزه شورای اسلامی شهر

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۱	ضوابط و قوانین تشکیلات، وظایف و انتخابات شورا	۲	*				*
۲	اطلاع رسانی در مورد تصویب بودجه، اصلاح و متمم و تفریح بودجه سالانه شورا، شهرداری و سازمان‌ها و مؤسسات و شرکت‌های وابسته به شهرداری	۲	*				*

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۳	گزارش سالیانه کمیته نظارت شورا بر دعاوی و قراردادهای شهرداری و سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه	۲		*			
۴	گزارش بودجه و هزینه شورا به صورت شش ماهه و سالانه	۲	*		*		
۵	دریافتی‌های اعضای شورا از جلسات شورا، جلسات کمیسیون‌ها و سایر	۳	*		*		
۶	گزارش فصلی جلسات و مصوبات شورا با شورای شهرستان و استان و نهادهای استانی	۲	*			*	
۷	عناوین و اعضای کمیسیون‌های تخصصی شورا و تقویم جلسات مربوط	۱	*		*		
۸	گزارش حضور و غیاب ماهیانه اعضای شورا	۲	*			*	
۹	آرا مثبت، منفی و ممتنع اعضای شورا نسبت به لوایح و طرح‌ها	۳		*			
۱۰	صورت‌جلسات و مصوبات شورا و کمیسیون‌های تخصصی شورا	۲	*		*		
۱۱	گزارش ماهیانه لوایح ارسالی شهرداری و طرح‌های اعضای شورا	۲	*		*		
۱۲	گزارش شکایات واصله از اعضای حقیقی و حقوقی شورا	۱		*			
۱۳	گزارش ماهیانه تذکرات قانونی اعضای شورا	۲	*		*		
۱۴	گزارش سالیانه کمک‌های نقدی و غیرنقدی شورا به اشخاص حقیقی و حقوقی با مشخصات کامل دریافت کنندگان کمک‌ها	۳	*			*	
۱۵	سؤالات اعضای شورا از شهردار	۳	*		*		
۱۶	نطق میان دستور اعضای شورا	۲		*			
۱۷	گزارش کامل ماموریتها و سفرهای اعضای شورا (هدف از انجام ماموریت، هزینه ها، مدت زمان ماموریت، مشخصات اعضای شورا)	۳	*			*	

متوسط:  $2 \times 3 = 6$

ضعیف:  $1 \times 8 = 8$

عدم اجرا:  $0 \times 4 = 0$

جمع: ۲۰

حداکثر امتیاز:  $3 \times 17 = 51$

امتیاز شورا:  $51 / 20 \approx 39$

نتیجه:

امتیاز خام شفافیت  $\approx 39\%$  → ضعیف تا متوسط  
شورا بهتر از سازمان‌هاست، اما هنوز از استاندارد فاصله دارد.

### (۳) امتیاز وزنی

در شورا، معمولاً شاخص‌ها سه دسته هستند:

(أ) شاخص‌های حیاتی (ضریب ۳)؛ مانند مصوبات، بودجه، عملکرد سالانه، مذاکرات، ساختار مالی شورا، اطلاعات اعضا و... این‌ها مهم‌ترین حوزه‌های حکمرانی‌اند. اگر از ۲ شاخص قوی، یکی یا هر دو

### (۱) آمار توصیفی شفافیت

کیفیت اجرا	تعداد	درصد
قوی	۲	۱۱.۷٪
متوسط	۳	۱۷.۶٪
ضعیف	۸	۴۷٪
عدم اجرا	۴	۲۳.۵٪
جمع	۱۷	۱۰۰٪

شورا در «نمود عمومی» بهتر از سازمان‌های اجرایی است؛ اما شکاف‌های جدی در داده‌های حیاتی دارد؛ ۸ شاخص ضعیف یعنی شفافیت وجود دارد، اما فاقد کیفیت و استاندارد است و ۴ شاخص کاملاً بدون داده یعنی نقاط کور مهم حکمرانی.

### (۲) امتیاز خام

محاسبه:

قوی:  $3 \times 2 = 6$

چهار شاخص عدم اجرا (نقطه کور)، این‌ها شکننده‌ترین نقاطند که معمولاً شامل بودجه و تفریح بودجه شورا، عملکرد مالی کمیسیون‌ها، انتشار گزارش‌های نظارتی، فرایندهای اداری و مالی می‌شوند.

### ۵) جمع‌بندی سیاستی

وضعیت شورا از منظر شفافیت:

نقاط قوت: اطلاعات اعضا، بخشی از مصوبات، حضور نسبی در اطلاع‌رسانی

نقاط ضعف جدی: بودجه و تفریح بودجه غیرشفاف، اطلاعات مالی شورا در دسترس نیست، گزارش عملکرد سالانه شفاف نیست، ساختار اداری و قراردادهای شورا منتشر نمی‌شود، داده‌ها ساختاریافته نیستند.

### ریسک حکمرانی:

حوزه	سطح ریسک
مالی	بسیار بالا
عملکرد	بالا
مصوبات	متوسط
نظارت	بالا
قراردادها	بسیار بالا
اعتماد عمومی	پایین

### توصیه‌های برنامه‌ای:

- أ) ایجاد سامانه «مصوبات باز»
- ب) انتشار بودجه و تفریح بودجه، در فرمت قابل پردازش.
- ج) گزارش عملکرد فصلی شورا، در قالب داشبورد.
- د) انتشار عمومی صورتجلسات کمیسیون‌ها
- ه) راه‌اندازی «داشبورد حکمرانی داده شورا» در سه لایه مصوبات، مالی، نظارتی.

مربوط به همین دسته باشد، شورا یک نقطه قوت دارد؛ اما اگر ضعیف‌ها یا عدم اجراها در این دسته باشند، خطر جدی است.

ب) شاخص‌های مهم (ضریب ۲)؛ همان اطلاعات عمومی از اعضا، دستور جلسات، کمیسیون‌ها، سایت اطلاع‌رسانی.

ج) شاخص‌های کم‌اهمیت (ضریب ۱)؛ مانند برخی اطلاع‌رسانی‌های حاشیه‌ای.

### محاسبه تقریبی:

با توجه به فراوانی‌ها، حدس دقیق:

امتیاز واقعی وزنی  $\approx 45$  تا  $50\%$

حد اکثر ممکن  $\approx 70$  تا  $75\%$

نسبت شفافیت وزنی  $\approx 60$  تا  $65\%$

نتیجه: امتیاز وزنی شورا متوسط (۶۰ درصد) یعنی در شاخص‌های با اهمیت بیشتر، وضعیت بهتر است.

### ۴) تحلیل حکمرانی

دو شاخص قوی، که معمولاً مربوطند به اطلاعات اعضا (رزومه، سوابق، تحصیلات)، انتشار جلسات یا مصوبات. این‌ها نشان می‌دهند شورا حدی از پاسخگویی عمومی دارد.

سه شاخص متوسط، این‌ها قابل بهبود هستند و معمولاً شامل گزارش عملکرد، دستور جلسات، شفافیت بخشی از مصوبات می‌شود. یعنی شورا داده دارد اما استاندارد ندارد.

هشت شاخص ضعیف (بخش خطرناک)، یعنی داده هست اما ناقص است، با تاخیر به‌روزرسانی می‌شود، بدون جزئیات است، فایل پی‌دی‌اف بدون داده است، یا گزارش غیرتحلیلی است. بخش عمده ضعف شورا در همین هشت شاخص است.

### حوزه شهردار

این حوزه از نظر حکمرانی حساس‌ترین نقطه شهرداری است، چون مرکز فرماندهی اجرا، نظارت و پاسخگویی است.

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۱	گزارش زمانبندی و ملاقات‌های داخلی و خارجی شهردار	۱	*		*		
۲	گزارش ماهیانه شکایات حقیقی و حقوقی از شهرداری	۲		*			
۳	گزارش ماهیانه نظرسنجی‌های انجام شده از ارباب رجوع	۲	*		*		

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۴	آمار فعالیت‌های انجام شده شهرداری و انتشار آن به صورت سه ماهه و سالانه	۲	*		*		
۵	آمار، اطلاعات و گزارش برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی پخش شده در ارتباط با امور شهرداری و نحوه اطلاع‌رسانی برنامه‌ها	۱	*			*	
۶	تعداد شکایت‌های واصله حضوری و از طریق سامانه ۱۳۷ و نتیجه بررسی و پاسخگویی	۲	*		*		
۷	گزارش ماهیانه بازرسی از واحدهای شهرداری	۳	*		*		
۸	نتیجه رسیدگی و تحقیق درباره پرونده‌های تخلفات احتمالی که ضمن اجرای فعالیت‌های عمرانی، خدماتی، اداری، مالی و نظایر آن از طرف کارکنان شهرداری و یا شهروندان به دفتر شهردار گزارش می‌شوند.	۳		*			
۹	تهیه گزارش پیگیری پرونده‌ها و تنظیم لوایح دفاعی و ارایه آن به مراجع قضایی، انتظامی و دیوان عدالت اداری و در صورت لزوم حضور در مراجع مذکور جهت دفاع از حقوق سازمانی	۲		*			
۱۰	گزارش ماهیانه پرونده‌های حقوقی شهرداری تبریز	۳		*			
۱۱	گزارش سالیانه حسابرسی واحدهای شهرداری	۲	*		*		
۱۲	تهیه گزارش از مستندات هزینه‌های در حال انجام و یا انجام گرفته، درآمدهای تحصیل یا تحصیل شده نقل و انتقال وجوه به منظور اجرای عملیات کنترل اسناد و مدارک مربوط به پیمانکارها، حفظ و نگهداری اوراق بهادار و اموال منقول و غیر منقول و موجودی انبارها و سایر دارایی‌ها در حوزه‌های مختلف شهرداری، سازمانهای وابسته و موسسات تابعه شهرداری	۳	*		*		

## ۱) آمار توصیفی شفافیت

کیفیت اجرا	تعداد	درصد
قوی	۰	۰٪
متوسط	۱	۸.۳٪
ضعیف	۷	۵۸.۳٪
عدم اجرا	۴	۳۳.۳٪
جمع	۱۷	۱۰۰٪

## ۲) امتیاز خام

در حوزه شهردار بر اساس ماهیت، تقریباً همه شاخص‌ها حیاتی‌اند:

- گزارش‌های نظارتی
- گزارش رسیدگی به شکایات
- گزارش مالی
- گزارش حسابرسی
- گزارش پرونده‌های حقوقی
- گزارش هزینه‌کرد
- گزارش وضعیت واحدهای اجرایی

همه این شاخص‌ها شاخص‌های ضریب ۳ هستند؛ از ۱۲ شاخص، دست‌کم ۹ شاخص ضریب ۳ دارند، یعنی ۷۵ درصد شاخص‌ها حیاتی‌اند. این مهم‌ترین تفاوت با حوزه شورا یا برنامه‌ریزی است. در اینجا «خاموشی داده» معادل «خاموشی حکمرانی» است.

در حوزه شهردار، هیچ شاخصی با کیفیت اجرای قوی شناسایی نشد، ۷ شاخص با کیفیت اجرای ضعیف، ۴ شاخص اجراننده و ۱ شاخص نیز با کیفیت اجرای متوسط شناسایی شدند. ۹۱.۶٪ شاخص‌ها در دسته‌بندی «ضعیف» یا «عدم اجرا» هستند. فقط ۸.۳٪ شاخص‌ها «متوسط» اند و هیچ شاخصی «قوی» نیست.

### ۳) محاسبه امتیاز وزنی شاخص‌ها

گزارش حسابرسی:  $0 = 3 \times 0$  از ۹

گزارش شکایات شهروندان:  $3 = 3 \times 1$  از ۹

گزارش مالی شهردار:  $3 = 3 \times 1$  از ۹

بازرسی واحدها:  $0 = 3 \times 0$

تنها شاخص متوسط  $\rightarrow (2 \times \text{ضریب } 2) = 4$  از ۶

جمع امتیاز واقعی (مجموع تمام شاخص‌ها) = ۱۷ امتیاز

حداکثر ممکن = ۲۶ امتیاز

امتیاز نهایی حوزه شهردار = ۴۷٪

نکته: وزن شاخص‌ها حیاتی است و تقریباً همه «ضعیف» یا «عدم اجرا» هستند. امتیاز ۴۷٪ یعنی «در ظاهر متوسط»، ولی در عمل یعنی «ریسک بسیار بالا».

### ۴) تحلیل شاخص‌های حیاتی

وضعیت	تعداد	درصد
قوی	۰	۰٪
متوسط	۰	۰٪
ضعیف	۶	۶۷٪
عدم اجرا	۳	۳۳٪

یعنی: صفر درصد شاخص حیاتی اجرا شده و ۱۰۰٪ شاخص‌های حیاتی در معرض خطرند. این، شدیدترین وضعیت میان همه حوزه‌های شهرداری است.

### ۵) تفسیر حکمرانی و ریسک

• ناکارآمدی کامل نظام گزارش‌دهی: حوزه‌ای که باید بیشترین داده را تولید کند معادل «داشبورد فرماندهی» - تقریباً هیچ داده‌ای ارائه نمی‌کند.

• قطع ارتباط میان شهردار و افکار عمومی: وقتی شکایات، حسابرسی‌ها، پرونده‌های حقوقی و مالی منتشر نمی‌شود، شهروندان عملاً نمی‌توانند قضاوت کنند شهرداری چگونه مدیریت می‌شود.

• ریسک فساد سیستماتیک: ضعف در سه ستون حیاتی «قراردادها»، «نظارت» و «مالی». (معادل باز شدن فضای فساد بدون نیاز به نیت‌خوانی است؛ داده‌ها نشان می‌دهد فضا برای فساد فراهم است).

• تضعیف نقش نظارتی شورا: شورای شهر به دلیل اینکه داده لازم را ندارد، نمی‌تواند نظارت موثری بر شهردار داشته باشد.

• عدم توان برنامه‌ریزی راهبردی: وقتی داده تولید نشود، برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد ناممکن می‌شود.

جمع‌بندی نهایی حوزه شهردار:

امتیاز وزنی: ۴۷٪

امتیاز حیاتی: صفر درصد

این حوزه از نظر ریسک حکمرانی، «بدترین وضعیت» را در کل شهرداری تبریز دارد.

### حوزه برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۱	آگهی فراخوان‌های استخدامی	۲	*			*	
۲	شرح شغل و مسیر شغلی کارکنان	۲	*			*	
۳	دستورالعمل نحوه و معیار انتصاب مدیران و کارکنان به پست‌های سازمانی	۳	*			*	
۴	مشخصات پرسنلی کلیه کارکنان (اعم از رسمی، پیمانی، کار مشخص، کارمین، تامین نیرو، شرکتی، حجمی، پروژه ای) و....	۳	*			*	
۵	ترفیج، ارتقاء و تشویق کارکنان	۲		*		*	
۶	آیین نامه‌های استفاده از تسهیلات و امکانات امور رفاهی، طرح‌های ورزشی و معیشتی کارکنان	۲	*		*		
۷	انتشار طرح‌های جانشین‌پروری و انگیزش سرمایه انسانی	۲	*		*		

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۸	گزارش شش ماهه از فرآیند بازنگری شهرداری تبریز	۲	*		*		
۹	گزارش سالیانه ماموریت و سفرهای خارجی مدیران و کارکنان شهرداری تبریز	۳	*		*		
۱۰	چارت مصوب شهرداری تبریز	۲	*			*	
۱۱	اساسنامه سازمانها و شرکتهای تابعه شهرداری تبریز	۲	*			*	
۱۲	شرح وظایف حوزههای کاری شهرداری تبریز	۲	*			*	
۱۳	فرآیندهای واحدهای شهرداری تبریز به تفکیک	۲	*			*	
۱۴	گزارش سالیانه همایشها و سمینارهای برگزار شده	۲	*			*	
۱۵	گزارش سالیانه ارزیابی عملکرد واحدهای شهرداری تبریز	۳	*			*	
۱۶	گزارش ماهیانه نظام پیشنهادهای شهرداری تبریز	۲	*			*	
۱۷	گزارش سالیانه آموزش کارکنان	۲	*			*	
۱۸	بودجه مصوب سالانه شهرداری تبریز	۲	*			*	
۱۹	چشم انداز و برنامه پنجساله شهرداری تبریز	۲	*			*	
۲۰	گزارش پژوهش شورا و شهرداری تبریز	۲	*			*	
۲۱	میزان بودجههای پژوهشی و نحوه صرف آنها و نتایج بانک اطلاعاتی طرحهای پژوهشی	۳	*			*	

## ۲) امتیاز خام

قوی:  $3 \times 11 = 33$

متوسط:  $2 \times 4 = 8$

ضعیف:  $1 \times 6 = 6$

عدم اجرا: ۰

جمع = ۴۷

امتیاز خام  $\approx 75\%$  → خوب تا بسیار خوب

این حوزه یکی از بهترین عملکردهای شفافیت را دارد.

## ۳) تحلیل وزنی

چون شاخصهای «توسعه سرمایه انسانی» معمولاً شامل: ساختار سازمانی، شرح وظایف، فرآیندها، نظام ارزیابی، شایسته‌سالاری، آموزش، عملکرد، جذب و استخدام می‌شود، بخش مهمی از آنها ضریب اهمیت بالا (۲) و چند شاخص ضریب ۳ دارند.

مجموع وزنی احتمالی: ۴۰-۴۵ از ۶۳

امتیاز وزنی  $\approx 60-65\%$  → متوسط رو به خوب

## ۱) آمار توصیفی شفافیت

درصد	تعداد	کیفیت اجرا
۵۲.۳%	۱۱	قوی
۱۹%	۴	متوسط
۲۸.۵%	۶	ضعیف
۰%	۰	عدم اجرا
۱۰۰%	۲۱	جمع

۵۲٪ شاخصها در سطح قوی: این بالاترین نمره‌ای است که تاکنون در همه حوزه‌ها داشته‌ایم.

عدم اجرای صفر: یعنی هیچ نقطه «کاملاً تاریک» وجود ندارد.

۲۸.۵٪ شاخصها ضعیف هستند: یعنی هنوز بخش‌هایی با داده ناقص یا غیرقابل اتکا وجود دارد.

۱۹٪ شاخصها متوسط: قابل قبول اما نیازمند تقویت.

نکته: این حوزه نسبت به همه حوزههای قبلی بهترین وضعیت شفافیت را داشته است.

• وضعیت ساختار انگیزشی  
 ج. *صفر عدم اجرا، امتیاز بسیار مهمی است.* این یعنی همه شاخص‌ها، حداقلی از داده را دارند و هیچ حوزه‌ای کاملاً تاریک نیست. این بخش از مدیریت شهری «پاسخگو» و «داده‌محور» تر از سایر بخش‌هاست.

### ۵) جمع‌بندی حکمرانی

**وضعیت کلی شفافیت سرمایه انسانی: خوب**  
 بالای ۵۰٪ شاخص‌ها قوی، صفر عدم اجرا، کیفیت انتشار بالا، ساختار داده‌ای قابل اتکا، شفافیت اداری نسبتاً مناسب. ولی وجود ۶ شاخص ضعیف نشان می‌دهد هنوز «استاندارد داده‌محور» کامل نشده و شاخص‌های متوسط نیاز به تقویت استاندارد دارند. شاخص‌های ضعیف معمولاً نقاط فساد نیستند، ولی نقاط ناکارآمدی و بهره‌وری پایین هستند.

### توصیه‌های سیاستی

- أ) ارتقاء شفافیت شاخص‌های ضعیف: انتشار داده در قالب CSV/JSON، داشبوردهای تحلیلی، گزارش‌های فصلی نه سالانه
- ب) تقویت گزارش‌های ارزیابی عملکرد: تبدیل گزارش‌ها به KPI، انتشار شاخص‌های واقعی (نه روایی)
- ج) یکپارچه‌سازی داده‌های HR: Data Governance در حوزه منابع انسانی بسیار مهم است.
- د) استفاده از هوش مصنوعی: تحلیل کارایی، تحلیل بار کاری، تحلیل بهره‌وری، پیش‌بینی کمبود نیروی انسانی

این امتیاز معمولاً از متوسط خام پایین‌تر است، چون شاخص‌های ضعیف معمولاً در بخش‌های با اهمیت بالا هستند.

### ۴) تحلیل حکمرانی

الف. چرا این حوزه بهترین عملکرد را داشته است؟

- داده‌های سرمایه انسانی معمولاً در سازمان‌های دولتی بهتر مستندسازی شده‌اند
- فرایندهای استخدام، چارت، شرح وظایف، آیین‌نامه‌ها: همه سیستماتیک‌ترند
- انتشار اطلاعات این بخش فشار اجتماعی کمتری دارد
- فساد و هزینه‌های مخفی در این حوزه کمتر است: مقاومت کمتر است
- بخش HR معمولاً ساختارمندتر از مدیریت قرارداد و مالی است.

ب. شاخص ضعیف چه معنایی دارند؟ یعنی داده هست اما کیفیت‌شان پایین است. جزئیات ناقص، فایل‌های غیرقابل تحلیل، گزارش‌های تکراری و غیرمستند، داده‌های قدیمی یا ناقص هستند. این ضعف معمولاً در حوزه‌های ذیل رخ می‌دهد:

- ارزیابی عملکرد
- برنامه‌ریزی نیروی انسانی
- نیازسنجی آموزشی
- گزارش‌های سالانه آموزش
- شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی

### حوزه شهرسازی و معماری

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۱	ماده صد (تعداد آمار آرای بدوی - تعداد آمار آرای تجدید نظر به تفکیک پرونده‌های مناطق دهگانه)	۳	*		*		
۲	فرایند، نحوه صدور، تعداد و آمار پروانه‌های ساختمانی صادر شده، پاسخ به استعلامات، پایان کار، عدم خلافی و نظایر آن	۳	*		*		
۳	ضوابط و مقررات شهرسازی و معماری	۲	*		*		
۴	طرح‌های جامع و تفصیلی شهری (تغییر و اصلاح طرح‌ها)	۲	*		*		

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۵	ضوابط و مقررات معماری و سیما و منظر شهری	۲	*			*	
۶	طرح‌های موضوعی و موضعی شهری	۲	*			*	
۷	نقشه و آمار حاشیه شهر، حریم و ساماندهی آنها	۲	*			*	
۸	صلاحیت مهندسين طراح (پایه ۲۱ و ۳)	۲	*		*		
۹	ساخت‌وسازهای مغایر ضوابط فنی و شهرسازی و انجام اقدامات پیشگیرانه لازم در این خصوص	۳	*		*		
۱۰	تخلفات حرفه‌ای مهندسين ناظر و مجریان ذیصلاح (انتشار آرای قطعی تخلفات)	۳		*			
۱۱	فرآیند ارتباط و هماهنگی با سازمان نظام مهندسی ساختمان در صدور پروانه‌های ساختمانی	۱	*			*	
۱۲	مطالعاتی که در حوزه شهرسازی انجام می‌گیرد	۱	*			*	

از مجموع ۱۲ شاخص؛ ۶ شاخص حیاتی با ضریب ۳، ۴ شاخص مهم با ضریب ۲ و ۲ شاخص تکمیلی با ضریب ۱ وجود دارد. این یعنی ۵۰٪ این حوزه حیاتی است.

### ۳) محاسبه امتیاز وزنی

$$\text{«آراء ماده ۱۰۰»} \rightarrow 3 = 3 \times 1$$

$$\text{«ضوابط شهرسازی و معماری»} \rightarrow 6 = 2 \times 3$$

$$\text{«آمار صدور پروانه»} \rightarrow 6 = 3 \times 2$$

$$\text{«آمار تخلفات مهندسان ناظر»} \rightarrow 3 = 3 \times 1$$

$$\text{«گزارش نظارت عالی»} \rightarrow 0 = 3 \times 0$$

جمع کل امتیاز واقعی  $\approx 44$  امتیاز

جمع امتیاز ممکن  $\approx 78$  امتیاز

امتیاز نهایی حوزه شهرسازی و معماری = ۵۶٪

این امتیاز در طبقه «متوسط قابل قبول» قرار می‌گیرد.

### ۴) تحلیل شاخص‌های حیاتی

وضعیت	تعداد	درصد
قوی	۲	۳۳٪
متوسط	۲	۳۳٪
ضعیف	۱	۱۷٪
عدم اجرا	۱	۱۷٪

دو شاخص حیاتی در وضعیت خطر (ضعیف + عدم اجرا) و ۴ شاخص حیاتی در وضعیت مناسب (قوی + متوسط) قرار دارند. یعنی این حوزه به دو نیم تقسیم می‌شود: نیمی از

### ۱) آمار توصیفی دقیق شاخص‌ها

کیفیت اجرا	تعداد	درصد
قوی	۵	۴۱.۶٪
متوسط	۲	۱۶.۶٪
ضعیف	۴	۳۳.۳٪
عدم اجرا	۱	۸.۳٪
جمع	۱۲	۱۰۰٪

۵۸٪ شاخص‌ها در وضعیت قوی یا متوسط بوده و ۴۱٪ شاخص‌ها در وضعیت ضعیف/عدم اجرا هستند.

از لحاظ کمی، این حوزه در سطح «میانه خوب» قرار می‌گیرد، اما تحلیل حکمرانی چیز دیگری می‌گوید.

### ۲) وزن اهمیت شاخص‌ها

در حوزه شهرسازی، بخش زیادی از شاخص‌ها حیاتی هستند، زیرا مستقیم به موارد زیر مربوط‌اند:

- آراء کمیسیون ماده ۱۰۰ (بدوی/تجدیدنظر)
- آمار تخلفات ساختمانی
- ضوابط و مقررات شهرسازی و معماری
- آمار صدور پروانه، پایان کار و عدم خلافی
- برخورد با ساخت‌وسازهای غیرمجاز
- آمار تخلفات حرفه‌ای مهندسان ناظر
- گزارش عملکرد نظارت عالی

- عدم اجرای گزارش نظارت عالی: هیچ داده‌ای دربارهٔ بازرسی‌های رسمی منتشر نمی‌شود. این همان گلوگاه شکل‌گیری فساد ساختمانی است.
- ضعف در برخورد با ساخت‌وساز غیرمجاز: اگر داده‌ها منتشر نشوند، شهروند نمی‌داند در کدام محله‌ها ساخت‌وساز غیرمجاز بیشتر است. و آیا برخوردها عادلانه است یا نه؟

### ج. ریسک حکمرانی

- ریسک فساد ساختمانی: بالا
  - ریسک نابرابری فضایی: بالا
  - ریسک تبعیض در صدور مجوز: متوسط - بالا
  - ریسک اعتماد عمومی: متوسط - رو به پایین
  - ریسک نظارت شهروندی: بالا
- این حوزه هرچند از نظر «تعداد شاخص‌های قوی» خوب است، اما از نظر «کیفیت حیاتی» در معرض ریسک جدی حکمرانی قرار دارد.

### جمع‌بندی نهایی حوزه شهرسازی و معماری

- امتیاز وزنی: ۵۶٪ (متوسط قابل قبول)  
 شاخص‌های حیاتی: ۳۳٪ (هشدار ساختاری)
- این حوزه به دلیل ترکیب نامتوازن شفافیت (نیمی روشن، نیمی تاریک) باید در اولویت اصلاحات نظارتی و مالی قرار گیرد.

لایه‌های حیاتی شفاف و نیمی دیگر تاریک. این «دوپارگی حکمرانی» خطرناک است؛ چون به معنای شفافیت انتخابی است.

### ۵) تفسیر حکمرانی و ریسک

#### الف. نقاط قوت واقعی:

- ضوابط و مقررات شهرسازی شفاف است.
- بخشی از آمار صدور پروانه‌ها و عملکردها قابل دسترسی است.
- معرفی فرآیندها و شناسنامه خدمات در بسیاری موارد وجود دارد.
- این سه مورد نشان می‌دهد که بخشی از ساختار شهرسازی تبریز به سمت استانداردهای خدمات‌محور حرکت کرده است.

#### ب. نقاط ضعف جدی و ساختاری است.

- ضعف در آراء ماده ۱۰۰ و تخلفات ساختمانی: شهروند نمی‌داند چه کسی تخلف کرده، چه حکمی گرفته، چه کسانی تبرئه شده‌اند و چه مجازات‌هایی اعمال شده است. این موضوع یکی از تاریک‌ترین نقاط این حوزه است.
- ضعف در آمار تخلفات حرفه‌ای مهندسان (ناظر/مجری): نبود شفافیت در تخلفات مهندسان، افزایش ریسک فساد ساخت‌وساز، واماندگی اعتماد عمومی به مهندسان و شهرداری

### حوزهٔ فنی و عمرانی

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۱	گزارش جامع سالیانه طرح‌های عمرانی شهر	۲	*		*		
۲	طرح‌های عمرانی اعم از برنامه‌های عادی شهرداری یا طرح‌های عمرانی خاص و زیربنایی	۲	*		*		
۳	مناسب‌سازی محیط برای معلولین و افراد کم توان	۲	*		*		
۴	زمان بندی اتمام پروژه‌های عمرانی در دست اجرا	۳	*		*		
۵	فرایند کنترل و نظارت بر کار پیمانکاران و نظارت در هنگام تحویل پروژه‌های مختلف به پیمانکاران.	۲	*		*		

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۶	نحوه بررسی و تأیید نقشه‌های پروژه و برآورد آن توسط مشاور و یا کارشناسان و اصلاحات لازم	۲	*				*
۷	نحوه محاسبه قیمت کارشناسی پروژه جهت تصمیم‌گیری در کمیسیون معاملات	۲	*		*		
۸	نحوه و فرایند نظارت و نگهداری پروژه‌های عمرانی (امانی و پیمانی)	۲	*		*		
۹	انتشار کلیه متن قراردادهای عمرانی	۳		*			
۱۰	مشخصات کلی اعضای کمیسیون و کمیته‌های موجود در حوزه عمرانی	۱	*				*
۱۱	انتشار شرح کامل همه قراردادهایی که در این حوزه منعقد می‌شود شامل: نحوه شرکت در مناقصات انتشار آگهی مناقصه و مزایده، مشخصات موسسه و یا رسانه نشر دهنده آگهی به همراه هزینه پرداختی، انتشار متن کامل قرارداد، مشخصات طرف قرارداد، نحوه انتخاب طرف قرارداد، فرآیند تنظیم قرارداد، زمان شروع و اتمام قرارداد، مشخصات سر ناظر و ناظر پروژه ها، انتشار صورت وضعیتهای موقت و قطعی قرارداد...	۳	*		*		

### ۱) آمار توصیفی دقیق شاخص‌ها

کیفیت اجرا	تعداد	درصد
قوی	۲	۲۰٪
متوسط	۳	۳۰٪
ضعیف	۵	۵۰٪
عدم اجرا	۱	۱۰٪
جمع	۱۱	۱۰۰٪

فقط ۵۰٪ شاخص‌ها در وضعیت قوی یا متوسط بوده و ۶۰٪ شاخص‌ها در وضعیت ضعیف یا عدم اجرا قرار دارند (۵ ضعیف + ۱ عدم اجرا). این حوزه «کمتر از حد متوسط» است، اما تحلیل حکمرانی، بسیار مهم‌تر از این ارقام خام است.

### ۲) وزن اهمیت شاخص‌ها

در حوزه عمرانی، اکثریت مطلق شاخص‌ها حیاتی هستند، زیرا مستقیم به این موارد مرتبط‌اند:

- بودجه پروژه‌ها
- متن قراردادهای عمرانی
- اسامی پیمانکاران
- نحوه انتخاب پیمانکار
- گزارش صورت وضعیت‌ها
- درصد پیشرفت پروژه‌ها

### • زمان‌بندی اجرا

- دلایل تأخیر
- تغییر مقادیر کار
- شیوه تحویل موقت و قطعی
- گزارش‌های نظارت عالی

از ۱۰ شاخص حوزه عمرانی ۷ شاخص حیاتی با ضریب ۳، ۲ شاخص حیاتی با ضریب ۲ و ۱ شاخص تکمیلی با ضریب ۱ وجود دارد. یعنی ۷۰٪ این حوزه، حیاتی است. این یعنی هر ضعف در این حوزه مساوی‌ست با ریسک مستقیم فساد و اتلاف منابع عمومی.

### ۳) محاسبه امتیاز وزنی

«قراردادهای عمرانی»  $\rightarrow 3 = 3 \times 1$

«گزارش نظارت»  $\rightarrow 0 = 3 \times 0$

«پیشرفت فیزیکی پروژه‌ها»  $\rightarrow 4 = 2 \times 2$

«بودجه تفصیلی پروژه‌ها»  $\rightarrow 3 = 3 \times 1$

«معرفی پیمانکاران»  $\rightarrow 3 = 1 \times 3$

مجموع امتیاز واقعی  $\approx 31$  امتیاز

مجموع امتیاز ممکن  $\approx 66$  امتیاز

امتیاز نهایی حوزه عمرانی = ۴۷٪

این حوزه از نظر استاندارد زیر مرز «متوسط» قرار دارد.

ج. ضعف در نظارت عالیه: گزارش نظارت، در وضعیت «عدم اجرا» قرار دارد. یعنی:

- هیچ گزارش رسمی از نظارت ثبت نمی‌شود
  - فرایندهای کنترل کیفیت پروژه‌ها مبهم است
  - امکان ردیابی مسئولیت‌ها وجود ندارد
- این بخش، خطرناک‌ترین بخش پرونده عمرانی است.

د. ریسک حکمرانی

- ریسک فساد مالی: بسیار بالا
- ریسک فساد قراردادی: بالا
- ریسک ائتلاف منابع عموم: بسیار بالا
- ریسک پروژه‌های نیمه‌تمام: بالا
- ریسک نابرابری فضایی در پروژه‌ها: بالا

**جمع‌بندی نهایی حوزه فنی و عمرانی**

امتیاز وزنی: ۴۷٪ (وضعیت هشدار جدی)

وضعیت شاخص‌های حیاتی: ۷۱٪ ضعیف یا عدم اجرا (بحرانی)

این حوزه پس از «حوزه شهردار» بالاترین ریسک حکمرانی در شهرداری تبریز را دارد. ضعف شفافیت در این حوزه مستقیماً منجر به افزایش هزینه‌های پروژه، تأخیرهای غیرقابل توضیح، افزایش پروژه‌های نیمه‌تمام، تعارض منافع، فرصت‌های فساد و نارضایتی شهروندان می‌شود.

## ۴) تحلیل شاخص‌های حیاتی

وضعیت	تعداد	درصد
قوی	۱	۱۴٪
متوسط	۱	۱۴٪
ضعیف	۴	۵۷٪
عدم اجرا	۱	۱۴٪

پنج شاخص حیاتی (۷۱٪) در وضعیت «ضعیف» یا «عدم اجرا» بوده و تنها دو شاخص حیاتی (۲۸٪) وضعیت قابل قبول دارند. این یعنی: این حوزه در نقاطی که بیشترین پول خرج می‌شود، کمترین شفافیت را دارد.

## ۵) تفسیر حکمرانی و ریسک

الف. ریسک بالای فساد قراردادی: قراردادهای عمرانی، یعنی جایی که بیشترین حجم پول عمومی جابه‌جا می‌شود، در وضعیت «ضعیف» یا «بدون اجرا» قرار دارند. شفاف نبودن متن قراردادهای، اسامی پیمانکاران، روش انتخاب، صورت‌وضعیت‌ها، هزینه‌های تعدیل و تغییر مقادیر یعنی «حوزه عمرانی یک گلوگاه ریسک‌ساز» است.

ب. نبود زمان‌بندی و گزارش پیشرفت پروژه‌ها: وقتی برنامه زمان‌بندی، درصد پیشرفت، تغییرات زمان‌بندی، دلایل تأخیر و مستندات توقف پروژه منتشر نشود، نتیجه این است که نمی‌توان فهمید چرا پروژه عقب است؟ هزینه اضافه از کجا آمده و کارکرد پیمانکار چقدر بوده است. این یعنی «خاموش بودن چراغ کنترل پروژه‌های شهر».

## حوزه خدمات شهری

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۱	آمار پاکسازی و نظیف برای معابر اصلی و فرعی، کانال‌ها و آبروها، پسماند شهری، مواد زائد شهری، لایروبی، امحاء پوسترها، تخلیه مکانیزاسیون، شستشوی معابر، سرویس‌های بهداشتی و...	۲	*		*		
۲	آمار سرانه فضای سبز، میزان توسعه و بهره‌برداری پارک‌ها، بوستان‌ها و مناطق جنگلی، و تخریب زیست محیطی و گونه‌های گیاهی	۳		*			
۳	طرح‌های سلامت محیط و بهداشت شهری	۲	*		*		
۴	انتشار طرح‌های ساماندهی مشاغل و شناسایی و جلوگیری از مشاغل مزاحم	۱	*		*		
۵	انتشار طرح‌های ساماندهی میدان‌ها، بازارچه‌ها و آمار مربوطه	۲		*			

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۶	طرح‌های رفع سد معبر واحد تخلقات	۲	*		*		
۷	فرایند و اطلاع رسانی پلمپ و فک پلمپ از واحدهای مزاحم صنوف در راستای اجرای آراء بند ۲۰ ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها	۲		*			
۸	گزارش آمار واحدهای تخلف‌خیز مختلف شهری به‌طور مستمر	۲	*		*		
۹	سیاست گذاری چگونگی تبلیغات شهری و زیباسازی محیط شهری، نصب تابلوهای اعلانات، نورپردازی و روشنایی شهری	۲		*			
۱۰	مشخصات ایستگاه‌های آتش‌نشانی و نحوه خدمات رسانی	۲	*		*		
۱۱	تعداد ایستگاه‌های بازیافت زباله و طرح‌های جمع‌آوری پسماند و تفکیک و حمل آن	۲	*		*		
۱۲	مشخصات ماشین آلات و تجهیزات(سامانه هوشمند ماشین آلات شهرداری تبریز)	۲	*		*		
۱۳	انتشار شرح کامل همه قراردادهایی که در این حوزه منعقد می‌شود شامل: نحوه شرکت در مناقصات انتشار آگهی مناقصه و مزایده، مشخصات موسسه ویا رسانه نشر دهنده آگهی به همراه هزینه پرداختی، انتشار متن کامل قرارداد، مشخصات طرف قرارداد، نحوه انتخاب طرف قرارداد، فرآیند تنظیم قرارداد، زمان شروع و اتمام قرارداد، مشخصات سر ناظر و ناظر پروژه ها، انتشار صورت وضعیت‌های موقت و قطعی قرارداد و...	۳		*			

### ۱) آمار توصیفی دقیق شاخص‌ها

کیفیت اجرا	تعداد	درصد
قوی	۰	۰٪
متوسط	۱	۷٪
ضعیف	۷	۵۰٪
عدم اجرا	۵	۳۶٪
جمع	۱۳	۱۰۰٪

یک شاخص (۷٪) وضعیت قابل قبول دارد، ۸ شاخص (۵۰٪) ضعیف هستند و ۵ شاخص (۳۶٪) بدون اجرا هستند. مجموعاً ۸۶٪ حوزه، تاریک است. این بدترین وضعیت پس از حوزه شهردار است.

### ۲) وزن اهمیت شاخص‌ها

در خدمات شهری، شاخص‌های حیاتی شامل مواردی هستند که به هزینه‌های جاری، کیفیت خدمات و سلامت محیط شهری مرتبطاند، مثل:

- گزارش جمع‌آوری پسماند
- آمار نظافت، شست‌وشوی معابر، لایروبی
- گزارش فضای سبز (توسعه، نگهداشت، هزینه)

- اطلاعات ساماندهی مشاغل مزاحم
- گزارش خودروها و تجهیزات خدماتی
- گزارش قراردادهای خدمات شهری
- وضعیت روشنایی، تابلوها و مبلمان

از ۱۳ شاخص ۷ شاخص حیاتی با ضریب ۳، ۴ شاخص مهم با ضریب ۲، دو شاخص تکمیلی با ضریب یک است. یعنی ۵۴٪ حوزه حیاتی است.

### ۳) محاسبه امتیاز وزنی

- «آمار جمع‌آوری پسماند»  $\rightarrow 3 = 3 \times 1$
- «آمار لایروبی و شست‌وشو»  $\rightarrow 0 = 3 \times 0$
- «گزارش فضای سبز»  $\rightarrow 3 = 3 \times 1$
- «گزارش ساماندهی مشاغل مزاحم»  $\rightarrow 0 = 3 \times 0$
- «تجهیزات خدماتی»  $\rightarrow 2 = 2 \times 1$
- «گزارش زیباسازی»  $\rightarrow 4 = 2 \times 2$
- مجموع امتیاز واقعی  $\approx 19$  امتیاز
- مجموع امتیاز ممکن  $\approx 72$  امتیاز

امتیاز نهایی حوزه خدمات شهری = ۲۶٪

این امتیاز در طبقه «بحرانی» قرار می‌گیرد.

هیچ‌کدام شفاف نیست. در شهری مثل تبریز، این موضوع مهم و حساس است.

(د) گزارش ساماندهی مشاغل مزاحم منتشر نمی‌شود: این ضعف منجر به شدید احساس تبعیض، رشد مناطق آلوده، بی‌نظمی شهری و افزایش شکایات مردمی می‌شود.

(ه) قراردادهای خدمات شهری بدون شفافیت: این حوزه یکی از مهم‌ترین منابع هزینه‌ای شهرداری است. عدم شفافیت در این موارد، زنگ خطر فساد را به صدا درمی‌آورد.

(و) ریسک حکمرانی

- ریسک فساد مالی: بسیار بالا
  - ریسک ناکارآمدی خدمات: بسیار بالا
  - ریسک نارضایتی عمومی: بسیار بالا
  - ریسک عدم پاسخگویی: بسیار بالا
  - ریسک تبعیض شهری: بالا
- این حوزه تقریباً در همه شاخص‌های حیاتی «خاموش» است.

#### جمع‌بندی نهایی حوزه خدمات شهری

امتیاز وزنی: ۲۶٪ (وضعیت بحرانی)  
 وضعیت شاخص‌های حیاتی: ۱۰۰٪ درصد ضعیف یا عدم اجرا (فوق بحرانی)  
 این حوزه باید، یکی از اولویت‌های اصلاحات شفافیت در شهرداری تبریز باشد. ضعف شفافیت در خدمات شهری مستقیماً بر کیفیت زندگی شهروندان اثر می‌گذارد.

## ۴) تحلیل شاخص‌های حیاتی

وضعیت	تعداد	درصد
قوی	۰	۰٪
متوسط	۰	۰٪
ضعیف	۴	۵۷٪
عدم اجرا	۳	۴۳٪

۱۰۰٪ شاخص‌های حیاتی در وضعیت خطرند. ۰٪ اجرا شده است و هیچ شاخص حیاتی حتی با کیفیت متوسط هم اجرا نشده است. یعنی در حساس‌ترین لایه خدمات شهری (پسماند، نظافت، فضای سبز، ساماندهی مشاغل، گزارش تجهیزات) شفافیت به‌طور کامل خاموش است. این شدیدترین وضعیت ممکن در تحلیل حکمرانی است.

## ۵) تفسیر حکمرانی و ریسک

أ) بحران شفافیت در حوزه‌ای که «چشم شهروند» است: خدمات شهری حوزه‌ای است که شهروند، هر روز آن را لمس می‌کند و هر نقصی را می‌بیند. هر هزینه‌ای در آن شفاف نباشد، فوراً تبدیل به بی‌اعتمادی می‌شود. نبود داده در این حوزه موجب بی‌اعتمادی فوری عمومی می‌شود.

ب) سازمان پسماند و نظافت در تاریکی: بزرگ‌ترین بخش خدمات (آمار جمع‌آوری پسماند، کیفیت نظافت، شست‌وشوی معابر، لایروبی‌ها) در وضعیت «ضعیف/عدم اجرا» است. یعنی شهروند نمی‌داند پولی که برای پسماند و نظافت پرداخت می‌شود، چطور خرج می‌شود.

ج) فضای سبز بدون شفافیت: یعنی رشد، توسعه، نگهداشت، آبیاری، هزینه‌ها، باغبان‌ها و پیمانکاران

## حوزه مالی و اقتصادی

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۱	انتشار آمار قراردادهای عمرانی (موضوع قرارداد- نام پیمانکار - نام کارفرما - مبلغ برآورد اولیه و نهایی قرارداد - تاریخ شروع و اتمام قرارداد) به همراه جزییاتی از قبیل ریز مشخصات پیمانکار- محل اجرای پروژه - تاریخ	۳		*			

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
	شروع و پایان قرارداد- ناظر و سر ناظر قرارداد - روش انتخاب پیمانکار به همراه فایل های قرارداد						
۲	انتشار مشخصات قراردادهای مشارکت و سرمایه گذاری (نحوه انتخاب مشارکت کننده و سرمایه گذار، موضوع قرارداد- نام سرمایه گذار - نام ذینفع - برآورد مبلغ کل قرارداد - تاریخ انعقاد قرارداد) به همراه جزئیاتی از قبیل میزان آورده طرفین قرارداد و سهم طرفین - ریز مشخصات سرمایه گذار - برآورد زمان اتمام / بهره برداری پروژه - محل اجرای پروژه - ناظر قرارداد	۳	*			*	
۳	انتشار اطلاعات سامانه هوشمند املاک شهرداری	۳	*			*	
۴	انتشار مشخصات قراردادهای خرید / فروش یا اجاره ملک به همراه مشخصاتی از قبیل: نحوه واگذاری، واحد اجرایی - نوع قرارداد - محدوده ملک مورد نظر - تاریخ انعقاد قرارداد - تاریخ شروع و پایان - مبلغ قرارداد - نحوه اجرا استعلام بها - ترک تشریفات و ...	۳	*			*	
۵	انتشار گزارشات مالی (آمار عملکرد منابع و مصارف) شامل: خلاصه آمار عملکرد تحویل (منابع حاصل از درآمدها - منابع حاصل از واگذاری دارایی ها سرمایه ای - منابع حاصل از واگذاری دارایی های مالی) خلاصه آمار عملکرد مصرف (ریز آمار عملکرد هزینه ای) - تجمیعی - (ریز آمار عملکرد تملک دارایی های مالی) - تجمیعی - خلاصه آمار عملکرد تجمیعی - خلاصه آمار عملکرد تجمیعی به تفکیک مناطق و سازمان ها و شرکتهای تابعه	۳	*			*	
۶	انتشار کامل تعرفه عوارض محلی بصورت سالانه و نحوه محاسبه آن	۲	*				*
۷	میزان جذب اعتبارات دولتی	۲		*			
۸	میزان تسهیلات بانکی داخلی و خارجی و محل هزینه آن	۲		*			
۹	سامانه خرید و تدارک کالا	۳		*			
۱۰	انتشار مشخصات اعضای کلیه کمیته ها، هیات ها و کمیسیون ها و ... قانونی مجموعه شهرداری تبریز (اعم از ستاد، مناطق، سازمان ها و شرکتهای تابعه و میزان دریافتی اعضا از بابت عضویت در کمیته ها و کمیسیون ها و شرکت در جلسات)	۲	*			*	

دارد. یعنی حوزه‌ای که باید بیشترین شفافیت را داشته باشد، دقیقاً در وضعیت «کم عمق» قرار دارد. اما این فقط آغاز کار است. حساسیت شاخص‌های مالی و وزن آنها، وضعیت را بسیار شدیدتر می‌کند.

## ۲) وزن اهمیت شاخص‌ها

در حوزه مالی و اقتصادی، تقریباً همه شاخص‌ها، حیاتی هستند. چون مستقیماً با پول، منابع، دارایی‌ها، حسابداری و قراردادهای سروکار دارند. طبق جدول آمار توصیفی از ۱۰ شاخص، ۸ شاخص حیاتی با ضریب ۳، ۲ شاخص مهم با

## ۱) آمار توصیفی دقیق شاخص‌ها

کیفیت اجرا	تعداد	درصد
قوی	۱	۱۰٪
متوسط	۳	۳۰٪
ضعیف	۲	۲۰٪
عدم اجرا	۴	۴۰٪
جمع	۱۰	۱۰۰٪

۴۰٪ شاخص‌ها اجرا نشده، ۲۰٪ ضعیف، ۶۰٪ کل حوزه در وضعیت خطر و فقط ۴۰٪ در وضعیت متوسط یا قوی قرار

ب) عدم انتشار قراردادهای مالی: یعنی مشخص نیست چه قراردادهایی با چه مبالغی بسته شده، شفافیت فرآیند انتخاب پیمانکار وجود ندارد، احتمال تعارض منافع بالا می‌رود و سیستم مالی پاسخگو نخواهد بود.

ج) ضعف در گزارش درآمد-هزینه: وقتی درآمدها، بدهی‌ها، هزینه‌ها و تعهدات منتشر نشود؛ بودجه‌ریزی مبتنی بر داده آسیب می‌بیند، شورای شهر ابزار نظارت مالی ندارد و کارشناسان شهرسازی و برنامه‌ریزی درآمد واقعی را نمی‌دانند.

د) نبود اطلاعات بدهی‌ها: نبود گزارش بدهی‌های شهرداری برابر است با بمب اطلاعاتی در حکمرانی شهری. این همان چیزی است که در بسیاری از شهرها باعث بحران مالی می‌شود.

ه) ریسک حکمرانی

- ریسک فساد مالی: بسیار بالا
  - ریسک انحراف بودجه: بسیار بالا
  - ریسک بدهی پنهان: بسیار بالا
  - ریسک پاسخگو نبودن: بسیار بالا
  - ریسک تضعیف اعتماد شهروندان: بالا
- این حوزه مثل یک «جعبه سیاه مالی» است. در این حوزه، نبود داده = نبود شفافیت = نبود کنترل.

#### جمع‌بندی نهایی حوزه مالی و اقتصادی

امتیاز وزنی: ۳۷٪ (هشدار جدی/ نزدیک به بحرانی)  
 وضعیت شاخص‌های حیاتی: ۶۳٪ (ضعیف یا عدم اجرا/ بحرانی)

ضعف شفافیت مالی یعنی نمی‌توان فهمید شهرداری چطور پول خرج می‌کند، امکان نظارت وجود ندارد، برنامه‌ریزی مالی ممکن نیست و نمی‌توان اعتماد عمومی را حفظ کرد. این حوزه بعد از حوزه شهردار، باید دومین اولویت اصلی اصلاحات شفافیت باشد.

ضریب ۲ و ۰ شاخص تکمیلی است. یعنی ۸۰ درصد شاخص‌ها حیاتی هستند. این یکی از حیاتی‌ترین حوزه‌های کل شهرداری است.

#### ۳) محاسبه امتیاز وزنی

«گزارش تفریغ بودجه»  $0 = 3 \times 0$

«گزارش حسابداری درآمدها»  $3 = 3 \times 1$

«قراردادهای مالی»  $0 = 3 \times 0$

«صورت‌وضعیت هزینه‌ها»  $6 = 3 \times 2$

«گزارش بدهی‌ها و مطالبات»  $3 = 3 \times 0$

«بودجه تفصیلی»  $6 = 2 \times 3$

مجموع امتیاز واقعی  $\approx 25$  امتیاز

مجموع امتیاز ممکن  $\approx 66$  امتیاز

امتیاز نهایی حوزه مالی و اقتصادی = ۳۷٪

حوزه مالی در مرز «هشدار جدی / بحرانی» است.

#### ۴) تحلیل شاخص‌های حیاتی

کیفیت اجرا	تعداد	درصد
قوی	۱	۱۲٪
متوسط	۲	۲۵٪
ضعیف	۲	۲۵٪
عدم اجرا	۳	۳۸٪

۶۳٪ شاخص‌های حیاتی ضعیف یا اجرا نشده‌اند و تنها یک شاخص حیاتی اجرا شده است. یعنی حوزه مالی در نقاط مهم یعنی «گزارش تفریغ بودجه»، «قراردادهای مالی»، «صورت‌وضعیت هزینه‌ها»، «حسابرسی» و «بدهی‌ها و مطالبات» همه در وضعیت «شفافیت حداقلی یا صفر» است.

#### ۵) تفسیر حکمرانی و ریسک

ا) نبود گزارش تفریغ بودجه: این مهم‌ترین سند مالی هر نهاد عمومی است. نبود این گزارش یعنی مشخص نیست پول شهر کجا خرج شده، انحراف بودجه‌ای قابل تشخیص نیست و امکان ارزیابی عملکرد مالی سال گذشته وجود ندارد. این به‌خودی‌خود کافی است تا حوزه مالی را «بحرانی» اعلام کنیم.



## حوزه حمل و نقل و ترافیک

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۱	نحوه برنامه‌های ترافیکی شهر و اعلام آن به شهروندان (اعلام جزئیات و نقشه‌های محدوده‌های ال.ای.زد و زوج و فرد و محدودیت‌های مقطعی ترافیک شهری و نقاط و معابر مسدود شده به دلیل کارهای عمرانی و تصادفات آب، برق، گاز و فاضلاب و...)	۲	*			*	
۲	اعلام نقاط حادثه خیز و پر تصادف بر اساس مطالعات و یا گزارش پلیس راهور و آخرین اقدامات انجام شده در خصوص هر یک از آنان	۳	*			*	
۳	اطلاعات و آمار سیستم حمل و نقل و ترافیک در مناطق و ارایه گزارش‌های بازدید موثر ترافیک معابر	۲		*			
۴	نقشه جانمایی پارکینگ‌های غیر حاشیه ای و اطلاعات مورد نیاز اعم از نام، ظرفیت و اطلاعات مربوط به پیمانکار	۳	*			*	
۵	ارایه روند و فرآیند مربوط به فرایند انجام امور مرتبط به حوزه حمل و نقل و ترافیک از قبیل نحوه صدور مجوز، احداث سرعنگاه، کیوسک نگهداری و...	۳	*			*	
۶	ارایه مصوبات جلسات حوزه حمل و نقل (کمیته فنی و شورای همتا و...) در خصوص حل مسائل ترافیکی شهر	۲	*				*
۷	معرفی مدیران و کارشناسان ستاد حمل و نقل و روسای ادارات حمل و نقل به اضافه شماره تماس و آدرس	۲	*				*
۸	انتشار ردیف‌های بودجه مصوب مرتبط با حمل و نقل ترافیک و آخرین وضعیت اجرایی آنها	۲		*			
۹	انتشار شرح کامل همه قراردادهایی که در این حوزه منعقد می‌شود شامل: نحوه شرکت در مناقصات انتشار آگهی مناقصه و مزایده، مشخصات موسسه ویا رسانه نشر دهنده آگهی به همراه هزینه پرداختی، انتشار متن کامل قرارداد، مشخصات طرف قرارداد، نحوه انتخاب طرف قرارداد، فرآیند تنظیم قرارداد، زمان شروع و اتمام قرارداد، مشخصات سر ناظر و ناظر پروژه ها، انتشار صورت وضعیتهای موقت و قطعی قرارداد...	۳		*			

نقاط کور جدی در شفافیت ترافیکی وجود دارد. در مجموع

حوزه حمل و نقل شفافیت متوسط رو به پایین دارد.

### (۲) امتیاز خام

۱ قوی = ۳

۴ متوسط = ۸

۱ ضعیف = ۱

۳ عدم اجرا = ۰

جمع = ۱۲

حداکثر ممکن: ۲۷

امتیاز خام شفافیت  $\approx 44\%$  → پایین تر از متوسط

### (۱) آمار توصیفی دقیق شاخص‌ها

کیفیت اجرا	تعداد	درصد
قوی	۱	۱۱٪
متوسط	۴	۴۴٪
ضعیف	۱	۱۱٪
عدم اجرا	۳	۳۳٪
جمع	۹	۱۰۰٪

یک شاخص «قوی» یعنی یک نقطه روشن واقعی در شفافیت حمل و نقل. ۴ شاخص «متوسط» یعنی داده وجود دارد اما ناقص یا غیرساختاریافته و ۳ شاخص عدم اجرا یعنی

### ۳) تحلیل وزنی

این‌ها همان حوزه‌هایی هستند که بیشترین ریسک فساد یا ناکارآمدی در آنها رخ می‌دهد.

#### ۵) جمع‌بندی نهایی حکمرانی

وضعیت شفافیت حوزه حمل‌ونقل و ترافیک در حد متوسط رو به پایین است.

أ) نکات مثبت: ۱ شاخص قوی یعنی توان داده‌ای وجود دارد. ۴ شاخص متوسط یعنی داده هست اما بی کیفیت. ب) نقاط ضعف: ۱ شاخص ضعیف یعنی داده ناقص یا غیرقابل اتکا و ۳ شاخص عدم اجرا یعنی سه نقطه کور مهم.

**پیام کلیدی حکمرانی:** حوزه حمل‌ونقل یک‌ی از بخش‌های با بیشترین اثر اجتماعی است، اما ضعف جدی در شفافیت داده دارد. این ضعف می‌تواند منجر به ناکارآمدی در مدیریت ترافیک، فساد در پروژه‌ها و کاهش اعتماد عمومی شود.

#### توصیه‌های سیاستی برای بهبود

- انتشار داشبورد شفافیت حمل‌ونقل از جمله: «داده‌های لحظه‌ای»، «گزارش ماهانه» و «داده‌های GIS قابل دانلود»
- انتشار عمومی قراردادها: شرکت‌ها، پیمانکاران، مبلغ، مدت، پیشرفت
- انتشار گزارش‌های حوادث و مدیریت بحران: بر اساس استانداردهای شهر هوشمند
- ایجاد «سامانه تحلیل ترافیک» با استفاده از هوش مصنوعی برای پیش‌بینی ترافیک، تحلیل مسیر و شناسایی نقاط پر حادثه

شاخص‌هایی مثل «برنامه‌ریزی ترافیک»، «گزارش حادثه»، «نقشه‌های محدودیت»، «سیستم حمل‌ونقل»، «اطلاعات قراردادهای ترافیکی» معمولاً ضریب ۲ یا ۳ دارند. بنابراین:

قوی (۱ مورد) → وزن بالا

متوسط‌ها (۴ مورد) → احتمالاً ضریب ۲

ضعیف‌ها (۱ مورد) → احتمالاً در شاخص با اهمیت بالا عدم اجراها (۳ مورد) → معمولاً در بخش‌های حیاتی‌تر

امتیاز وزنی  $\approx 50\%$  → متوسط

این یعنی عملکرد شاخص‌های با اهمیت بهتر از شاخص‌های کم‌اهمیت است.

### ۴) تحلیل حکمرانی حوزه حمل‌ونقل

أ) ۱ شاخص «قوی» چه معنایی دارد؟ انتشار نقشه‌ها، اطلاع‌رسانی عمومی یا گزارش‌های توصیفی. این موارد معمولاً در شهرداری‌ها بهتر از سایر داده‌هاست.

ب) ۴ شاخص «متوسط»: یعنی گزارش هست اما کامل و استاندارد نیست. داده ساختاریافته نوجود ندارد و به‌روزرسانی منظم نیست. این موارد معمولاً شامل «گزارش حوادث»، «داده‌های ترافیک»، «آمار سیستم حمل‌ونقل» و «اطلاعات عمومی پروژه‌ها» می‌شود.

ج) ۱ شاخص «ضعیف»: ضعیف در حمل‌ونقل یعنی اطلاعات منتشر شده، کامل نیست. جداول عملکرد و لایه‌های GIS قابل دانلود موجود نیست.

د) ۳ شاخص «عدم اجرا»: نبود اطلاعات درباره قراردادهای ترافیکی، نبود گزارش تفصیلی پروژه‌ها، عدم انتشار مقررات یا محدودیت‌ها و نبود داشبورد داده‌های ترافیکی نقاط تاریک این بخش هستند.

### حوزه حمل‌ونقل ریلی

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۱	مشخصات و سوابق تحصیلی و تجربی اعضای شورای سازمان، اعضای هیات مدیره و مدیر عامل	۲	*				*
۲	گزارش سالیانه مصوبات شورای سازمان و هیات مدیره سازمان	۲	*				*
۳	برنامه‌ها و اهداف و شرح وظایف سازمانی	۲	*				*

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۴	مشخصات کارکنان به تفکیک پست‌های سازمانی و تاریخ استخدام	۲	*			*	
۵	گزارش بودجه مصوب، اصلاح، متمم و تفریح بودجه (بودجه مصوب به تفکیک اعتبارات هزینه و هزینه تملک دارایی‌های سرمایه ای)	۲	*			*	
۶	مشخصات و میزان دارایی‌های سازمان اعم از منقول و غیر منقول	۲	*			*	
۷	گزارش سالیانه بدهی‌های سازمان به اشخاص حقیقی و حقوقی	۲		*			
۸	گزارش آمار و اطلاعات عملکردی سالانه سازمان	۲	*		*		
۹	لیست شرکت‌های همکار و طرف قرارداد با سازمان	۲		*			
۱۰	زمانبندی و برنامه‌های حرکات و جابجایی مسافر در فصول سال	۳	*			*	
۱۱	پروژه‌ها عمرانی مصوب و در دست اجرا	۲		*			
۱۲	طول و مسافت خطوط بهره برداری شده و در دست اجرا	۲	*			*	
۱۳	انتشار مشخصات ایستگاه‌های مترو و توسعه آتی آن	۲	*			*	
۱۴	انتشار مشخصات ناوگان، خط و ابنیه و تجهیزات حمل و نقل ریلی شهر	۲	*			*	
۱۵	انتشار گزارش حسابرسی از هزینه‌ها و درآمد سازمان بصورت سالانه	۲	*			*	
۱۶	انتشار شرح کامل همه قراردادهایی که در این حوزه منعقد می‌شود شامل: نحوه شرکت در مناقصات انتشار آگهی مناقصه و مزایده، مشخصات موسسه ویا رسانه نشر دهنده آگهی به همراه هزینه پرداختی، انتشار متن کامل قرارداد، مشخصات طرف قرارداد، نحوه انتخاب طرف قرارداد، فرآیند تنظیم قرارداد، زمان شروع و اتمام قرارداد، مشخصات سر ناظر و ناظر پروژه ها، انتشار صورت وضعیتهای موقت و قطعی قرارداد...	۳	*		*		

امتیاز متوسط‌ها:  $18 = 2 \times 9$

امتیاز ضعیف‌ها:  $2 = 1 \times 2$

امتیاز عدم اجرا:  $0 = 0 \times 3$

جمع امتیاز واقعی =  $26 = 2 + 18 + 6$

حداکثر امتیاز ممکن اگر همه‌ی ۱۶ شاخص قوی بودند: ۱۶

$48 = 3 \times$

امتیاز حوزه ریلی  $\approx 54$  از ۱۰۰ است: یعنی «متوسط رو به بالا»، نه «خوب». بنابراین عملکرد حوزه ریلی در زمینه شفافیت خوب ارزیابی می‌شود.

### ۳) شاخص‌های حیاتی در حوزه ریلی چه چیزهایی‌اند؟

«انتشار عمومی کلیه قراردادها و واگذاری‌ها»، «انتشار املاک و دارایی‌ها و بدهی‌ها»، «گزارش‌دهی منظم عملکردی و مالی سازمان».

### ۱) آمار توصیفی دقیق شاخص‌ها

کیفیت اجرا	تعداد	درصد
قوی	۲	۱۲.۵٪
متوسط	۹	۵۶.۳٪
ضعیف	۲	۱۲.۵٪
عدم اجرا	۳	۱۸.۸٪
جمع	۱۶	۱۰۰٪

۱۱ شاخص (۲ قوی + ۹ متوسط) یعنی حدود ۶۸.۸٪ در ظاهر «قابل قبول» و ۵ شاخص (۲ ضعیف + ۳ اجرا نشده) حدود ۳۱.۲٪ مشکل‌دار هستند. این همان چیزی است که متن گزارش هم گفته: «۶۸/۵ درصد متوسط و قوی، ۳۱/۵ درصد ضعیف یا عدم اجرا».

### ۲) امتیاز ترکیبی ساده (بدون وزن‌دهی)

امتیاز قوی‌ها:  $6 = 3 \times 2$

### ۵) تفسیر حکمرانی و جمع‌بندی نهایی حوزه ریلی

#### نقاط مثبت واقعی

- حدود دو سوم شاخص‌ها (۲ قوی + ۹ متوسط) اجرا شده‌اند؛
- اطلاعات عمومی مثل معرفی اعضای شورا و هیأت‌مدیره، برنامه‌ها، اهداف، شرح وظایف
- برخی از گزارش‌های عملیاتی (حرکت قطارها، برنامه‌های سرویس‌ها و ...) در دسترس است
- نسبت به خیلی از سازمان‌های دیگر شهرداری، واقعاً «سامانه‌محورتر» عمل کرده‌اند.
- این‌ها نشان می‌دهد از نظر زیرساخت سامانه و اراده اولیه برای شفافیت مترو جلوتر از بسیاری از حوزه‌هاست.

#### نقاط ضعف حیاتی

- قراردادهای واگذاری‌ها: شفاف نیستند، شهروند نمی‌داند چه پیمانکاری با چه مبلغی و چگونه انتخاب شده؛ ریسک رانت و تبعیض بالا می‌ماند.
- املاک، دارایی‌ها و بدهی‌های سازمان: آمار دقیق دارایی‌های ریلی و بدهی‌های پروژه‌ها منتشر نمی‌شود؛ این همان جایی است که «بمب بدهی‌های آینده» شکل می‌گیرد.
- گزارش‌های مالی و عملکردی منظم: وقتی گزارش‌های سالانه مالی و عملکردی ضعیف/غایب باشد، نه شورا می‌تواند درست نظارت کند، نه شهردار، نه شهروند و رسانه.

این سه دسته الان یا ضعیف‌اند یا اساساً اجرا نشده‌اند. از منظر حکمرانی داده، این سه مورد دقیقاً باید ضریب اهمیت ۳ (حیاتی) بگیرند.

- قراردادهای واگذاری‌ها: ریسک «رانت و فساد»
- املاک، دارایی‌ها و بدهی‌ها: ریسک «بدهی پنهان و انتقال دارایی»
- گزارش‌های مالی و عملکردی: ریسک «پاسخ‌گویی و کارایی»

یعنی به احتمال بسیار زیاد، ۲ ضعیف + ۳ عدم اجرا، عمدتاً روی همین شاخص‌های حیاتی نشسته‌اند و ۲ قوی و بخش زیادی از متوسط‌ها، مربوط به شاخص‌های «معرفی، ساختار، اهداف، برنامه‌ها و اطلاعات عملیاتی» هستند که اهمیت عملیاتی دارند، اما برای کنترل فساد بزرگ، حیاتی نیستند.

### ۴) اثر وزن‌دهی (اهمیت) بر امتیاز کلی

در مورد حوزه ریلی، حداقل همان ۳ حوزه اشاره شده (قراردادهای، املاک و بدهی‌ها، گزارش مالی/عملکردی) را حیاتی در نظر می‌گیریم و می‌دانیم این‌ها در عمل وضعیت «خوب» ندارند (ضعیف یا اجرا نشده). حتی اگر فرضی محافظه‌کارانه عمل کنیم، ۳ شاخص حیاتی در دسته «ضعیف یا عدم اجرا» هستند. بقیه شاخص‌ها (۱۳ شاخص)، ترکیب ۲ قوی، ۹ متوسط و ۲ ضعیف هستند. شاخص‌های خوب (قوی/متوسط) بیشتر روی وزن ۱ و ۲ متمرکز می‌شوند، ضعیف‌ها اما دقیقاً روی وزن ۳ می‌نشینند. نتیجه‌اش در عدد این است که: امتیاز ساده‌ی ۵۴٪ از نظر حکمرانی، این حوزه خوب نیست؛ حوزه با عملکرد متوسط و خطر متمرکز در گلوگاه‌های حیاتی تر است.

### حوزه حمل‌ونقل مسافر

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۱	مشخصات و سوابق تحصیلی و تجربی اعضای شورای سازمان، اعضای هیات مدیره و مدیر عامل	۲	*			*	
۲	گزارش سالیانه مصوبات شورای سازمان و هیات مدیره سازمان	۲	*			*	
۳	برنامه‌ها و اهداف و شرح وظایف سازمانی	۲	*			*	
۴	مشخصات کارکنان به تفکیک پست‌های سازمانی و تاریخ استخدام	۲	*			*	

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۵	گزارش بودجه مصوب، اصلاح، متمم و تفریح بودجه (بودجه مصوب به تفکیک اعتبارات هزینه و هزینه تملک دارایی‌های سرمایه ای)	۲	*			*	
۶	مشخصات و میزان دارایی‌های سازمان اعم از منقول و غیر منقول	۲	*			*	
۷	گزارش سالیانه بدهی‌های سازمان به اشخاص حقیقی و حقوقی	۲		*			
۸	گزارش آمار و اطلاعات عملکردی سالانه سازمان	۲		*			
۹	مشخصات ناوگان حمل و نقل درون شهری مسافر	۲		*			
۱۰	برنامه زمان بندی خطوط اتوبوسرانی سریع‌السير	۳		*			
۱۱	مشخصات پروژه‌های عمرانی مصوب و در دست اجرا	۳		*			
۱۲	مشخصات جایگاه‌های سوخت و معاینه فنی	۲		*			
۱۳	نحوه و شرایط صدور مجوزها و پروانه‌های بهره برداری شرکت‌های حمل و نقل، اشخاص و خودرو	۳		*			
۱۴	مشخصات پایانه‌های درون و برون شهری همراه با ناحیه مربوط	۲		*			
۱۵	نحوه نظارت و دستورالعمل‌های حمل و نقل درستی، سرویس مدارس، و ...	۳		*			
۱۶	انتشار گزارش حسابرسی از هزینه‌ها و درآمد سازمان بصورت سالانه	۲		*			
۱۷	انتشار شرح کامل همه قراردادهایی که در این حوزه منعقد می‌شود شامل: نحوه شرکت در مناقصات انتشار آگهی مناقصه و مزایده، مشخصات موسسه ویا رسانه نشر دهنده آگهی به همراه هزینه پرداختی، انتشار متن کامل قرارداد، مشخصات طرف قرارداد، نحوه انتخاب طرف قرارداد، فرآیند تنظیم قرارداد، زمان شروع و اتمام قرارداد، مشخصات سر ناظر و...	۳		*			

### (۱) آمار توصیفی

کیفیت اجرا	تعداد	درصد
قوی	۰	۰٪
متوسط	۶	۳۵٪
ضعیف	۰	۰٪
عدم اجرا	۱۱	۶۵٪
جمع	۱۷	۱۰۰٪

۶۵٪ شاخص‌ها اصلاً اجرا نشده‌اند و فقط ۳۵٪ به مرحله اجرا رسیده است، آن‌هم در حد «متوسط». هیچ شاخصی قوی نیست. این وضعیت به معنای آن است که این حوزه نه ساختار داده دارد، نه رویه منظم انتشار اطلاعات، نه فرآیندهای شفاف. «مسافربری یکی از تاریک‌ترین حوزه‌های اطلاعاتی شهرداری است».

### (۲) ضرایب اهمیت

- ۱۲ شاخص با ضریب ۲ (مهم)
  - ۵ شاخص با ضریب ۳ (حیاتی)
- شاخص‌های حیاتی همگی در زمینه‌های زیر هستند:
- زمان‌بندی خطوط BRT
  - پروژه‌های عمرانی
  - صدور مجوز شرکت‌های حمل‌ونقل
  - دستورالعمل‌های سرویس مدارس
  - انتشار کامل قراردادهای حوزه مسافربری
- این ۵ شاخص از نظر حکمرانی داده مهم‌ترین نقاط ریسک هستند.

### تفسیر حکمرانی نهایی

أ) نقاط قوت: فقط ۶ شاخص در حد متوسط اجرا شده و تنها یکی از شاخص‌های حیاتی نیمه‌اجراست (BRT)

ب) نقاط ضعف شدید:

- هیچ شاخص قوی وجود ندارد
- ۱۱ شاخص اصلاً اجرا نشده‌اند
- ۴ شاخص حیاتی غیرفعال‌اند
- شفافیت قراردادهای عملاً صفر است
- شفافیت پروژه‌های عمرانی و مجوزها هم صفر است
- سرویس مدارس و ناوگان حمل‌ونقل بی‌اطلاعات است
- ریسک فساد و ناکارآمدی بالا
- هرگونه ارزیابی عملکرد، بودجه، کارایی، یا مقایسه‌پذیری محال است

### نتیجه نهایی

«حوزه سازمان حمل‌ونقل مسافر، از نظر شفافیت، یکی از بدترین و بحران‌زده‌ترین حوزه‌های شهرداری است.»  
 امتیاز شفافیت  $\approx 24$  از ۱۰۰  
 شاخص‌های حیاتی  $\approx 80\%$  غیرفعال  
 وضعیت اجرا  $\approx 65\%$  کامل خاموش  
 این حوزه به‌طور جدی نیازمند «بازطراحی سامانه»، «شفاف‌سازی قراردادها»، «انتشار داده‌های مجوزها»، «نقشه‌برداری از پروژه‌ها» و «گزارش‌دهی سالانه» است.

### ۳) کیفیت اجرای شاخص‌های حیاتی

کیفیت اجرا	شاخص حیاتی
متوسط	زمان‌بندی خطوط BRT
عدم اجرا	پروژه‌های عمرانی
عدم اجرا	صدور مجوزهای شرکت‌ها و خودروها
عدم اجرا	دستورالعمل‌های نظارت سرویس مدارس
عدم اجرا	انتشار کامل قراردادها

۸۰٪ شاخص‌های حیاتی خاموش‌اند. در حکمرانی داده، این یعنی ریسک جدی.

### ۴) امتیازدهی ساده

$$\text{امتیاز واقعی} = 6 \times 2 = 12$$

$$\text{امتیاز حداکثر ممکن} = 3 \times 17 = 51$$

$$\text{امتیاز شفافیت} = 23 \text{ از } 100$$

### ۵) امتیازدهی وزنی

۶ شاخص متوسط، ۱۱ عدم اجرا

$$\text{متوسط‌های ضریب } 2:4 \text{ شاخص } 4 \times (2 \times 2) = 16$$

$$\text{متوسط‌های ضریب } 3:2 \text{ شاخص } 2 \times (3 \times 2) = 12$$

$$\text{مجموع امتیاز واقعی} = 28$$

$$\text{مجموع امتیاز ممکن: } 117$$

امتیاز وزنی نهایی: تقریباً همان عدد ساده: ۲۴٪

این یعنی حوزه مسافربری حتی وقتی شاخص‌ها را وزن‌دار می‌کنیم، هیچ بهبود واقعی ندارد.

### حوزه سازمان عمران و بازآفرینی فضاهای شهری

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۱	مشخصات و سوابق تحصیلی و تجربی اعضای شورای سازمان، اعضای هیات مدیره و مدیر عامل	۲	*			*	
۲	گزارش سالیانه مصوبات شورای سازمان و هیات مدیره سازمان	۲	*			*	
۳	برنامه‌ها و اهداف و شرح وظایف سازمانی	۲	*		*		
۴	مشخصات کارکنان به تفکیک پست‌های سازمانی و تاریخ استخدام	۲	*			*	
۵	گزارش بودجه مصوب، اصلاح، متمم و تفریغ بودجه (بودجه مصوب به تفکیک اعتبارات هزینه و هزینه تملک دارایی‌های سرمایه‌ای)	۲	*			*	

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۶	مشخصات و میزان دارایی‌های سازمان اعم از منقول و غیر منقول	۲	*		*		
۷	گزارش سالیانه بدهی‌های سازمان به اشخاص حقیقی و حقوقی	۲	*		*		
۸	گزارش آمار و اطلاعات عملکردی سالانه سازمان	۲	*				
۹	مشخصات پروژه‌های عمرانی و شهری (راه‌ها، پل‌ها، و ... مصوب در دست اجرا)	۲	*		*		
۱۰	مشخصات طرح‌های فنی شهری	۲	*		*		
۱۱	طول و حجم آسفالتهای ریزی معابر شهری با ناحیه مربوط	۲	*		*		
۱۲	انتشار گزارش حسابرسی از هزینه‌ها و درآمد سازمان بصورت سالانه	۲	*				
۱۳	انتشار شرح کامل همه قراردادهایی که در این حوزه منعقد می‌شود شامل: نحوه شرکت در مناقصات انتشار آگهی مناقصه و مزایده، مشخصات موسسه ویا رسانه نشر دهنده آگهی به همراه هزینه پرداختی، انتشار متن کامل قرارداد، مشخصات طرف قرارداد، نحوه انتخاب طرف قرارداد، فرآیند تنظیم قرارداد، زمان شروع و اتمام قرارداد، مشخصات سر ناظر و ناظر پروژه ها، انتشار صورت وضعیتهای موقت و قطعی قرارداد و ...	۳		*			
	<b>مجموع</b>	<b>۱۳</b>					

اجرای «متوسط» دارد و دیگری در وضعیت «عدم اجرا» است. یعنی نصف ستون فقرات شفافیت این سازمان خاموش است.

شاخص حیاتی در حوزه عمرانی تقریباً همیشه مربوط است به:

- قراردادهای
- گزارش‌های مالی/حسابرسی
- پروژه‌های عمرانی

وقتی یکی از این‌ها «عدم اجرا» باشد، یعنی سازمان در مهم‌ترین نقطه کنترل فساد، تاریک است.

### (۳) امتیازدهی ساده (بدون وزن)

۷ متوسط = ۱۴

۱ ضعیف = ۱

۰ عدم اجرا = ۰

جمع = ۱۵

حداکثر امتیاز ممکن:  $3 \times 13 = 39$

امتیاز خام: عملکرد خام حوزه عمرانی تقریباً ۳۹٪ یعنی «ضعیف» است.

### (۱) آمار توصیفی نهایی

کیفیت اجرا	تعداد	درصد
قوی	۰	۰٪
متوسط	۷	۵۴٪
ضعیف	۱	۸٪
عدم اجرا	۵	۳۸٪
<b>جمع</b>	<b>۱۳</b>	<b>۱۰۰٪</b>

حدود نصف شاخص‌ها (۵۴٪) اجرا شده‌اند، ولی همه در سطح متوسط هستند و هیچ عملکرد ممتازی وجود ندارد. ۳۸٪ عدم اجرا یعنی نزدیک به ۴۰٪ از ساختار داده این حوزه خاموش است. همچنین ۱ شاخص ضعیف یعنی یک حوزه داده وجود دارد، اما کیفیت آن پایین است. در نتیجه این حوزه «نیمه‌فعال» است: نه کاملاً شفاف، نه کاملاً تاریک؛ اما در وضعیتی ناپایدار و پرریسک.

### (۲) ضرایب اهمیت

۱۱ شاخص مهم با ضریب ۲ و ۲ شاخص حیاتی با ضریب ۳، یعنی حدود ۱۵٪ شاخص‌های این سازمان در سطح «حیاتی حکمرانی» قرار دارند. دو شاخص حیاتی داریم یکی

#### (۴) امتیازدهی وزنی (تحلیل حرفه‌ای)

ضریب ۲ (۱۱ شاخص)

متوسط: ۶ شاخص ضریب ۲ →  $24 = 4 \times 6$

ضعیف: ۱ شاخص ضریب ۲ →  $2 = 2 \times 1$

عدم اجرا: ۴ شاخص ضریب ۲ → صفر

جمع ضریب ۲ = ۲۶

ضریب ۳ (۲ شاخص حیاتی)

متوسط: ۱ شاخص → ۶ امتیاز

عدم اجرا: ۱ شاخص → صفر

جمع ضریب ۳ = ۶

مجموع امتیاز واقعی =  $26 + 6 = 32$

حداکثر امتیاز ممکن: ۱۱ شاخص  $66 = 6 \times 11$

۲ شاخص  $18 = 9 \times 2$

جمع = ۸۴

امتیاز وزنی =  $38\%$  (ضعیف)

#### (۵) تحلیل حکمرانی (تبیین دقیق)

ا) ۵ شاخص عدم اجرا = ۵ «نقطه کور»

این یعنی داده اصلاً تولید نشده، سامانه‌ای برای ثبت یا انتشار نیست، فرآیند مسئولیت‌دهی شکل نگرفته و مدیران حوزه داده‌محور نیستند.

ب) ۷ شاخص متوسط = «نیمه شفافیت»

متوسط یعنی داده هست ولی کامل نیست، گزارش وجود دارد ولی دیر هنگام یا ناقص، استانداردهای انتشار رعایت نشده و قابلیت اتکا پایین است.

ج) ۱ شاخص ضعیف = داده بد

ضعیف یعنی اطلاعات موجود به قدری ناقص‌اند که قابل استفاده نیستند، گزارش‌ها احتمالاً فصلی و پراکنده است یا اطلاعات در فرمت غیر قابل پردازش ارائه می‌شود.

د) شاخص حیاتی خاموش = هشدار شدید

در سازمان‌های عمرانی قراردادهای، پروژه‌های عمرانی، وضعیت مالی پیمانکاران و مناقصات جزء، حیاتی‌ترین نقاط فسادپذیر هستند. وقتی یکی از این‌ها خاموش است، نظارت شهروندی و شورا عملاً ناممکن است.

#### جمع‌بندی ریسک

وضعیت	نوع ریسک
بالا	ریسک فساد
متوسط تا بالا	ریسک مالی
زیاد	ریسک عدم پاسخگویی
زیاد	ریسک ناکارآمدی
بالا	ریسک تأخیر پروژه‌ها
پایین	اعتماد عمومی

#### نتیجه‌گیری نهایی

«سازمان عمران و بازآفرینی»، از نظر شفافیت در وضعیت «ضعیف» قرار دارد؛ با امتیاز حدود  $38\%$  و با ۵ نقطه کور اطلاعاتی و ۱ نقطه ضعیف. یعنی یک حوزه «نیمه شفاف» با ریسک بالای مالی و قراردادی، فاقد هرگونه شاخص قوی با ترکیب شفافیت پراکنده و ناقص.

#### حوزه سازمان مدیریت پسماند

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۱	مشخصات و سوابق تحصیلی و تجربی اعضای شورای سازمان، اعضای هیات مدیره و مدیر عامل	۲	*			*	
۲	گزارش سالیانه مصوبات شورای سازمان و هیات مدیره سازمان	۲	*			*	
۳	برنامه‌ها و اهداف و شرح وظایف سازمانی	۲		*			
۴	مشخصات کارکنان به تفکیک پست‌های سازمانی و تاریخ استخدام	۲	*			*	
۵	گزارش بودجه مصوب، اصلاح، متمم و تفریح بودجه (بودجه مصوب به تفکیک اعتبارات هزینه و هزینه تملک دارایی‌های سرمایه‌ای)	۲	*			*	

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۶	مشخصات و میزان دارایی‌های سازمان اعم از منقول و غیر منقول	۲		*			
۷	گزارش سالیانه بدهی‌های سازمان به اشخاص حقیقی و حقوقی	۲	*		*		
۸	گزارش آمار و اطلاعات عملکردی سالانه سازمان	۲	*		*		
۹	طرح‌های عمرانی و شهری مصوب و در دست اجرا	۲		*			
۱۰	طرح‌های مرتبط با زیست محیط شهری	۲		*			
۱۱	منابع و برنامه‌های آموزش شهروندی ویژه پسماند	۲	*		*		
۱۲	آمار و اطلاعات دفع و پردازش پسماند	۲	*		*		
۱۳	انتشار اطلاعات مواد بازیافتی	۳	*		*		
۱۴	نحوه نظارت بر نظافت، تفکیک، جمع آوری و حمل پسماندها	۲	*		*		
۱۵	سامانه ماشین آلات شهرداری تبریز	۲	*		*		
۱۶	اطلاعات دستگاه‌ها و تجهیزات بازیافتی شهر	۲		*			
۱۷	انتشار گزارش حساسی از هزینه‌ها و درآمد سازمان بصورت سالانه	۲		*			
۱۸	انتشار شرح کامل همه قراردادهایی که در این حوزه منعقد می‌شود شامل: نحوه شرکت در مناقصات انتشار آگهی مناقصه و مزایده، مشخصات موسسه ویا رسانه نشر دهنده آگهی به همراه هزینه پرداختی، انتشار متن کامل قرارداد، مشخصات طرف قرارداد، نحوه انتخاب طرف قرارداد، فرآیند تنظیم قرارداد، زمان شروع و اتمام قرارداد، مشخصات سر ناظر و ناظر پروژه ها، انتشار صورت وضعیتهای موقت و قطعی قرارداد...	۳		*			

بنابراین سازمان مدیریت پسماند یکی از کم‌شفاف‌ترین حوزه‌ها تا اینجای گزارش است.

### ۲) ضرایب اهمیت

۱۴ شاخص مهم با ضریب ۲ و ۴ شاخص حیاتی با ضریب ۳ وجود دارد. این یعنی این حوزه اتفاقاً تعداد قابل توجهی شاخص «حیاتی» دارد و اهمیت شفافیت در آن بالاست. دلیلش هم مشخص است: پسماند یعنی قراردادهای پیمانکاران حمل، بازیافت، دفن، کارخانه‌های پیرولیز و RDF، منابع عظیم درآمد و هزینه

### ۳) تحلیل شاخص‌های حیاتی (ضریب ۳)

از ۴ شاخص حیاتی، ۲ شاخص «عدم اجرا»، ۱ شاخص «ضعیف» و ۱ شاخص «متوسط» است. یعنی ۵۰٪ حیاتی‌ها خاموش (بیشترین ریسک ساختاری)، ۲۵٪ حیاتی‌ها ضعیف (داده هست اما ناقص یا غیرقابل اتکا) و ۲۵٪ متوسط (داده

### ۱) آمار توصیفی

کیفیت اجرا	تعداد	درصد
قوی	۰	۰٪
متوسط	۵	۲۷٫۷٪
ضعیف	۶	۳۳٫۳٪
عدم اجرا	۷	۳۸٫۸٪
جمع	۱۸	۱۰۰٪

صفر درصد «قوی» یعنی هیچ نقطه روشن و الگویی در شفافیت این سازمان وجود ندارد. ۲۷٪ «متوسط» یعنی حدود یک‌چهارم داده‌ها ناقص ولی موجود هستند. ۳۳٪ «ضعیف» به این معنی است که داده هست اما با کیفیت پایین، غیرقابل اتکا و کم‌فایده و ۳۹٪ «عدم اجرا» یعنی نزدیک به ۴۰٪ شاخص‌ها کاملاً خاموش و بدون داده‌اند.

ضعیف یعنی اطلاعات غیرمستند، گزارش‌های بی‌کیفیت، عددهای بدون توضیح، فواصل گزارش‌دهی نامنظم، یا فایل‌های PDF بدون امکان تحلیل.

ج) حیاتی‌های خاموش = بالاترین سطح هشدار شاخص‌های حیاتی معمولاً شامل:

- درآمد و هزینه واقعی پسماند
- لیست پیمانکاران
- قراردادهای جمع‌آوری
- ارزش‌گذاری بازیافت
- قیمت خرید/فروش مواد
- وضعیت دفن و کارخانه‌ها

وقتی این‌ها خاموش باشند شورا، افکار عمومی و حتی شهرداری مادر، هیچ تصویری از عملکرد واقعی ندارند.

د) نبود حتی یک شاخص قوی = نبود نقطه الگو، این یعنی هیچ بخشی از این سازمان عملکرد استاندارد ندارد، هیچ فرآیند شفافیت‌سازی نهادینه نشده، حتی یک واحد یا فعالیت به عنوان الگو قابل معرفی نیست.

#### ریسک کلی حکمرانی

وضعیت	نوع ریسک
بسیار زیاد	فساد پیمانکاری
زیاد	هزینه‌کرد غیرشفاف
زیاد	انحراف در قراردادها
زیاد	نبود داده عملکردی
بالا	ناکارآمدی عملیاتی
پایین	اعتماد عمومی

جمع‌بندی نهایی: «هشدار حکمرانی پسماند»

سازمان مدیریت پسماند، با امتیاز حدود ۲۹٪، در وضعیت «ضعیف و پرریسک» قرار دارد. ۷ شاخص خاموش و ۶ شاخص ضعیف نشان می‌دهد که این سازمان فاقد زیرساخت داده، فاقد شفافیت قراردادی و فاقد سامانه گزارش‌دهی حرفه‌ای است. این حوزه نیازمند یک اصلاح ساختاری بزرگ است.

هست اما ناکافی) هستند. بنابراین در نقطه‌ای که باید «بیشترین شفافیت» وجود داشته باشد، «کمترین شفافیت» وجود دارد.

#### ۴) امتیازدهی ساده (بدون وزن)

۵ متوسط = ۱۰

۶ ضعیف = ۶

۷ عدم اجرا = ۰

مجموع = ۱۶

نتیجه: عملکرد خام بخش پسماند  $\approx 30\%$  (ضعیف)

#### ۵) امتیازدهی وزنی (استاندارد حرفه‌ای)

ضریب ۲ (۱۴ شاخص)

متوسط (۴ شاخص)  $\rightarrow 4 \times 4 = 16$

ضعیف (۵ شاخص)  $\rightarrow 2 \times 5 = 10$

عدم اجرا (۵ شاخص)  $\rightarrow 0$

جمع ضریب ۲ = ۲۶

ضریب ۳ (۴ شاخص)

متوسط (۱ شاخص)  $\rightarrow 6$

ضعیف (۱ شاخص)  $\rightarrow 3$

عدم اجرا (۲ شاخص)  $\rightarrow 0$

جمع ضریب ۳ = ۹

حداکثر امتیاز ممکن:

۱۴ شاخص ضریب ۲  $\rightarrow 2 \times 14 = 28$

۴ شاخص ضریب ۳  $\rightarrow 3 \times 4 = 12$

جمع = ۱۲۰

امتیاز وزنی  $\approx 29\%$  (ضعیف و پرریسک)

#### ۶) تحلیل حکمرانی

الف) ۷ شاخص عدم اجرا یعنی این سازمان «داده ندارد». این یعنی نه سامانه مناسب وجود دارد، نه فرآیند جمع‌آوری داده، نه ساختار مستندسازی و نه گزارش‌دهی دوره‌ای.

سازمان پسماند یکی از فسادپذیرترین بخش‌های مدیریت شهری است. وقتی ۷ شاخص خاموش باشند، یعنی ۴۰٪ سازمان در تاریکی مطلق اداره می‌شود.

ب) شاخص ضعیف یعنی داده هست؛ اما بد، ناقص، غیرقابل اتکا.

## حوزه سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۱	مشخصات و سوابق تحصیلی و تجربی اعضای شورای سازمان، اعضای هیات مدیره و مدیر عامل	۲	*				*
۲	گزارش سالیانه مصوبات شورای سازمان و هیات مدیره سازمان	۲	*		*		
۳	برنامه‌ها و اهداف و شرح وظایف سازمانی	۲	*			*	
۴	مشخصات کارکنان به تفکیک پست‌های سازمانی و تاریخ استخدام	۲	*			*	
۵	گزارش بودجه مصوب، اصلاح، متمم و تفریح بودجه (بودجه مصوب به تفکیک اعتبارات هزینه و هزینه تملک دارایی‌های سرمایه ای)	۲		*			
۶	مشخصات و میزان دارایی‌های سازمان اعم از منقول و غیر منقول	۲	*			*	
۷	گزارش سالیانه بدهی‌های سازمان به اشخاص حقیقی و حقوقی	۲	*		*		
۸	گزارش آمار و اطلاعات عملکردی سالانه سازمان	۲	*		*		
۹	طرح‌های عمرانی و شهری مصوب و در دست اجرا	۲		*			
۱۰	آمار و اطلاعات ماشین آلات و تجهیزات آتش نشانی	۲	*			*	
۱۱	آمار و اطلاعات ایستگاه‌های آتش نشانی با ناحیه مربوط	۲	*			*	
۱۲	منابع و برنامه‌های آموزش شهروندی	۲	*			*	
۱۳	اطلاع رسانی علل عمده حریق و حوادث مسکونی و تجاری	۲		*			
۱۴	اطلاعات امور ایمنی صنایع و اصناف	۲	*			*	
۱۵	اطلاعات حوزه‌های عملیاتی آتش نشانی	۲	*			*	
۱۶	انتشار گزارش حسابرسی از هزینه‌ها و درآمد سازمان بصورت سالانه	۲	*			*	
۱۷	انتشار شرح کامل همه قراردادهایی که در این حوزه منعقد می‌شود شامل: نحوه شرکت در مناقصات انتشار آگهی مناقصه و مزایده، مشخصات موسسه و یا رسانه نشر دهنده آگهی به همراه هزینه پرداختی، انتشار متن کامل قرارداد، مشخصات طرف قرارداد، نحوه انتخاب طرف قرارداد، فرآیند تنظیم قرارداد، زمان شروع و اتمام قرارداد، مشخصات سر ناظر و ناظر پروژه ها، انتشار صورت وضعیتهای موقت و قطعی قرارداد...	۳		*			

یک شاخص قوی یعنی حداقل یک نقطه روشن و الگو در سازمان وجود دارد. ۷ شاخص متوسط (۵۰٪) یعنی نیمی از شاخص‌ها نیمه‌شفاف‌اند. ۳ ضعیف + ۳ عدم اجرا (۴۲٪) یعنی تقریباً نیمی از ساختار اطلاعاتی سازمان ناقص یا خاموش است. در نتیجه آتش‌نشانی «نیمه‌شفاف» است، اما فاصله قابل توجهی تا شفافیت مطلوب دارد.

### (۱) آمار توصیفی

کیفیت اجرا	تعداد	درصد
قوی	۱	۷٪
متوسط	۷	۵۰٪
ضعیف	۳	۲۱٪
عدم اجرا	۳	۲۱٪
جمع	۱۴	۱۰۰٪

## ۲) ضرایب اهمیت

۱۲ شاخص با ضریب ۲ (اهمیت بالا) و ۲ شاخص با ضریب ۳ (حیاتی)، یعنی دو نقطه بسیار مهم در ساختار حکمرانی داده این سازمان وجود دارد.

## ۳) تحلیل شاخص‌های حیاتی (ضریب ۳)

با توجه به کیفیت اجرا، یکی از شاخص‌های ضریب ۳ در حالت «متوسط» و یکی از شاخص‌های ضریب ۳ در حالت «عدم اجرا» است. این بدین معنی است که یک نقطه حیاتی «نیمه‌شفاف» و یک نقطه حیاتی «کاملاً تاریک» وجود دارد و این معمولاً شامل حوزه‌هایی نظیر:

- قراردادهای خرید تجهیزات
- پروژه‌های عمرانی آتش‌نشانی
- گزارش‌های آماری عملکرد خدمتی
- ایمنی شهری
- استاندارد تجهیزات

بنابراین نیمی از ستون فقرات شفافیت این سازمان هنوز خاموش است.

## ۴) امتیازدهی ساده (بدون وزن)

۱ قوی = ۳

۷ متوسط = ۱۴

۳ ضعیف = ۳

۳ عدم اجرا = صفر

جمع = ۲۰

امتیاز خام  $\approx 48\%$  «متوسط رو به پایین»

## ۵) امتیازدهی وزنی

ضریب ۲ (۱۲ شاخص)

۱ قوی  $\rightarrow 1 \times 6 = 6$

۶ متوسط  $\rightarrow 6 \times 4 = 24$

۳ ضعیف  $\rightarrow 3 \times 2 = 6$

۲ عدم اجرا  $\rightarrow 0$

جمع ضریب ۲ = ۳۶

ضریب ۳ (۲ شاخص حیاتی)

۱ متوسط  $\rightarrow 6$

۱ عدم اجرا  $\rightarrow 0$

جمع ضریب ۳ = ۶

حداکثر امتیاز ممکن:

۱۲ شاخص ضریب ۲  $\rightarrow 12 \times 6 = 72$

۲ شاخص ضریب ۳  $\rightarrow 2 \times 9 = 18$

جمع = ۹۰

امتیاز وزنی  $\approx 47\%$  «متوسط اما ناکافی»

## ۶) تحلیل حکمرانی

الف) یک شاخص قوی = نقطه روشن

این می‌تواند نشان‌دهنده این باشد که یک بخش سازمان (مثلاً آمار عملکرد یا اطلاعات ایستگاه‌ها) ساختارمندتر عمل می‌کند. این نقطه می‌تواند به عنوان مدل توسعه برای سایر بخش‌ها استفاده شود.

ب) ۷ شاخص متوسط = نیمه‌شفافیت

متوسط یعنی داده وجود دارد اما ناقص، استاندارد انتشار رعایت نشده، زمان‌بندی گزارش‌دهی نامنظم است، کیفیت فنی داده‌ها پایین است و فرمت ارائه متن قابل تحلیل نیست. این وضعیت منجر به «شفافیت نیم‌بند» می‌شود.

ج) ۳ ضعیف = داده‌های بی‌کیفیت

ضعیف یعنی داده هست ولی غیرقابل اعتماد، گزارش‌ها سطحی یا قدیمی‌اند، بخشی از اطلاعات مغشوش یا غیراستاندارد است

د) ۳ عدم اجرا = نقاط کور اطلاعاتی

عدم اجرا یعنی در آن بخش هیچ داده‌ای منتشر نمی‌شود، سیستم مانیتورینگ وجود ندارد و یا در برابر شفاف‌سازی مقاومت نهادی هست. نقاط عدم اجرا معمولاً شامل «ایمنی شهری»، «پروژه‌های عمرانی»، «گزارش‌های تخصصی»، «عملکرد ایستگاه‌ها» و نحوه اطلاع‌رسانی به مردم» هستند. این‌ها مهم‌ترین موارد هستند که شفاف نشده‌اند.

## ریسک کلی حکمرانی

وضعیت	نوع ریسک
متوسط	ایمنی شهری
بالا	هزینه‌کرد و قراردادها
متوسط تا بالا	کیفیت خدمات عملیاتی
متوسط	عملکرد ایستگاه‌ها

سازمان آتش‌نشانی با ۱ شاخص قوی و مجموع امتیاز حدود ۴۷٪ عملکردی «متوسط اما ناکافی» دارد. حدود ۴۲٪ از شاخص‌ها (ضعیف + عدم اجرا) نشان می‌دهند که این سازمان هنوز ساختار یکپارچه داده، گزارش‌دهی شفاف و مدیریت اطلاعات استاندارد ندارد.

وضعیت	نوع ریسک
متوسط	توان پاسخ‌دهی سازمان
پایین	اعتماد عمومی

این سازمان نسبت به حوزه‌های قبلی وضعیت بهتری دارد، اما هنوز «استاندارد شفافیت حرفه‌ای» را کسب نکرده است.

### جمع‌بندی نهایی:

آتش‌نشانی نیمه‌شفاف، اما با ریسک متوسط

## حوزه شرکت عمران و توسعه آذربایجان

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۱	مجوز تاسیس شرکت و مشخصات و سوابق تحصیلی و تجربی اعضای هیئت مدیره و مدیر عامل	۲	*			*	
۲	مصوبات هیئت مدیره و مجامع عمومی شرکت (اعم از عادی و فوق العاده)	۲	*			*	
۳	برنامه‌ها و اهداف و شرح وظایف سازمانی	۲	*			*	
۴	مشخصات کارکنان به تفکیک پست‌های سازمانی و تاریخ استخدام	۲	*			*	
۵	گزارش بودجه مصوب، اصلاح، متمم و تفریح بودجه (بودجه مصوب به تفکیک اعتبارات هزینه و هزینه تملک دارایی‌های سرمایه ای)	۲	*			*	
۶	مشخصات و میزان دارایی‌های شرکت اعم از منقول و غیر منقول	۲	*			*	
۷	گزارش سالیانه بدهی‌های شرکت به اشخاص حقیقی و حقوقی	۲	*			*	
۸	گزارش آمار و اطلاعات عملکردی سالانه شرکت	۲	*			*	
۹	آمار و اطلاعات ماشین آلات و تجهیزات	۲	*			*	
۱۰	مشخصات پروژه‌های اجرایی شرکت و مشخصات	۲	*			*	
۱۱	مشخصات پیمانکاران	۳	*			*	
۱۲	انتشار گزارش حسابرسی از هزینه‌ها و درآمد شرکت بصورت سالانه	۲	*			*	
۱۳	انتشار شرح کامل همه قراردادهایی که در این حوزه منعقد می‌شود شامل: نحوه شرکت در مناقصات انتشار آگهی مناقصه و مزایده، مشخصات موسسه ویا رسانه نشر دهنده آگهی به همراه هزینه پرداختی، انتشار متن کامل قرارداد، مشخصات طرف قرارداد، نحوه انتخاب طرف قرارداد، فرآیند تنظیم قرارداد، زمان شروع و اتمام قرارداد، مشخصات سر ناظر و ناظر پروژه ها، انتشار صورت وضعیتهای موقت و قطعی قرارداد...	۳		*		*	

ضریب ۳ (۲ شاخص)

متوسط: ۱ شاخص → ۶

ضعیف/عدم اجرا: ۱ شاخص → صفر

جمع ضریب ۳ = ۶

حداکثر ممکن:

$$۱۲ = ۶ \times ۲$$

$$۱۸ = ۹ \times ۲$$

جمع = ۹۰

امتیاز وزنی  $\approx ۳۸\%$  «ضعیف با ریسک بالا»

### ۶) تحلیل حکمرانی

**الف) ۶ شاخص ضعیف = داده هست ولی غیرقابل اتکا** یعنی «اطلاعات ناقص»، «گزارش‌های قدیمی»، «عدم استاندارد داده»، «عدم یکنواختی فرمت انتشار» و «نبود توضیحات تکمیلی». این وضعیت باعث می‌شود نتوان از داده‌های فعلی برای تصمیم‌گیری عمرانی استفاده کرد.

**ب) ۳ شاخص عدم اجرا = بخش‌های کاملاً تاریک** این سه حوزه شامل «قراردادها»، «پروژه‌ها و طرح‌ها»، «هزینه\_درآمد» می‌شود.

در سازمان‌های عمرانی، تاریک بودن این بخش‌ها، بالاترین سطح ریسک فساد ساختاری را ایجاد می‌کند.

**ج) صفر شاخص قوی = ضعف ساختاری و نبود نقطه الگو** این یعنی هیچ واحد سازمانی شفافیت پایدار ندارد، هیچ فرآیند شفافیت نهادینه نشده و حتی یک مورد هم وجود ندارد که بتوان گفت «این را الگو کنید».

**د) ضریب ۳ خاموش یا ضعیف = خطر اصلی** هر دو شاخص «حیاتی» یا «ضعیف» هستند یا عدم اجرا. این یعنی ستون فقرات شفافیت در شرکت عمران و توسعه آذربایجان شکستگی دارد.

### ۷) برآیند ریسک

وضعیت	نوع ریسک
بسیار زیاد	فساد قراردادی
زیاد	هزینه‌های غیرشفاف
زیاد	تاخیر پروژه‌ها
متوسط	ناکارآمدی مدیریت
پایین	پاسخ‌گویی به شورا

### ۱) آمار توصیفی

کیفیت اجرا	تعداد	درصد
قوی	۰	۰٪
متوسط	۵	۳۵/۷٪
ضعیف	۶	۴۲/۸٪
عدم اجرا	۳	۲۱/۴٪
جمع	۱۴	۱۰۰٪

صفر قوی یعنی هیچ نقطه الگو در این سازمان وجود ندارد. ۵ متوسط (۳۶٪) یعنی داده هست اما ناقص و ناکافی. ۶ ضعیف (۴۳٪) یعنی نزدیک به نیمی از شاخص‌ها کیفیت بسیار پایین دارند. ۳ عدم اجرا (۲۱٪) یعنی در سه بخش «هیچ داده‌ای» وجود ندارد.

### ۲) ضرایب اهمیت

۱۲ شاخص ضریب ۲، ۲ شاخص ضریب ۳ (حیاتی) وجود دارد. بنابراین بخش‌های حیاتی (قراردادها، هزینه\_درآمد و اطلاعات پروژه‌ها) اهمیت بیشتری دارند.

### ۳) عملکرد شاخص‌های حیاتی

دو شاخص با ضریب اهمیت ۳ داریم؛ یکی ضعیف، یکی عدم اجرا. حیاتی ضعیف یعنی داده هست اما بد، ناقص، غیرقابل ارزیابی و حیاتی عدم اجرا یعنی تاریکی کامل در مهم‌ترین نقطه نظارتی. در سازمان‌های عمرانی این خطرناک‌ترین حالت است.

### ۴) امتیازدهی ساده

$$\text{متوسط: } ۵ \times ۲ = ۱۰$$

$$\text{ضعیف: } ۶ \times ۱ = ۶$$

$$\text{عدم اجرا: } ۰ \times ۳ = ۰$$

$$\text{جمع} = ۱۶ \text{ امتیاز}$$

$$\text{حداکثر ممکن: } ۳ \times ۱۴ = ۴۲$$

امتیاز خام  $\approx ۳۸\%$  «ضعیف»

### ۵) امتیازدهی وزنی

ضریب ۲ (۱۲ شاخص)

$$\text{متوسط: } ۴ \text{ مورد} \rightarrow ۴ \times ۴ = ۱۶$$

$$\text{ضعیف: } ۶ \text{ مورد} \rightarrow ۲ \times ۶ = ۱۲$$

$$\text{عدم اجرا: } ۲ \text{ مورد} \rightarrow \text{صفر}$$

$$\text{جمع ضریب } ۲ = ۲۸$$

۳ شاخص «عدم اجرا» نشان‌دهنده ضعف جدی در شفافیت مالی، قراردادی، و عملیاتی است. هیچ شاخص قوی وجود ندارد و شاخص‌های حیاتی یا ضعیف‌اند یا خاموش.

وضعیت	نوع ریسک
پایین	اعتماد عمومی

### جمع‌بندی نهایی

سازمان عمران و توسعه آذربایجان با امتیاز حدود ۳۸٪، عملکردی «ضعیف و پرریسک» دارد. ۶ شاخص «ضعیف» و

## حوزه شرکت خانه‌سازی و پیش‌ساخته آذربایجان

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۱	مجوز تاسیس شرکت و مشخصات و سوابق تحصیلی و تجربی اعضای هیئت مدیره و مدیر عامل	۲	*			*	
۲	مصوبات هیئت مدیره و مجامع عمومی شرکت (اعم از عادی و فوق العاده)	۲	*			*	
۳	برنامه‌ها و اهداف و شرح وظایف سازمانی	۲		*			
۴	مشخصات کارکنان به تفکیک پست‌های سازمانی و تاریخ استخدام	۲	*			*	
۵	گزارش بودجه مصوب، اصلاح، متمم و تفریح بودجه (بودجه مصوب به تفکیک اعتبارات هزینه و هزینه تملک دارایی‌های سرمایه ای)	۲		*			
۶	مشخصات و میزان دارایی‌های شرکت اعم از منقول و غیر منقول	۲	*			*	
۷	گزارش سالیانه بدهی‌های شرکت به اشخاص حقیقی و حقوقی	۲		*			
۸	گزارش آمار و اطلاعات عملکردی سالانه شرکت	۲		*			
۹	آمار و اطلاعات ماشین آلات و تجهیزات	۲	*			*	
۱۰	مشخصات پروژه‌های اجرایی شرکت و مشخصات	۲		*			
۱۱	مشخصات پیمانکاران	۳	*			*	
۱۲	انتشار گزارش حسابرسی از هزینه‌ها و درآمد شرکت بصورت سالانه	۲	*			*	
۱۳	انتشار شرح کامل همه قراردادهایی که در این حوزه منعقد می‌شود شامل: نحوه شرکت در مناقصات انتشار آگهی مناقصه و مزایده، مشخصات موسسه و یا رسانه نشر دهنده آگهی به همراه هزینه پرداختی، انتشار متن کامل قرارداد، مشخصات طرف قرارداد، نحوه انتخاب طرف قرارداد، فرآیند تنظیم قرارداد، زمان شروع و اتمام قرارداد، مشخصات سر ناظر و ناظر پروژه ها، انتشار صورت وضعیت‌های موقت و قطعی قرارداد و...	۳	*			*	

## (۱) آمار توصیفی

کیفیت اجرا	تعداد	درصد
قوی	۰	۰٪
متوسط	۵	۳۸٪
ضعیف	۳	۲۳٪
عدم اجرا	۵	۳۸٪
جمع	۱۳	۱۰۰٪

- صفر شاخص قوی: هیچ بخش این شرکت الگوی شفافیت محسوب نمی‌شود.
  - ۵ متوسط (۳۸٪): بخشی از اطلاعات وجود دارد اما سطح آن پایین است.
  - ۳ ضعیف (۲۳٪): داده هست اما ناقص و بی‌کیفیت.
  - ۵ عدم اجرا (۳۸٪): پنج ناحیه کاملاً تاریک و بدون داده.
- این شرکت در وضعیت «نیمه‌شفاف رو به تاریک» قرار دارد.

## (۲) ضرایب اهمیت

۱۱ شاخص ضریب ۲ (اهمیت بالا) و ۲ شاخص ضریب ۳ (اهمیت حیاتی) وجود دارد. بنابراین ۱۵٪ شاخص‌ها «حیاتی» هستند.

## (۳) تحلیل شاخص‌های حیاتی (ضریب ۳)

دو شاخص ضریب ۳ داریم؛ یکی متوسط و یکی عدم اجرا. حیاتی «متوسط» یعنی داده هست اما ناقص و حیاتی «عدم اجرا» یعنی خاموش کامل. این خطرناک‌ترین حالت ممکن برای بنگاه‌های عمرانی است. زیرا در شرکت‌های خانه‌سازی و پیش‌ساخته، شاخص‌های حیاتی معمولاً شامل: «وضعیت قراردادهای ساخت»، «وضعیت مالی-عملیاتی پروژه‌ها»، «فرایند خرید مصالح و تجهیزات»، «برآورد هزینه و زمان» و «شفافیت مناقصات» هستند. وقتی یک حیاتی خاموش باشد یعنی امکان نظارت بر «هسته اصلی کسب‌وکار شرکت» وجود ندارد.

## (۴) امتیازدهی ساده

- ۵ متوسط = ۱۰
- ۳ ضعیف = ۳
- ۵ عدم اجرا = ۰
- جمع = ۱۳

حداکثر ممکن: ۳۹

امتیاز خام  $\approx ۳۳٪$  (عملکرد ضعیف)

## (۵) امتیازدهی وزنی

ضریب ۲ (۱۱ شاخص)  
 متوسط: ۴ شاخص  $\rightarrow ۴ \times ۴ = ۱۶$   
 ضعیف: ۳ شاخص  $\rightarrow ۳ \times ۳ = ۹$   
 عدم اجرا: ۴ شاخص  $\rightarrow$  صفر  
 جمع ضریب ۲ = ۲۲  
 ضریب ۳ (۲ شاخص)  
 متوسط: ۱ شاخص  $\rightarrow ۶$   
 عدم اجرا: ۱ شاخص  $\rightarrow$  صفر  
 جمع ضریب ۳ = ۶  
 مجموع واقعی: ۲۸  
 حداکثر ممکن:

ضریب ۲  $\rightarrow ۶ \times ۱۱ = ۶۶$

ضریب ۳  $\rightarrow ۹ \times ۲ = ۱۸$

جمع = ۸۴

امتیاز وزنی  $\approx ۳۳٪$  (ضعیف)

## (۶) تحلیل حکمرانی

الف. ۵ شاخص عدم اجرا = پنج نقطه تاریک یعنی بدون داده، بدون سامانه، بدون گزارش و احتمالاً بدون مسئولیت‌پذیری

در شرکت‌های عمرانی این نقاط معمولاً به «قراردادها»، «منابع مالی»، «وضعیت پروژه‌ها» و «عملکرد فنی وضعیت پیمانکاران» مربوط هستند.

ب. ۳ شاخص ضعیف = داده‌های غیرقابل اتکا ضعیف یعنی داده هست اما ناقص، گزارش وجود دارد اما غیرتحلیلی یا قدیمی و یا در سطح جزئیات پایین است

ج. ۵ شاخص متوسط = نیمه شفافیت سازمانی نیمه شفاف یعنی سازمان داده می‌دهد اما نه کافی، نه دقیق و نه قابل تحلیل. مثلاً «گزارش بدون متادیتا»، «فایل PDF بدون جدول»، «گزارش‌های سالانه بدون داده‌های عددی» و «اطلاعات در حد شعار» هستند.

د. ۴ شاخص حیاتی خاموش = خطر سیستماتیک

وضعیت	نوع ریسک
زیاد	نبود گزارش عملکرد
پایین	اعتماد عمومی

این یعنی بخش «جریان پول/قرارداد/عملیات» در شرکت قابل بررسی دقیق نیست. این بدترین پیام ممکن در گزارش‌های شفافیت سازمانی است.

### ۷) برآیند ریسک

وضعیت	نوع ریسک
بسیار بالا	فساد قراردادی
بالا	هزینه غیرشفاف
بالا	تأخیر پروژه
متوسط	انحراف عملیات

### ۸) جمع‌بندی نهایی

شرکت خانه‌سازی و پیش‌ساخته آذربایجان با امتیاز حدود ۳۳٪، در وضعیت ضعیف از منظر شفافیت قرار دارد. ۵ نقطه کور، ۳ نقطه ضعیف و تنها ۵ شاخص متوسط نشان می‌دهد که این شرکت فاقد سامانه داده‌محور، فاقد شفافیت قراردادی و فاقد استانداردهای گزارش‌دهی است.

### حوزه شرکت اتوبوسی رانی تبریز و حومه

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۱	مجوز تاسیس شرکت و مشخصات و سوابق تحصیلی و تجربی اعضای هیئت مدیره و مدیر عامل	۲	*			*	
۲	مصوبات هیئت مدیره و مجامع عمومی شرکت (اعم از عادی و فوق العاده)	۲	*			*	
۳	برنامه‌ها و اهداف و شرح وظایف سازمانی	۲	*			*	
۴	مشخصات کارکنان به تفکیک پست‌های سازمانی و تاریخ استخدام	۲	*			*	
۵	گزارش بودجه مصوب، اصلاح، متمم و تفریح بودجه (بودجه مصوب به تفکیک اعتبارات هزینه و هزینه تملک دارایی‌های سرمایه ای)	۲	*			*	
۶	مشخصات و میزان دارایی‌های شرکت اعم از منقول و غیر منقول	۲	*			*	
۷	گزارش سالیانه بدهی‌های شرکت به اشخاص حقیقی و حقوقی	۲		*			
۸	گزارش آمار و اطلاعات عملکردی سالانه شرکت	۲		*			
۹	آمار و اطلاعات ماشین آلات و تجهیزات	۲	*			*	
۱۰	نقشه و زمان بندی و برنامه‌های شرکت در مسیرهای مختلف خدمات دهی	۳	*			*	
۱۱	انتشار تعداد و مشخصات و آدرس ایستگاهها	۲	*			*	
۱۲	انتشار مشخصات تعداد اتوبوس با مالکیت شرکت واحد با تفکیک اتوبوس‌های فعال و غیر فعال	۲		*			
۱۳	انتشار مشخصات شرکت‌های همکار و طرف قرارداد با شرکت	۲	*			*	
۱۴	مشخصات جایگاه‌های عرضه سوخت گازوئیل و سی ان جی	۲	*			*	
۱۵	نحوه و شرایط صدور مجوزها و پروانه‌های بهره‌برداری شرکت‌های حمل و نقل اشخاص و وسایل نقلیه	۳		*			
۱۶	گزارش عملکرد و ساختار و کارکنان شرکت واحد و ناوگان مینی بوس رانی	۲		*			

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت	اجرا	عدم اجرا	کیفیت اجرا		
					ضعیف	متوسط	قوی
۱۷	انتشار گزارش حسابرسی از هزینه‌ها و درآمد شرکت بصورت سالانه	۲	*			*	
۱۸	انتشار شرح کامل همه قراردادهایی که در این حوزه منعقد می‌شود شامل: نحوه شرکت در مناقصات انتشار آگهی مناقصه و مزایده، مشخصات موسسه ویا رسانه نشر دهنده آگهی به همراه هزینه پرداختی، انتشار متن کامل قرارداد، مشخصات طرف قرارداد، نحوه انتخاب طرف قرارداد، فرآیند تنظیم قرارداد، زمان شروع و اتمام قرارداد، مشخصات سر ناظر و ناظر پروژه ها، انتشار صورت وضعیتهای موقت و قطعی قرارداد و ...	۳		*			

### ۱) آمار توصیفی شاخص‌ها

کیفیت اجرا	تعداد	درصد
قوی	۰	۰٪
متوسط	۷	۳۶٫۸٪
ضعیف	۵	۲۶٫۳٪
عدم اجرا	۶	۳۱٫۶٪
جمع	۱۹	۱۰۰٪

هیچ شاخصی در وضعیت عالی (قوی) نیست. بیشترین فراوانی وضعیت «متوسط» با ۷ مورد است. یعنی داده هست؛ اما ناقص، پراکنده، غیرساختاریافته. ۵ مورد «ضعیف» یعنی داده وجود دارد اما کیفیت آن بسیار پایین و غیرقابل اتکاست. ۶ مورد «عدم اجرا»، نشان‌دهنده ۶ «نقطه کور» جدی در شفافیت سازمان. این ساختار، الگوی «شفافیت جزئی و ناقص» است.

### ۲) تحلیل اهمیت

اکثر شاخص‌ها ضریب اهمیت ۲ (اهمیت بالا) و چند شاخص ضریب اهمیت ۳ دارند (اهمیت حیاتی). شاخص‌های حیاتی که هیچ داده‌ای ندارند یا ضعیف هستند، دقیقاً هسته خطر را تشکیل می‌دهند. از شاخص‌های ضریب ۳، برخی در وضعیت «ضعیف» و برخی در وضعیت «عدم اجرا» قرار دارند. این یعنی بخش‌های حیاتی مثل «وضعیت قراردادها»، «گزارش عملکرد سالانه»، «اطلاعات مالی»، «وضعیت ناوگان و بهره‌وری» و «مجوزها و استانداردها» در سازمان یا داده ندارند یا داده‌شان فاقد کیفیت است.

### ۳) امتیاز خام کیفیت

کدگذاری:

$$\text{متوسط: } 7 \times 2 = 14$$

ضعیف:  $5 \times 1 = 5$

عدم اجرا:  $6 \times 0 = 0$

جمع = ۱۹

حداکثر ممکن: ۳۸

امتیاز خام شفافیت  $\approx 50\%$  (متوسط رو به پایین)

یعنی سازمان نصف داده‌ها را دارد، نصف را ندارد.

### ۴) امتیاز وزنی

برای ضریب ۲،

متوسط  $\rightarrow$  امتیاز ۴

ضعیف  $\rightarrow$  امتیاز ۲

عدم اجرا  $\rightarrow$  صفر

برای ضریب ۳،

متوسط  $\rightarrow$  ۶

ضعیف  $\rightarrow$  ۳

عدم اجرا  $\rightarrow$  صفر

مجموع واقعی  $\approx 38$  تا  $40$  امتیاز

حداکثر کل  $\approx 57$  تا  $60$  امتیاز

امتیاز وزنی شفافیت:  $65\%$  (متوسط)

یعنی شاخص‌های کم‌اهمیت کم‌کاری کرده‌اند، اما شاخص‌های مهم عملکرد نسبتاً بهتری داشته‌اند. هرچند هنوز قابل قبول نیست.

### ۵) نقاط کور

۶ شاخص «بدون اجرا» شامل سیستم گزارش‌دهی مالی، نوسازی و سلامت ناوگان، انتشار قراردادهای، گزارش عملکرد سالانه، انتشار فرآیند خرید داده‌های مکان‌محور و جداول

عملیاتی. این‌ها همان نقاطی هستند که فساد، ناکارآمدی، هزینه‌های پنهان و اتلاف منابع معمولاً در آن‌ها رخ می‌دهد.

### ۶) تحلیل حوزه محور

الف) حوزه اطلاعات مدیریتی: در وضعیت «متوسط» است، یعنی اطلاعات ارائه شده، اما نه در عمق لازم.

ب) حوزه اطلاعات مالی-حیاتی‌ترین بخش: چند شاخص «ضعیف» و «عدم اجرا» دارد. یعنی سازمان در مهم‌ترین بخش شفافیت، آسیب‌پذیر است.

پ) حوزه ناوگان و عملیات: اطلاعات وجود دارد اما دقیق نیست. داده‌ها معمولاً سالانه نیستند و دیتاست‌ها ساختاریافته نیست.

ت) حوزه مجوزها و مقررات: چند مورد ضعیف وجود دارد. یعنی اطلاعات قدیمی، پراکنده، یا ناقص است.

ث) حوزه قراردادهای و مناقصات: چند مورد عدم اجرا وجود دارد (بحرانی‌ترین قسمت). تقریباً هیچ اطلاعاتی از مناقصات، پیمانکاران، و قراردادهای منتشر نمی‌شود.

قضاوت حکمرانی: شفافیت قراردادی در شرکت اتوبوس‌رانی تقریباً وجود ندارد.

### ۷) جمع‌بندی سیاستی

وضعیت کلی: ۵۰٪ شفافیت خام، ۶۵٪ شفافیت وزنی، ۶ نقطه کور، ۵ شاخص ضعیف، ۷ شاخص متوسط، بدون شاخص قوی

خطر اصلی: بخش‌هایی که بیشترین ریسک فساد و ناکارآمدی دارند (مالی/قراردادی/ناوگان) بیشترین ضعف را نشان می‌دهند.

فرصت بهبود: اگر همین ۶ شاخص عدم اجرا + ۵ ضعیف تقویت شود، سازمان می‌تواند ظرف ۶ ماه به بالای ۸۰٪ شفافیت برسد.

### ۸) پیشنهاد سیاستی برای شهرداری

- الزام سازمان به انتشار ماهانه داده‌های ناوگان
- ایجاد سامانه یکپارچه قراردادهای
- انتشار نسخه عمومی بودجه و تفریغ بودجه
- پیاده‌سازی داشبورد شفافیت برای مدیریت شهری
- تدوین دستورالعمل انتشار داده



در گزارش حاضر، ارزیابی وضعیت «سامانه شفافیت شهرداری تبریز» در سال ۱۴۰۴، بر مبنای ۳۴۰ شاخص کارشناسی انجام شده است. این شاخص‌ها طی یک فرایند وزن‌دهی تخصصی استخراج و عملکرد حوزه‌های مختلف شهرداری بر اساس داده‌های منتشرشده در سامانه شفافیت مورد سنجش قرار گرفته‌اند. داده‌های این گزارش ارزشمند هستند، اما تحلیل آن‌ها نیازمند رویکرد دقیق‌تر، مبتنی بر اهمیت واقعی شاخص‌ها، پیامدهای حکمرانی و میزان اثرگذاری هر حوزه بر سلامت مالی و اداری شهرداری است. به همین دلیل، در این گزارش تلاش شده است که تحلیل شفافیت از حالت شمارشی صرف («چند شاخص اجرا شده؟» یا «چند شاخص متوسط است؟») خارج شده و بر مبنای منطق حکمرانی داده، اهمیت ماهوی شاخص‌ها و نقش هر حوزه در چرخه تصمیم‌گیری شهری بازخوانی شود.

در این گزارش، شاخص‌ها در سه سطح «حیاتی»، «مهم» و «تکمیلی» مورد تحلیل قرار می‌گیرند؛ زیرا ضعف در شاخص‌هایی مانند شفافیت قراردادهای، گزارش‌های مالی، وضعیت دارایی‌ها، و سازوکارهای نظارت - حتی اگر تعداد زیادی از شاخص‌های کم‌اهمیت‌تر در وضعیت متوسط یا خوب باشند - به‌طور مستقیم بر سلامت اداری، ریسک فساد و اعتماد شهروندان اثر می‌گذارد. با چنین رویکردی، تصویری دقیق‌تر و متوازن‌تر از وضعیت شفافیت ارائه می‌شود و نشان می‌دهد کدام بخش‌ها در وضعیت قابل قبول قرار دارند، کدام حوزه‌ها نیازمند اصلاح فوری هستند و چه تغییراتی برای رسیدن به استانداردهای مطلوب حکمرانی شهری ضروری است. هدف نهایی این ارزیابی، کمک به شهرداری و شورای شهر تبریز برای تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر، اولویت‌بندی اصلاحات و تقویت اعتماد عمومی است.

نظر رسمی	اظهار نظر رسمی مرکز در موارد ارجاعی از طرف شورای اسلامی شهر یا شهرداری تبریز
دیدگاه	دیدگاه مرکز در موارد جاری شهری و نقد عملکرد و فعالیت‌های شهرداری و سایر دستگاه‌های اجرایی
گزارش تخصصی	گزارش تخصصی مستخرج از کمیته‌ها، گروه‌های کانونی یا نشست‌ها
انتقال دانش	ارسال مطالب گزیده شده یا چکیده مطالب و گزارش‌های سایر مراکز پژوهشی یا نشست‌های خارج از مرکز
یادداشت	اظهار نظر کارشناسی توسط افراد خبره که لزوماً مورد تأیید مرکز نیست
انعکاس	تبیین پیشنهاد، انتظار یا مطالبه کارشناسی یا مردمی
خلاصه مدیریت	خلاصه مدیریتی طرح‌های مطالعاتی انجام شده در مرکز
افکارسنجی	گزارش مستخرج از افکارسنجی عمومی یا موردی
داده‌کاوی	گزارش تولید شده با استفاده از ظرفیت‌های هوش مصنوعی
تجربه مدیریت	گزارش تجربیات حوزه مدیریت شهری سایر شهرهای داخل و خارج کشور یا گزارش تجربه‌نگاری مدیریت شهری
پرسمان	بیان مسئله یا طرح سؤالاتی در خصوص مسائل جاری شهر از مدیریت شهری و درخواست پاسخگویی
شناخت شهر	گزارش شناخت وضع موجود در قالب متن نقشه یا اینفوگرافی
اسناد مرکز	آیین‌نامه‌ها، فرم‌ها، دفترچه‌های راهنما و سایر مستندات مربوط به شیوه فعالیت مرکز