

طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد در سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های ایران

دکتر ناصر برک‌پور^۱

چکیده

ارزیابی عملکرد، فرایندی است که بر اساس آن اقداماتی به منظور بررسی و سنجش عملکرد سازمان‌ها (عمومی و خصوصی) و افراد (مدیران و کارکنان) صورت می‌گیرد و هدف نهایی آن بهبود و ارتقای عملکرد در قالب مفاهیمی همچون کارایی، اثربخشی، پاسخ‌گویی و رضایت عمومی است.

به‌طور کلی هر سازمان یا نظامی برای آگاهی از میزان مطلوبیت فعالیت‌ها و نتایج عملکرد خود در محیط‌های پیچیده و پویا، نیازمند برقراری سیستم‌های مناسب کنترل و ارزیابی عملکرد است. ازدیدگاه مدیریت استراتژیک، عدم وجود چنین سیستمی به معنی عدم برقراری ارتباط با محیط درونی و بیرونی سازمان است که در نهایت ناکارآمدی و فروپاشی سازمان را در پی خواهد داشت. از این نظر، مهم‌ترین سوالات اساسی در مورد سازمان‌ها به شرح زیر می‌باشد:

- آیا سازمان توانسته انتظارات جامعه و بهره‌برداران خود را برآورده نماید و به نقش خود به نحو مطلوب عمل کند یا عملکرد ضعیفی داشته است؟
- مهم‌ترین ضعف‌ها و برتری‌های عملکردی سازمان در چه زمینه‌هایی بوده است؟
- دلایل اصلی موفقیت یا عدم موفقیت سازمان چه بوده است؟
- چگونه می‌توان کیفیت عملکردهای سازمان و به دنبال آن کارایی، اثربخشی، پاسخ‌گویی و رضایت عمومی از سازمان را افزایش داد؟
- برای پاسخ‌گویی به سوالات فوق، طراحی، تدوین و اجرای نظام ارزیابی عملکرد سازمان اجتناب‌ناپذیر است.

در صورت طراحی و اجرای صحیح نظام ارزیابی عملکرد، سازمان نتایج و دستاوردهای را بدست خواهد آورد:

- توسعه و بهبود فرایند هدف‌گذاری؛
- تقویت فرایند و بهبود مستمر عملکرد؛
- بهبود مدیریت امور و توسعه مدیریت علمی در سازمان؛
- استفاده بهینه از منابع، به‌ویژه منابع انسانی سازمان؛
- ارتقاء توان دستیابی سازمان به اهداف و در نتیجه افزایش اثربخشی آن؛
- بهبود تصمیم‌گیری به واسطه مشخص شدن نقاط قوت و ضعف عملکردها؛
- افزایش مشارکت بهره‌برداران (شهرداری‌ها و سازمان‌های محلی) به واسطه آگاهی آنها از عملکرد سازمان؛
- افزایش مشارکت کارکنان و نهادینه شدن پذیرش تغییر و تحول در سازمان.

واژگان کلیدی :

اندازه‌گیری
عملکرد، جهت
گیری استراتژیک،
بهبود فرایند،
بهبود عملکرد

ویژه‌نامه



تابستان ۱۳۸۶
شماره ۲

مقدمه

ارزیابی عملکرد سازمان شهرداری‌ها مانند هر فرآیند دیگری مستلزم انجام مجموعه‌ای از اقدامات با ترتیب و توالی هدفمند است. در مجموع، انجام اقدامات ذیل در مراحل مختلف ارزیابی عملکرد سازمان ضروری است:

۱. بررسی و بازخوانی رسالت‌ها، مأموریت‌ها، اهداف کلان و استراتژی‌های سازمان؛
۲. تدوین و تنظیم شاخص‌های ارزیابی عملکرد (منتج از رسالت‌ها و اهداف کلان سازمان)؛
۳. تنظیم معیارها و استانداردهای عملکرد برای شاخص‌ها؛
۴. اندازه‌گیری عملکرد واقعی سازمان با توجه به هر شاخص؛
۵. مقایسه عملکردهای واقعی و استانداردهای عملکرد (شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها)؛
۶. انجام اقدامات اصلاحی در جهت بهبود و ارتقای عملکرد.

معرفی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های ایران

بررسی پیشینه تاریخی هر سازمان و تشکیلات اداری، اقدام مناسبی برای ارزیابی عملکرد کلی آن دستگاه، سنجش میزان کارایی، اطلاع از نقاط قوت و ضعف و نهایتاً استفاده از این اطلاعات برای برنامه‌ریزی‌های آینده خواهد بود.

سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور در اواخر سال ۱۳۷۹، پس از حدود چهار دهه از تأکید بر تشکیل چنین سازمانی، تأسیس شده است و وظیفه هدایت و نظارت بر فعالیت‌های شهرداری‌ها و همچنین پشتیبانی مالی، فنی، اجرایی و مدیریتی امور شهرداری‌ها و سازمان‌های وابسته به آنها را در زمینه‌های مختلف به عهده دارد. این سازمان برای انجام وظایف محوله از قبیل تشکیل بانک اطلاعات آماری مربوط به شهرداری‌ها و تدوین شاخص‌های عمران شهری و مقررات مرتبط با امور شهرداری‌ها و همچنین امور پشتیبانی اداری و فنی ۱۴۰ هزار کارمند و ۱۱۰ هزار نیروی کارگری شهرداری‌ها، نیاز به یک برنامه‌ریزی دقیق و با استفاده از دانش و تجارب گذشته دارد.^۲

وظایف و حدود اختیارات سازمان در ۱۹ بند پیش‌بینی شده و در این بندها به موارد زیر اشاره شده است:^۳
□ تشکیل بانک اطلاعات در خصوص آمارهای مربوط به شهرداری‌ها جهت استفاده در برنامه‌ریزی و بهبود امور شهرداری‌ها؛

□ ایجاد مراکز پژوهشی، مطالعه و بررسی مداوم مسائل سازمانی و روش‌های اداری، مالی، فنی و بررسی قوانین و مقررات مرتبط با امور شهرداری‌ها؛

□ تنظیم برنامه‌های آموزشی و ارزشیابی عملکرد شهرداری‌ها؛

□ برقراری ارتباط میان شهرداری‌های داخلی و همچنین شهرداری‌ها با سایر کشورها؛

□ تشکیل و برگزاری همایش‌ها، کنفرانس‌ها و جلسات و عقد قرارداد با دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی به منظور

تربیت نیروی انسانی، نظارت و مراقبت در اقامه کلیه دعاوی له و علیه شهرداری‌ها؛

□ قبول نمایندگی شهرداری‌ها برای انجام معاملات، تألیف، ترجمه و انتشار کتب و مجلات، ارائه خدمات حسابرسی

به شهرداری‌ها، بازرسی شهرداری‌ها و تدوین نظام برنامه‌ریزی شهرداری‌ها؛

□ انعقاد قرارداد جهت استفاده از خدمات افراد متخصص و یا دستگاه‌های مهندس مشاور و دانشگاه‌ها و

مؤسسات تحقیقاتی اعم از داخلی و خارجی.

مدل طراحی شده نظام اندازه‌گیری عملکرد سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور

فاز اول: طراحی سیستم اندازه‌گیری عملکرد

در سال‌های اخیر داشتن نگرش فرآیندی به سازمان و مدیریت فرآیندهای سازمان جهت انجام مأموریت آن و حرکت به سمت چشم‌انداز سازمان به طور روزافزونی مورد توجه قرار گرفته است. در چنین وضعیتی اندازه‌گیری عملکرد سازمان همان اندازه‌گیری فرآیندهای سازمان می‌باشد. به تعبیری مدیریت فرآیندهای سازمان و اندازه‌گیری عملکرد دوروی یک سکه می‌باشند. بدین منظور برای ایجاد یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد، سازمان باید سه قدم اساسی زیر را بردارد: (شکل شماره ۱):

الف: تعیین جهت‌گیری استراتژیک سازمان؛

ب: شناسایی فرآیندهای سازمان در راستای جهت‌گیری استراتژیک؛

پ: مشخص نمودن شاخص‌هایی برای پایش سیستم و اطمینان از حرکت در راستای جهت‌گیری استراتژیک.



شکل شماره (۱)، بخش‌های مختلف طراحی یک سیستم

حال برای هر کدام از موارد فوق توضیحات لازم ارائه می‌گردد.

الف: تعیین جهت‌گیری استراتژیک سازمان

برای مشخص نمودن جهت‌گیری استراتژیک موارد زیر بایستی تدوین گردند:

۱- مأموریت سازمان؛

۲- چشم‌انداز سازمان؛

۳- اهداف استراتژیک سازمان.

مأموریت یک سازمان معمولاً در قالب جمله‌ای بیان می‌شود که بیانگر فلسفه وجودی آن سازمان می‌باشد.

به هنگام تدوین مأموریت یک سازمان، مشخصه‌های زیر در نظر گرفته می‌شود:

• وظیفه اصلی سازمان به طور خلاصه و شفاف بیان شود؛

• به راحتی قابل درک برای افراد سازمان باشد؛

• توجه به مشتری در آن احساس شود؛

• محصولات و خدمات قابل تشخیص باشند؛

• همگان نتوانند به راحتی به عنوان رقیب مطرح شوند.

• چشم‌انداز بیانگر این مساله است که سازمان به کدام سمت حرکت کرده و در آینده، خود را چگونه خواهد

دید. مشخصه‌هایی که یک چشم‌انداز خوب می‌تواند داشته باشد عبارتند از:

• واقعی و قابل دستیابی باشد؛

• چالش‌هایی را برای سازمان مطرح نماید؛

• ایجاد انگیزه نماید؛

• منجر به ایجاد اهداف سازمانی گردد.

اهداف استراتژیک سازمان از شناسایی و تحلیل ذی نفعان^۴ آن بدست می آید. هر کدام از ذی نفعان سازمان، تأثیری را در جهت گیری سازمان می توانند داشته باشند. اهداف استراتژیک باید به گونه ای تنظیم شوند که تعادلی را بین نیازها و منافع ذی نفعان آن ایجاد نماید. در شناسایی ذی نفعان یک سازمان، مدل های مختلفی می توانند کمک نمایند که از جمله آنها می توان از مدل اروپایی کیفیت EFQM، کارت امتیاز متوازن^۵ و ... نام برد که در قسمت های قبل به آنها اشاره شده است. معروف ترین ذی نفعان یک سازمان عبارتند:

- مشتری
- کارکنان
- تأمین کنندگان
- سهامداران
- جامعه

ب. شناسایی فرآیندهای سازمان در راستای جهت گیری استراتژیک

برای شناسایی فرآیندها، بایستی ابتدا سازمان را به مجموعه ای از حوزه های فرآیندی افراز نمود. هر حوزه فرآیندی شامل یک یا چند فرآیند است و هنگامی که حوزه های فرآیندی در کنار هم قرار می گیرند، بدون وجود همپوشانی بین آنها، کلیه فعالیت های سازمان، تحت پوشش قرار گرفته است.

بعضی از سازمان ها، حوزه های فرآیندی خود را به سه دسته مدیریتی، اصلی و پشتیبانی تقسیم می کنند. حال هر کدام از حوزه ها را می توان با جزئیات بیشتری توسط فرآیندهای تشکیل دهنده آن بیان نمود.

پ. مشخص نمودن شاخص هایی برای پایش سیستم و اطمینان از حرکت در راستای جهت گیری استراتژیک برای تعیین شاخص های اندازه گیری عملکرد، به مانند فرآیندهای سازمان از روش بالا به پایین^۶ استفاده می شود. در دانش مدیریت، سطوح مدیریتی سازمان یا زون های مدیریتی^۷ وجود دارند که هر کدام وظایف و مسئولیت هایی دارند که تأثیر مستقیمی در طراحی یک سیستم اندازه گیری عملکرد دارند. همانطور که گفته شد سطوح عملکردی را می توان به سه دسته: استراتژیک، معاونت ها و عملیاتی (دفاتر) تقسیم نمود. بنابراین متناسب با هر سطح عملکردی، لازم است شاخص هایی تعریف شوند تا به مدیریت آن سطح کمک نمایند. شاخص های استراتژیک، عملکرد سازمان را در سطح اقدامات استراتژیک که در واقع همان تحقق استراتژی ها برای رسیدن به اهداف استراتژی هستند، اندازه گیری می نمایند. اهداف استراتژیک با توجه به الگوهایی چون BSC در واقع، بیان کننده نیازهای متوازن ذی نفعان^۸ سازمان هستند. نیازهای ذی نفعان در واقع یک چشم انداز از جهت گیری سازمان را فراهم می آورد. یادآوری می گردد که مهم ترین ذی نفعان یک سازمان عبارتند از: سهامداران، مشتریان، کارکنان، شرکای تجاری (پیمانکاران، عرضه کنندگان) و جامعه. این معیارها به عنوان شاخص های موفقیت سازمان، عمدتاً به صورت سالیانه و یا فصلی مورد ارزیابی قرار می گیرند. شاخص های معاونت ها در مرحله پایین تر تخمین زده می شوند و در صورت نیاز منجر به اتخاذ اقدامات تاکتیکی در سطح سازمان می گردند. اقدامات در این سطح بایستی با عوامل اصلی موفقیت^۹ هم راستا باشند. شاخص های عملیاتی برای نمایش و کنترل بهبود روزمره فرآیندهای سازمان به کار گرفته می شوند. این معیارها به نوبه خود از معیارهای معاونت ها نشأت می گیرند.

حال که مفهوم ارتباط بالا به پایین برای فرآیندها و شاخص های سازمان مشخص گردید، نحوه ایجاد ارتباط بین این فرآیندها و شاخص ها بایستی مورد توجه قرار گیرد. هر شاخصی بایستی دارای یک شناسنامه باشد. استفاده از شناسنامه توسعه سیستماتیک شاخص ها را در برمی گیرد و در صورتی که شاخصی بلااستفاده باشد از مجموعه شاخص های سازمان خارج شود. موارد مورد نظر در شناسنامه شاخص در جدول شماره (۱)، نشان داده شده است.

نام	نام شاخص - ساده و روشن	رضایت‌مندی مشتری
مقصود	هدف از اندازه‌گیری چنین شاخصی	آگاهی از میزان رضایت مشتری
دسته‌بندی	مشخص‌کننده سطح شاخص	استراتژیک
مسئولیت	شخصی که نسبت به نتایج این اندازه‌گیری مسئولیت دارد.	مدیرعامل
فرمول / تعریف	روشی که شاخص محاسبه می‌شود.	درصد مشتریان راضی یا کاملاً راضی از نمونه
دوره جمع‌آوری	دوره جمع‌آوری اطلاعات	ماهانه
دوره تحلیل	دوره تحلیل اطلاعات	فصلی
مسئول اندازه‌گیر	کسی که مسئولیت جمع‌آوری اطلاعات را دارد.	مدیر کیفیت
منبع اطلاعات	منبعی که اطلاعات مورد نظر از آنجا جمع‌آوری می‌شود	نظرسنجی از مشتریان
هدف	سطح عملکردی مورد نظر	۸۵٪ مشتریان راضی یا کاملاً راضی
سایر موارد	مواردی که ارزش مطرح نمودن دارند.	

جدول شماره (۱)، اطلاعات مورد نظر در شناسنامه شاخص

فاز دوم: اجرای سیستم اندازه‌گیری عملکرد

هنگامی که طراحی سیستم اندازه‌گیری عملکرد صورت پذیرفت، فاز اجرا زمانی آغاز می‌شود که موارد ذکر شده در فاز طراحی به مرحله اجرا درآیند و نهایتاً نسبت به جمع‌آوری اطلاعات در زمینه شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد مطابق آنچه که در شناسنامه شاخص‌ها ذکر شده است اقدام شود. برای این کار لازم است که در یک سیستم اطلاعاتی مشخص شود که حرکت اطلاعاتی شاخص‌ها از کجا شروع و به کجا ختم می‌شود. برای این کار می‌توان از روش‌های دستی و یا مکانیزه استفاده نمود.

فاز سوم: بازبینی سیستم اندازه‌گیری عملکرد

پس از اجرای سیستم اندازه‌گیری عملکرد، بایستی سیستم مرتباً مورد بازبینی قرار گیرد تا همواره مناسب‌ترین شاخص‌ها در سازمان مورد استفاده قرار گیرند. چارچوب کلی مدل بازبینی سیستم اندازه‌گیری عملکرد، به این صورت است که عملکرد سازمان در سه سطح مداوم، دوره‌ای و کلی و اساسی مورد بازنگری قرار می‌گیرد. این سطح متناسب با سطوح عملکردی سازمان به صورت عملیاتی (دفاتر)، معاونت‌ها و استراتژیک می‌باشند. بازنگری عملکرد سازمان در این سه سطح می‌تواند در طراحی سیستم و به دنبال آن در اجرای سیستم مؤثر باشد. مؤلفه‌های هر کدام از بازنگری‌ها در جدول شماره (۲)، ارائه شده است.

بازبینی مؤلفه	مداوم	دوره‌ای	کلی و اساسی
ورودی	اطلاعات عملیاتی	اطلاعات در سطح عملیاتی و معاونت	از تمامی سطوح سازمان
خروجی	اطلاعات برای مرحله بعد و برنامه اجرایی انجام کار	اطلاعات برای مرحله بعد و برنامه اجرایی انجام کار	برنامه اجرایی
دوره بازنگری	در فواصل زمانی کوتاه	یک تا سه ماهه	سالانه
نوع داده	مربوط به اطلاعات داخل سازمان	مربوط به اطلاعات داخل سازمان	داخلی و خارجی
دامنه بازنگری	مرتبط با فرآیندهای سازمان در سطح عملیاتی	مرتبط با فرآیندهای سازمان	سیستم اندازه‌گیری عملکرد
تصمیم‌گیران	اعضاء (تیم) فرایند مربوطه	مدیریت میانی * صاحبان فرایندها و تصویب مدیریت ارشد	مدیریت ارشد

جدول شماره (۲)، مؤلفه بازبینی سیستم اندازه‌گیری عملکرد

فاز چهارم: بهبود عملکرد

بعد از انجام سه فاز طراحی، اجرا و بازبینی سیستم اندازه‌گیری عملکرد، نوبت به بهبود عملکرد می‌رسد. برای این کار بایستی ابتدا ناحیه‌ها و فرآیندهای نیازمند بهبودی مشخص گردد و در نهایت نسبت به بهبود فرآیندها اقدام شود. حال به توضیح هر کدام از این مراحل پرداخته می‌شود:

الف. مشکل بودن جهت اجرا: مواردی چون تعداد و پیچیدگی فرآیندهای مرتبط، منابع مورد نیاز و غیره در مشکل شدن اجرا تأثیر می‌گذارند. مانند ماتریس قبلی، بهبود باید از شاخص‌های استراتژیکی شروع شود که در محدوده تیره قرار می‌گیرند و به دنبال شاخص‌های موجود در مناطق هاشور خورده و نقطه چین مورد توجه قرار می‌گیرند.

ب. تعیین فرآیندهای بهبودی: در این مرحله فرآیندهایی که بایستی بهبود داده شوند مورد نظر می‌باشند. شاخص‌های استراتژیکی انتخاب شده در مرحله (الف) به عنوان قدم‌های ابتدایی شروع کار می‌باشند. برای تعیین فرآیندهای نیازمند بهبودی، توجه به جنبه‌های زیر ضروری است:

- فرآیندهای مرتبط با شاخص‌های استراتژیکی؛
- شاخص‌های سطح پایین‌تر مرتبط با شاخص‌های استراتژیکی (به منظور تکمیل نمودن لیست فرآیندها، شاخص‌های سطوح پایین‌تر و فرآیندهای مرتبط با آنها نیز در نظر گرفته می‌شوند)؛
- در نظر گرفتن مقدار شاخص‌های سطح پایین‌تر (در صورت وجود تعداد زیاد فرآیندهای قابل بهبود، می‌توان بهبود را با فرآیندهایی آغاز کرد که دارای سطح عملکردی نامناسب‌تری می‌باشد).

- 1-Agarwal A.N., Corporate Performance Evaluation. Pointer Publishers, 1961.
- 2-Baldrige National Quality Program, "2000 Criteria for Performance Excellence", Web Address: <http://WWW.Quality.Nist.gov>.
- 3-Furtune 500, No. 26, Av. 1999.
- 4-Hhakes C., the Corporate Self Assessment Handbook, Chapman & Hall. 1996.
- 5-Leonard P.W., Management Audit, Prentice - Hall, 1962.
- 6-Oakland J.S., Total Organizational Excellence, Butter Worth Heineman, 1999.
- 7-Strong E.P. and Smith R.D., Management Control Models, Holt, Rinehart & Winston Inc., 1968.
- 8-Veilleux R. F., Tool & Manufacturing Habdbook, Volume V., Manufacturing Management, Society of Manufacturing Engineers (S.M.E), 1988.
- 9-Zairi, Mohamed, Measuring Performance for Business Results, Chapman and Hall, 1996.
- 10-Zink, K.J., Successful TQM: Inside Stories from European Quality Awards Winners, Gower Publishing, 1997.

پ. بهبود فرآیندها: پس از مشخص شدن فرآیندهای نیازمند بهبودی، باید از ابزارها و تکنیک‌های بهبود استفاده نمود؛ به طوری که ریشه مشکلات شناسایی شده و از تکرار مجدد آنها جلوگیری شود.

نتایج بدست آمده در اجرای طرح

چنانچه در قبل اشاره شد انجام فعالیت‌ها پس از طراحی تا تعیین شاخص‌ها انجام شده است که در هر مرحله بخشی از نتایج بدست آمده بصورت نمونه ارایه می‌گردد:

۱. تدوین استراتژی‌های سازمان

بیانیه ماموریت سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور: ما سازمانی هستیم متعهد که در زمینه هدایت، تخصیص منابع، نظارت، ارتقای توان تخصصی نیروی انسانی و بهبود فعالیت‌های شهرداری‌های کشور از طریق آموزش و پژوهش در راستای تعالی سازمانی شهرداری کشور برای دستیابی به بیشترین رضایت مندی شهروندان تلاش می‌نماییم.

برای پشتیبانی از این مأموریت، متعهد می‌شویم که:

- سازمانی پویا، خلاق و کارآفرین را داشته باشیم.
 - مفاهیم و تئوری‌های فن‌آوری اطلاعات (ICT) در کلیه ارکان عملیاتی این سازمان تبلور یابد.
 - محیط و فضایی برای کارکنان و سایر همکاران فراهم کنیم که آنها به رشد و توسعه خود بپردازند و به برترین بودن در این زمینه‌های تخصصی دست یابند.
 - از منابع و امکانات سازمان به روشی مؤثر و مطلوب با بیشترین بهره‌وری استفاده نماییم.
- هدف ۱- هدایت نظام جامع برنامه‌ریزی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها در جهت توسعه پایدار شهری و روستایی استراتژی ۱-۱- ایجاد و تقویت زمینه‌های لازم اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی توسعه پایدار شهری و روستایی

- استراتژی ۱-۲- اصلاح نظام برنامه‌ریزی توسعه شهری و روستایی با تاکید بر افزایش هماهنگی و محلی نمودن فرایند آن
- استراتژی ۱-۳- هدایت و پشتیبانی از شهرداری‌ها و دهیاری‌ها در امر برنامه‌ریزی و نظارت عالی و مستمر بر اجرا

- هدف ۲- تحقق نظام درآمدی پایدار و اصلاح ساختار مالی در شهرداری‌ها و دهیاری‌ها
- استراتژی ۲-۱- توانمندسازی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها در جهت بسط پایه‌های عوارض محلی
- استراتژی ۲-۲- تعیین و تثبیت سهم دولت در تامین منابع مالی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها
- استراتژی ۲-۳- ایجاد سازو کارهای لازم جهت برقراری تعادل در اتکاء درآمد شهرداری‌ها و دهیاری‌ها به عوارض ساختمانی، نوسازی و بهای خدمات
- استراتژی ۲-۴- ایجاد زمینه‌های لازم برای مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش غیر دولتی در طرح‌های توسعه و عمران شهری و روستایی

استراتژی ۲- اصلاح نظام مالی شهرداری‌ها و استقرار نظام مالی دهیاری‌ها

هدف

استراتژی ...

هدف ۱۰- ارتقاء کیفیت و بهبود منابع انسانی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها

۱۱- استونر جیمز و فریمن ادوارد، مدیریت (جلد سوم: رهبری و کنترل)، ترجمه: اعرابی سیدمحمد و پارسائیان علی، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، سال ۱۳۷۵.

۱۲- اسماعیل پور مجید، «محدودیت‌های استفاده از نسبت‌های مالی در ارزیابی عملکرد شرکت‌ها»، نشریه بورس، شماره ۱۷.

۱۳- الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، انتشارات نی، سال ۱۳۶۸.

۱۴- «آسیب شناسی نظام مدیریت اجرایی کشور»، نشریه تدبیر، شماره ۹۲، سال ۱۳۷۸.

۱۵- بزاز جزایری سیداحمد، «ضرورت ارزیابی عملکرد در سازمانها»، مجله تدبیر، شماره ۹۸، سال ۱۳۷۸.

۱۶- سلیمی محمدحسین، کالین: کلیه موفقیت رقابتی ژاپن، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۷۲.

۱۷- غفاریان وفا و علی احمدی، «توسعه مدیریتان اجرایی: آموزش ضروری و فردا حیاتی است»، مجله تدبیر، شماره ۹۰، سال ۱۳۷۷.

۱۸- طبرسا غلامعلی و خائف احمدعلی، «نگاهی جدید به نظام ارزیابی عملکرد مدیریت: ماهیت، محتوی، کارکردها»، نشریه مدرس شماره ۶، سال ۱۳۷۷.

۱۹- میرمحمدی سیدمحمد، «نگرشی بر رویکردهای کنترل سازمانی»، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۴۰.

۲۰- «مدیران اجرایی چرا می آیند؟ چرا می روند؟»، نشریه خراسانی، ۱۳۷۸/۷/۱۷.

۲۱- کارت امتیازی متوازن، سازمان ملی بهره وری ایران، ۱۳۸۱.

۲۲- گزارش بهره وری دستگاه های اجرایی کشور، سازمان ملی بهره وری ایران، ۱۳۸۲.

۲۳- نقدی بر جایزه ملی کیفیت ایران، دکتر ابوالفتح لامعی، ۱۳۸۲.

۲۴- دکتر حداد عادل، پروژه ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، سال ۱۳۸۱.

ویژه نامه



تابستان ۱۳۸۶
شماره ۲

۲. نتیجه تطبیق وظایف سازمان با اهداف و استراتژی‌ها

در بررسی‌های بعمل آمده در خصوص اهداف تعیین شده و شرح وظایف سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور آنچه که بخوبی عیان شده این است که بر اساس استراتژی‌های تعیین شده، سازمان‌دهی نیازمند بازنگری و ساماندهی مجدد می‌باشد. برای مشخص نمودن این موضوع در ادامه به بررسی حوزه فعالیت معاونت‌ها و دفاتر و میزان همپوشانی این فعالیت‌ها در زمینه تحقق اهداف و استراتژی‌ها خواهیم پرداخت. برای بدست آوردن نتیجه مطلوب وظایفی که نقشی در تحقق اهداف نداشته (الف)، وظایفی که در یک آیتیم برای تحقق هدف نقش ایفا می‌نماید با (ب)، وظایفی که در دو آیتیم برای تحقق هدف نقش ایفا می‌نماید با (ج) و وظایفی که بیش از دو آیتیم برای تحقق هدف نقش ایفا می‌نماید با (د) مشخص شده‌اند. چنانچه ملاحظه خواهد شد شرح وظایف و ساختار سازمانی در نقاطی که با الف و د تعیین شده است نیازمند بازنگری و بررسی و تحلیل وضعیت می‌باشد. پس از اندازه‌گیری شاخص‌های نظام و بررسی میزان تحقق اهداف، می‌توان این مهم را بعنوان یکی از فعالیت‌های بهبود عملکرد سازمان مورد توجه قرار داد.

در نهایت باید به این نکته نیز توجه نمود که این ناهماهنگی در حوزه اهداف و استراتژی‌ها نیز صادق می‌باشد. عبارتی برخی از اهداف و برنامه‌های عملیاتی فاقد تعریف شرح وظایف می‌باشند. به عنوان مثال، معاونت پشتیبانی و امور اجرایی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها، هدف راهبردی و وظایف را در سازمان خود چنین تعریف کرده است:

هدف راهبردی: طراحی و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها برای پشتیبانی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها اعم از امور اداری، مالی و حقوقی و ... با هدف گردش بهینه امور جاری آنها

وظایف

- پیگیری کلیه موارد پیش بینی شده در قانون وصول درآمدهای سازمان و انجام عملیات مالی و تنظیم کنترل حساب‌ها طبق آئین نامه‌ها و مقررات مالی و معاملاتی (د)
- بررسی مستمر قوانین و مقررات مربوط به شهرداری‌ها و رفع نواقص و تهیه و تدوین لوایح و مقررات جدید و مورد نیاز (ب)
- پشتیبانی حقوقی و دفاع از شهرداری‌ها در مراجع قضایی و قانونی (الف)
- ارتقاء بخشی به مقوله حقوق شهری در کشور (الف)
- تهیه و توزیع ماشین‌آلات و کالاهای مورد نیاز شهرداری‌ها (الف)
- تشکیل بانک اطلاعاتی به منظور جمع‌آوری اطلاعات و آمارهای مربوط به شاخص‌های عمران شهری و تجزیه و تحلیل آنها جهت تصمیم‌گیری و استفاده در طراحی و برنامه‌ریزی و بهبود امور شهری و شهرداری‌ها (ج)
- فراهم آوردن زمینه و امکانات لازم برای تشکیل پایگاه و بانک‌های اطلاعاتی و مرکز اسناد (ب)
- طراحی و پیاده‌سازی نظام اطلاعاتی لازم برای تامین نیازهای آماری و اطلاعاتی سازمان و سایر کاربران از طریق ثبت، جمع‌آوری، انتقال، ذخیره‌سازی و روزآمد نمودن آمار و اطلاعات مربوط به شهرداری‌ها و دهیاری‌ها (ب)
- حمایت از توسعه شبکه‌های سخت افزاری و نرم افزارهای مورد نیاز شهرداری‌ها (ب)

۳- تعیین شاخص‌های حوزه استراتژی، معاونت‌ها و دفاتر

شاخص‌ها در سه سطح مدیریت ارشد (استراتژی)، معاونت‌ها و دفاتر تعیین شده که در زیر از هر بخش یک نمونه ذکر خواهد شد.

پاورقی:

۱. دکترای شهرسازی، مدرس و عضو هیات علمی دانشگاه هنر (Barakpur@yahoo.com)
۲. برگرفته از ابلاغیه معاونت آموزش و پرورش سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به سازمان شهرداری ها و دهیاری ها درباره اهداف، وظایف و تشکیلات تفصیلی در سال ۱۳۸۳
۳. اکبری، غضنفر، اتحادیه شهرداری های ایران از تشکیل تا انحلال، ماهنامه شهرداری ها، شماره ۱۵
4. stakeholders
5. Balanced Scorecard
6. down-Top
7. Zones of Management
8. stakeholders
9. critical success factors

نام	۱- توسعه منابع انسانی	۲- ارتقای بهره‌وری سازمان	۳- رضایت‌مندی ذی‌نفعان	۴- تحقق نظام درآمدی پایدار
مقصود	ارتقای توان سرمایه انسانی سازمان. شهرداری‌ها، دهیاری‌ها	استفاده از منابع و امکانات سازمان به روشی مؤثر و مطلوب با بیشترین بهره‌وری	بهداشت آوردن بیشترین رضایت‌مندی برای شهروندان	استقرار نظام برنامه ریزی و مالی پایدار
دست‌بندی	استراتژی	استراتژی	استراتژی	استراتژی
مسئولیت	مدیریت ارشد	مدیریت ارشد	مدیریت ارشد	مدیریت ارشد
فرمول / تعریف	تعداد طرح‌های جامع توسعه منابع انسانی به اجرا درآمده، تعداد دوره‌های آموزشی و تعداد شاغلین تحصیل کرده	عمران ارتقای شاخص بهره‌وری نیروی کار و پروژه‌های انجام شده در حوزه بهبود فرآیندها	طرح‌های نظر سنجی از شهروندان	
دوره جمع‌آوری	سالانه	سالانه	سالانه	سالانه
دوره تحلیل	سالانه	سالانه	سالانه	سالانه
مسئول	حوزه ریاست و روابط عمومی	دفتر بازرسی و نظارت، اداره کل اداری و مالی	حوزه ریاست و روابط عمومی	اداره کل اداری و مالی
اندازه‌گیر				
منبع اطلاعات	گزارش عملکرد معاونت های مختلف	گزارش عملکرد معاونت های مختلف	پرسش‌نامه‌های تکمیل شده	گزارش عملکرد معاونت های مختلف
هدف	ارتقای ۲۰ درصدی نسبت به دوره قبل	ارتقای ۱۰ درصدی نسبت به دوره قبل	ارتقای ۱۰ درصدی نسبت به دوره قبل	ارتقای ۱۰ درصدی نسبت به دوره قبل

جمع بندی

بطور کلی هر سازمان یا نظامی برای آگاهی از میزان مطلوبیت فعالیت‌ها و نتایج عملکرد خود در محیط‌های پیچیده و پویا، نیازمند برقراری سیستم‌های مناسب کنترل و ارزیابی عملکرد است. در این مقاله سعی شده با



تابستان ۱۳۸۶
شماره ۲

معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها

نام	۱- تخصصی بودجه بر اساس برنامه	۲- طرح‌های توسعه عمران شهری و روستایی	۳- بهبود سیستم‌ها و روش‌ها
مقصود	حیاتی‌ت نام جامع برنامه‌ریزی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها در جهت توسعه پایدار شهری و روستایی	تفصیلی نگاه درآمندی پایدار و اصلاح ساختار مالی در شهرداری‌ها و دهیاری‌ها	تفویض سبزی فواید، آشنی نایب‌ها و دست‌انگیزی‌های اجرایی و رویکرد سازش‌محور و ساده‌سازی لایه
دسته‌بندی	معاونت	معاونت	معاونت
مسئولیت	معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها	معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها	معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها
فرمول / تعریف	مداد شهرداری‌ها و دهیاری‌ها که برنامه مدون دارند	مداد طرح‌های عمرانی که بر شهرداری‌ها و دهیاری‌ها اجرا می‌شود	مداد کارآمدی که اصلاح شده و بهبود یافته شده
دوره جمع‌آوری	شش ماهه	شش ماهه	سه ماهه
دوره تحویل	یک ساله	یک ساله	شش ماهه
مسئول	دفتر بودجه و طرح‌های اقتصادی	دفتر بودجه و طرح‌های اقتصادی	دفتر تحقیقات و سروی‌های
اندازه‌گیر			ارصال بررسی‌نامه و جمع‌آوری اطلاعات
منبع اطلاعات	گزارش شهرداری‌ها و دهیاری‌ها توسط مسئولان طرح‌ها شده	گزارش عملکرد شهرداری‌ها و دهیاری‌ها	اطلاعات کارگاه آموزشی پژوهش و فناوری اطلاعات در فرجه مدیریت شهری و روستایی
هدف	رشد (درآمدی شهرداری‌ها) تحت پوشش	رشد (درآمدی شهرداری‌ها) از طریق اجرای طرح‌ها	بهبود (درآمدی شهرداری‌ها) از طریق اجرای طرح‌ها
نام	۴- توسعه منابع انسانی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها	۵- ارتقاء کیفیت مدیریت شهری	۶- ارتقاء کارگاه آموزشی پژوهش و فناوری اطلاعات در فرجه مدیریت شهری و روستایی
مقصود	ارتقاء کیفیت و بهبود منابع انسانی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها	ارتقاء کیفیت آموزش، پژوهش و فناوری اطلاعات در فرجه مدیریت شهری و روستایی	ارتقاء کارگاه آموزشی پژوهش و فناوری اطلاعات در فرجه مدیریت شهری و روستایی
دسته‌بندی	معاونت	معاونت	معاونت
مسئولیت	معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها	معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها	معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها
فرمول / تعریف	مداد طرح‌های جامع تدوین شده بر شهرداری‌ها و دهیاری‌ها	مداد دوره‌های آموزشی برگزار شده در سطح مدیران ارشد شهرداری‌ها و دهیاری‌ها	مداد طرح‌های بازرس‌های آموزشی و دوره‌های آموزشی برگزار شده مرتبط با ارتقاء
دوره جمع‌آوری	یک ساله	سه ماهه	سه ماهه
دوره تحویل	یک ساله	شش ماهه	شش ماهه
مسئول	دفتر آموزش و مساعلات کاربردی	دفتر آموزش و مساعلات کاربردی	دفتر آموزش و مساعلات کاربردی
اندازه‌گیر	گزارش عملکرد شهرداری‌ها و دهیاری‌ها	تدوین گزارش از دوره‌های برگزار شده	تدوین گزارش از دوره‌های برگزار شده
منبع اطلاعات	گزارش عملکرد شهرداری‌ها و دهیاری‌ها	تدوین گزارش از دوره‌های برگزار شده	تدوین گزارش از دوره‌های برگزار شده
هدف	تفویض برنامه جامع با رشد ۳۰ درصد	رشد (درآمدی در هم دوره تحویل	رشد (درآمدی طرح‌های بازرس‌های و رشد ۳۰ درصدی دوره‌های آموزشی برگزار شده

توجه به بررسی ضعف‌ها و برتری‌های عملکردی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، نظامی برای ارزیابی عملکرد این سازمان طراحی شود. دستاورد اصلی مورد انتظار از تدوین چنین نظامی، بهبود مستمر مدیریت سازمان و قرار دادن آن به شیوه‌ای علمی خواهد بود.