

## مسافری که زبان دارد راهش را گم نمی‌کند

کنیا

صفحه
<b>۶</b>
<b>شماره</b>
<b>۳۰۳۹</b>
سال
بیست و ششم

### ویژه



فهرست

ارزیابی عملکرد
مدیریت شهری و بهبود

تعاریف

دیدگاه

ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

فرایند ارزیابی عملکرد

تدوین شاخص‌ها

تعیین وزن شاخص‌ها و اهمیت آن‌ها

استانداردگذاری و تعیین وضعیت عملکرد مطلوب شاخص‌ها برای پایان

دوره ارزیابی

سنجش و اندازه‌گیری و استخراج نتایج

مدل‌ها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد

معرفی نرم‌افزارها

شرح خدمات لازم ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها در حوزه عمرانی ...

نتیجه‌گیری

**ارزیابی عملکرد مدیریت شهری و بهبود مستمر**

این مقاله با طرح دیدگاه‌های ارزیابی عملکرد مدیریت شهری، ضرورت و اهمیت آن را برای بهبود مستمر شهرداری‌ها و مدیریت عملکرد، مورد توجه قرار می‌دهد. سپس فهرستی از الگوها و مدل‌های ارزیابی عملکرد و نرم‌افزارهای کاربردی مربوط را ارائه می‌دهد.

مؤسسات و سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخ‌گویی به مشتریان، ارباب‌رجوع و ذی‌نفعان هستند تا شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و مدیریت شهری که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، پاسخگو باشند.

بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه جامعه است. ارائه خدمات ایجاد و سامان بخشی عوامل شهری متعدد تا تأمین هزینه‌ها از محل منابع، حساسیت کافی را برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت، ارتقای رضایتمندی مشتری و شهروندان، عملکرد شهرداری و مدیریت و کارکنان را ایجاد کرده است.

درصورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرایندی و به طور صحیح و مستمر انجام شود، در بخش عام موجب ارتقا و پاسخ‌گویی دستگاه‌های اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد مدیر شهری و کارایی و اثربخشی مجموعه شهری می‌شود. در بخش خاص نیز موجب ارتقای مدیریت منابع، رضایت شهروندی، کمک به توسعه ملی، ایجاد قابلیت‌های جدید، پایداری و ارتقای کلاس جهانی می‌شود.

**تعاریف**

ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد.

•ارزیابی عملکرد در بعد پروژه‌های شهری و عمرانی معمولاً مترادف اثربخشی فعالیت‌هاست. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است.

•ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت درخصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد.

•ارزیابی عملکرد عبارت است از اندازه‌گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده آل براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی‌های معین باشد.

•به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص‌های معین و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن است.

**دیدگاه**

مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است.

دیدگاه نوه آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذی‌نفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا می‌کند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان حوزه شهری، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد.

سطح ارزیابی عملکرد اگر تنها شامل افراد باشد به طوری که امروزه در بخش‌های مدیریت منابع انسانی متداول است، ارزش‌یابی شایستگی کارکنان با معیارهای مختلف در سازمان‌ها انجام می‌شود.

سازمان، افراد و یا واحد سازمانی گرهچه به ظاهر انجام دهنده کار هستند اما تنها جزئی از سیستم کل می‌باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن نیز مدنظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی‌ها و آرمان‌های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع است. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش برنده و پویا خواهد بود.



**ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد**

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی (Synergy) ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرا سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست.

لرد کلونین فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: هرگاه توانستیم آن چه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید. علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل‌تصور نیست.

**فرایند ارزیابی عملکرد**

هر فرایندی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار است. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل ضروری است.

•تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آن‌ها
•تعیین وزن شاخص‌ها، به لحاظ اهمیت آن‌ها و سقف امتیازات مربوطه
•استانداردگذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص

•سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده.

•استخراج و تحلیل نتایج.

**تدوین شاخص‌ها**

شاخص‌ها مسیر حرکت مدیریت شهری را برای رسیدن به اهداف مشخص می‌کند. نگاه اول در تدوین شاخص‌ها متوجه چشم‌انداز (Vision) و مأموریت (Mission) و اهداف کلان، راهبردهای بلندمدت و کوتاه مدت و برنامه‌های عملیاتی و به‌فعالیت‌های اصلی متمرکز می‌شود. منابع احصاء و اقتباس برای تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیریت شهری، قوانین و مصوبات مجلس و هیئت دولت و برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و همچنین چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و استراتژی توسعه شهری کشور است.



در بخش غیردولتی اساس‌نامه و برنامه‌های عملیاتی و سهم خدمات و هر هدفی که مدنظر مدیر شهری است ملاک قرار می‌گیرد.

اگر حوزه و مدیران شهری به لحاظ استراتژی و نحوه تصمیم‌گیری با هم مقایسه شوند، استراتژی و تصمیم‌گیری کدام اثربخش‌است؟ مدیری که به جوهر استراتژی یعنی به ابعاد تحول‌آفرین فرصت رقابتی تأکید و عمل می‌کند در مقایسه با مدیری که استراتژی را در اشکال برنامه و فرایند می‌بیند دارای استراتژی اثربخش‌تری است.

حوزه شهری که سبک تصمیم‌گیری آن دارای نگرش جستجوگرانه باشد نه چابدارانه، مشارکت کنندگان آن نقش منتقد داشته نه نقش سخنگو که به نظریات اقلیت بها داده و آن بررسی می‌شود اثربخش‌تر است.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم SMART & D داشته باشند.

(Specific (S) مخصوص، معین و مشخص باشد؛ یعنی شاخص جامع و مانع، شفاف و ساده و واضح و رسا و صریح باشد به طوری که برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.

(Measurable (M قابل اندازه‌گیری باشد. سنجش آن‌ها به سادگی مقدور باشد؛ یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب‌های متغیر کمی را نیز داشته باشد.

(Achievable (A قابل دستیابی باشد.

(Realistic (R واقع‌گرایانه باشد؛ یعنی با فعالیت‌ها و مأموریت‌ها و خطمشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه‌های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد.

(Time frame (T چهارچوب و محدوده زمانی، یعنی شاخص دوره ارزیابی



گردآوری و تهیه‌کننده: اعظم اسدزاده

معین داشته باشد.

(Database (D بانک اطلاعاتی، یعنی داده‌ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد.

**تعیین وزن شاخص‌ها و اهمیت آن‌ها**

اهمیت هر کدام از ابعاد و محور شاخص‌ها چه قدر است؟ آیا شاخص‌ها اهمیت یکسان دارند یا متفاوت؟ کدام شاخص از بیشترین و کدام یک از کمترین اهمیت برخوردار است؟ برای تعیین ضرایب و اوزان شاخص‌ها روش‌هایی از جمله می‌توان روش لیکرت، روش گروه خبرواقعی (Nominal Group Technics (NGT، روش بوردا (Borda)، روش انتخاب نظریات کارشناسان (Expert choice) را می‌توان نام برد.

یکی از روش‌های مهم قابل استفاده در این زمینه که در علم مدیریت شهری نیز کاربرد زیادی دارد، روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) Analytic Hierarchy Process که از اصول اساسی تفکر تحلیلی زیر تبعیت می‌کند:

•اصل ترسیم درخت سلسله مراتب

•اصل تدوین و تعیین اولویت‌ها

•اصل سازگاری منطقی قضاوت‌ها

تصمیم‌گیری براساس روش AHP از مزیت‌های بسیاری از جمله الگوی واحد قابل‌فهم، تکرار فرایند، اجماع و تلفیق قضاوت‌ها، بده و بستان بین عوامل تشکیل‌دهنده گزینه‌ها، ترکیب مطلوبیت گزینه‌ها، رویکرد تحلیلی و سیستمی، عدم اصرار بر تفکر خطی، ساختار سلسله مراتبی و اندازه‌گیری موارد نامشهود در تدوین و تعیین اولویت‌ها برخوردار است.

روش AHP با طبقه‌بندی سلسله مراتب ساختاری و وظیفه‌ای براساس مقایسات زوجی اولویت‌ها بنا شده است که تصمیم‌گیرنده، به ترسیم درخت سلسله مراتب تصمیم که عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می‌دهد انجام داده و سپس مقایسات زوجی صورت می‌گیرد.

همین مقایسات، وزن هریک از عوامل را در راستای گزینه‌های رقیب مشخص می‌سازد و درنهایت یک الگوریتم ریاضی به گونه ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی را با هم دیگر تلفیق می‌سازد که تصمیم بهینه به منظور اختصاص ضرایب به بهترین وجه ممکن حاصل می‌شود. البته نرخ سازگاری تصمیم با قضاوت‌ها در این مرحله واجد اهمیت خاصی بوده و سازگاری مقایسات را مشخص می‌کند. یکی از روش‌های مقایسه نرخ سازگاری، روش بردارهای ویژه است.

**استانداردگذاری و تعیین وضعیت عملکرد مطلوب شاخص‌ها برای پایان دوره ارزیابی**

تعیین معیار عملکرد و مقدار تحقق شاخص به صورت کمی یا کیفی و نرخ رشد عملکرد در سال‌های گذشته به صورت میانگین و یا میانگین متحرک برای دو یا چند سال گذشته با در نظر گرفتن اهداف خاص تعیین شده برای آن دوره و پدیده‌های مؤثر در نحوه تحقق آن شاخص، استخراج و معین می‌گردد. در تعیین وضعیت مطلوب عملکرد شاخص باید واقع‌گرایانه و غیر بلند پروازانه عمل کرد و توافق واحدهایی که وظیفه انجام و عمل به آن شاخص را به عهده دارند جلب نمود.

سنجش و اندازه‌گیری و استخراج نتایج

برای هر شاخص، عملکرد واقعی را با استفاده از مجموع واقعیت‌های موجود مشخص و با استاندارد عملکرد مطلوب مقایسه نسبت به وضعیت تحقق اهداف آن شاخص بررسی و درنهایت تحلیل لازم انجام و در صورت لازم اقدامات اصلاحی جهت بهبود عملکرد در آن شاخص را معین نمود. یک نکته این که در نتایج عملکرد، معمولاً رویکرد و دیدگاه حاکم در ارزیابی عملکرد مورد توجه خاص قرار می‌گیرد. مثلاً: اگر ارزیابی عملکرد یک فرایند مورد توجه باشد، نتایج این اندازه‌گیری منتهی به تعیین وضعیت مطلوب یا نامطلوب بودن عملکرد آن فرایند می‌گردد. اگر فرایند موجب افزایش ارزش افزوده برای سازمان شود عملکرد آن مطلوب و وگرنه علت منفی بودن عملکرد فرایند را باید بررسی کرد

برای علت‌یابی می‌توان از تکنیک طراحی آزمایش‌ها

(DOE) Design of Experience) و برای کاهش خطا از Six sigma که در سازمان‌های پیشرو بیشتر عملی است استفاده نمود.

هم‌چنین برای بهبود داخل فرایند از روش بهبود مستمر فرایند CPI

(Continuous Process Improvement) و جهت بهبود کلی و عوامل خارجی فرایند نیاز به مهندسی مجدد Business Process Reengineering (BRP) است.

**مدل‌ها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد**

در الگوهای نوین ارزیابی عملکرد، مدل‌های کمی مثل معیار بهره‌وری با رویکرد ارزش افزوده، معیار کارآمدی با رویکرد اثربخشی و کارآیی و معیار سودآوری با رویکرد حساسری عملکرد و مدل‌های کیفی، مثل معیار توصیفی و ارزشی با رویکرد تعهد سازمانی و اخلاق سازمانی و چند معیار دیگر به کار گرفته شده است.

دست کم هفت مقیاس برای ارزیابی عملکرد یک سازمان وجود دارد که الزاماً متمایز از یکدیگر نیستند. این مقیاس‌ها عبارت‌اند از: اثربخشی، کارایی، سود و سودآوری، بهره و بهره‌وری، کیفیت زندگی شغلی، خلاقیت و نوآوری و کیفیت.

به مهم‌ترین و متداول‌ترین الگو و مدل‌های اجرای فرایند ارزیابی عملکرد ذیلاً اشاره می‌گردد:

الگوی تحلیل سلسله مراتبی (AHP) که در فوق مختصر شرحی داده شد، الگوی کارت امتیاز متوازن B(Balanced Score Card BSC) بنای این الگو

ایجاد حلقه اتصال مدیران با عملکرد امروزمین به اهداف فردای آن‌هاست. برنامه‌ریزی آرمانی (GP) Goal Programming که کاربرد آن برای بهینه‌سازی چندین عامل به طور همزمان با یک مسئله چند منظوره است.

الگوی تحلیل پوششی داده‌ها (Data Envelopment Analysis (DEA، این مدل ریاضی را برای تأویل و شفاف‌سازی حدود علی و معلولی بهره‌وری با تحلیل‌های واقع‌بینانه تارارک دیده شده است. الگوهای سیستم‌های کیفیت (میزی) کیفیت ISO، مدیریت کیفیت جامع (TOM)، الگوی مهندسی مجدد (Re-engineering)، مدل ترازایی و الگوسازی (Benchmarking)، الگوی سنجش کارایی و اثربخشی، الگوی الگوی هوشین کانتری، الگوی برتری سازمانی بنیاد کیفیت اروپایی (European Foundation Quality) Management (EFQM که به تبعه آن جایزه ملی کیفیت ایران (INQA) Iran National Quality Award نیز تدوین گردیده است. الگوهای دیگری مثل Sigma.۵S و ۶Sigma که چند مدل دیگر نیز وجود دارد که شرح آن‌ها از حوصله این مقاله خارج است.

**معرفی نرم‌افزارها**

نرم‌افزارهایی که به نوعی در ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد به پنج گروه تقسیم می‌شود:

۱) گروه اول نرم‌افزارهایی که در مباحث تحقیق در عملیات کارکرد دارند مثل: Lingo, Strom, QSB, DS, Expert choice, .....

۲) گروه دوم نرم‌افزارهایی آماری مثل: SPSS, Minitab, Cretrium

۳) گروه سوم نرم‌افزارهای سیستم پویا و شبیه‌سازی مثل: Matlab, Taylor, Slam, Ithink

۴) گروه چهارم نرم‌افزارهای که در محاسبه بهره‌وری کاربرد دارند مثل: (DEA) EMS, Analyst

۵) گروه پنجم نرم‌افزارهای که در سیستم هوش مصنوعی و سیستم خبره و شبکه عصبی کاربرد دارد مثل: Fuzzygen, Matlab, NN

شرح خدمات لازم ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها در حوزه عمرانی ...

–تعیین الزامات مستمر سیستم‌های نظارتی (این سیستم‌ها هم در خود دستگاه



اجرائی متولی طرح و هم در استانداری می‌بایست فعال باشد)

به نحوی که هر ساله با پایان سال مالی و ارائه تراز دستگاه‌های اجرایی، یک دوره نظارت کلی بر هر پروژه نیز انجام شود

–تبیین مسیر بحرانی (CPM) پروژه

–تبیین مهندسی ارزش (VE) پروژه

–تبیین مدیریت ارزش کسب شده (EVM) پروژه

**نتیجه‌گیری**

مدیران شهری و دستگاه‌های ذریربط تا زمانی که برای بقا تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل بهبود مستمر (Continuous improvement) را سرلوحه فعالیت خود قرار می‌دهند.

این اصل حاصل نمی‌شود، مگر این که زمینه دستیابی به آن با بهبود مدیریت عملکرد امکان‌پذیر شود.

این بهبود را می‌توان با گرفتن بازخورد لازم از محیط درونی و پیرامونی و تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیده‌های حوزه شهری، مسئولیت‌پذیری و جلب رضایت شهروندان با ایجاد و به کارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی مناسب، این امکان را ایجاد خواهد کرد. به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و اهداف و مأموریت سازمان‌ها در محیط پویای امروزمین کمک قابل توجه می‌نماید. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد و توسعه آن به فرهنگ‌سازی و ارتقاء فرهنگ مدیریت شهری نیاز دارد.

تکریم ارباب‌رجوع، توجه به مسائل اجتماعی و فرهنگی براساس محورهای فرهنگ علوی، ایثار و شهادت، جدیت در بازبده‌های میدانی مؤثر توسط معاونین و شهرداران نواحی، تعامل با شوراباران، انمہ جماعات، روحانیون و بسیج از طریق تقویت شورای فرهنگی و اجتماعی و حضور مؤثر اعضاء به منظور همدلی و همراهی بیشتر در جهت ارائه خدمت به مردم و اجرای سریع و به موقع پروژه‌های فنی و عمرانی و انجام با کیفیت پروژه‌ها از جمله مواردی است که مورد تأکید است.

•کار و تلاش شبانه روزی برای پاسخ‌گویی به نیازهای شهروندان می‌بایست مورد توجه قرار گیرد و خدمت‌رسانی را امری اجتناب‌ناپذیر می‌بایست عنوان نمود. شرط موفقیت، ارتقاء و افزایش کیفیت خدمات است. نظارت ستادی و حضور در مناطق را فقط با نگاه کارشناسی و رفع مشکلات می‌بایست تلقی کرد و همه باید با نگاه دقیق خود حتی مشکلات جزئی را در زمان مناسب تشخیص و نسبت به رفع آن در کوتاه‌ترین زمان ممکن اقدام نمایند و همگی با همدلی و یکدلی در این راه گام بردارند حضور میدانی مؤثر و نظارت بر کارهای اجرایی از الزامات شهرداری و مدیران ادارات نواحی بوده و مدیران شهری با تلاش همواره زمینه‌ای را فراهم نمایند که شهروندان توسعه و رشد خدمات را لمس کنند