

# ارزیابی عملکرد شهرداران مناطق شهرداری تهران (۱۳۸۰-۱۳۸۱)

مهندس هوشیار فقیهی ۱

## چکیده

طراحی نظام ارزیابی عملکرد شهرداران مناطق بیست و دو گانه شهرداری تهران با استفاده از تجارب مدل‌های تعالی سازمانی مانند جوایز بالدريج، تعالی سازمانی اروپا و کارت امتیاز متوازن به همراه مدل‌های ارزیابی فردی مانند نظام‌های طراحی شده توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور و مدل عوامل مرتبط با موفقیت مدیریت جان اپلین (۱۹۷۸) با رویکردی آینده‌نگر، بهبود مستمر نظام‌های اجرایی سازمان، شفاف‌سازی امور، پاسخ‌گو نمودن مدیران شهرداری در راستای انجام ماموریت‌های محوله و با هدف ارتقای سطح دانش مدیریتی شهرداران مناطق شهر تهران طراحی شد. این مدل سه پرسش‌نامه در حوزه‌های مختلف را به شرح ذیل بکار گرفت.

در حوزه پرسش‌نامه شماره یک (فعالیت‌های بهبود) با رویکردی درون‌گرا مسائل را مورد توجه قرار داده و با طرح سوالات مربوطه، حرکت و سمت دهی فعالیت شهرداران در جهت بهبود فرآیند انجام کار و استاندارد سازی فعالیت‌های بهبود مدیریتی را در پیش گرفت. این رویکرد مسائلی مانند استفاده از مجموع منابع در دسترس، شرکت فعال و مؤثر در جلسات، خلاقیت و نوآوری، احساس پاسخ‌گویی، پیش‌بینی پیامدهای هر اقدام، نحوه اتخاذ تصمیم و پیگیری نتایج و رعایت حقوق کارکنان تحت سرپرستی و همکاری با واحدهای دیگر را مورد توجه قرار داد.

برای دستیابی به سؤالات ارزیابی عملکرد مدیران، این رویکرد دنبال شد که ورودی‌های لازم برای بدست آوردن نتایج مطلوب در هر سرفصل، مورد توجه قرار گرفت و سؤالاتی مطرح شد که مشخصات فرد را در خصوص توانایی فردی محک بزند. نتیجه این رویکرد طراحی ۳۶ سوال برای ارزیابی شد.

## واژگان کلیدی:

بهبود عملکرد،  
مشتری‌گرایی،  
برگه امتیاز متوازن،  
مدیریت فرایند

ویژه‌نامه



بهار ۱۳۸۷  
شماره ۳

## مقدمه

باتوجه به پیشرفت‌های شگرف و پیچیدگی خاص جوامع امروزی و انتظارات مردم از نهادهای عمومی که روز به روز رو به تزاید است؛ بر خورداری از سازمان‌ها و تشکیلات بزرگ و پیچیده اجتناب ناپذیر می‌باشد. این نهادها با مخاطرات جدی روبرو هستند که با اهمیت‌ترین آن‌ها عدم برخورداری از مدیریت علمی در راستای بهره‌گیری درست از منابع موجود است. در کشور ما بعثت فقدان روش‌ها و دستورالعمل‌های تأمین‌کننده کارایی و اثربخشی مدیران، منابع در معرض مخاطره و خسارات جدی قرار دارند. در اینجا لازم است به این موضوع توجه شود که در سیستم‌های عمومی کشور، در بخش‌هایی که مربوط به تخصیص ورودی به سیستم‌ها می‌باشد، نظارت و کنترل‌هایی را اعمال و دستگاه‌های نظارتی و کنترلی برای این مهم طراحی شده‌اند؛ اما بعد از تخصیص امکانات هیچگونه نظارتی در فرآیند تبدیل ورودی (منابع مالی، تجهیزات و نیروی انسانی) به خروجی (اهداف طراحی شده برای تبدیل ورودی‌ها به خروجی مورد نظر) وجود ندارد. تحقیقات بعمل آمده در نظام اداری کشور نقاط ضعف را بصورت ذیل برشمرد:

- ۱- فقدان نظام مدیریت راهبردی منابع انسانی؛
- ۲- عدم کارایی نظام پرداخت و جبران خدمت؛
- ۳- مدرن نبودن و عدم ضابطه مندی عملیات اداری؛
- ۴- عدم توجه به جلب رضایت ارباب رجوع؛
- ۵- هزینه محوری و عدم حساسیت به درآمد و عدم تعادل در مصرف؛
- ۶- تمرکز بیش از حد تصمیم‌گیری در مرکز؛
- ۷- فقدان نظام نظارتی مناسب؛
- ۸- حاکمیت مدیران بخشی نگر و روزاندیش؛
- ۹- و ...

بنظر می‌رسد نارسایی‌ها و مشکلات مدیریت نهادهای عمومی کشور را می‌توان بصورت ذیل عنوان کرد:

- ۱- فقدان اهداف عملیاتی مشخص؛
- ۲- انجام کارهای بسیار زیاد در کوتاه‌ترین زمان؛
- ۳- حل مسائل از طریق تزریق پول و نیروی انسانی به‌طور کنترل نشده؛
- ۴- فقدان نیروی انسانی ماهر متناسب با فعالیت‌های آن‌ها؛
- ۵- فقدان یک برنامه تجربه‌گر و یادگیرنده.

با توجه به بکارگیری تجارب بیان شده مقرر شد با طراحی سیستم نظارت مدیریت (ارزیابی عملکرد مدیران) در شهرداری تهران، دانش مدیریت در شهرداری‌های مناطق مستقر گردد. تا بدین وسیله بتوان به اهداف کلان شهرداری‌ها مبنی بر رضایت شهروندان با استفاده بهینه از کلیه امکانات سخت افزار، نرم افزار و انسان افزار نائل آمد. دامنه این طرح شهرداران مناطق شهر تهران است. مفاهیم و ارزش‌های بنیادی مدل‌های تعالی سازمانی، تأمین کیفیت بر اساس خواست مشتری، رهبری، یادگیری و بهبود مستمر، توسعه و مشارکت کارکنان، پاسخ‌گویی سریع، توجه به کیفیت در طراحی، دید بلند مدت نسبت به آینده، مدیریت بر مبنای شواهد، توسعه مشارکت و نهایتاً نتیجه‌گرایی را در برمی‌گیرد. برای بدست آوردن مجموعه عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران مناطق شهرداری تهران از روش‌های ذیل استفاده شد:

- ۱- استفاده از اطلاعات موجود در بانک‌های اطلاعاتی موجود شهرداری؛
- ۲- مشخص نمودن دیدگاه‌ها و برنامه‌های عملیاتی مدیران از طریق طراحی پرسش‌نامه؛
- ۳- مشاهده عملکرد مدیران شهرداری‌ها از طریق حضور در جلسات معاونین مناطق و ملاقات‌های

عمومی.

نهایتاً با مشخص شدن معیارهای ارزیابی و با کمی نمودن آن‌ها، سیستم مکانیزه‌ای برای ارزیابی عملکرد مدیران طراحی شد.

### مبانی نظری

هر نظامی برای آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌ها و نتایج عملکرد خود در محیط‌های پیچیده و پویا نیازمند برقراری سیستم‌های مناسب ارزیابی عملکرد خود می‌باشد. فقدان چنین سیستمی به معنی عدم برقراری ارتباط با محیط درونی و بیرونی نظام بوده که نهایتاً مرگ سازمان‌های باز، پویا، فعال و در نهایت جامعه را در پی خواهد داشت. مهم‌ترین سؤالات اساسی در خصوص سازمان‌ها می‌تواند بصورت ذیل مطرح شود:

□ آیا سازمان‌ها توانسته‌اند انتظارات جامعه را برآورده ساخته و به نقش‌های خود به نحو مطلوب عمل نمایند یا عملکرد ضعیفی داشته‌اند؟

□ مهم‌ترین ضعف‌ها و برتری‌ها در چه زمینه‌هایی بوده است؟

□ دلایل اصلی موفقیت و یا عدم موفقیت چیست؟

جهت پاسخ‌گویی به سؤالات فوق، طراحی، تدوین، اجرا و بهسازی نظام جامع ارزیابی عملکرد، امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد.

در تفکر سنتی، نگرش مدیریت به ماهیت رفتار انسان، مبتنی بر این فرض است که کار متشکل از فعالیت‌های سخت فیزیکی است و بازده محسوسی دارد. بنابراین باید در نظر داشت که ارزیابی‌ها همواره تحت تأثیر نگرش‌ها قرار دارند. این موضوع فی‌نفسه نه خوب است نه بد؛ بلکه بیشتر نوع و میزان کنترل آن در ارزیابی عملکرد، مورد نظر می‌باشد.

بنابراین ارزیابی عملکرد چیزی فراتر از ارائه گزارشات دوره‌ای بوده و نیازمند روشی سازمان‌یافته، جامع، منسجم و مبتنی بر یادگیری دائمی افراد و سازمان می‌باشد.

ویژگی‌ها	معلوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	معلوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد (قاضی)	مسئولیت دهنده و تسهیل کننده عملکرد
دوره ارزیابی	مقطع گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازعان و مدیران حائزین	خود استاندارددگذاری
هدف عمده ارزیابی	کنترل ارزیابی شونده	رشد و ارتقاء و توسعه ظرفیت ارزیابی شونده
خروجی نظام	کنترل عملکرد	رشد، توسعه و بهبود عملکرد
پیامدهای ارزیابی	تعمین و شناسایی موفق‌ترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روزافزون فعالیت‌ها (ایجاد انگیزش مستمر برای بهبود کیفیت و خدمات و فعالیت‌ها)
سبک مصاحبه بعد از ارزیابی	دستوری (تشبیه به محاکمه)	گفت و گو

جدول شماره (۱). تفاوت دیدگاه سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

هر فرآیندی شامل انجام مجموعه‌ای از اقدامات با ترتیب و توالی خاص منطقی و هدفمند می‌باشد و فرآیند ارزیابی عملکرد نیز مستلزم پیمودن گام‌هایی متعدد است. گام‌های مورد نظر برای ارزیابی عملکرد به

شرح ذیل می باشد:

- تدوین و یا بررسی رسالت‌ها، مأموریت‌ها، اهداف کلان و استراتژی‌ها؛
- تدوین و تنظیم شاخص‌های ارزیابی عملکرد؛
- تدوین و برقراری معیارها (استانداردها) عملکردی مرتبط با شاخص‌های ارزیابی؛
- ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخص‌های ارزیابی به ارزیابی شونده؛
- اندازه‌گیری عملکرد واقعی؛
- مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای هر شاخص؛
- اعلام نتایج و نحوه نیل به آن‌ها به ارزیابی شونده؛
- اقدام به منظور بکارگیری عملیات اصلاحی جهت بهبود مستمر عملکرد ارزیابی شونده از طریق مکانیسم بازخورد.

هیأت تنظیم‌کننده استانداردهای حسابداری دولتی در کشور آمریکا رعایت موارد زیر را در طراحی سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد امری ضروری و غیر قابل اجتناب می‌دانند:

۱. نشانگرهای مرتبط با خروجی، ورودی، کارایی، اثربخشی و بهره‌وری باید تعیین شده و هزینه و قابلیت اعتبار و اندازه‌گیری آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد؛
۲. نتایج این نشانگرها با دوره‌های قبل، شرکت‌ها و سازمان‌های مشابه، اهداف پیش‌بینی شده و استانداردهای موجود مقایسه شود؛
۳. اطلاعاتی اضافی نظیر خصوصیات جغرافیایی، اندازه، عوامل فرهنگی و اجتماعی و منابع در دسترس سازمان نیز باید ارائه شده و مورد بررسی قرار گیرد؛
۴. مرحله جمع‌آوری اطلاعات به دقت بررسی و بازبینی شود؛
۵. اطلاعات بنحوی صحیح، دقیق و واضح به مدیران، قانون‌گذاران و ذی‌نفعان ارائه شود؛
۶. از تکنیک‌ها و فنون مدرن گزارش‌گیری نظیر تکنیک‌های نموداری، جدولی و ... برای درک آسان‌تر، وسیع‌تر و عمیق‌تر نتایج بهره‌گرفته شود؛
۷. هزینه‌های اندازه‌گیری عملکرد در مقابل منافع حاصل از اجرای آن بررسی شود؛
۸. دلایل شکست در سیستم اندازه‌گیری عملکرد تعیین شود. (هزینه بالای جمع‌آوری اطلاعات، عدم حمایت کافی مدیران بالا، نقصان آموزش، عدم وجود رهبری و یا عدم بکاربندی اطلاعات حاصل از سیستم). با توجه به نکات مطروحه و نقش مدل‌های تعالی سازمانی در مبنای نظری پروژه، الگوهای مختلف به طور اختصار خواهد آمد.

## الگوی بالدریج

در الگوی بالدریج معیارها براساس دسته‌ای از مفاهیم و ارزش‌های بنیادی ساخته شده که عبارتند از:

- ۱- **مشتری‌گرایی**<sup>۲</sup>: کیفیت بوسیله مشتری ارزیابی می‌شود. نظام‌های سازمان باید منجر به کالاها و خدماتی شود که برای مشتری ارزشمند بوده، به رضایت او منجر شده و در مقایسه با رقبای به برتری و تمایز منتهی گردد.
- ۲- **رهبری**<sup>۳</sup>: مشارکت مستقیم و تبدیل مدیران عالی به رهبری مرجع برای ایجاد و گسترش مشتری‌گرایی، ارزش‌ها و انتظارات، راهبردها، نظام‌ها و روش‌های رشد و تعالی.
- ۳- **یادگیری و بهبود مستمر**<sup>۴</sup>: دسترسی به سطوح برتر عملکرد، نیازمند نگرش مثبت به بهبود مستمر است. تمام قسمت‌های سازمان از رویکردهای معین و به اجرا در آمده برای تأمین کیفیت برتر به صورتی مسئولانه و کارآمد برخوردار باشد.

- ۴- **جلب مشارکت و توسعه کارکنان**<sup>۵</sup>: موفقیت سازمان در بهبود عملکرد، بطور روزافزون وابسته به مهارت‌ها و انگیزش نیروی کار است. یک نیروی کاری که کاملاً متعهد بوده، خوب آموزش دیده و مشارکت را فرا گرفته

و با پشتیبانی مناسب نیز همراه است.

۶- پاسخ‌گویی سریع<sup>۶</sup>: توجه به طراحی، مدیریت، فرایندها و فعالیت‌هایی که منجر به کاهش زمان پردازش و تضمین پاسخ‌گویی سریع می‌گردد.

۷- کیفیت طراحی و رویکرد پیشگیری<sup>۷</sup>: پیشگیری از بروز مشکلات تولید و فروش از طریق ارتقای کیفیت طراحی کالاها و خدمات و فرآیند تولید آنها.

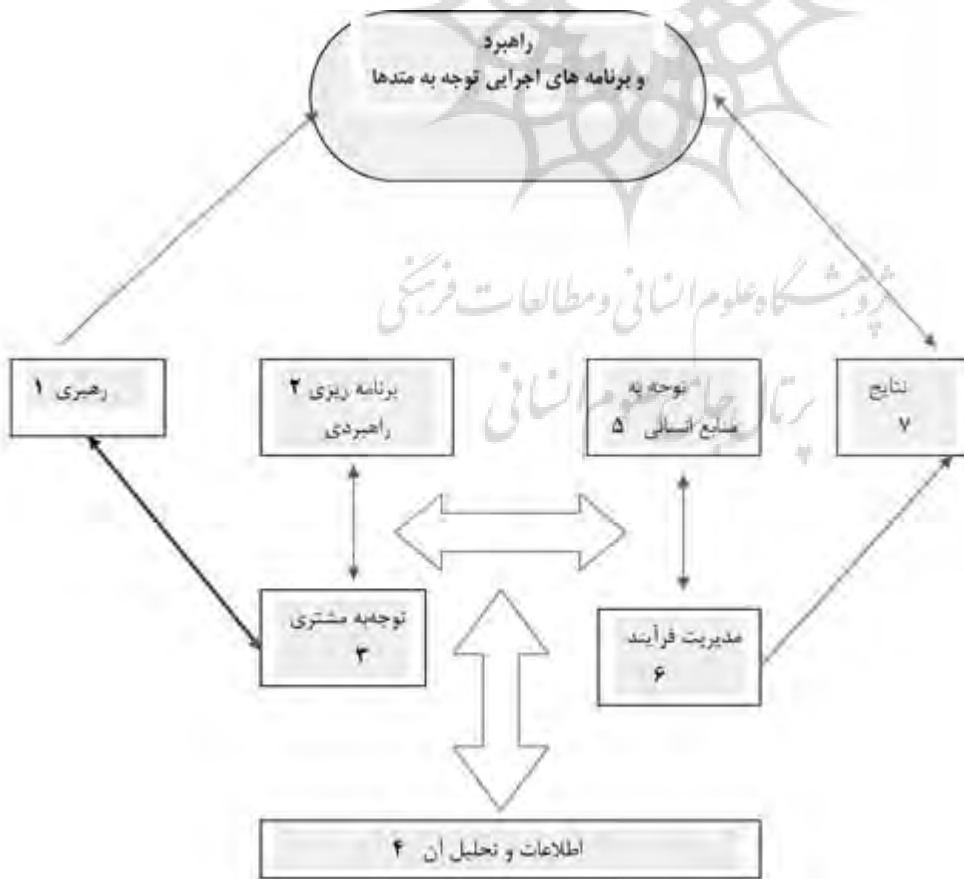
۸- چشم‌انداز بلندمدت<sup>۸</sup>: توجه و جهت‌گیری نسبت به آینده و تمایل به ایجاد تعهد بلندمدت نسبت به ذی‌نفعان، مشتریان، سهام‌داران، کارکنان و تأمین‌کنندگان.

۹- مدیریت بر مبنای واقعیات<sup>۹</sup>: تولید اطلاعات و داده‌های قابل اعتماد و تجزیه و تحلیل آنها در پشتیبانی از ارزیابی و بهبود کیفیت.

۱۰- توسعه مشارکت<sup>۱۰</sup>: ایجاد مشارکت با افراد داخل و خارج سازمان به منظور بهره‌گیری از تمام توانایی‌های ذی‌نفعان در ارتقای کیفیت.

۱۱- مسئولیت‌سازمانی و مدنی<sup>۱۱</sup>: شهروندی سازمانی و مشارکت در تنظیم مقررات برای بخش عمومی، محیط و سایر زمینه‌های اجتماعی در ارتباط با بهبود.

۱۲- توجه به نتایج<sup>۱۲</sup>: سیستم عملکرد سازمانی باید به نتایج کلیدی توجه کند. نتایج باید خواسته‌های تمامی ذی‌نفعان را تأمین نماید. به این منظور لازم است ترکیب متوازی از نتایج مورد انتظار ذی‌نفعان برقرار و به عنوان وسیله ارتباطی سازمان، نظارت بر پیشرفت و جلب حمایت برای بهبود نتایج، استفاده شود. چارچوب محورهای جایزه در نمودار زیر به تصویر کشیده شده است. در ادامه هر یک از محورها تشریح می‌شوند.



شکل شماره (۱)

## سرفصل های جایزه اروپا

### ۱. حوزه رهبری

- تهیه مأموریت ها و ارزش های ایجاد کننده فرهنگ برتری جوئی سازمانی؛
- مشارکت شخصی مدیریت جهت اطمینان از ایجاد، بکارگیری و بهبود مستمر سیستم های مدیریتی؛
- مذاکرات مدیریت با مشتریان، شرکاء و نمایندگان جامعه؛
- ایجاد انگیزه، پشتیبانی و هویت بخشیدن به پرسنل سازمان.

### ۲. حوزه خط مشی و راهبرد

- ایجاد خط مشی و راهبرد بر پایه نیازهای حال و آینده ذی نفعان سازمان؛
- ایجاد خط مشی بر پایه اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، آموخته ها و خلاقیت های کاری؛
- بازنگری و بروز کردن مستمر خط مشی و راهبرد؛
- بکارگیری خط مشی و راهبرد در چارچوب فرآیندهای کلیدی؛
- بکارگیری خط مشی و راهبرد و مرتبط بودن آنها با هم.

### ۳. حوزه پرسنل

- برنامه ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی؛
- تعریف مهارت ها و شایستگی های پرسنل و توسعه و نگهداری آنها؛
- مشارکت و توان افزایی پرسنل؛
- تبادل نظر و ارتباط دو طرفه بین سازمان و پرسنل؛
- توجه داشتن به پرسنل و قدردانی و پاداش دادن به آنها.

### ۴. حوزه شراکت ها و منابع

- مدیریت مشارکت های خارجی؛
- مدیریت منابع مالی؛
- مدیریت ساختمان ها، تجهیزات و مواد؛
- مدیریت تکنولوژی؛
- مدیریت اطلاعات و دانش.

### ۵. حوزه فرآیندها

- مدیریت سیستماتیک طراحی فرآیندها؛
- بهبود فرآیندها در صورت نیاز، نوآوری جهت ایجاد رضایت کامل و افزایش ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذی نفعان؛
- طراحی و توسعه محصولات و خدمات بر پایه نیازها و توقعات مشتریان؛
- حمل و سرویس مناسب محصولات و خدمات؛
- مدیریت روابط با مشتریان و تقویت آن.

### ۶. حوزه نتایج مشتری

- شاخص های استنباطی؛
- شاخص های سنجش عملکرد.

### ۷. حوزه نتایج پرسنل

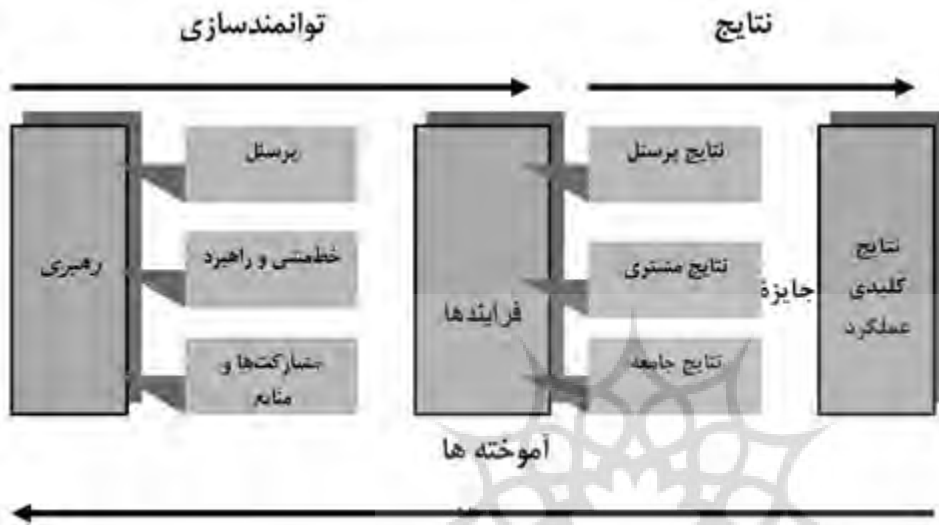
- شاخص های استنباطی؛
- شاخص های سنجش عملکرد.

## ۸. حوزه نتایج جامعه

- شاخص‌های استنباطی؛
- شاخص‌های سنجش عملکرد.

## ۹. حوزه نتایج عملکردهای کلیدی

- دستاوردهای کلیدی عملکرد؛
- شاخص‌های کلیدی عملکرد.



شکل شماره (۲). مدل جوایز کیفیت اروپا [۱۳]

## سرفصل‌های جایزه ایران

### ۱- رهبری

- اعتقاد و تعهد رهبری به کیفیت و برتری جوئی؛
- جهت‌گیری استراتژیک و تعیین رسالت و مأموریت‌های سازمان؛
- کارآفرینی رهبری سازمان؛
- فرهنگ سازمانی کیفیت؛
- مسئولیت‌های اجتماعی و شهروندی.

### ۲- خط‌مشی و استراتژی

- آگاهی از محیط (داخلی و خارجی) کسب و کار؛
- تعیین و انتشار خط‌مشی و استراتژی؛
- اجرا و بهبود مستمر خط‌مشی و استراتژی.

### ۳- تمرکز بر بازار و مشتری (مشتری‌گرایی)

- دانش و آگاهی در مورد مشتری و بازار و خواسته‌ها و انتظارات ایشان؛
- مدیریت روابط با مشتری.

### ۴- مدیریت کارکنان

- برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی؛
- آموزش، پرورش و بهسازی مستمر منابع انسانی؛
- محیط مشارکتی و مشارکت مؤثر کارکنان؛

- انگیزش، حمایت و تشویق کارکنان؛
- ایمنی، بهداشت، مسائل معیشتی و رفاه کارکنان؛
- ارتباط کارکنان با سازمان.

#### ۵- مدیریت منابع

- مدیریت منابع مالی؛
- مدیریت تسهیلات، تجهیزات و مواد اولیه؛
- مدیریت فناوری؛

#### ۶- مدیریت اطلاعات

- جمع آوری و تفسیر داده ها و اطلاعات؛
- تجزیه و تحلیل و استفاده مؤثر از داده ها و اطلاعات در تصمیم گیری؛
- اندازه گیری و تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان؛
- الگوبرداری و ارزیابی های تطبیقی.

#### ۷- مدیریت فرآیند

- طراحی، توسعه و مدیریت فرآیندهای کالا و خدمات؛
- کنترل و بهبود مستمر فرآیندهای کالا و خدمات؛
- طراحی، توسعه و مدیریت فرآیندهای پشتیبانی؛
- کنترل و بهبود مستمر فرآیندهای پشتیبانی؛
- طراحی، توسعه و مدیریت نظام های مدیریت کیفیت؛
- کنترل و بهبود مستمر نظام های مدیریت کیفیت.

#### ۸- رضایت مشتری

- سنجش طرز تلقی و باور مشتری نسبت به سازمان؛
- شاخص ها / نتایج اندازه گیری رضایت مندی مشتری.

#### ۹- رضایت کارکنان

- سنجش طرز تلقی و باور کارکنان نسبت به سازمان؛
- سنجش طرز تلقی و باور خانواده کارکنان نسبت به سازمان؛
- شاخص ها / نتایج اندازه گیری رضایت مندی کارکنان.

#### ۱۰- رضایت جامعه

- سنجش طرز تلقی و باور کارکنان جامعه نسبت به سازمان؛
- شاخص های اندازه گیری تأثیر سازمان بر جامعه.

#### ۱۱- تمرکز بر تأمین کنندگان و شرکا

- مدیریت روابط با تأمین کنندگان و شرکا؛
- مدیریت فرآیندهای تأمین کنندگان و شرکا؛
- نتایج کیفی و عملکردی تأمین کنندگان و شرکا.

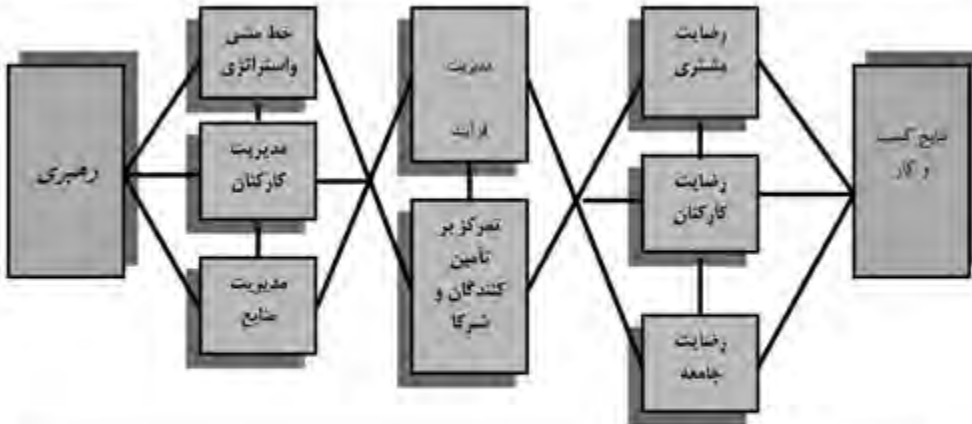
#### ۱۲- نتایج کسب و کار

- نتایج مالی و بازار؛
- نتایج صادرات؛
- نتایج کیفی محصولات و خدمات؛
- نتایج عملیاتی و بهره وری؛
- نتایج اثر بخشی کلی سازمان.





## تمرکز بر مشتری و بازار



## مدیریت اطلاعات

شکل شماره (۳). مدل پیشنهادی جوایز کیفیت برای ایران [۱۳]

### برگه امتیاز متوازن

برگه امتیاز متوازن، یک چارچوب مفهومی برای ترجمه چشم انداز یک سازمان به صورت مجموعه‌ای از شاخص‌های توزیع شده در چهار حوزه مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار، و یادگیری و رشد است. برخی از شاخص‌ها به منظور اندازه‌گیری پیشرفت سازمان، بسوی دستیابی به چشم انداز سازمان و بقیه آن‌ها به منظور اندازه‌گیری محرک‌های بلندمدت موفقیت تعیین می‌شوند. از طریق برگه امتیاز متوازن، یک سازمان، عملکرد کنونی خود (مالی، رضایت مشتری، و نتایج فرایند کسب و کار را از یک سو) و تلاش‌های بهبود فرایندها، انگیزش و آموزش کارکنان و ارتقاء سیستم‌های اطلاعات (توانایی سازمان در یادگیری و بهبود) را از سوی دیگر تحت نظارت قرار می‌دهد.



شکل شماره (۴). چارچوبی مفهومی برای رویکرد برگه امتیاز متوازن

ویژه‌نامه



بهار ۱۳۸۷  
شماره ۳

## اجرا

با بهره‌گیری از مفاهیم مطرح شده و استفاده از رویکرد جدید، ارزیابی عملکرد پروژه، با فعالیت‌های فرهنگ‌سازی در قالب جلسات متعدد و ارسال پرسش‌نامه‌های متعدد و گرفتن بازخوردهای مورد نیاز سیستم طی ۱۸ ماه فعالیت انجام شد. فعالیت‌ها در زمان ریاست جناب آقای الویری شروع و در زمان ریاست جناب آقای ملک مدنی به پایان رسید. بدیهی است در این مقاله بدلیل حفظ مستندات داخلی شهرداری تهران، اعداد و جداول ارائه شده از نتایج پروژه، شبیه‌سازی شده و با اعداد و نتایج بدست آمده در نتیجه اجرا متفاوت می‌باشد. در جریان انجام این پروژه، جلسات متعدد با مشاوران محترم شهردار تهران، معاونت وقت امور مناطق شهرداری تهران، شهرداران مناطق، معاونت‌های مختلف مناطق برگزار شد که نتیجه نهایی آن تجمیع آرای مدیران وقت در انجام فعالیت‌ها و در جریان امور بودن آن‌ها می‌باشد.

در بررسی سوابق و مدارک موجود در شهرداری تهران، سندی مبتنی بر ارزیابی عملکرد شهرداران مناطق شهر تهران مشاهده نشد و عملاً کلیه فعالیت‌های پراکنده در جهت ارزیابی سازمانی بخشی از وظایف مناطق پی‌ریزی شده است. در اینجا سعی می‌شود بخشی از مطالعات انجام شده در این زمینه مورد بررسی قرار گیرد:

۱. کارنامه عملکرد شهرداری تهران: این سند که بصورت سالیانه منتشر می‌شود کلیه فعالیت‌های مناطق شهرداری در حوزه‌های مختلف را اندازه‌گیری نموده و نتایج بدست آمده در مناطق مختلف را با هم مقایسه می‌کند.

۲. طرح ارزشیابی عملکرد مناطق در امور خدمات شهری: در این طرح فعالیت‌های مناطق را بر اساس دسته‌بندی ذیل مورد ارزیابی قرار داده است:

۱- نظارت بر امور پیمانکاران خدمات شهری؛

۲- نظارت بر برنامه بهداشتی و ایمنی در خدمات شهری؛

۳- عملیات اجرایی امور خدمات شهری؛

۴- نظارت بر امور حمل‌زباله شهری؛

برای هر یک از موارد فوق‌الذکر، فعالیت‌های اجرایی که بصورت کمی قابل اندازه‌گیری هستند، در نظر گرفته شده و معیارهای ارزیابی و مقایسه مناطق مختلف شهرداری می‌باشند.

۳. طرح ارزشیابی پیمانکاران خدمات شهری در مناطق: با توجه به اینکه اختیار تأیید صلاحیت شرکت‌های پیمانکاری متقاضی شرکت در مناقصات، توانایی ادامه موارد پیمان یا فسخ و پرداخت بخشی از صورت وضعیت نهایی تحت عنوان ضمانت حسن انجام کار در حیطه وظایف اداره کل خدمات شهری دیده شده است. از طرفی با توجه به تفویض وظیفه نظارت عالی بر عملکرد پیمانکاران خدمات شهری به اداره کل خدمات شهری، این اداره با بهره‌گیری از بازدیدهای مستقیم توسط بازرسان خود در زمینه موارد ذیل اقدام به ارزیابی عملکرد پیمانکاران کرده است:

۱- امور رفت و روپ

۲- جمع‌آوری و حمل‌زباله، لجن، ضایعات شاخه، برگ، خاک و نخاله

۳- شستشو

۴- لایروبی

۵- لوازم و تجهیزات از نظر ایمنی و بهداشتی

برای هر یک از موارد فوق‌الذکر فعالیت‌های اجرایی که بصورت کمی قابل اندازه‌گیری هستند؛ در نظر گرفته شده و معیارهای ارزیابی و مقایسه مناطق مختلف شهرداری می‌باشند.

۴. طرح ارزیابی عملکرد مناطق شهرداری تهران: روش بکار گرفته شده در این طرح استفاده از مفاهیم شاخه است. ضریب شاخه به عنوان سرفصل‌ها و شاخص و ضریب شاخص به عنوان فعالیت‌های عملکردی می‌باشد

که شاخه‌ها و ضرایب آن به شرح ذیل تعریف شده‌اند :

عنوان شاخه	ضریب شاخه
خدمات شهری	۱۸
فنی و عمرانی	۱۶
شهرداری	۱۶
حمل و نقل و ترافیک	۱۵
مالی و اداری	۱۵
امور اجتماعی	۱۳
ارجاعات اداری	۷

برای هر یک از موارد فوق‌الذکر، شاخص‌هایی که بصورت کمی قابل اندازه‌گیری هستند، در نظر گرفته شده و معیارهای ارزیابی و مقایسه مناطق مختلف شهرداری می‌باشند .

در نظام طراحی شده برای ارزیابی عملکرد، با پی‌گیری‌های مکرر در خصوص تکمیل پرسش‌نامه‌ها توسط شهرداران مناطق، موفق به جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های ۱۹ منطقه از ۲۱ منطقه شهرداری تهران عملی شد. با بررسی کارشناسی مسئله و در نظر گرفتن موارد ذیل به جمع‌بندی پرسش‌نامه‌ها و تعیین بیست فعالیت در بخش عملکرد جهت بکارگیری در نظام ارزیابی عملکرد انجامید .

۱- وظایف مصوب شهردار؛

۲- ارزیابی پرسش‌نامه‌های ارسالی به مناطق؛

۳- جلسات کارشناسی؛

۴- قابلیت اندازه‌گیری و کمیت پذیر بودن فعالیت؛

۵- عمومی بودن فعالیت در کلیه مناطق؛

۶- استفاده از متغیرهای ترکیبی با اثرات مشهود متغیرهای جزئی؛

۷- تمایل به درآمدزا بودن فعالیت.

باتوجه به موارد ذکر شده، برای ارزیابی عملکرد شهرداران مناطق سه نوع فرم ارزیابی طراحی گردید که

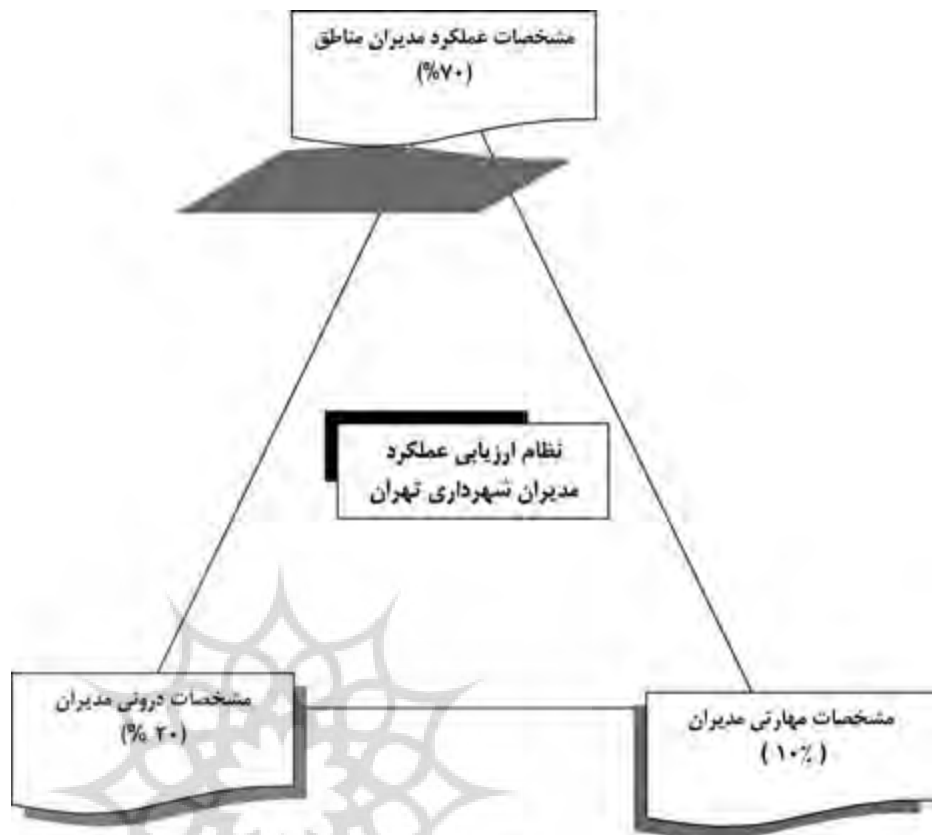
عبارتند از :

۱- مشخصات درونی مدیران؛

۲- مشخصات مهارتی مدیران.

### مشخصات عملکرد مدیران مناطق

نظر بر مطالعات انجام شده در فاز یک پروژه، در خصوص مدل‌های تعالی سازمانی و باتوجه به شرایط خاص شهرداری تهران، نحوه امتیاز دهی هر یک از پرسش‌نامه‌ها در سال اول ارزیابی، به شرح ذیل در نظر گرفته شد. طبیعی بود که منطبق شدن فعالیت‌های سنتی با رویکرد بهبود مستمر، طی یک فرایند دراز مدت قابل استفاده خواهد بود، لذا در مدل طراحی شده، ارتقای امتیاز فرآیندها (پرسش‌نامه یک و دو) در دوره ۵ ساله و رسیدن آن به سقف ۵۰٪ در نظر گرفته شد.



شکل شماره (۵)

برای انجام فعالیت‌های این مدل، در هر بخش، پرسش‌نامه‌ای طراحی شد که شرح آن‌ها بصورت ذیل خواهد آمد.

۱- مشخصات درونی مدیران: در این سرفصل علاوه بر تعیین مشخصات شناسنامه‌ای و تحصیلی مدیران به بررسی توانایی‌های شخصی آن‌ها در خصوص سرفصل‌های ذیل که در نظام ارزشیابی مدیران، جمهوری اسلامی ایران و در سازمان امور اداری و استخدامی کشور طراحی شده بود؛ استفاده شد:

۱-۱- استفاده از مجموع منابع در دسترس

۱-۲- شرکت فعال و مؤثر در جلسات؛

۱-۳- خلاقیت و نوآوری؛

۱-۴- احساس پاسخ‌گویی؛

۱-۵- پیش‌بینی پیامدهای هر اقدام؛

۱-۶- نحوه اتخاذ تصمیم و پی‌گیری نتایج؛

۱-۷- رعایت حقوق کارکنان تحت سرپرستی و همکاری با واحدهای دیگر.

برای دستیابی به سؤالات ارزیابی عملکرد مدیران، این رویکرد دنبال شد که برای بدست آوردن نتایج مطلوب در هر سرفصل سؤالاتی مطرح شد که مشخصات فرد را در خصوص توانایی فردی محک بزند. نتیجه این رویکرد، طراحی ۳۶ سوال برای ارزیابی شد که نحوه امتیاز دهی و نتایج آن به شرح ذیل خواهد آمد.

ردیف	سؤال	حداکثر امتیاز
۱	<p><b>مدت خدمت در این پست :</b> ۴ سال به بالا ۰/۵ امتیاز ۱ الی ۴ سال ۰/۲۵ امتیاز</p> <p><b>آخرین مدرک تحصیلی :</b> لیسانس به بالا ۱ امتیاز پایین‌تر از لیسانس ۰/۲۵ امتیاز</p> <p>در این سوال فرد از دو بعد سنوات و مدرک مورد نیاز مورد بررسی قرار می‌گیرد که موارد فوق از ابعاد مختلف بصورت ذیل مورد بررسی قرار خواهد گرفت:</p> <p><b>۱-۱- سنوات:</b> کسانی که ۴ سال در این پست سنوات دارند باید به حداکثر تجربه رسیده و در شرایط مناسبی نسبت به کسانی که کمتر از ۴ سال سنوات دارند قرار می‌گیرند.</p> <p><b>۱-۲- مدرک تحصیلی:</b> مدرک مورد نیاز برای احراز این پست لیسانس می‌باشد. به این دلیل مدیریت مورد نظر عملیاتی است. از تخصص‌هایی بالاتر می‌توان بصورت مشاوره‌ای استفاده نموده و باین از آن نیز قطعاً از نظر تخصصی توانایی انجام و مدیریت نمودن را ندارد.</p>	۱/۵
۲	<p><b>چند نفر پرسنل در مجموعه خود دارید ؟</b></p> <p>۴۰۰ نفر به بالا صفر امتیاز ۳۰۰ الی ۴۰۰ نفر ۰/۵ امتیاز ۲۵۰ الی ۳۰۰ نفر ۱ امتیاز ۲۵۰ نفر به پایین ۳ امتیاز</p> <p>قطعاً با پیشرفت‌های IT در دنیا و رفتن به سمت E. Municipality، شاید قراردادن نیروی انسانی در سطح متعادل و معقول یکی از اهداف کلان هر مجموعه‌ای باشد. نظر به اینکه تعداد پرسنل شهرداری‌ها در تعداد ۲۵۰ لغایت ۴۰۰ نفر متغیر است؛ لذا در این مقطع متوقف نمودن تعداد در سطح ۴۰۰ نفر پرسنل و کاهش در سطح ۲۵۰ نفر هدف اولیه را در برخواهد گرفت که به مرور زمان و در مقاطع بعدی قطعاً بازنگری خواهد شد. بعبارتی شهرداران به سمت کاهش پرسنل و رفتن به سمت استفاده از تکنولوژی نوین و واگذاری امور به پیمانکاران سوق داده می‌شوند.</p>	۳
۳	<p><b>کدام سیستم‌ها در مجموعه شما مکانیزه شده است ؟</b></p> <p>شهرسازی <input type="checkbox"/> مالی <input type="checkbox"/> سفارشات <input type="checkbox"/> انبار <input type="checkbox"/> دبیرخانه <input type="checkbox"/> پرسنلی <input type="checkbox"/>  املاک <input type="checkbox"/> دفتر شهردار <input type="checkbox"/> معاملات اموال <input type="checkbox"/> مدیریت پروژه <input type="checkbox"/> اجرای  احکام <input type="checkbox"/> GIS <input type="checkbox"/> حقوقی <input type="checkbox"/> ساماندهی <input type="checkbox"/>  ملاقات مردمی <input type="checkbox"/> اطلاعات مدیریت <input type="checkbox"/> آمار و اطلاعات <input type="checkbox"/> تدارکات <input type="checkbox"/>  وب سایت <input type="checkbox"/> فنی و عمرانی <input type="checkbox"/></p> <p>کل این سؤال ۵ امتیاز دارد.</p> <p>هدف‌گذاری این سوال کمک به سیاست‌های کلان بخش انفورماتیک شهرداری است و در راستای استفاده مناطق از سیستم‌های مکانیزه و رفتن به سمت ساماندهی سیستم‌های پام در مناطق است. زیرا سیستم پام نهایتاً به استانداردسازی لرم افزارهای کاربردی ختم می‌شود. به همین دلیل ما سعی در جلب نظر شهرداران در استفاده از این سیستم‌ها را داریم.</p>	۵

۱/۵	<p><b>۴</b> آخرین نرم افزاری را نام ببرید که برای شما نصب شده است؟</p> <p>نرم افزار نصب شده در رابطه با سیستم پام می باشد ۱ امتیاز  نرم افزار نصب شده در رابطه با اینترنت می باشد ۰/۵ امتیاز</p> <p>در اینجا استفاده از نرم افزارهای مورد نیاز در فرآیندکاری مناطق توسط شهرداران مورد نظر است. به صورتی که شهرداران به استفاده از نرم افزارهای مرتبط با اینترنت و سیستم پام ترغیب شوند.</p>	۴
۵	<p><b>۵</b> در منطقه شما چه تعداد تشکل مردمی وجود دارد؟</p> <p>بین ۱ الی ۵ تشکل در دوره مورد بررسی تشکیل شود ۱ امتیاز  بین ۶ الی ۱۰ تشکل در دوره مورد بررسی تشکیل شود ۲ امتیاز  از ۱۱ تشکل به بالا در دوره مورد بررسی تشکیل شود ۵ امتیاز</p> <p>افزایش تعداد تشکل های مردمی، بمعنی افزایش پتانسیل مشارکت مردمی در اداره مناطق شهرداری تلقی می شود؛ لذا تلاش بر این است که شهرداران در راه اندازی تشکل ها فعال شده و حرکت به سمت افزایش تعداد آن ها در این مقطع مطرح خواهد شد. بنظر می رسد در مقطع بعدی باید روی ساماندهی نوع تشکل نیز فعالیت هایی صورت گیرد.</p>	۵
۱۰	<p><b>۶</b> در مجموعه شما چه فعالیت هایی نیاز به بهبود دارند؟</p> <p>شناسایی فعالیت های بهبود بصورت ذیل امتیاز بندی خواهند شد:</p> <p>شناسایی ۱ الی ۵ فعالیت نیازمند بهبود ۱ امتیاز  شناسایی ۶ الی ۱۰ فعالیت نیازمند بهبود ۲ امتیاز  شناسایی ۱۱ فعالیت نیازمند بهبود به بالا ۵ امتیاز</p> <p>انجام فعالیت بهبود و برطرف نمودن مشکل با ارایه مستندات برای هر فعالیت ۱ امتیاز</p> <p>رفتن مجموعه ها به سمت شناسایی فعالیت های نیازمند بهبود، هدف طرح این سوال می باشد. البته مهم ترین مسئله این است که شناسایی مشکلات و ارائه راه حل و رفع مشکلات بصورت فعالیتی نهادینه شده در کارهای روزمره شهرداران قرار گیرد.</p>	۶
۷	<p><b>۷</b> آیا در مجموعه شما نظام انگیزشی وجود دارد؟</p> <p>با تعدادی از مشاوران مدیریت جهت تدوین نظام انگیزش کارکنان مذاکراتی انجام شده است ۰/۵ امتیاز</p> <p>مجری تدوین نظام انگیزش کارکنان تعیین شده و قرارداد هم منعقد شده است ۲ امتیاز</p> <p>نظام انگیزشی مدون وجود دارد. ۶ امتیاز  نظام فعال است. ۱ امتیاز  نظام غیر فعال است. ۳ امتیاز</p> <p>در یک نظام انگیزشی خواستگاه های کلیه سطوح پرسنل تدوین شده و با توجه به نیازهای آن ها برنامه های انگیزشی بصورت سیستماتیک عمل خواهد نمود. برای رسیدن به این مهم با توجه به حجم فعالیت های جاری مناطق منطقی است از مشاوران مدیریت خارج از سیستم برای طراحی استفاده شود. لذا باید مناطق را به این سمت سوق داد که بتوانند سیستم مورد نظر را طراحی نمایند. نهایتاً نظام مدون بدون بکارگیری در عمل نمی تواند برای مناطق مهم باشد لذا غیرفعال شدن سیستم باید امتیاز منفی زیادی داشته و فعال بودن سیستم نیز خود به تنهایی امتیاز مجزایی را داشته باشند. با ابتکار مناطق را به سمت بکارگیری این نظام و کاربردی نمودن آن سوق می دهیم.</p>	۷

۷	<p><b>۸ در مجموعه شما نظام پیشنهادات وجود دارد؟</b></p> <p>با تعدادی از مشاوران مدیریت جهت تدوین نظام پیشنهادات مذاکراتی انجام شده است ۰/۵ امتیاز</p> <p>مجری تدوین نظام پیشنهادات تعیین شده و عقد قرارداد هم شده است ۲ امتیاز</p> <p>نظام پیشنهادات مدون وجود دارد ۶ امتیاز</p> <p>نظام فعال است ۱ امتیاز</p> <p>نظام غیر فعال است ۳ امتیاز</p> <p>منظور از نظام پیشنهادات، طراحی یک سیستم دریافت پیشنهادات، است به صورتی که توانایی نهادینه نمودن بکارگیری پیشنهادات کلیه سطوح پرسنل را در برداشته باشد. برای رسیدن به این مهم با توجه به حجم فعالیت‌های جاری مناطق، منطقی است که از مشاوران مدیریت خارج از سیستم برای طراحی استفاده شود. لذا باید مناطق را به این سمت سوق داد تا بتوانند سیستم مورد نظر را طراحی نمایند. نهایتاً نظام مدون بدون بکارگیری در عمل نمی‌تواند برای مناطق مهم باشد، لذا غیرفعال شدن سیستم باید امتیاز منفی زیادی داشته و فعال بودن سیستم نیز خود به تنهایی امتیاز مجزایی را داشته باشند. یا اینکار مناطق را به سمت بکارگیری این نظام و کاربردی نمودن آن سوق می‌دهیم.</p>
۳	<p><b>۹ نقاط قوت سازمان‌های خود را نام ببرید؟</b></p> <p>باید کاربرد نقاط قوت در مجموعه بیان نمود. در صورت ارایه مستندات امتیازات بصورت ذیل خواهد بود.</p> <p>شناسایی ۱ الی ۳ نقطه قوت مجموعه ۱ امتیاز</p> <p>شناسایی ۴ الی ۵ نقطه قوت مجموعه ۲ امتیاز</p> <p>شناسایی ۶ الی ۱۰ نقطه قوت مجموعه ۳ امتیاز</p> <p>شناسایی نقاط قوت مناطق توسط مدیران و بکارگیری آن در فرآیند اجرایی، قطعاً هم برای مناطق و هم برای انتقال تجارب بدست آمده در سایر مناطق حائز اهمیت خواهد بود. لذا در این سوال سعی می‌شود مناطق را به سمت شناسایی توانایی‌ها و اشاعه تجارب مفید سوق دهیم.</p>
۱/۵	<p><b>۱۰ مهم‌ترین فعالیت‌هایی که امسال داشته‌اید یا خواهید داشت نام ببرید؟</b></p> <p>فعالیت‌های تفویض اختیارات در راستای ناحیه محوری ۰/۵ امتیاز</p> <p>فعالیت‌های در زمینه برنامه‌ریزی ۰/۵ امتیاز</p> <p>فعالیت‌های نظارتی ۰/۵ امتیاز</p> <p>در اینجا فعالیت‌هایی که سیاست‌سازانه مدیریت ارتشد شهرداری است، مورد سوال قرار می‌گیرد و فعالیت‌هایی باید امتیاز بگیرند که در این راستا باشند. بدیهی است سه محور مطرح شده به عنوان سرفصل‌های اولیه بوده و در مراحل بعدی حکم و اصلاح خواهد شد.</p>

<p>۷</p>	<p>۱۱ آیا شما برای انجام فعالیت های سال ۱۳۸۱ برنامه مدون دارید؟</p> <p>با تعدادی از مشاوران مدیریت جهت تدوین برنامه راهبردی مذاکراتی انجام شده است ۰/۵ امتیاز</p> <p>مجری تدوین برنامه راهبردی تعیین شده و قرارداد هم منعقد شده است ۲ امتیاز</p> <p>برنامه راهبردی مدون وجود دارد ۶ امتیاز</p> <p>نظام فعال است ۱ امتیاز</p> <p>نظام غیر فعال است ۳- امتیاز</p> <p>در اینجا سعی بر این است که مناطق را به سمت تدوین برنامه مشخصی برای فعالیت های جاری خود سوق دهیم. برای رسیدن به این مهم با توجه به حجم فعالیت های جاری مناطق، منطقی است از مشاوران مدیریت خارج از سیستم برای طراحی استفاده شود. لذا باید مناطق را به این سمت سوق داد تا بتوانند سیستم مورد نظر را طراحی نمایند. بهایاً نظام مدون بدون یکبارگیری در عمل نمی تواند برای مناطق مهم باشد؛ لذا غیرفعال شدن سیستم باید امتیاز منفی زیادی داشته و فعال بودن سیستم نیز خود به تنهایی امتیاز جزئی را داشته باشد. با اینکار مناطق را به سمت یکبارگیری این نظام و کاربردی نمودن آن سوق می دهیم.</p>
<p>۳</p>	<p>۱۲ چگونه بر مسائل رفاهی کارکنان نظارت و کنترل می کنید؟</p> <p>در صورتیکه مسئول مشخص در منطقه تعریف شده است ۱ امتیاز</p> <p>این نامه رفاهی مدون وجود دارد ۲ امتیاز</p> <p>رسیدگی به مسائل رفاهی پرسنل؛ در صورتی تحقیق خواهد یافت که مسئول مستقیم برای اینکار تعریف شده و نظام و آیین نامه های مربوطه طراحی شده باشد نه تنها بوسیله این نظام، قابلیت پی گیری امور وجود داشته باشد.</p>
<p>۷</p>	<p>۱۳ آیا در مجموعه شما نظام ارزیابی فعالیت های کارکنان وجود دارد؟</p> <p>با تعدادی از مشاوران مدیریت جهت طراحی نظام ارزیابی عملکرد مذاکراتی انجام شده است ۰/۵ امتیاز</p> <p>مجری تدوین نظام ارزیابی عملکرد تعیین شده و منعقد شده است ۲ امتیاز</p> <p>نظام ارزیابی عملکرد مدون وجود دارد ۶ امتیاز</p> <p>نظام فعال است ۱ امتیاز</p>



<p>نظام غیر فعال است</p> <p>۳- امتیاز</p> <p>برای تحقق خواسته‌ها و برنامه‌های هر سیستمی، باید نظام، جهت‌ی‌گیری برنامه‌ها در مراحل عملیاتی و ناظر بر فعالیت پرسنل وجود داشته باشد البته این نظام بصورتی علمی باید ارتباط خود را با نظام توسعه منابع انسانی برقرار نماید. برای رسیدن به این مهم با توجه به حجم فعالیت‌های جاری مناطق، منطقی است از مشاوران مدیریت خارج از سیستم برای طراحی استفاده شود. لذا باید مناطق را به این سمت سوق داد تا بتوانند سیستم مورد نظر را طراحی نمایند، نهایتاً نظام بدون بکارگیری در عمل نمی‌تواند برای مناطق مهم باشد، لذا غیرفعال شدن سیستم باید امتیاز منفی زیادی داشته و فعال بودن سیستم نیز خود به تنهایی امتیاز مجزایی را داشته باشند یا ابتکار مناطق را به سمت بکارگیری این نظام و کاربردی نمودن آن سوق می‌دهیم.</p>	
<p>۱۴ تاکنون چند نفر را تشویق کرده اید؟</p> <p>تشویق کسب ۰/۲۵ امتیاز  تشویق مادی ۰/۲۵ امتیاز  تشویق شفاهی ۰/۲۵ امتیاز  تشویق گروهی ۰/۲۵ امتیاز  تشویق با درج در پرونده ۰/۲۵ امتیاز</p> <p>نظر بر اینکه در اکثر قریب به اتفاق مناطق، نظام انگیزشی مدونی وجود ندارد؛ برای ساماندهی اولیه به تشویق‌های پرسنل، این سوال مطرح شده که بتواند این مهم را ساماندهی نماید.</p>	<p>۱/۲۵</p>
<p>۱۵ آخرین باری که با کامپیوتر کار کرده اید چه وقت بوده است؟</p> <p>روزانه یا اینترنت ۰/۲۵ امتیاز  روزانه با پیام ۰/۲۵ امتیاز  روزانه برای صدور دستور ۰/۲۵ امتیاز</p> <p>در شرایطی که سرعت پیشرفت IT در دنیا برگسی پوشیده نیست؛ لذا سوق دادن مدیران به استفاده از کامپیوتر در راستای برنامه‌های اجرایی شهرداری از اهداف این سوال است.</p>	<p>+ / ۷۵</p>
<p>۱۶ چه چیزی را با کامپیوتر خود چک نموده اید؟</p> <p>عملکردها ۰/۲۵ امتیاز  مالی ۰/۲۵ امتیاز  گزارشات ۰/۲۵ امتیاز</p> <p>در شرایطی که سرعت پیشرفت IT در دنیا برگسی پوشیده نیست؛ لذا سوق دادن مدیران به استفاده از کامپیوتر در راستای برنامه‌های اجرایی شهرداری از اهداف این سوال است.</p>	<p>+ / ۷۵</p>

۲/۲۵	<p>۱۷ چه گزارش یا کتابی را جدیداً مطالعه نموده اید؟</p> <p>کتاب‌های مدیریت ۳ امتیاز سایر کتاب‌ها ۰/۲۵ امتیاز</p> <p>سوق دادن مدیران به مطالعه کتاب‌های مدیریت جهت افزایش توانایی فنی مدیران مناطق از اهداف این سؤال می‌باشد.</p>	۱۷
۲	<p>۱۸ معمولاً زمان شروع و پایان کار روزانه شما چه ساعتی می‌باشد؟</p> <p>از ساعت ۸ الی ۲۲-۲۳ ۰/۵ امتیاز از ساعت ۸ الی ۲۰-۲۲ ۱ امتیاز از ساعت ۸ الی ۱۸-۲۰ ۲ امتیاز</p> <p>قاعدتاً زمان زیاد (از نظر کمی) فعالیت در شبانه روز و بصورت مداوم، حائز بهره‌وری نبوده و بیانگر این واقعیت است که فعالیت‌ها نظام‌مند نبوده و قائم به فرد است. جهت تقصیر در این سیستم و آزادسازی ساعاتی از فعالیت‌های جاری شهرداران به موارد غیرحضور در محل کار، از اهداف این سؤال است.</p>	۱۸
۲	<p>۱۹ در ایام هفته معمولاً چه روزهایی و چند ساعت ورزش می‌کنید؟</p> <p>۲ ساعت در هفته ۰/۵ امتیاز ۴ ساعت در هفته ۱ امتیاز ۶ ساعت در هفته ۱/۵ امتیاز</p> <p>در صورتیکه در باشگاه ورزشی ثبت نام شده باشد ۰/۵ امتیاز اضافه می‌شود.</p> <p>سوق دادن شهرداران به فعالیت‌های ورزشی بصورت نهادینه از اهداف این سؤال است.</p>	۱۹
۲	<p>۲۰ تعداد جلسات خود را در هفته ذکر نمایید.</p> <p>۳ الی ۶ جلسه در روز ۱ امتیاز ۴ جلسه در روز ۲ امتیاز ۱ الی ۳ جلسه در روز ۱- امتیاز</p> <p>تعداد زیاد جلسات در روز، اجرایی نمودن تصمیمات و فعالیت‌های جاری مدیران را دچار مشکل خواهد نمود؛ لذا در این سؤال بدنیال ساماندهی تعداد جلسات می‌باشیم.</p>	۲۰

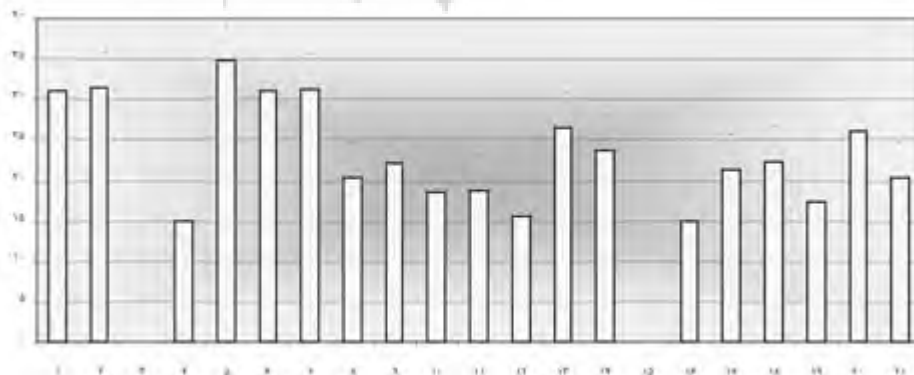
۰/۲۵	<p>۲۱ جمع بندی جلسات معمولاً بعهدۀ چه کسی است؟</p> <p>در منطقه شخص شهردار ۰/۲۵ امتیاز</p> <p>در جلسات منطقه باید، رئیس جلسه، شهردار منطقه باشد؛ تا هم تصمیمات قابلیت اجرا را داشته باشد و هم قابلیت پی گیری را داشته باشد. لذا هدف از طرح این سؤال رفتن بدین سمت را دنبال خواهد بود.</p>
۱	<p>۲۲ زمان هر جلسه معمولاً چند ساعت است؟</p> <p>میانگین زمان جلسات بر اساس مستندات صورتجلسات در نظر گرفته شده و براساس موارد زیر امتیازدهی خواهد شد:</p> <p>از ۲/۵ ساعت به بالا -۱ امتیاز</p> <p>بین ۲ الی ۲/۵ ساعت +۵ امتیاز</p> <p>بین ۱/۵ الی ۲ ساعت ۱ امتیاز</p> <p>تجارب برگزاری جلسات نشان دهنده این است که جلساتی که زمان برگزاری آن ها بین ۱/۵ الی ۲ ساعت است؛ جلسات بهره وری می باشد؛ لذا سمت دهی زمان جلسات در این محدوده هدف این سؤال می باشد.</p>
۳	<p>۲۳ آیا جلسات معمولاً با تأخیر شروع می شود؟</p> <p>جمع تأخیر جلسات طی دوره سه ماهه حداکثر ۵۰ ساعت بوده است ۳ امتیاز</p> <p>جمع تأخیر جلسات طی دوره سه ماهه ۵۰ الی ۷۰ ساعت بوده است امتیاز</p>
	<p>جمع تأخیر جلسات طی دوره سه ماهه از ۷۰ ساعت بیشتر بوده است -۳ امتیاز</p> <p>ساماندهی به تأخیرات جلسات و کاهش آن ها در این مرحله هدف این سؤال می باشد.</p>
۱/۲۵	<p>۲۴ مکانیزم پی گیری مصوبات جلسات چگونه است؟</p> <p>قررت استناداری برای ثبت صورتجلسات و دستور جلسات وجود دارد ۰/۲۵ امتیاز</p> <p>دستور جلسه ۲ روز قبل از برگزاری جلسه بدست اعضاء جلسه می رسد ۰/۲۵ امتیاز</p> <p>بخش یا فرد مشخصی مسئول پی گیری جلسات است ۰/۲۵ امتیاز</p> <p>بصورت ادواری از وضعیت مصوبات جلسه و انجام تصمیمات گزارش ارایه می شود ۱ امتیاز</p> <p>ساماندهی به پی گیری مصوبات جلسات و اجرایی نمودن آن ها مورد نظر می باشد</p>

۲۵	مشکلات عمده ای که منجر به عدم اجرای مصوبات جلسه می شود چیست؟ شناسایی مشکلات ۰/۲۵ امتیاز حل مشکل بصورتی که اجرای مصوبه را در پی داشته باشد، به اراه حل هر مشکل ۰/۵ امتیاز سمت دهی مجموعه به طرف شناسایی مشکلات اجرایی جلسات و حل مشکلات از اهداف این سوال می باشد
۲۶	آیا در جلسات، پیشنهادی دریافت نموده اید که منجر به بهبود شده باشد؟ به اراه هر پیشنهادی که دریافت شده باشد و منجر به عملیات بهبود در مجموعه باشد ۰/۲۵ امتیاز استفاده از نظرات سایرین در جلسات و سوق دادن کلیه شرکت کنندگان جلسات به مشارکت در تولید تصمیم، هدف این سوال است.
۲۷	آیا در مجموعه خود صندوق انتقادات دارید؟ مکانیزمی برای دریافت انتقاد در مجموعه وجود دارد ۰/۵ امتیاز شناسایی نوع برخورد با مجموعه انتقادات و نهایتاً ساماندهی آن‌ها در مراحل بعد مورد نظر است.
۲۸	در هفته چند انتقاد دریافت می کنید؟ مکانیزمی برای پی گیری رفع انتقاد در مجموعه اسما بصورت وظیفه‌ای وجود دارد ۰/۵ امتیاز سمت دهی مجموعه به دریافت انتقادات از اهداف این سوال است.
۲۹	چند انتقاد منجر به عمل بهبود شده است؟ رفع انتقاد از مجموعه به اراه هر مورد ۰/۲۵ امتیاز اجرائی نمودن انتقادات و رفع مشکلات مطروحه در مجموعه از اهداف این سوال است.
۳۰	مکانیزم شما برای پاسخ گویی به مردم چیست؟ ملاقات عمومی بصورت ادواری ۰/۲۵ امتیاز حضور در مساجد، اماکن ورزشی و فرهنگی و مدارس ۰/۵ امتیاز مصاحبه و اطلاعیه‌های عمومی از طریق رسانه‌ها ۰/۵ امتیاز

	وجود تلفن ارتباطی مردمی ۰/۲۵ امتیاز	
	پاسخ کتبی به مطالبات و درخواست‌های مردمی ۰/۲۵ امتیاز	
	سمت دهی مدیریت به ساماندهی ارتباطات مردمی، پاسخ‌گویی به مردم و ارائه برنامه‌ها و اهداف اجرایی خود از طریق رسانه‌ها در جهت آگاهی عمومی مردم از برنامه‌های شهردار مناطق، هدف این سوال می‌باشد.	
۳۱	مکانیزم تسما برای دیدار با کارکنان چیست؟	۳/۲۵
	جلسات عمومی در حوزه‌های مختلف بصورت ادواری برگزار می‌شود ۱ امتیاز	
	بازدیدهای ادواری از محل کار پرسنل وجود دارد ۲ امتیاز	
	رفتن به عیادت همکاران در منزل ۰/۲۵ امتیاز	
	ارتباط مدیریت با زیر مجموعه خود، تبادل افکار مدیریت با پرسنل و ساماندهی به ارتباطات از اهداف این سوال می‌باشد.	
۳۲	سازمان‌های خارج از مجموعه شهرداری در منطقه خود را نام ببرید.	۰/۵
	حداقل ۱۰ سازمان معرفی شود ۰/۵ امتیاز	
	قبول این تفکر که مشکلات و مسائل منطقه تنها در حوزه وظایف شهرداری مناطق نیست؛ بلکه سازمان‌ها و نهادهای دیگری نیز هستند که در صورت شناسایی آن‌ها می‌توان جهت رفع مشکلات با آن‌ها همکاری نمود، از اهداف این سوال می‌باشد.	
۳۳	در هفته چند جلسه با آن‌ها دارید؟	+۰/۵
	۳۰ جلسه در دوره سه ماهه ۰/۵ امتیاز	
	۲۰-۳۰ جلسه در دوره سه ماهه ۰/۲۵ امتیاز	
	ارتباط و ساماندهی به ارتباطات با سازمان‌های شناسایی شده سوال قبل از اهداف این سوال می‌باشد.	
۳۴	در تصمیم‌گیری‌های خود از چه اطلاعاتی استفاده می‌کنید؟	۲
	استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی ۰/۵ امتیاز	
	استفاده از نظرات کارشناسی ۰/۵ امتیاز	
	استفاده از نظرات مردم ۰/۵ امتیاز	
	دستور مقامات مافوق ۰/۵ امتیاز	
	سمت دهی تصمیم‌گیری مدیران برای استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی و ... جهت کمک به دریافت نظرات دیگران، هدف این سوال است.	

<p>۵</p>	<p>۳۵ چند درصد از تصمیمات شما به اجرا در می آید؟</p> <p>بین ۷۰٪ الی ۹۰٪ امتیاز ۰/۲۵</p> <p>بین ۹۰٪ الی ۹۵٪ امتیاز ۱</p> <p>بین ۹۵٪ الی ۱۰۰٪ امتیاز ۵</p> <p>سوق دادن مدیریت مناطق به سمت اجرایی نمودن تصمیمات و ایجاد ساختاری نظامند جهت این مهم، از اهداف این سوال است.</p>	<p>۳۵</p>
<p>۱/۷۵</p>	<p>۳۶ مکانیزم پی گیری تصمیمات شما چیست؟</p> <p>پی گیری مکتوب امتیاز ۰/۵</p> <p>پی گیری سیستم مکانیزه امتیاز ۰/۵</p> <p>پی گیری شفاهی ثبت شده امتیاز ۰/۵</p> <p>تشکیل واحد پی گیری امتیاز ۰/۲۵</p> <p>ساماندهی به پی گیری تصمیمات شهرداران از اهداف این سوال است.</p>	<p>۳۶</p>

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی



شکل شماره (۶). امتیاز نهایی شهرداران ( پرسشنامه شماره یک)

## ۲- مشخصات مهارتی مدیران

قبل از هر چیز باید به نقش‌های برتر و بنیادین مدیر در سازمان‌ها اشاره نمود که عبارتند از:

### الف- نقش‌های متقابل فردی<sup>۱۳</sup>

- ۱- تشریفاتی (شرکت در مراسم، ...)
- ۲- رهبری (انگیزش کارکنان، تصمیم‌گیری، ...)
- ۳- ارتباطی (ارتباط با فرادستان، فرودستان و همردیفان)

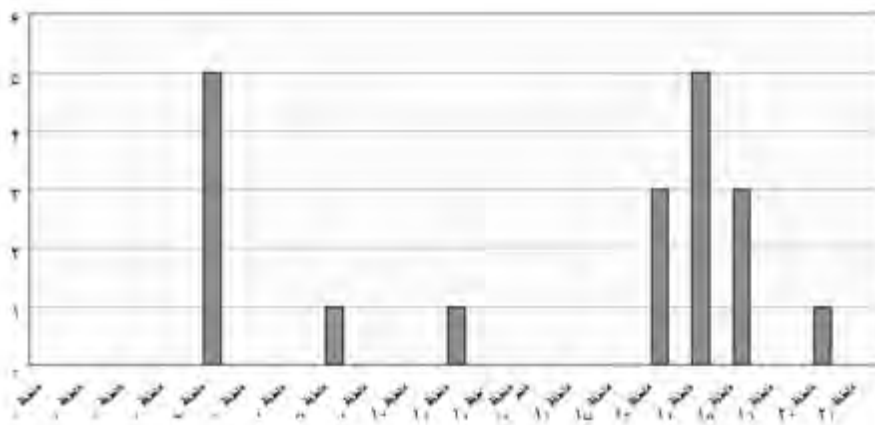
### ب- نقش‌های اطلاعاتی<sup>۱۴</sup>

- ۱- گیرنده (دریافت‌کننده اطلاعات، ...)
- ۲- نشر دهنده (پخش اطلاعات در سازمان، ...)
- ۳- سخن‌گو (دادن اطلاعات به بیرون از سازمان، ...)

برای اینکه مدیران بتوانند بخوبی از عهده انجام نقش‌های فوق برآیند، لازم است تعدادی از مهارت‌ها را آموخته باشند. در این خصوص می‌توان تعدادی از آن‌ها را که در نظام ارزیابی ما نقشی خواهند داشت؛ بصورت ذیل بیان نمود:

- ۱- ارتباطات؛
- ۲- افزایش بهره‌وری؛
- ۳- بودجه بندی؛
- ۴- کارآفرینی و نوآوری؛
- ۵- کنترل؛
- ۶- مدیریت بحران؛
- ۷- مدیریت تحول؛
- ۸- مدیریت زمان؛
- ۹- مدیریت استرس؛
- ۱۰- مدیریت کیفیت و استانداردها؛
- ۱۱- مدیریت اطلاعات و دانش؛
- ۱۲- تیم‌سازی. *کتابخانه علمی و مطالعات فرهنگی*

در این بخش، برای ارائه نمایشی از وضعیت دانشی مدیران، پرسش‌نامه‌ای طراحی شد تا شهرداران را برای فراگیری این مفاهیم آماده سازد. پرسش‌نامه مربوطه بصورت جدول شماره (۲) طراحی شد.



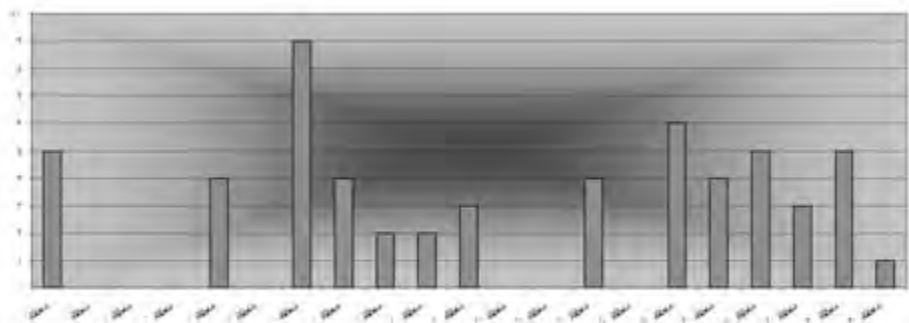
شکل شماره (۸)، ابزارهای مدیریتی را بصورت عملیاتی در محیط کار خود اجرا نمودند.

ردیف	شرح	بله	خیر	محل دوره	زمان دوره	حداکثر امتیاز
۱	آیا تا کنون در دوره های آموزشی ذیل شرکت نموده اید؟					
۱-۱	دوره آموزشی ارتباطات					۱
۲-۱	دوره آموزشی افزایش بهره‌وری					۱
۳-۱	دوره آموزشی بودجه بندی					۱
۴-۱	دوره آموزشی کارآفرینی و نوآوری					۱
۵-۱	دوره آموزشی کنترل					۱
۶-۱	دوره آموزشی مدیریت بحران					۱
۷-۱	دوره آموزشی مدیریت تحول					۱
۸-۱	دوره آموزشی مدیریت زمان					۱
۹-۱	دوره آموزشی مدیریت انترنس					۱
۱۰-۱	دوره آموزشی مدیریت کیفیت و استاندارد					۱
۱۱-۱	دوره آموزشی مدیریت تکنولوژی اطلاعات					۱
۱۲-۱	دوره آموزشی تیم سازی					۱
۲	آیا تاکنون ابزارهای ذیل را بصورت عملیاتی در محیط کار خود اجرا نموده اید؟					
۱-۲	تیم سازی					۱
۲-۲	تکنولوژی اطلاعات					۱
۳-۲	بودجه بندی					۱
۴-۲	افزایش بهره‌وری					۱
۵-۲	کیفیت و استاندارد					۱

برای دریافت امتیاز مورد نیاز در زمان تکمیل دوره به مدیر جدایی نامه دوره و ارائه کپی آن به مدیر آموزش خود مراجعه کنید.

برای دریافت امتیاز طبق مستندات مربوطه ارائه کنید.

جدول شماره (۲)، پرسش نامه وضعیت دانشی مدیران



شکل شماره (۷)، دوره های آموزشی که شرکت نموده اید



### ۳- مشخصات عملکرد مدیران مناطق

در این بخش، اجرای یک آزمایش این نتیجه را در پی داشت که در مراکز کامپیوتری شهرداری، اطلاعات مورد نظر بصورت ادواری جمع آوری می شود. به همین دلیل این بخش از پرسش نامه مناسب است توسط خود مجریان نظام ارزیابی عملکرد جمع آوری شود؛ چرا که چون تدوین آن توسط مناطق، علاوه بر زمانبر بودن آن اختلافات دیمانسیونی را دارند. در اینجا به عنوان مثال، نحوه محاسبه میزان عملکرد دو دوره متوالی که در مقیاس صفر و یک قرار گرفته خواهد آمد.

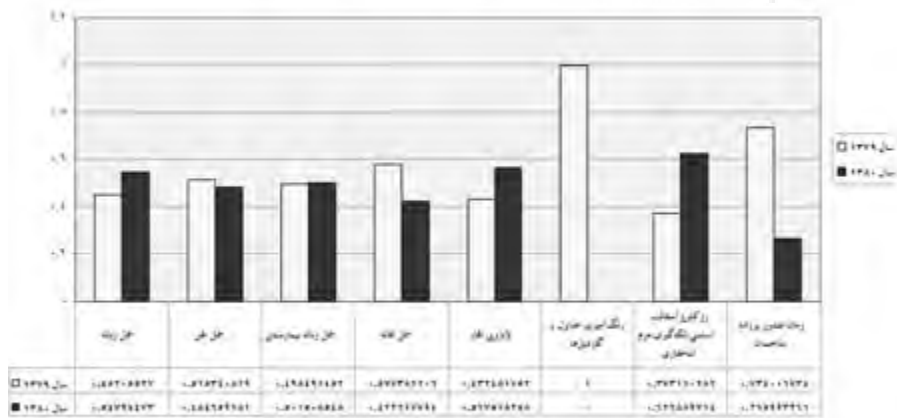
$$\text{میزان عددی عملکرد سال } 1380 = \frac{\text{میزان عددی عملکرد سال } 1380}{\text{میزان عددی عملکرد سال } 1379}$$

$$\text{میزان عددی عملکرد سال } 1379 = \frac{\text{میزان عددی عملکرد سال } 1379}{\text{میزان عددی عملکرد سال } 1378}$$

امتیازی که برای این پرسش نامه تخصیص داده می شود، حداکثر ۲۰۰ امتیاز برای ۲۰ فعالیت می باشد. به تعبیری حداکثر ۵ امتیاز برای هر فعالیت در نظر گرفته می شود که این ۵ امتیاز با ۰/۵ امتیاز رشد در هر دوره به سقف امتیازات خواهد رسید. به این معنی که به ازاء هر ۰/۱ بهبود، ۱ امتیاز تعلق خواهد گرفت. بدیهی است اعداد با ۲ رقم اعشاری در این سیستم به همین نسبت محاسبه خواهند شد. عبارتی رشد منفی امتیاز منفی خواهد گرفت.

در اینجا لازم به توضیح است که انتخاب بیست فعالیت در یک فرآیند رفت و برگشت، با کلیه مناطق شهرداری و امتیاز دهی بین ۹۸ فعالیت شهرداران با توجه به شرح وظایف آن ها و اولویت بندی، توسط خود شهرداران صورت گرفته است که در نهایت پرسش نامه فوق در قالب جدول شماره (۳) طراحی شد.

شکل شماره ۸) مقایسه آمار عملکرد سال ۱۳۸۰ با سال ۱۳۷۹ منطقه X



شکل شماره ۹) - مقایسه آمار عملکرد سال ۱۳۸۰ با سال ۱۳۷۹ منطقه Y

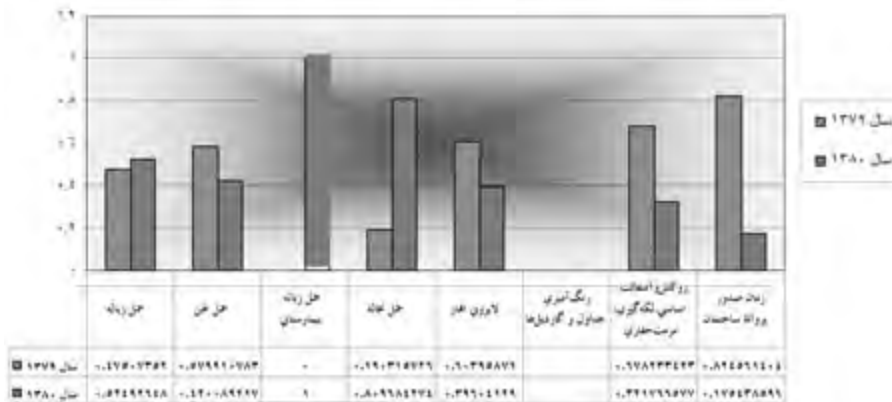
ردیف	نام فعالیت	میزان عملکرد	حداکثر امتیاز
۱	نگهداری فضای سبز		۵
۲	توسعه فضای سبز		۵
۳	جمع آوری زباله		۵
۴	رفت و روب		۵
۵	روکش اساسی ، لکه گیری ، مرمت		۵
۶	زمان صدور پروانه ساختمانی		۵
۷	تعداد پرونده ارسالی به کمیسیون ماده		۵
۸	تعداد پروانه های صادرشده ی شهر		۵
۹	رنگ آمیزی جداول و ...		۵
۱۰	تستشوی المان های شهری		۵
۱۱	خط کشی معابر		۵
۱۲	جلوگیری از ساخت وساز		۵
۱۳	احداث اماکن عمومی ( ورزشی ، فرهنگی و ... )		۵
۱۴	تعداد پایان کار ساختمانی صادر شده		۵
۱۵	زمان صدور پایان کار		۵
۱۶	اصلاح هندسی معابر		۵
۱۷	نهرسازی ، کف سازی و کابوین بندی		۵
۱۸	نصب تابلو شناسایی		۵
۱۹	مبارزه با حیوانات مودی		۵
۲۰	لابروبی		۵

جدول شماره (۱۳) . پرسش نامه عملکرد مدیران مناطق

### فهرست منابع :

- ۱- مستندات داخلی شهرداری تهران.
- ۲- تهران ۸۰، کتاب برنامه، شهرداری تهران، ۱۳۷۴.
- ۳- جمعی از اساتید مدیریت، کنترل و نظارت (مجموعه یازدهم)، مرکز آموزش مدیریت، ۱۳۷۸.
- ۴- سید محمد مقیمی، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، ۱۳۷۷.
- ۵- پروژه ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی مجری: دکتر عادل آذر.
- ۶- دولان، شمیم‌ال، شولر رندال، طوسی محمد علی و صائبی محمد، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم، ۱۳۷۸.
- ۷- رایبیز، استیفن، تئوری سازمان: ساختار، طراحی و کاربردها، الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن، نشر صفار، چاپ چهارم، ۱۳۸۰.
- ۸- سعادت، استفدیار، مدیریت منابع انسانی، سمت، چاپ دوم، ۱۳۷۶.
- ۹- میر سپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، نقش جهان، چاپ یازدهم، ۱۳۷۱.
- ۱۰- طرح ارزیابی کارکنان دولت، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۷۸.
- ۱۱- نادری، عبدالنبی، جزوه کارت امتیاز متوازن، سازمان ملی بهره وری ایران، ۱۳۸۰.
- ۱۲- عبدالمجید رازانی آشنایی با مدل عضویت - تقوی، سرفصل های جایزه ایران . 14.1381, American Productivity and Quality Center Web Site
15. Corporate Performance Assessment, Asian Productivity Organization, 2001
16. Guide to a Balanced Scorecard Performance Methodology, Procurement Executives' Association, 1998
17. Kaplan, Robert S. and Norton, David P., The Balanced Scorecard, Measures that Derive Performance, Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1992, pp. 71-79

شکل شماره (۹) . مقایسه آمار عملکرد سال ۱۳۸۰ با سال ۱۳۷۹ منطقه ۷



### نتیجه گیری

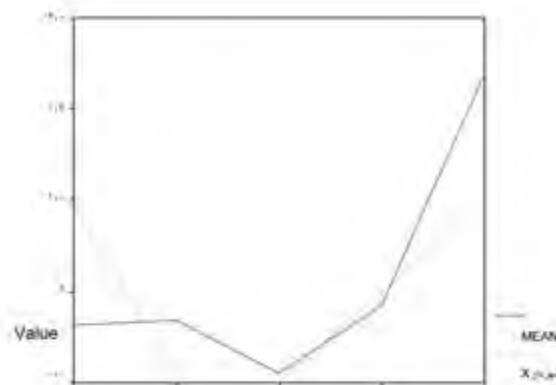
در فعالیت های جانبی که در ادامه پروژه انجام شد کل موارد مورد ارزیابی در دسته بندی ذیل قرار گرفت:

- ۱- فعالیت های بهبود مستمر در جهت استفاده بهینه از منابع؛
- ۲- فعالیت های در جهت برنامه ریزی فعالیت های شهرداری؛
- ۳- فعالیت های در جهت استفاده موثر از جلسات؛
- ۴- فعالیت های در جهت پاسخ گویی به مسایل پرسنلی؛
- ۵- فعالیت های در جهت بهینه نمودن نظام تصمیم گیری؛
- ۶- فعالیت های در جهت توسعه فناوری اطلاعات در جهت پاسخ گویی شهرداری؛
- ۷- فعالیت های در جهت بکارگیری خرد جمعی در پیشبرد اهداف شهرداری.

با این دسته بندی هر کدام از شهرداران در زمینه های مختلف با میانگین امتیازات بدست آمده مورد مقایسه قرار گرفت که نمایش دهنده و وضعیت فرد در ایتام مربوطه بوده است و با این فعالیت می توانستیم برنامه ریزی برای بهبود موارد خاص را داشته باشیم. بعنوان مثال گراف های ذیل مقایسه وضعیت بعضی از شهرداران نسبت به وضعیت میانگین مجموعه را نمایش می دهد.



فعالیت های در جهت استفاده موثر از جلسات



فعالیت های در جهت پاسخ گویی به مسایل پرسنلی

### ویژه نامه

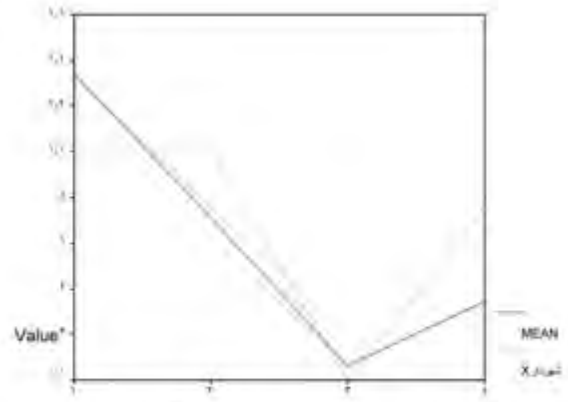


بهار ۱۳۸۷  
شماره ۳

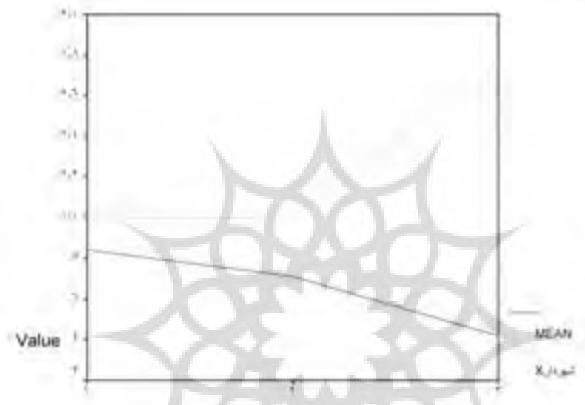
## پاورقی:

۱- کارشناس صنایع و مشاور مرکز ملی بهره‌وری ایران (Hushyarf@yahoo.com)

2. Customer - driven quality
3. Leadership
4. continus improvement and learning
5. Employee participation and development
6. Fast response
7. Design quality and prevention
8. Long - range view of the future
9. Management by fact
10. Partner ship development
11. Organization responsibility and citizenship
12. Result focus
13. Interpersonal Roles
14. Informational Roles



فعالیت های در جهت توسعه فناوری اطلاعات در جهت پاسخ گویی شهرداری



فعالیت های در جهت بهینه نمودن نظام تصمیم گیری

پس از اجرای آزمایشی این سیستم در شهرداری، مشخص شد که تداوم و نهادینه نمودن تفکر بهبود مستمر در گرو اجرای موارد ذیل می باشد:

۱- تشکیل کمیته سیاست گذاری نظام ارزیابی عملکرد شهرداران مناطق که وظایف آنها به شرح ذیل می باشد:

۱-۱- تعیین بیست فعالیت اولویت دار، برای ارزیابی عملکرد شهرداران با توجه به سیاست های شهردار؛

۲-۱- تصمیم گیری نهایی در خصوص انتشار نتایج بدست آمده از ارزیابی عملکرد توسط مشاور؛

۳-۱- اقدام به تدوین یک نظام انگیزشی برای اجرای مؤثرتر نظام ارزیابی عملکرد شهرداران مناطق.

۲- تعیین مشاور بعنوان بازوی اجرایی کمیته سیاست گذاری که وظایف مشاور به شرح ذیل می باشد:

۱-۲- ارسال پرسش نامه ها به مناطق طی دوره های سه ماهه؛

۲-۲- جمع آوری اطلاعات مربوطه و تهیه گزارشات ادواری سه ماهه و تحویل به کمیته سیاست گذار؛

۳-۲- ارائه خدمات مشاوره مدیریت در طول دوره بصورت شش ماهه بدخ به کلیه شهرداران مناطق در راستای بهبود وضعیت آیتیم های ارزیابی عملکرد؛

۲-۴- جمع آوری اطلاعات پرسشنامه شماره ۳ از مراکز جمع آوری اطلاعات شهرداری مرکز؛

۲-۵- ارائه گزارشات تحلیلی از وضعیت مدیریت مناطق به کمیته سیاست گذاری.

۳- در این سیستم نظر بر ملاک قرار دادن موارد بهبود مدیریت پیشنهاد می شود با توجه به تنوع مباحث در مناطق بخش عملکردی شهرداران برای هر منطقه با توجه به اولویت های خاص منطقه بیست گانه تعیین شود و هر منطقه با سابقه خود مورد ارزیابی قرار گیرد و در نهایت روند رشد دو دوره متولی شهرداران مناطق با هم قابلیت مقایسه را داشته باشد.