



ارزیابی عملکرد اداره راه و شهرسازی با استفاده از مدل تعالی سازمان

محمد صادق بهار

مریم تقوایی

جلال عبدی

بهروش اخوه

مهدی سوادکوهی ماهفروجکی

سرشناسه	: بردبار، محمدصادق، ۱۳۶۵ -
عنوان و نام پدیدآور	: ارزیابی عملکرد اداره راه و شهرسازی با استفاده از مدل تعالی سازمان/ گردآورندگان محمدصادق بردبار... و (دیگران).
مشخصات نشر	: تهران: انتشارات صالحیان، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۱۰۴ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۴-۲۵۶-۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: گردآورندگان محمد صادق بردبار، مریم تقوایی، جلال عبدی، بهنوش اخوه، مهدی سوادکوهی ماهفروجکی.
موضوع	: کارآمدی سازمانی - ارزشیابی
موضوع	: Organizational effectiveness - Evaluation
موضوع	: سازمان - ارزشیابی
موضوع	: Organization - Evaluation
موضوع	: کیفیت - رهبر - مدیریت
موضوع	: Total quality managen.
موضوع	: کیفیت - رهبر - رهان - مدیریت
موضوع	: Total qual. managen. Iran
رده بندی کنگره	: HD ۵۸/۹
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۶۸۸۰۶۳

این کتاب با همکاری مرسته زند تهر و تدوین شده است

مؤلفان: محمد صادق بردبار، مریم تقوایی، عبدی، بهنوش اخوه.

مهدی سوادکوهی ماهفروجکی

صفحه‌آرایی: معصومه اسفندیار

انتشارات: صالحیان

سال و نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۸

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۴-۲۵۶-۸

بهاء: ۲۵۰۰۰ تومان

حق چاپ محفوظ است

آدرس دفتر مرکزی

دفتر انتشارات: میدان انقلاب-کارگر جنوبی-کوچه شهدای زاندارمری-پلاک ۱۲۷-واحد ۳

تلفن: ۰۹۱۹۰۸۱۰۱۴۲-۶۶۹۷۹۳۰۰

سایت انتشارات: www.pubsalehiyan.ir

۱۱.....	پیشگفتار
۱۵.....	مقدمه

فصل اول C ۲۵

ارزیابی عملکرد

۲۹.....	آشنایی با مفهوم ارزیابی عملکرد
۳۱.....	تاریخچه ارزیابی عملکرد
۳۲.....	مفهوم و اهمیت مدیریت عملکرد
۳۴.....	هدف مدیریت عملکرد
۳۴.....	نحوه ارتباط بین مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد
۳۵.....	اهمیت ارزیابی و مدیریت عملکرد
۳۷.....	دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد
۳۸.....	اهداف کاربردها در ارزیابی عملکرد
۳۹.....	عوامل موثر بر عملکرد از دیدگاه محققان
۳۹.....	شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌ها
۳۹.....	اثر بخشی
۴۰.....	کارایی
۴۰.....	کیفیت
۴۰.....	نوآوری
۴۰.....	بهره‌وری
۴۱.....	کیفیت زندگی کاری
۴۱.....	اصول ارزیابی عملکرد
۴۳.....	مزایای ارزیابی عملکرد
۴۳.....	فرایند ارزیابی عملکرد

۴۴	تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها
۴۵	تعیین وزن شاخص‌ها و اهمیت آنها
۴۶	استاندارد گذاری و تعیین وضعیت عملکرد مطلوب شاخص‌ها برای پایان دوره ارزیابی
۴۶	سنجش و اندازه‌گیری و استخراج نتایج
۴۷	معیارهای ارزیابی عملکرد سازمان
۴۸	مدل‌های ارزیابی عملکرد
۴۸	مدل‌های مبتنی بر زمان و هزینه
۴۸	مدل‌های برتری سازمانی و خود ارزیابی
۴۹	مدل‌های ترازایی (یک رتبه)

فصل دوم ۵۱

۱-۱ مدل‌های تعالی سازمانی

۵۳	تاریخچه مدل‌های تعالی سازمانی
۵۴	مفهوم سرآمدی و تعالی سازمانی
۵۶	جوایز ملی کیفیت و تعالی سازمانی
۵۶	جایزه کیفیت دمنیگ
۵۷	جایزه کیفیت مالکوم بالدريج
۵۸	معرفی مدل تعالی سازمانی EFQM
۶۰	مدل تعالی سازمانی در ایران
۶۲	دلایل انتخاب مدل تعالی سازمانی در ایران
۶۳	خودارزیابی و سفر تعالی
۶۵	مدل سرآمدی EFQM در یک نگاه
۶۵	منطق و معیارها
۶۶	منطق RADAR
۶۷	ماتریس رادار

۶۹	بررسی اجمالی مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل EFQM
۶۹	نتیجه‌گیری
۷۰	مشتری‌مداری
۷۰	رهبری و ثبات در مقاصد
۷۰	مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها
۷۱	مشارکت کارکنان و توسعه منابع انسانی
۷۱	یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
۷۲	توسعه همکاری‌های تجاری
۷۲	مسئولیت‌های اجتماعی سازمان
۷۳	رهافت‌هایی به خود ارزیابی
۷۳	مفهوم خودارزیابی
۷۴	هدف خودارزیابی
۷۴	فرایند عمومی خودارزیابی
۷۵	مزایای خودارزیابی در سازمان
۷۶	روش‌های خودارزیابی در مدل EFQM
۷۶	روش پرسشنامه
۷۶	روش ماتریسی
۷۷	روش کارگاهی
۷۷	روش پروفورما
۷۷	روش شبیه‌سازی جایزه
۷۸	بررسی اجمالی معیارها در مدل EFQM و نحوه امتیازدهی به آنها
۸۰	رهبری
۸۰	خط مشی و استراتژی

۸۱	کارکنان
۸۲	منابع و شرکا
۸۲	فرآیندها
۸۳	نتایج مشتری
۸۴	نتایج کارکنان
۸۵	نتایج جامعه
۸۶	نتایج کیفی عملکرد
۸۹	نتیجه گیری
۹۵	منابع و مآخذ

پیشگفتار

■ امروزه نقش نظام‌های ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمانها کاملاً شناخته شده است. از این عداکرد سازمانها جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف به منظور استفاده بهینه از منابع و امکانات از جایگاه خاصی برخوردار بوده و شایان توجه زیادی می باشد. در همین راستا مدل های تعالی سازمانی به عنوان ابزاری قوی در پاسخگویی به این نیاز سازمانها از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده و توانسته تا حدود زیاد در تعیین مسیر حرکت جهت دسترس به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند.

■ با توجه به شرایط روز، نیاز های متغیر ارباب رجوع و تمام ذینفعان و تلاش رقبا برای حضور موفق و قوانین و مقررات جدید که به طور مستمر در حال دگرگونی هستند نمیتوان با اتکا به روش های سنتی حضوری موفق در صحنه رقابت ملی و بین المللی داشت لذا ضرورت استفاده از الگوهایی که بتواند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمانها و تشخیص نقاط قوت و نواحی قابل بهبود مبنای صحیحی جهت برنامه ریزی استراتژیک ایجاد نمایند بیش از هر زمان دیگری احساس می شود. در همین راستا مدل های تعالی سازمان به عنوان ابزاری قوی در پاسخگویی به این نیاز

سازمانها از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده و توانسته تا حدود زیادی در آسیب‌شناسی سازمانی و تعیین مسیر حرکت جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند. افزایش رقابت در عرصه تولید و خدمات سازمانها به شاخصها و الگوهایی برای بررسی عملکرد خود نیاز پیدا کردند. بروز چنین نیازی و کارایی نداشتن سیستم‌های اندازه‌گیری با عملکرد سنتی باعث خلق مدل‌های جدید ارزیابی عملکرد در سطح سازمانها شد.

□ هر چند رسالت اصلی هر مدل ارزیابی عملکرد تعیین کارایی و اثر بخشی سازمان مورد ارزیابی است ولی در کنار آن باید توانایی تعیین نقاط قوت و ضعف را داشته باشد و راهک‌هایی برای رفع ضعف احتمالی ارائه دهد. (کیانی و غفاریان (۱۰، ۱۳۷۹). همچنین صاحب‌نظران، متذکرند که ارزیابی عملکرد موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل سازمانی است. اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. ارزیابی عملکرد باز خورد لازم را بر موارد زیر ارائه می‌کند:

۱- با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمان و همچنین ارزیابی و رضایت کارکنان و ارباب رجوع مشخص می‌شود آیا سازمانها به طور صحیح تدوین شده اند یا خیر؟

۲- ارزیابی امکان شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آنها بنماید را میسر می‌سازد و باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد بود. چرا که بخش زیادی از اطلاعات برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد فراهم می‌آید. (اللهی، ۱۳۷۸) علم مدیریت بسیار زود دریافت که سازمانها برای ورود و ماندن در عرصه رقابت باید خود را ارتقا دهند و به تعالی برسند تعالی سازمانی تبدیل به مدلی شده است که سازمان‌های تجاری و خدمات رسانی اعم از دولتی یا غیر دولتی مجبور

به ارتقای همه جانبه خود بر اساس آن هستند. (نور عزیزاده و گرامی، ۱۳۸۷، ۱). معرفی این مدل به جامعه مدیریت کشورمان طی چند سال اخیر با استقبال گسترده مدیران مواجه شده است بسیاری از سازمان‌ها در ابتدا با شک و تردید به آن می‌نگریستند اما به تدریج پس از کسب آشنایی بیشتر با این مدل‌ها و به کار گرفتن آن در ارزیابی سازمان به این نتیجه رسیدند که کمک آنها می‌تواند برنامه‌های بهبود خود را تعریف کنند و با اجرای آن به سمت تعالی سازمان حرکت کنند. این مدل به دلایل متعددی اهمیت بیشتری برای صنایع و سازمان‌های پیش‌خانوار کشور ما دارد. از جمله اینکه تحقیقات نشان می‌دهد که این مدل در سطح جهان بیش از دیگر مدل‌ها به عنوان مدل مرجع جوایز ملی انتخاب شده است و هر دو دلیل را اینکه این مدل در اکثر کشورهایی به عنوان مدل مرجع انتخاب شده است امکان الگوبرداری از طیف وسیعی از سازمان‌ها در کشورهای مختلف اروپایی با شرایط و ویژگیهای متفاوت وجود دارد. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازه‌نی، ما نبرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشد.

□ در این کتاب برای اینکه عملکرد این سازمان بهبود یابد نیاز است تا عملکرد موجود آن ارزیابی گردد تا از این طریق نقاط ضعف و قوت آن شناسایی گردد و راهکارهایی در جهت بهبود آن ارائه گردد و ضمن این‌که این سازمان از ادغام دو وزارت راه و ترابری و وزارت مسکن و شهرسازی ایجاد گردید است مدیران این سازمان علاقه مند به ارزیابی عملکرد سازمان می‌باشند و با توجه به این‌که این مدیران در پی دستیابی به تعالی سازمانی هستند لازم است عملکرد این سازمان بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM مورد ارزیابی قرار گیرد که انجام پژوهش حاضر ناشی از این ضرورت می‌باشد.