

بسمه تعالی



تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد سامانه مدیریت شهری ۱۳۷۷

(آبان ۸۶)

تهیه و تنظیم: اداره بهبود روشها



بسمه تعالی

عنوان مقاله : تدوین شاخصهای ارزیابی عملکرد در سامانه مدیریت شهری ۱۳۷

نگارندگان:

۱- میثم مجیدی پژوهشگر و سرپرست معاونت فناوری اطلاعات مرکز سامانه ۱۳۷

۲- نوید اسمعیل زاده کارشناس ارشد اداره بهبود روشها مرکز سامانه ۱۳۷

۳- محمد مرشدی کارشناس اداره بهبود روشها مرکز سامانه ۱۳۷

واژه های کلیدی: شاخص، ارزیابی، عملکرد، نظارت، سامانه مدیریت شهری ۱۳۷

چکیده:

مدیریت هر سازمان برای اعمال کنترل و نظارت بر مجموعه تحت رهبری خود نیازمند کسب آگاهی از نحوه انجام امور، کیفیت و میزان مطابقت فعالیتها با استانداردهای موجود و همچنین مهمتر از همه میزان تحقق اهداف از پیش تعیین شده سازمان است تا به مدد آن علاوه بر اتخاذ تصمیمات استراتژیک برای رهبری سازمان، اقدام به رفع کاستی ها و بهبود فرآیندهای روزمره، در جهت نیل به اهداف کلان سازمان نماید. برای این منظور تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد سازمان به منزله معیار هایی جهت سنجش کمی و کیفی فعالیتها، ابزاریست که در این مقاله به اصول، مبانی و ساز و کارهای اجرایی آن پرداخته و در نهایت نمونه هایی از این شاخص ها را برای ارزیابی عملکرد سامانه مدیریت شهری ۱۳۷ طرح و محاسبه می نماییم.

مقدمه :

سیر توسعه و تکامل سازمانها با تکامل خواسته ها، نیازها و علایق آدمیان همزاد بوده و ملازمت داشته است. سازمانها گرچه ایفاکننده نقشها، ماموریتها و رویکردهای مختلفی در طول زمان در جامعه بوده و هستند، ولی کارکرد آنها



در دوره معاصر بسیار گسترده تر شده و انتظارات جامعه نسبت به آنها دائماً رو به تزاید است به نحوی که عصر حاضر را می توان عصر حاکمیت سازمانها به منظور تامین نیازهای بشری در ابعاد مختلف قلمداد کرد. توجه به خواسته ها، علایق، هنجارها و انتظارات جامعه از جمله اهدافی است که علاوه بر اهداف فنی و اقتصادی از سازمانها انتظار می رود و توفیق در این امر نیز محتاج برقراری ارتباط تنگاتنگ و مستمر با جامعه به منظور کسب بازخورد از فعالیتهای خود می باشد. برقراری ارتباطی مؤثر با جامعه به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیتهای خود، به ویژه در محیطهای پیچیده و پویا، نیازمند به وجود نظام ارزیابی عملکرد است. نبود نظام ارزیابی و هدایت و ارشاد در سیستم یا سازمان به معنی عدم برقراری ارتباط با محیط درونی و بیرونی است و پیامد آن نیز چیزی جز کهنوت و نابودی سازمان یا سیستم نخواهد بود. بنابراین بین ارزیابی و هدایت و تنظیم بهینه سیستم یا سازمان با بقاء حیات و حتی پیشرفت و تکامل آن رابطه مستقیمی وجود دارد.

بدین ترتیب، امروزه در کلیه سازمانها، ارزیابی عملکرد در سرلوحه اقدامات و فعالیت ها قرار گرفته و یکی از مهمترین اهداف آنها را تشکیل می دهد. بدون شک زمانی مدیریت در تعهد به وظایف، اهداف و مسئولیت های خود موفق خواهد بود که جریان امور را به طور مستمر و به شکلی عملی و علمی مورد ارزیابی قرار دهد.

به همین جهت ارتقاء مستمر کیفی شاخص ها، برنامه ها و فعالیت های آنها برای مجموعه ای همچون سامانه مدیریت شهری ۱۳۷ با این سطح تاثیرگذاری بر رضایتمندی شهروندان نه تنها در کوتاه مدت، بلکه در بلندمدت می تواند آثار و تبعات بسیاری در برداشته باشد. بنابراین انتظار می رود با تعیین و محاسبه شاخص ها، انجام ارزیابی عملکرد در سامانه، به عنوان امری لازم و ضروری تجلی یابد و نتایج آن پایه و اساس تحول، تغییر و پیشرفت قرار گیرد. در این نظام ابتدا باید شاخص های درست هر فعالیت، تعیین و تدوین گردند تا بتوان پس از پیاده سازی شاخص ها به پایش مرتب دستگاه و ضمناً ارتقای مستمر سطح کیفی شاخص های ارزیابی پرداخت. انتظار می رود پس از تدوین و بررسی نقاط قوت و ضعف شاخص ها، استقرار نظام ارزیابی عملکرد در تمامی سامانه به صورت امری ضروری و لازم عینیت یابد. از یک دیدگاه، یکی از مراحل و ارکان برنامه ریزی و انجام فعالیتهای و طرحها، ارزیابی می باشد و از این منظر برنامه ریزی و عملیات بدون ارزیابی، کامل نیست. بنابراین، ضرورت دارد برنامه ها و فعالیتهای مورد ارزیابی دقیق قرار گرفته و به طور پیوسته از جنبه های گوناگون بازنگری شوند. از این رو، تعیین اهداف و میزان تحقق اهداف از پیش تعیین شده و

موانع و مشکلات موجود در راه نیل به اهداف، آرمان‌هایی هستند که تعیین آنها مستلزم تدوین شاخص‌ها و معیارها می‌باشد.

با توجه به آنچه که بیان شد، می‌توان گفت که در فرآیند برنامه‌ریزی و عملیات و فرآیندها، ارزیابی، یکی از اجزای اصلی این فرآیند و به عنوان ابزار مدیریتی برای برنامه‌ریزی بهینه و بهبود اجرای سیاست‌ها و طرح‌ها و فعالیت‌های سازمان تلقی می‌شود.

سامانه مدیریت شهری ۱۳۷ با توجه به چنین رویکردی نیازمند یک "نظام ارزیابی عملکرد و تدوین شاخص" برای تعیین نوع ارزیابی، حیطة و دامنه کار، معیارها، ضوابط و شاخص‌های ارزیابی و چگونگی عمل به آنها برای نیل به اهداف می‌باشد. این مرکز با توجه به تعدد و تنوع اهداف باید تمهیدات و سازوکاری را برای تحقق این مهم فراهم آورد. این اهداف از نتیجه عملکرد، برنامه‌ها و طرح‌های درون مرکز و همچنین تعامل بین تمامی زیربخشها حاصل می‌شود.

تعریف واژه‌ها و اصطلاحات مهم

۱. شاخص/معیار

از شاخص تعاریف متعددی ارائه شده است. در اینجا سه تعریف متداول را ارائه می‌نمائیم:

- مقیاسی روشن و عینی قابل اثبات برای نتایج و دستاوردهای مورد انتظار که بر ابعاد یا خصوصیات یک دستاورد دلالت می‌کند.
- مشخصه‌ای که در اندازه‌گیری ورودیها، فرآیندها، ستاده‌ها یا خروجیها مورد استفاده قرار می‌گیرد (تعریف مندرج در آیین‌نامه ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور مصوب هیات وزیران)
- کمیتی معنادار که از مقایسه کمیتی با کمیت دیگر حاصل می‌شود. بر این اساس یک عدد مطلق نمی‌تواند شاخص باشد.

در نتیجه، شاخص مبنای **سنجش عملکرد** بوده و متغیری(هایی) را که قرار است در فرآیند اجرایی سنجیده شوند، معین و اندازه گیری می‌کند. شاخص ها باید هم از لحاظ کمی و هم از لحاظ کیفی در جستجوی ارزیابی پیشرفت بوده و عینی و قابل سنجش نیز باشند. در واقع، شاخص ها تنها ابزارهای اندازه‌گیری و معیارهای شرایط مطلوب به شمار می‌روند، نه اینکه الزاماً خود آن شرایط مطلوب باشند.

۲. ارزیابی

از نظر لغوی، واژه ارزیابی به معنی **تعیین ارزش چیزی** است و تعریف اصطلاحی آن هم به طور کلی فرآیند سنجش، ارزشگذاری و قضاوت می باشد. سایر تعاریف به شرح زیر است:

- توافق درباره استانداردهای سازمان، تعیین تفاوت‌های بین بعضی از جنبه های برنامه و مبنای استانداردهای مورد نظر و در نهایت استفاده از اطلاعات مربوط به تفاوت یاد شده برای مشخص نمودن نارسایی آنها.
- سنجش و اندازه گیری میزان موفقیت و عدم موفقیت طرحها و برنامه های یک سازمان به منظور ارائه راه حل های منطقی برای بهبود آن. بر اساس این تعریف، ارزیابی، یکی از مهمترین اجزای تشکیل دهنده نظام برنامه‌ریزی و یک روش و ابزار برای شناخت اثرات و نتایج به وجود آمده، موجود یا احتمالی عملکردها، فعالیت‌ها و طرح‌ها است.

۳. نظارت/کنترل

- ارزیابی تصمیم‌گیرها و برنامه‌ها، از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات، نسبت به هدفهای برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده.
- فعالیتی که ضمن آن عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه که باید باشد و آنچه که هست، به رفع و اصلاح آنها اقدام می شود.
- گردآوری اطلاعات پیرامون مصرف نهاده‌های پروژه، فعالیت‌های مربوط به پروژه، پیدایش به موقع ستانده‌های پروژه و شرایط مؤثر در اجرای اثربخش پروژه (نشریه **بانک جهانی**).
- واژه نظارت، معمولاً بر فرآیند سنجش مرتب و دوره‌ای نهاده‌های طرح و فعالیت‌های مربوط بدان و ستانده‌های آن دلالت می‌کند و در ضمن اجرای طرح بکار بسته می‌شود (نشریه **سازمان ملل**).

۴. تفاوت ارزیابی با اندازه گیری و نظارت

- اندازه گیری، فرآیند اندازه گرفتن و کمی سازی آن است و اساساً یک فرآیند غیر ارزشی است و ویژگیهای فیزیکی دارد. مثل طول، وزن و ... ولی ارزیابی متمایل به تعیین ارزش، قدر و منزلت یک فعالیت یا برنامه است. مقصد کلی ارزیابی آن است که آیا فعالیت یا برنامه مورد نظر از لحاظ برخورد با پیامدهای مطلوب موفق بوده یا نه و تنها راه برای تشخیص این مطلب که آیا هدفها حاصل شده است یا خیر، این است که اندازه گیری شود. بنابراین اندازه گیری به عنوان بخشی از ارزیابی تلقی می شود که با یک هدف مشخص و فوری سروکار دارد؛ اما ارزیابی یک فرآیند مداوم بوده و برای یک مدت نسبتاً طولانی انجام می گیرد و به هدفهای کلی سازمان یا برنامه می پردازد.

- نظارت، میزان دستیابی به اهداف را بررسی می کند و به چگونگی عملکرد سازمان یا برنامه یا فعالیت نمی پردازد. عوامل مؤثر در پیشرفت یا عدم پیشرفت را فقط ارزیابی بررسی می کند. ارزیابی به امر قضاوت در مورد اینکه سازمان، برنامه ها و فرآیندهای کار چگونه عمل کرده است، در طول اجرا با چه مسائلی مواجه گردیده و چه عواملی پیشرفت آن را تسهیل کرده یا مانع آن شده است، کمک می کند.

۵. سیستم و مؤلفه های آن

سیستم یا نظام عبارت است از، مجموعه یک واحد یا چند واحد از اجزاء مرتبط و وابسته به هم که با دریافت نهاده های مشخص، اهداف معینی را تامین و برآورده می نماید. این اجزاء ممکن است اجزای یک فرآیند، فعالیت یا چندین فعالیت از ابتدا تا به آخر باشند. یک سازمان گرچه یک سیستم است اما ممکن است از چندین زیرسیستم تشکیل شده باشد. هر سیستم برای خود اهداف جداگانه و متغیرهای عملکردی متفاوتی دارد و ممکن است با یکدیگر همسو باشند یا نباشند.

در ارزیابی عملکرد سیستم های سازمانی باید ابعاد و قسمتهای مختلف سیستم را از هر لحاظ مورد بررسی قرار داد و نقش عوامل فنی، انسانی، مدیریتی و اجرایی و ... را در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان ارزیابی کرد. این عوامل که در عملکرد مطلوب یا غیر مطلوب یک سازمان یا برنامه یا فعالیت مؤثر می باشند را مؤلفه های یک سیستم می نامند. در این مقاله سامانه مدیریت شهری ۱۳۷ به همراه تمام زیرسیستم های آن مورد بحث قرار می گیرند.

۶. عملکرد

منظور از عملکرد در این مقاله، چگونگی انجام وظایف، فعالیتها و نتایج حاصله می باشد.

۷. استاندارد

حد مطلوب تعیین شده برای سنجش و اندازه گیری شاخص های ارزیابی عملکرد، استاندارد نام دارد. بنابراین، استاندارد را می توان تحت تعابیر الگوی مطلوب، مبنا یا سطح مقایسه و سنجش نیز بیان نمود.

تحول در دیدگاه

برای چندین دهه تمایل عمومی در حوزه اندازه گیری عملکرد و استفاده از نتایج آن به فرآیند بودجه ریزی و تخصیص منابع مالی سازمان و بر شاخص های مالی متمرکز بوده است. ولی از حدود یک دهه قبل، ناکارایی این رویکرد، ضرورت توسعه سیستم هایی را برای اندازه گیری عملکرد نمایان ساخته است. بدین ترتیب، تغییری در نگرش عمومی از اندازه گیری عملکرد به مدیریت عملکرد به وجود آمده است. این تغییر نگرش، توجه به نکات زیر را به عوامل کلیدی در موفقیت سیستم های اندازه گیری و مدیریت عملکرد مبدل ساخته است:

جدول ۱- عوامل کلیدی توفیق نظام های اندازه گیری و مدیریت عملکرد

ردیف	عوامل کلیدی توفیق نظام های اندازه گیری و مدیریت عملکرد
۱	سیستم اندازه گیری و مدیریت عملکرد، نیازمند یک چارچوب مفهومی جهت اندازه گیری جامع و شفاف است که توسط تمامی سازمان قابل فهم باشد و اهداف و نتایج آن مورد حمایت ایشان باشد.
۲	ارتباطات موثر داخلی و خارجی با کارکنان، صاحبان، فرآیندها، مشتریان و سایر ذینفعان کلید موفقیت اندازه

	گیری عملکرد است.
۳	قابلیت حسابرسی نتایج باید به طور شفاف تامین و به خوبی درک گردد و همه بدانند که در دستیابی به اهداف سازمانی چه مسئولیتی بر عهده دارند.
۴	سیستم اندازه گیری عملکرد باید علاوه بر تفسیر داده ها برای تصمیم گیران دانش به همراه داشته باشد تا بتوانند پیشرفت به سوی اهداف از پیش تعیین شده را ارزیابی کنند.
۵	باید دستمزد، پاداش و تشویق با اندازه گیری عملکرد مرتبط باشد تا سازمان دریابد که چه چیزهایی مهم هستند.
۶	سیستم اندازه گیری عملکرد باید جنبه یادگیری و بار مثبت داشته باشد نه تنبیهی.
۷	باید نتایج و پیشرفتهای اندازه گیری عملکرد به طور باز میان کارکنان مشتریان و سایر ذینفعان تسهیم گردد.

جایگاه اندازه گیری عملکرد در قدمهای کلیدی مدیریت عملکرد

۱. تعریف رسالت و اهداف (شامل اهداف مرتبط با دستاوردها)

۱-۱- ذینفعان کلیدی در تعریف رسالت و اهداف درگیر شوند.

۱-۲- عوامل کلیدی که می توانند به طور قابل توجهی دستیابی به اهداف را تحت تاثیر قرار دهند، مشخص شوند.

۱-۳- فعالیتهای فرآیندهای اصلی و منابع برای کمک به دست یافتن به اهداف، هماهنگ شوند.

۲. اندازه گیری عملکرد

۲-۱- مجموعه مقیاسها و شاخصهای عملکرد را در تمام سطوح سازمان توسعه می دهد تا نتایج را نشان

دهند. این شاخص ها برای مجموعه حیاتی هستند، به اولویتهای گوناگون پاسخ می دهند، با برنامه ها مربوط هستند و پرهزینه نیستند.

۲-۲- برای افزایش سرعت عملکرد و پشتیبانی تصمیم گیری در سطوح مختلف، داده هایی به حد کافی، کامل، دقیق و قابل اعتماد، جمع آوری می شوند.

۲-۳- اطلاعات عملکرد به صورتی سودمند گزارش شوند.

۳. استفاده از اطلاعات عملکرد

۳-۱- استفاده از اطلاعات عملکرد برای بهبود عملکرد

۳-۲- انتقال اطلاعات عملکرد ذینفعان کلیدی و عموم

۳-۳- نمایش عملکرد مؤثر یا بهبود داده شده

۳-۴- پشتیبانی از تصمیم در مورد سیاستها

۴. تداوم بخشیدن به مدیریت مبتنی بر عملکرد

۴-۱- پیوند تصمیم گیری با قابلیت حسابرسی نتایج

۴-۲- ایجاد مشوقهایی برای بهبود مدیریت و عملکرد

۴-۳- ایجاد مهارت تصمیم گیری در برنامه ریزی استراتژیک اندازه گیری عملکرد و استفاده از اطلاعات

عملکرد

۴-۴- یکپارچه سازی مدیریت مبتنی بر عملکرد با فرهنگ و فعالیتهای روزانه سازمان

استفاده از نتایج اندازه گیری عملکرد برای تغییر مؤثر

۱. سیستم اندازه گیری عملکرد باید برای تصمیم گیران بصیرت لازم را فراهم آورد، نه اینکه تنها داده ها را گردآوری نماید.

▪ نتایج ارزیابی باید اطلاعات معنی دار را فراهم کند.

▪ برای تقویت ارزیابی از منابع اطلاعات مکمل استفاده شود.

▪ نتایج ارزیابی باید به طور مناسب تحلیل گردد.

۲. باید نتایج بکار گرفته شوند؛ وگرنه کسی آنها را جدی نخواهد گرفت.

- مدیریت شکاف میان اهداف استراتژیک یا اهداف سالیانه با دستاوردهای واقعی
- خود- عارضه یابی فعالیتها و فرآیندها با استفاده از اطلاعات
- تقویت بازخورد استراتژیک و یادگیری در مورد آینده
- محک زنی یا الگوبرداری
- مدیریت مخاطرات
- حل کردن مساله به صورت بین وظیفه ای
- بهبودهای سازمانی

تعریف و تبیین شاخص ها

گفته شد که شاخص، مقیاسی روشن و عیناً قابل اثبات برای نتایج مورد انتظار است. چیزی است که اشاره می کند، نمایش می دهد یا دلالت می کند. همچنین شاخص به عنوان یک نشانه، علامت یا نموداری از خصوصیات، آثار یا وقایع به کار می آید. از اینرو، شاخص ها مبنای سنجش عملکرد هستند و متغیرهایی که قرار است در فرآیند اجرایی سنجیده شوند را اندازه گیری می کنند.

یک نظام ارزیابی عملکرد باید از قبل مشخص کند که برای نمایش عملکرد چه چیز سنجیده یا مشاهده خواهد شد. عملکرد باید عیناً قابل اثبات باشد تا هر کس تایید کند که عملکرد مطابق هدف و برنامه بوده است یا خیر. لذا شاخص های عینی، قابل اثبات و از پیش تعیین شده، کمک می کند تا شواهد و مدارک در کانون توجه قرار گیرند. برای درک بهتر این مفهوم و جایگاه تدوین شاخص در نظام ارزیابی عملکرد به مراحل مورد نیاز جهت طراحی یک نظام ارزیابی عملکرد مطلوب پرداخته می شود.

در یکی از دیدگاههای مطرح شده، فرآیندهای کلی و علمی ارزیابی، که مجموعه ای است از اقدامات با ترتیب و توالی منطقی و خاص را می توان با گامهای منطقی به شرح زیر عملی نمود:

- ۱- تدوین و تنظیم شاخص های ارزیابی عملکرد
- ۲- تدوین و برقراری استانداردهای عملکرد

۳- ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخص ها به ارزیابی شونده

۴- سنجش یا اندازه گیری عملکرد واقعی

۵- مقایسه عملکرد با استانداردهای هر شاخص

۶- اعلان نتایج به ارزیابی شونده و بحث در خصوص چگونگی حصول نتایج

۷- اقدام به منظور بکارگیری عملیات اصلاحی در راستای بهبود و توسعه عملکرد

باید توجه داشت که استانداردها چه بر اساس اهداف و نتایج مورد انتظار تعیین و سنجیده شوند و چه با دوره های قبل بر اساس روند و دوره زمانی سنجیده و مشخص گردند، به منزله نوعی تدوین استاندارد می باشند، گرچه باید اذعان داشت که در مواردی تدوین یک استاندارد ویژه برای مقدار هر شاخص بسیار دشوار است. از منظر دیگر به موضوع ارزیابی عملکرد، فرآیند ارزیابی و جایگاه تدوین و تنظیم شاخص در آن به شرح زیر ارائه شده است:

۱- تعیین نتایج مورد انتظار (هدفها، برنامه ها و بایدها)

در این مرحله مدیریت باید اهداف و نتایجی که از اجرای عملیات و برنامه های سازمان انتظار دارد، مشخص نماید. در صورتی که این اهداف و بایدها به درستی و روشنی مشخص نشوند، ارزیابی کار دشواری خواهد شد. چراکه ارزیابی مقایسه و سنجش بین بایدها و آنچه که هست می باشد.


مثال در سطح عملیاتی سامانه مدیریت شهری ۱۳۷

- بخش اول پروژه زمان استاندارد تا یک ماه دیگر به اتمام برسد .

- اداره برنامه ریزی نسبت به دوره های آموزشی را برای هر دوره شش ماه تهیه و تنظیم کند.

در بعد کلان و در سطح عالی نیز هر سازمانی اهداف و نتایج مورد انتظاری دارد که کل مجموعه برای دستیابی به آن تلاش می نماید. در عین حال می توان برای تعیین نتایج مورد انتظار این اهداف را به اهداف کمی و کیفی در سطوح پایین تر و ابعاد اختصاصی تر تبدیل و تجزیه نمود.

به طور کلی، اهداف تعریف شده در سازمان باید از یک سری ویژگی های کلیدی برخوردار باشند. یک روش مهم موجود برای تعیین ویژگی های یک هدف، روش SMART است. این واژه ترکیب حروف اول کلمات زیر است:

دقیق (Specific) 

قابل اندازه‌گیری (Measurable) 🌈

قابل دستیابی (Attainable) 🌈

واقعی و چالش‌برانگیز (Realistic & Challenging) 🌈

زمان‌بندی (Timely) 🌈

۲- تدوین و تعریف شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار

در جریان ارزیابی باید شاخص‌هایی وجود داشته باشد تا بدان وسیله بتوان نیل به نتایج مورد نظر را مورد سنجش قرار داد. این شاخص‌ها در واقع معیارها یا مقیاس‌هایی برای سنجش عملکردها به شمار می‌روند.

مثال:

- برای سنجش کار یک کارمند که با شهروندان و مردم سروکار دارد، شاخص تعداد مشتری یا ارباب رجوع در روز،

- برای سنجش کار یک کارگر ساختمانی از شاخص میزان آجر جابجا شده در واحد زمان،

- برای سنجش پیشرفت کار یک پروژه یا برنامه، شاخص پیشرفت پروژه یا برنامه در واحد زمان.

شاخص‌ها باید به گونه‌ای انتخاب شوند که رابطه مستقیمی با موضوع مورد ارزیابی داشته باشند، باید از جامعیت نسبی برخوردار بوده و تا حد امکان جوانب مختلف را در بر داشته باشند. جهت ارزیابی عملکرد سیستم، قبل از هر چیز به ابزاری نیاز است تا تصویری از عملکرد سیستم نمایش داده شود. این ابزارها همان شاخص‌ها هستند.

انواع مختلف شاخص و روشهای انتخاب آن

انواع مختلف شاخص به شرح زیر، ممکن است وجود داشته باشد که در مباحث بعدی به طور کامل بدانها پرداخته می‌شود.

❖ شاخص کمی و کیفی،

❖ شاخص کلان و شاخص جزئی،

❖ شاخص عملکرد، شاخص موضوعی و شاخص نیازها،

❖ شاخص های مقطعی و شاخصهای سری زمانی

❖ شاخصهای ورودی، فرآیندی و خروجی

از دیدگاهی دیگر و برای سازمانهایی چون سامانه مدیریت شهری ۱۳۷ که جزو سازمانهای خدماتی به شمار می‌رود و ارتباط مستقیم با نیازهای خدمت گیرنده (شهروند) دارد، می توان تقسیم بندی زیر را برای شاخصهای ارزیابی عملکرد آن ارائه نمود:

❖ شاخصهای رضایتمندی

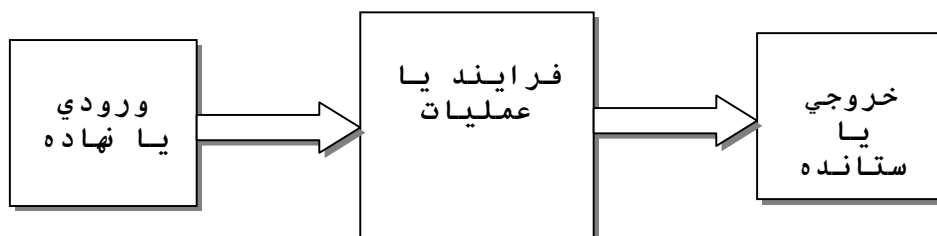
❖ شاخصهای عملکردی

❖ شاخصهای مدیریتی

❖ شاخصهای مالی

انتخاب شاخص ها:

به منظور انتخاب شاخص ها در ارزیابی، سؤالی که می توان مطرح کرد، آن است که از کدام بخش های یک سیستم، باید شاخص ها را برای ارزیابی انتخاب کرد؟ پاسخ به این سؤال برای رسیدن به شاخص های مناسب در سازمان بسیار مهم است. این امر مشخص می نماید که در انتخاب شاخص باید نسبت به کل سیستم شناخت داشته و از مجموعه آن سیستم، شاخص های مورد نظر را انتخاب نمود. اگر سازمان به مثابه یک سیستم در نظر گرفته شود، هر یک از شاخص های ورودی، خروجی و فرآیندی به طور نمونه شامل موارد زیر می شود:



نمودار ۱- سازمان و تعریف شاخص های آن به عنوان یک سیستم

جدول ۲- انواع شاخص های سامانه ۱۳۷ از دیدگاه سیستمی و مثالهای هر یک

ردیف	انواع شاخص	نمونه و مثال
۱	شاخص های رضایتمندی	<ul style="list-style-type: none"> - شاخص رضایت از سرعت انجام کار - شاخص رضایت از کیفیت انجام کار - شاخص ارتباط موفق با شهروند
۲	شاخص های عملکردی	<ul style="list-style-type: none"> - شاخص عملکرد نیروی انسانی - شاخص سرعت انجام کار - شاخص پیامهای عملیاتی شده - شاخص تایید پیام - شاخص تاثیرگذاری پیگیری ویژه
۳	شاخص های مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> - متوسط زمان بین ثبت پیام شهروند تا آغاز به عملیات اجرایی - شاخص حساسیت شهروندی - متوسط زمان انتظار شهروند تا ثبت پیام
۴	شاخص های مالی	<ul style="list-style-type: none"> با توجه به ویژگی خدمت رسانی فعالیتهای سامانه، این شاخص مصداق چندانی در این مجموعه پیدا نمی کند.

- از اینرو در انتخاب شاخص ها باید توجه داشت که، تمام بخشهای مرتبط به هم سیستم مورد ملاحظه قرار گیرند و شاخص ها قادر باشند، وضعیت هر یک از بخشها و سطوح مختلف سازمان را شناسایی و اندازه گیری کنند.

تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب (مبنا یا سطح مقایسه)

پس از تعیین شاخص‌ها یا مقیاس‌های سنجش، باید میزان مورد نظر در آن شاخص‌ها برای موضوع ارزیابی مشخص گردد. در واقع شاخص یا مقیاسی که برای آن میزان معین شده، استاندارد نام دارد. از آنجا که استانداردها یا الگوهای مطلوب، مبنای مقایسه در نظام ارزیابی سازمانی تلقی می‌شوند، مرحله تعیین استاندارد، مهمترین مرحله نظام محسوب می‌شود.

جدول ۳- طبقه بندی انواع استاندارد به همراه تعریف و مثال برای هر یک از آنها

ردیف	طبقه بندی انواع استاندارد	تعریف	مثال
۱	استانداردهای کمی و کیفی	استانداردهای کمی، گویای کمیت، مقدار، تعداد و زمان مورد نظر می‌باشند.	۲۰ متر مکعب خاکبرداری در ۸ ساعت یا ۵۰ متر مربع سنگفرش در ۸ ساعت کاری.
		استانداردهای کیفی، گویای کیفیت موضوع مورد ارزیابی هستند. سنجش کیفیت در نظام ارزیابی یک سازمان کاری دشوار و پیچیده است.	پایه های بنا باید قدرت تحمل ۱۰۰۰ تن فشار را داشته باشد.
۲	استاندارد فیزیکی یا مادی	استاندارد فیزیکی یا مادی ملموس بوده و سنجش و تعیین آنها آسان است.	مقدار محموله بازیافت شده در طول روز، کالای حمل شده در هر کیلومتر.
۳	استانداردهای پولی و غیر مادی	استاندارد پولی، ملموس بوده و سنجش و تعیین آنها آسان است.	درآمد یا عوارض هر واحد خدمات شهری، میزان بازدهی سرمایه و سایر استانداردهای هزینه، درآمد و سرمایه.
		استاندارد غیر مادی ملموس نبوده و سنجش و تعیین آنها بسیار مشکل می‌باشد.	میزان وفاداری افراد به سازمان، استاندارد حیثیت و اعتبار اجتماعی سازمان در سطح

جامعه و نزد مخاطبین و ذینفعان خاص.			
مثالهای بالا.	استانداردهای داخلی، منعکس کننده اهداف جزئی سیستم بوده و توسط سازمان تعیین می گردند.	استانداردهای داخلی، استانداردهای خارجی و استانداردهای نسبی	۴
میزان اشتغالزایی، سطح رفاه استاندارد.	استانداردهای خارجی، معمولاً توسط مسئولین خارج سازمان مانند مقامات دولتی، سیاسی، فنی و کارشناس تعیین و منعکس کننده اهداف کلی می باشند.		
نرخ بازده سرمایه گذاری شرکت X در مقایسه با شرکت Y.	استانداردهای نسبی، معمولاً از مقایسه سطوح عملکرد سیستم های مشابه/ طرحها/ فعالیت‌های مشابه با یکدیگر و انتخاب عملکرد بهترین/ عملکرد متوسط آنها به عنوان عملکرد استاندارد به دست می آید.		

شاید بتوان مهمترین مشکل در ارزیابی عملکرد را **تعریف استاندارد یا سطح مقایسه** دانست. در ارزیابی عملکرد سازمان این سؤال مطرح می شود که برای ارزیابی عملکرد آن را با چه مبنایی باید مقایسه نمود. در مطالعات هر برنامه یا فعالیت‌های سازمانی قبل از اجرای آن اهدافی مد نظر قرار می‌گیرد. حال سؤال این است که آیا در ارزیابی اهداف قبل از اجرای برنامه یا فعالیت می توانند ملاک قرار گیرند. دادن پاسخ مثبت و صریح به این سؤال مشکل است. چراکه تکنولوژی، شرایط و اوضاع و احوال سازمانی و محیطی ممکن است بر این روند تاثیرات قابل ملاحظه‌ای را بر جای گذارد. به همین دلیل و دلایلی از این دست است که گفته می شود مشکل‌ترین بخش ارزیابی همواره تعیین استاندارد مناسب است.

با مشخص بودن سطح مقایسه و اندازه‌گیری شاخص‌های مهم می‌توان عملکرد سازمانی را ارزیابی نمود و بر حسب میزان نزدیکی نمرات شاخص‌ها به سطح استاندارد، فعالیت‌ها یا برنامه‌های سازمان را درجه بندی یا رتبه بندی نمود. اما در این میان این سؤال نیز پابرجا می‌ماند که شرکتها یا مراکز یا بخش‌هایی که در ارزیابی بالاتر قرار گرفته اند، با استفاده از چه امکانات و مصرف چه میزان نهاده به آن سطح از عملکرد رسیده‌اند و آیا مقایسه‌ای بین منابع مصرف شده و عملکرد حاصل به عمل می‌آید. مثلاً سازمانی که شاخص‌های عملکردی بالایی دارد، سالانه ۱۰ میلیارد ریال بودجه داشته و در مقابل سازمان دیگری با یک میلیارد ریال بودجه به شاخص‌های پایین‌تری در عملکرد دست یافته است، چگونه باید منابع مصرفی هر سازمان را در ارزیابی آن لحاظ نمود.

بنابراین برای تعیین استانداردهای عملکرد نیاز به ابزاری وجود دارد که دارای ویژگیهای ذیل باشد:

جدول ۴- ویژگی‌های مورد نیاز برای تدوین استانداردهای عملکرد

ردیف	ویژگیهای استانداردهای عملکرد
۱	بتواند با توجه به انواع محدودیتهای موجود از نظر فیزیکی، مدیریتی و فنی تمامی جنبه های عملکرد و اهداف را که در تاثیر متقابل با یکدیگر نیز می باشند در نظر گرفته و بالاترین سطح دسترسی به آنها را تحت شرایط واقعی سازمان و برنامه ها ارائه نماید.
۲	بتواند با توجه به شرایط خاص هر سازمان یا برنامه بدون تاثیرپذیری از تمایلات یا گرایشات خاص مبانی یکسان و قابل مقایسه ای را میان مراکز و برنامه های مختلف به عنوان استاندارد عملکرد ارائه نماید.
۳	بتواند سهم هر بخش از سیستم را اعم از فیزیکی یا مدیریتی یا فنی در استاندارد عملکرد تعیین نموده و اثر تغییرات اهداف یا محدودیتهای را در طول زمان در سطح عملکرد استاندارد در نظر بگیرد.

باید به این نکته توجه نمود که سطح استاندارد عملکرد یک سیستم در طول زمان ثابت نمی باشد؛ بلکه با

افزایش تجربه و بهبود مدیریت سیستم و نیز با بکارگیری فناوریهای جدید و یا تغییر در اهداف سیستم، طرح یا برنامه‌ی



فعالیت در طول زمان متغیر خواهد بود. بنابراین همواره در طول زمان باید استانداردهای ارزیابی را براساس شرایط روز مورد بازبینی قرار داد.

آقای باترال در سال ۱۹۸۱ در پاسخ به سؤالات اصلی در مورد اینکه چه استانداردهایی را باید برای عملکرد به کار برد و چگونه آنها را باید تعیین نمود، اظهار داشت که استانداردهای عملکرد نمی توانند به صورت یک پارامتر ثابت و مطلق تعریف شوند، بلکه باید با توجه به ویژگیهای خاص سیستم، طرح یا برنامه یا فعالیت به صورت نسبی تعریف شده و در طول زمان نیز با توجه به تغییراتی در مدیریت سیستم متغیرها مورد بازبینی و بازنگری قرار گیرند.

۲- تعیین نظام و روش جمع آوری اطلاعات

اطلاعات و آمار مبنا و پایه سنجش نتایج مورد انتظار می باشند. در واقع هیچ نظام ارزیابی بدون در اختیار داشتن آمار و اطلاعات صحیح و بموقع نمی تواند نقش مؤثری را در سازمان ایفا نماید. از اینرو، طراحی شبکه اطلاعاتی برای اندازه گیری و ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص ها یا معیارها امری حیاتی و ضروری می باشد. باید توجه داشت که اطلاعات اضافی به همان اندازه مشکل آفرین است که اطلاعات ناقص مسئله ساز است. تلخیص اطلاعات و طبقه بندی آنها بر اساس اهمیت و اولویت موضوع از وظایف دیگر شبکه اطلاعاتی در نظام ارزیابی می باشد. از سوی دیگر، لازمه انجام سه مرحله قبل، جمع آوری اطلاعات در زودترین زمان ممکن می باشد تا بر مبنای آن بتوان معیار متمایز کردن و اهمیت نسبی معیارهای مختلف را به دست آورد.

۳- ارزیابی اطلاعات و ارائه پیشنهادهای بهبود

در این مرحله با کمک استانداردهای انتخاب شده، اطلاعات جمع آوری شده مورد ارزیابی قرار می گیرند. به عبارت دیگر، آنچه پیش بینی شده (در قالب استانداردها) با آنچه انجام شده (به صورت اطلاعات جمع آوری شده) مورد مقایسه و تطبیق قرار می گیرند. در صورتی که نتیجه حاصل از مقایسه حاکی از آن باشد که پیش بینی ها به درستی عمل شده برنامه یا فعالیت ادامه می یابد و در صورتی که انحرافات یا مغایرت‌هایی چه مثبت و چه منفی از مقایسه حاصل شود، باید علت یا علل را بررسی نموده و در پی رفع آنها و انجام اقدامات اصلاحی برآمد.

مشخصات و ویژگیهای یک شاخص مطلوب

از آنجا که سازمانها ماهیتاً مختلف و متنوع هستند و نتایج و انتظارات مختلفی از آنها می رود هرگز نمی توان مجموعه ای از شاخص های بخصوصی را تعریف و تعیین کرد که عمومیت داشته باشند و بتوان از آنها برای ارزیابی عملکرد تمامی سیستم ها و سازمانها از آن استفاده نمود. به طور کلی شاخص هایی که برای ارزیابی عملکرد مجموعه سازمان بکار برده می شوند، باید خصوصیات و ویژگیهایی داشته باشند که استفاده از آنها دقت، صحت و اثربخشی فرآیند ارزیابی را افزایش دهند. به عبارت دیگر، فرآیند انتخاب شاخص ها مبتنی بر مجموعه ای از ملاکهای عمومی انتخاب است که شاخص ها را در مقابل آنها می توان ارزیابی نمود. برخی از مهمترین این شاخص ها یا معیارها که یک سازمان در ساختن شاخص ها باید بدان توجه داشته باشد، در زیر ارائه می شود:

جدول ۵- عناوین ویژگیها و شرح ویژگی های تدوین یک شاخص مطلوب

ردیف	ویژگیها	شرح ویژگی ها
۱	جامعیت	یک شاخص یا مجموعه ای از شاخص های سازمانی باید یک وضع مطلوب عملکرد را تا حد امکان به طرز جامع منعکس کند و تمامی عملیات در برنامه را مورد ارزیابی و بررسی قرار دهد. مثلاً توجه به عملیات مالی و نادیده گرفتن سایر عملیات در یک برنامه، ارزیابی را بی اثر می سازد.
۲	عینیت	عموماً شاخص های سازمانی باید شرایط عینی را منعکس کنند. هر چند شاخص های ذهنی هم ممکن است ساخته شوند و با انعکاس اثرات جنبی پروژه مکمل شاخص های عینی در بررسی عملکرد سیستم داشته

		باشند. به عبارت دیگر، نظام ارزیابی باید عینیت داشته باشد و صرفاً بر اساس ذهنیات و نظر شخصی نباشد.
۳	عمومیت	شاخص های سازمانی باید آنقدر کلی باشند که جنبه های مختلف عملکرد را در برگیرند و کاربرد آنها مختص وضعیتهای معین و خاص نباشد. در این صورت است که می توان نظام ارزیابی را واجد مشخصه عمومیت دانست.
۴	سهولت	داده های مربوط به شاخص های سازمانی باید به آسانی در دسترس باشند و اطلاعات و نتایج آن را بتوان سریع و بموقع و دقیق و صحیح در اختیار مدیران مربوطه قرار داد.
۵	حساسیت	شاخص های سازمانی باید چنان حساس باشند که تغییرات در سطح عملکرد سیستم مورد بررسی را منعکس کنند. این امر بازگوکننده آن است که ارزیابی باید در نقاط حساس و کلیدی ای انجام شود که بیشترین تاثیر بر عملکرد کل سیستم باقی می گذارد.
۶	کم بودن	تعداد اندک شاخص های کلیدی سازمانی که جنبه های مهمتر شرایط مطلوب عملکرد را نشان می دهد، باید بر انبوه شاخص هایی که نمایانگر جنبه های محدودی از شرایط مطلوب هستند ترجیح داده شود.
۷	واقعیت	شاخص های سازمانی باید واقعینانه بوده و با توجه به واقعیات و امکانات و ظرفیتهای موجود سازمان تنظیم شود. اگر این شاخص ها بدون توجه به این مشخصه تعریف شوند مسلماً در نظام ارزیابی آثار سویی بر جای خواهند گذاشت.
۸	قابلیت اعتماد	شاخص های سازمانی باید از ویژگی قابلیت اعتماد برخوردار باشند. یعنی

<p>اندازه‌گیری این شاخص‌ها در زمانهای مختلف، کم و بیش نتایج یکسانی را عاید سازد. همچنین این شاخص باید به گونه‌ای باشد که اندازه‌گیری آن به وسیله افراد یا روشهای مختلف تأثیری در نتایجی که از آن به دست می‌آید نداشته باشد.</p>		
---	--	--

منابع استخراج شاخص‌های سازمانی

برای ارزیابی عملکرد مجموعه سامانه می‌توان از منابع سریع که مستلزم هزینه کم و نتایج زود بازده و با کیفیت است، استفاده نمود. برخی از این شیوه‌ها عبارتند از:

- مصاحبه با افراد کلیدی مطلع،
- مصاحبه گروهی و جمعی با ذینفعان،
- مشاهده مستقیم،
- بررسی نمونه‌ای سریع،
- مطالعه موردی Case Study
- بارش افکار یا طوفان فکری Brain Storm
- مطالعه و بررسی قوانین و مقررات، آیین نامه‌ها و بخشنامه‌ها و مصوبات مرتبط،
- گزارشات عملکرد و کارنامه‌های عملکرد سازمان،
- مطالعه و بررسی اسناد و مدارک و کتب ذیربط،
- بررسی تطبیقی با سازمانهای پیشرو در کشورهای مشابه در جهان (الگوبرداری)

تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد برای سامانه مدیریت شهری ۱۳۷

بر اساس اطلاعات مندرج در مراحل فوق و با عنایت به فرآیندهای در حال انجام در سامانه ۱۳۷ اقدام به استخراج بخشی از شاخص‌های در دسترس برای ارزیابی عملکرد واحدهای مختلف سامانه می‌نماییم.

الف) شاخص‌های رضایتمندی

(۱) شاخص رضایت از سرعت انجام کار: $\frac{a}{b}$

a: تعداد تماس‌هایی که منجر به کسب رضایت شهروندان از سرعت انجام کار شده است.

b: تعداد کل تماس‌ها

(۲) شاخص رضایت از کیفیت انجام کار: $\frac{c}{b}$

c: تعداد تماس‌هایی که منجر به کسب رضایت شهروندان از کیفیت انجام کار شده است.

(۳) شاخص ارتباط وفق با شهروند: $\frac{d}{b}$

d: تعداد تماس‌هایی که مرحله بازخورد آنها با موفقیت انجام شده است.

ب) شاخص‌های عملکردی (فرآیندی)

(۱) شاخص بازخورد پیام: $\frac{e}{f}$

e: تعداد کل پیام‌های بازخورد شده (موفق و ناموفق)

f: تعداد کل پیام‌های ثبت شده

(۲) سرانه تماس واحد بازخورد پیام: $\frac{e}{m1}$

m1: تعداد نیروی انسانی واحد بازخورد

(۳) شاخص سرانه ثبت: $\frac{b}{m2}$

m2: تعداد نیروی انسانی واحد ثبت پیام

(۴) شاخص سرعت عملیات اجرایی: $\frac{t1}{t}$

t1: مدت زمان انجام کار

t2: زمان استاندارد انجام کار

(۵) شاخص پیام های عملیاتی: $\frac{g}{b}$

g: تعداد پیام هایی که فرآیند عملیات اجرایی آنها تکمیل گردیده است.

(۶) شاخص تایید پیام: $\frac{h}{b}$

h: تعداد پیام هایی عملیاتی شده ای که مورد تایید قرار گرفته است.

(۷) شاخص قابلیت اطمینان انجام پیام: $\frac{h}{b-j-i}$

i: تعداد پیام های تکراری

j: تعداد پیام های غیرقابل انجام (برابر با نظر کارشناسی)

(۸) شاخص تاثیر گذاری پیگیری ویژه: $\frac{k}{l}$

k: تعداد پیام های نارضایتی که پس از پیگیری ویژه به رضایت تبدیل شده اند.

l: تعداد پیام هایی که رضایت شهروند را جلب نکرده است.

ج) شاخص های مدیریتی

(۱) متوسط زمان بین ثبت پیام شهروند تا آغاز عملیات اجرایی

(۲) شاخص حساسیت شهروندی: $\frac{i}{b}$

n: تعداد پیام های تکراری

۳) شاخص عدم آگاهی شهروندان از وظایف سامانه مدیریت شهری ۱۳۷: $\frac{j}{b}$

۴) درصد پیام های بالاتر از میانگین پاسخگویی

نتیجه گیری

با استناد به مطالب عنوان شده در این مقاله و همینطور نتایج حاصل از محاسبه شاخصهای تدوین شده می توان معیار سنجش عملکرد مناسبی از فعالیتهای سامانه مدیریت شهری ۱۳۷ ارائه نمود. به علاوه همانگونه که مشاهده می شود، لزوم ارزیابی عملکرد سامانه از دیدگاه شهروندان به عنوان راس هرم اهداف کلان خدمت رسانی در شهرداری تهران، یکی از عوامل اصلی تاثیرگذار در استخراج شاخصهای موردنظر بوده است تا بدین وسیله ضمن ارائه اطلاعات مورد نیاز مدیریت از نحوه عملکرد سامانه، انعکاسی صحیح و دقیق از نقطه نظرات شهروندان را در خصوص خدمات این مرکز، در اختیار مدیران و برنامه ریزان کلان شهری قرار دهیم. لازم به ذکر است، شاخصهای طرح شده تنها بخشی از معیارهای مورد نیاز برای ارزیابی همه جانبه یک سازمان می باشند و مطابق با نوع اطلاعات مورد نیاز، شاخصهای دیگری را نیز می توان تعریف نمود.

فهرست منابع مورد استفاده

الف - فارسی

۱. صدر، فرهاد؛ سالاریان زاده؛ گزارش "ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی"؛ معاونت توسعه مدیریت، منابع و امور مجلس؛ مرکز توسعه مدیریت و سیستم‌ها؛ مرداد ماه ۱۳۸۲
۲. رابرت اس، کاپلان؛ دیوید پی نورتون؛ "سازمان استراتژی محور"؛ بختیاری، پرویز؛ سازمان مدیریت صنعتی؛
۳. رحمان زاده، محمد؛ "فرآیندگرایی و استاندارد ISO ۹۰۰۴:۲۰۰۰"؛ نشر کتاب مرو؛ چاپ اول؛ ۱۳۸۰
۴. چانگ، ریچارد وای؛ "بهبود مستمر فرآیند"؛ خلیلی شورینی، سهراب؛ میروخورسندی، ابراهیم؛ نشر یادواره کتاب؛ چاپ اول؛ ۱۳۸۰
۵. نورث، کلاث؛ "فنون مهندسی صنایع: طراحی، اجرای سیستم و ارزیابی نتایج"؛ ترجمه گروه مترجمان؛ نشر کارآفرینان بصیر؛ چاپ اول؛ سال ۱۳۸۰؛ تهران

ب - انگلیسی

۱. World Health Organization, (WHO), Statistical Indicators for the planning and Evaluation of public. Health programs, Geneva: WHO Technical Report, series number ۴۷۲, ۱۹۷۱.
۲. Guidelines for Strategic Planning, DOE/PO-۰۰۴۱, Department of Energy, January ۱۹۹۶.