

طراحی نظام ارزیابی عملکرد

معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران

(جلد اول)

مجریان:

دکتر احمد رضا سنجری

دکتر سید حسین ابطی

ناظر علمی:

دکتر فتاح شریفزاده

زیر نظر:

معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران

دکتر کاوه تیمورثاد

سید رضا مصطفوی

www.ketab.ir

فهرست مطالب

پیشگفتار ۹

فصل اول: طرح شناخت و امکان‌سنجی ۱۱

مقدمه	۱۳
مسأله پروژه تحقیق	۱۴
بیان مسأله	۱۴
ضرورت و اهمیت انجام تحقیق	۱۶
اهداف تحقیق	۱۷
سؤالات تحقیق	۱۷
روش شناسی تحقیق	۱۷
شرح خدمات پروژه	۱۹
قلمرو تحقیق	۱۹
محدودیت‌های تحقیق	۲۱
تعاریف واژه‌ها و اصطلاحات تحقیق	۲۱
منابع	۲۴

فصل دوم: مبانی نظری فرهنگی و اجتماعی ۲۷

مقدمه	۲۹
فرهنگ و جامعه	۳۰
اجتماعی شدن	۴۵
نهادهای سازمان‌های اجتماعی	۵۰
ویژگی‌های نهادهای اجتماعی	۵۲
شهرنشینی و جامعه صنعتی	۶۷
مدیریت شهری	۸۲
آسیب‌های اجتماعی	۱۱۰
سایر مفاهیم و واژه‌های آسیب اجتماعی	۱۲۰
منابع	۱۲۲

فصل سوم: معرفی ساختار و فعالیت‌های اجتماعی - فرهنگی شهرداری تهران ۱۳۸۷-۱۳۸۹ ۱۲۷

پیشینه اجتماعی - فرهنگی شهرداری تهران	۱۲۹
ساختار اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران	۱۳۳
توصیف سازمان تفصیلی ادارات کل حوزه معاونت و اهم وظائف آنها	۱۳۴
ساختار و فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی مناطق ۲۲گانه	۱۶۰
ساختار سازمانی سازمان فرهنگی - هنری	۱۶۱
حامیان و تأمین‌کنندگان	۱۶۷
منابع:	۱۶۹

فصل چهارم: مبانی و مطالعات ارزیابی عملکرد ----- ۱۷۱

مقدمه -----	۱۷۳
ارزیابی در دستگاه خلقت و آفرینش -----	۱۷۴
مفاهیم و تعاریف ارزیابی عملکرد -----	۱۷۵
ضرورت و اهمیت -----	۱۷۶
مدیریت و ارزیابی عملکرد -----	۱۷۶
جایگاه ارزیابی در نظام برنامه‌ریزی -----	۱۷۸
دیدگاه‌های مختلف در ارزیابی عملکرد -----	۱۷۹
انواع ارزیابی -----	۱۸۰
فرآیند ارزیابی عملکرد -----	۱۸۷
عوامل مؤثر در اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد -----	۱۸۸
مراحل ارزیابی عملکرد -----	۱۸۸
ابعاد ارزیابی عملکرد -----	۱۸۹
معیارها و استانداردها در ارزیابی عملکرد -----	۱۹۰
برداشت‌های منفی از ارزیابی عملکرد -----	۱۹۰
مشکلات ارزیابی عملکرد سازمان‌ها -----	۱۹۱
ویژگی‌های نظام ارزیابی اثربخش -----	۱۹۱
ابعاد ارزیابی عملکرد دولت و بخش عمومی -----	۱۹۲
اهداف نظام ارزیابی دستگاه اجرایی -----	۱۹۳
دستاوردها و نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها -----	۱۹۵
سیر تحول و تطور ارزیابی عملکرد -----	۱۹۵
ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی -----	۱۹۷
ارزیابی عملکرد در ایران -----	۱۹۷
الگوهای متداول ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی -----	۱۹۸
نقد الگوها و روش‌ها -----	۲۴۳
منابع -----	۲۴۵

فصل پنجم: بررسی نظام و شیوه‌های ارزیابی عملکرد در برخی از کشورها و شهرداری‌های جهان ----- ۲۴۹

سیستم نظارت و ارزیابی در ژاپن -----	۲۵۱
بررسی وظایف بازرسی در چارچوب دولت -----	۲۵۲
دولت ملی ژاپن -----	۲۵۲
بررسی نظام نظارت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی مالزی -----	۲۶۰
ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها در سایر شهرهای جهان -----	۲۶۵
اساس اندازه‌گیری عملکرد شهرداری -----	۲۶۶
معیارها، متدولوژی‌ها و روش‌ها -----	۲۷۰
انتخاب معیارهای عملکرد برای نتایج مورد انتظار -----	۲۷۵

۲۷۵	ایجاد فرایند الگوبرداری
۲۷۶	انجام تحلیل هزینه - فایده
۲۷۶	تدوین برنامه اجرایی ارزیابی عملکرد شهرداری
۲۷۶	استفاده از اطلاعات ارزیابی عملکرد به وسیله شهرداری‌ها
۲۷۷	آموخته‌ها و نکات برجسته
۲۷۹	مطالعه تطبیقی برخی شاخص‌های ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها در حوزه فرهنگی - اجتماعی
۲۷۹	شاخص‌های ارزیابی عملکرد شهرداری‌های نروژ
۲۸۱	ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها در فنلاند
۲۸۵	ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها در آلمان
۲۸۷	ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها (دولت محلی) در استرالیا
۲۸۸	شاخص‌های ارزیابی عملکرد دولت محلی بخش استرالیای جنوبی
۲۹۰	برنامه ارزیابی عملکرد شهرداری ایالت انتاریو
۲۹۱	شاخص‌های ارزیابی عملکرد شهرداری دوربان
۲۹۵	ارزیابی عملکرد شهرداری واشنگتن
۲۹۷	ارزیابی عملکرد شهرداری دورهام
۲۹۹	منابع

۳۰۱	فصل ششم: متدولوژی پروژه
۳۰۳	مقدمه
۳۰۳	عارضه‌یابی
۳۰۴	نوع و روش تحقیق
۳۰۴	جامعه آماری و نمونه‌گیری تحقیق
۳۰۵	ابزار گردآوری داده‌ها
۳۰۸	تکنیک‌های آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها
۳۰۹	روش تحلیل سلسله‌مراتبی و کاربرد آن در ارزیابی عملکرد
۳۱۸	روایی (اعتبار و پایایی ابزار سنجش)
۳۱۹	روش اجرا
۳۲۲	منابع

پیشگفتار

سازمان‌ها و نهادها در هر سطحی جهت بهبود شرایط موجود، نیازمند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی هستند. بدون برنامه و عمل به آن نمی‌توان توفیقی برای مخاطبان، مشتریان، دست‌اندرکاران و ذینفعان انتظار داشت.

تغییر و بهبود مؤثر، پیامد طرح‌ریزی و اجرای مناسب و هدفمند مدیران و کارشناسان متخصص هر حوزه می‌باشد که هر کدام به نوبه خود دارای اهمیت اساسی و تأثیرگذار است. هیچ مدیر ارشدی در سازمان به ویژه در سازمان‌های بزرگ نمی‌تواند منتظر بماند تا نتایج علمی برنامه‌های اجرا شده را از طریق مشاهده ببیند زیرا هم در فرایند برنامه‌ریزی و هم در طول اجرای برنامه احتمال خطا، انحراف، کوتاهی و کم‌کاری وجود دارد لذا برای اطمینان از جهت‌گیری در طرح‌ریزی و مطمئن شدن به توانایی مجریان در اجرای صحیح برنامه‌ها، نظامی تحت عنوان ارزیابی عملکرد سازمان پیش‌بینی می‌شود تا بتواند مسیر، سرعت، دقت، کیفیت و اثربخشی سازمان را برآورد، محاسبه و اندازه‌گیری نماید و از این طریق جلوی کاستی‌ها، انحرافات و کم‌کاری‌ها را گرفته؛ مدیران و کارشناسان صادق، طامعی و توانمند را از سایرین بازشناخته و آنها را در چرخه مدیریت سازمان حفظ و ارتقاء دهند.

حوزه اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران به دلیل تنوع وظایف و تعدد و گستردگی سطوح سازمانی همواره در انجام ارزیابی عملکرد مدیران مناطق دچار چالش‌های جدی بوده است. زیرا هر یک از ادارات کل و سازمان‌ها از شیوه‌های منحصر به فردی بهره می‌جستند که فاقد پشتوانه نظری بوده و شاخص‌های ارزیابی دربرگیرنده تمامی ابعاد مؤثر بر عملکرد مدیریتی نبوده است. از این رو در سال ۱۳۸۷ توسط اداره کل برنامه‌ریزی و توسعه شهری که متولی این فعالیت به شمار می‌رود پژوهشی تحت عنوان تدوین نظام ارزیابی عملکرد مدیران به اداره کل مطالعات اجتماعی و فرهنگی سفارش داده شد که پس از تشریک مساعی؛ دکتر سنجری و دکتر ابطحی به عنوان پژوهشگران این طرح انتخاب شدند و با تلاش جناب آقای دکتر سنجری و تیم پژوهشی ایشان و همکاری مدیران شهرداری نتیجه پس از مدت ۱۸ ماه در قالب یک نظام ارزیابی به معاونت امور اجتماعی و فرهنگی ارائه گردید و مبنای ارزیابی عملکرد مدیران این حوزه قرار گرفته است.

نظام ارزیابی عملکرد مدیران حوزه اجتماعی و فرهنگی علاوه بر دارا بودن پشتوانه نظری از پیشینه تجربی مدیران متخصص این حوزه که سال‌های طولانی سابقه فعالیت دارند نیز برخوردار است. به عبارت دیگر می‌توان گفت نظامی کاملاً بومی متناسب با شرایط شهرداری تهران طراحی شده و امکان به روزرسانی شاخص‌های آن نیز وجود دارد. در ابعاد چهارگانه پیش‌بینی شده ارزیابی، بعد شهروندمداری ویژگی دیگر این نظام محسوب می‌شود که با استفاده از نتایج نظرسنجی‌ها می‌توان نمره شهروندمداری را تعیین نمود و از این طریق مشتری‌مداری را در سازمان تقویت نمود.

جای دارد از حمایت‌ها و هدایت‌های معاون محترم امور اجتماعی و فرهنگی جناب آقای دکتر سید محمدهادی ایازی، قائم مقام محترم ایشان جناب آقای عبدالکریم بابارضا، مدیران سازمان‌ها، مدیران کل، معاونین اجتماعی و فرهنگی مناطق ۲۲ گانه و معاونین ادارات کل، رؤسای سازمان‌ها و کارشناسانی که در اجرای این طرح همکاری داشتند، صمیمانه سپاسگذاری نماییم.

دکتر کاوه تیمورنژاد
مدیرکل برنامه‌ریزی و توسعه شهری

سید رضا مصطفوی
مدیرکل مطالعات اجتماعی و فرهنگی

www.ketab.ir