

# راهنمای ارزیابی عملکرد در شهرداری ها

با تأکید بر تجربه شهرداری تهران در ارزیابی  
عملکرد مناطق، سازمان ها و شرکت های تابعه

www.ketab.ir

دکتر حامد مظاهریان

معاون برنامه ریزی، توسعه سرمایه انسانی و امور شورای شهرداری تهران

دکتر علی جعفری شهرستانی

مدیر کل دفتر پایش برنامه، کنترل پروژه و ارزیابی عملکرد شهرداری تهران

الهام سنگی

معاون پایش برنامه دفتر پایش برنامه، کنترل پروژه و ارزیابی عملکرد شهرداری تهران

مهندس علیرضا زمانی نژاد

معاون ارزیابی عملکرد دفتر پایش برنامه، کنترل پروژه و ارزیابی عملکرد شهرداری تهران

|                         |                                                                                                                                                              |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان و نام پدیدآور     | : راهنمای ارزیابی عملکرد در شهرداری‌ها (با تأکید بر تجربه شهرداری تهران در ارزیابی عملکرد مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه) / حامد مظاهریان ... (و دیگران). |
| مشخصات نشر              | : تهران: شهرداری تهران، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، ۱۴۰۰.                                                                                          |
| مشخصات ظاهری            | : ۲۴۶ص: جدول (بخشی رنگی)، نمودار (بخشی رنگی).                                                                                                                |
| شابک                    | : ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۰۲-۴۸-۰ ریال: ۲۵۴۰۰۰                                                                                                                             |
| وضعیت فهرست نویسی       | : فیپا                                                                                                                                                       |
| یادداشت                 | : حامد مظاهریان، علی جعفری شهرستانی، الهام سنگی، علیرضا زمانی‌نژاد.                                                                                          |
| یادداشت                 | : کتابنامه: ص. [۲۴۵] - ۲۴۶.                                                                                                                                  |
| موضوع                   | : شهرداری تهران -- ارزشیابی   شهرداری -- ایران -- ارزشیابی                                                                                                   |
| موضوع                   | : Tehran municipality -- Evaluation   Municipal government -- Iran -- Evaluation                                                                             |
| شناسه افزوده            | : Mazaherian, Hamed   ۱۳۴۴                                                                                                                                   |
| شناسه افزوده            | : شهرداری تهران. مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران                                                                                                        |
| شناسه افزوده            | : Tehran Municipality. Tehran Urban Planning and Research Center                                                                                             |
| رده بندی کنگره          | : JS۷۴۶۹                                                                                                                                                     |
| رده بندی دیویی          | : ۳۵۲/۵۵۱۲۲                                                                                                                                                  |
| شماره کتابشناسی ملی     | : ۸۴۶۲۷۶۸                                                                                                                                                    |
| اطلاعات رکورد کتابشناسی | : فیپا                                                                                                                                                       |

www.ketab.ir



مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

راهنمای ارزیابی عملکرد در شهرداری‌ها (با تأکید بر تجربه شهرداری تهران در ارزیابی عملکرد مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه)

مؤلفان: حامد مظاهریان، علی جعفری شهرستانی، الهام سنگی، علیرضا زمانی‌نژاد

صفحه‌آرایی و طراحی جلد: مؤسسه فرهنگی و هنری نگاه نو تهران

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

بها: ۲۵۴۰۰۰ ریال

ناشر: انتشارات مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۰۲-۴۸-۰

کلیه حقوق چاپ برای ناشر محفوظ است.

نشانی: خیابان شریعتی، خیابان پل رومی، خیابان شهید اکبری، نیش خیابان آقابزرگی، شماره ۳۲

تلفن: ۲۳۳۹۲۰۸۲

rpc.tehran.ir

کدپستی: ۱۹۶۴۳۵۶۱۱

info.rpc@tehran.ir

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| ۱  | سخن نخست                                               |
| ۳  | مقدمه                                                  |
| ۷  | فصل اول: مبانی و مفاهیم ارزیابی عملکرد                 |
| ۷  | ۱-۱- ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد                      |
| ۱۰ | ۲-۱- پیشینه ارزیابی عملکرد                             |
| ۱۲ | ۳-۱- تعاریف و مفاهیم ارزیابی عملکرد                    |
| ۱۲ | ۱-۳-۱- عملکرد                                          |
| ۱۲ | ۲-۳-۱- ارزیابی عملکرد                                  |
| ۱۴ | ۳-۳-۱- مدیریت عملکرد                                   |
| ۱۴ | ۴-۳-۱- شاخص و انواع آن                                 |
| ۱۶ | ۵-۳-۱- شاخص‌های کلیدی عملکرد                           |
| ۱۷ | ۶-۳-۱- معیارهای انتخاب شاخص‌ها                         |
| ۱۸ | ۴-۱- مدل‌های رایج ارزیابی عملکرد                       |
| ۱۹ | ۱-۴-۱- بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)               |
| ۲۱ | ۲-۴-۱- کارت امتیازی متوازن (BSC)                       |
| ۲۲ | ۳-۴-۱- کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد (SCR&PI) |
| ۲۳ | ۴-۴-۱- الگوهای تصمیم‌گیری چندشاخصه MADM                |
| ۲۵ | ۵-۴-۱- الگوی تحلیل پوششی داده‌ها (DEA)                 |
| ۲۶ | ۶-۴-۱- مدل ترازایی (Benchmarking)                      |
| ۲۸ | ۵-۱- جمع‌بندی                                          |

## ۳۱ فصل دوم: آسیب‌شناسی سیستم‌های ارزیابی‌های عملکرد پیشین در شهرداری تهران

۳۲ ۱-۲- معرفی و تحلیل ارزیابی‌های عملکرد پیشین در شهرداری تهران

۳۲ ۱-۱-۲ نظارت ستادی و بازدیدهای دوره‌ای

۳۲ ۲-۱-۲ نظام ارزیابی عملکرد سالیانه

۳۴ ۳-۱-۲ پایش برنامه پنج‌ساله دوم شهرداری تهران

۳۵ ۴-۱-۲ ارزیابی عملکرد دوره‌ای چهارماهه مناطق

۳۶ ۵-۱-۲ ارزیابی عملکرد مناطق و نواحی

۴۰ ۶-۱-۲ کارنامه عملکردی ماهیانه مناطق

۴۰ ۲-۲- آسیب‌شناسی و تحلیل موانع و چالش‌ها

۴۱ ۱-۲-۲ عدم ارتباط، انسجام و یکپارچگی ارزیابی‌های گذشته

۴۱ ۲-۲-۲ کم‌رنگ بودن نقش ذینفعان کلیدی و اصلی شهر

۴۱ ۳-۲-۲ عدم پیوستگی ارزیابی‌ها با تغییرات مدیریتی و پاداش عملکرد

۴۲ ۴-۲-۲ عدم تاثیر نتایج ارزیابی‌ها در بهبود عملکرد

۴۲ ۵-۲-۲ عدم ارزیابی بخش‌هایی از شهرداری تهران

۴۳ ۶-۲-۲ تعدد، توازی و همپوشانی ارزیابی‌های موجود

۴۳ ۷-۲-۲ عدم ارتباط منسجم میان برنامه، بودجه و ارزیابی

۴۴ ۸-۲-۲ عدم تعریف شاخص‌های ارزیابی مناسب

۴۴ ۳-۲- جمع‌بندی

## ۴۷ فصل سوم: طراحی نظام ارزیابی عملکرد

۴۷ ۱-۳ ساختار مدیریتی و اجرایی شهرداری تهران

۵۰ ۲-۳ ساختار بودجه‌ای شهرداری تهران

۵۰ ۳-۳ لزوم ایجاد نظام ارزیابی عملکرد در شهرداری تهران و جایگاه آن

۵۳ ۴-۳ اصول نظام ارزیابی عملکرد

۵۳ ۵-۳ اهداف نظام ارزیابی عملکرد

۵۴ ۶-۳ معرفی ساختار نظام ارزیابی عملکرد شهرداری تهران

۵۵ ۱-۶-۳ ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه

۵۸ ۲-۶-۳ ارزیابی عملکرد مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران

۶۲ ۷-۳- مقایسه تطبیقی نظام جدید ارزیابی عملکرد با ارزیابی‌های پیشین

## ۶۳ فصل چهارم: پیاده‌سازی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد

۶۳ ۱-۴- تدوین و ابلاغ دستورالعمل ارزیابی عملکرد

۶۵ ۲-۴- فرایند اجرایی نظام ارزیابی عملکرد

۶۷ ۳-۴- تشریح مراحل ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها

۷۱ ۴-۴- تشریح مراحل ارزیابی عملکرد مناطق ۲۲ گانه

۷۱ ۱-۴-۴- فرایند تدوین و وزن دهی شاخص‌های ارزیابی مناطق

۷۷ ۲-۴-۴- معرفی فرایند خودارزیابی و اهداف اجرای آن در مناطق

۷۸ ۳-۴-۴- تحلیل داده‌ها و تدوین گزارش‌ها

۸۰ ۴-۴-۴- تدوین گزارش‌های ارایه راهکارهای بهبود

۸۲ ۵-۴- مهم‌ترین دستاوردهای نظام ارزیابی عملکرد

۸۳ ۶-۴- جمع‌بندی

## ۸۷ فصل پنجم: شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها

۸۸ ۱-۵- شاخص‌های اختصاصی

۸۸ ۲-۵- شاخص‌های عمومی

۹۰ ۳-۵- شمای کلی شاخص‌های ارزیابی سازمان‌ها و شرکت‌های معاونت‌های تخصصی

۹۰ ۱-۳-۵- معاونت حمل‌ونقل و ترافیک

۹۱ ۲-۳-۵- معاونت فنی و عمرانی

۹۲ ۳-۳-۵- معاونت مالی و اقتصاد شهری

۹۳ ۴-۳-۵- معاونت شهرسازی و معماری

۹۴ ۵-۳-۵- معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست

۹۵ ۶-۳-۵- معاونت امور اجتماعی و فرهنگی

۹۶ ۷-۳-۵- معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهری

۹۷ ۸-۳-۵- معاونت توسعه منابع انسانی

۹۸ ۹-۳-۵- واحدهای مستقل

۹۸ ۴-۵- شناسنامه شاخص‌ها به تفکیک سازمان‌ها و شرکت‌ها

۹۹ ۱-۴-۵- معاونت حمل‌ونقل و ترافیک

## سخن نخست

با توجه به اهمیت، ضرورت و نقش روزافزون ارزیابی عملکرد در موفقیت سازمان‌ها، بهره‌گیری از آن در فضای کنونی به امری اجتناب‌ناپذیر در عرصه مدیریت حرفه‌ای بدل شده است. شهرداری تهران نیز به‌عنوان یک سازمان گسترده و مؤثر، ملزم به رعایت شفافیت، پاسخگویی به شهروندان و ذی‌نفعان در امور شهری بوده و از این رو بررسی نتایج و ارزیابی عملکرد یک فرایند مهم راهبردی در آن تلقی می‌شود. این فرایند در قالب رابطه‌ای دوسویه افزایش کیفیت و اثربخشی عملکرد و مدیریت را در پی خواهد داشت.

در همین راستا شهرداری تهران با توجه به مسئولیت خطیر خود در مدیریت کلان‌شهر تهران و در راستای تحقق برنامه‌های بالادستی، اهداف و استراتژی‌های سازمانی، طی سال‌های اخیر استقرار سیستم‌های ارزیابی عملکرد را در دستور کار خود قرار داده است. در واقع، تا پیش از سال ۱۳۹۷ واحدهای مختلف و مرتبط زیرمجموعه شهرداری تهران، هر یک به‌صورت مجزا و با روش‌های مختلف در جهت ارزیابی و پایش عملکرد تلاش نموده‌اند؛ اما اثربخشی ارزیابی‌های انجام شده با ابهام روبرو بود، به‌طوری‌که نتایج حاصل از رضایت شهروندان در خصوص نحوه خدمات‌رسانی و پاسخگویی شهرداری تهران گویای عدم ارتباط، انسجام، یکپارچگی و کارایی درخور ارزیابی‌های استقرار یافته در شهرداری تهران است.

در راستای انسجام بخشی و یکپارچه‌سازی ارزیابی عملکرد در شهرداری تهران، دفتر پایش برنامه،

کنترل پروژه و ارزیابی عملکرد شهرداری تهران به‌عنوان متولی اصلی ارزیابی عملکرد در سال ۱۳۹۷ شروع به بررسی ارزیابی‌های گذشته و موجود در شهرداری تهران نمود و پس از آسیب‌شناسی و تحلیل دقیق ارزیابی‌های گذشته، نظام جدید ارزیابی عملکرد مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌ها را طراحی و دستورالعمل اجرایی ویژه‌ای در این خصوص تدوین نمود؛ که به‌عنوان ملاک عمل اصلی ارزیابی از سوی شهردار تهران به کلیه واحدهای تابعه ابلاغ گردید.

اکنون که نظام یادشده با گذر از مراحل طراحی و استقرار، در مرحله اجرا و تکمیل قرار گرفته و به‌عنوان یک الگوی برجسته و موفق در شهرداری تهران به‌شمار می‌آید، مرور تجربه مراحل مختلف آن می‌تواند برای بسیاری از علاقه‌مندان، حوزه‌ها و کلان‌شهرها قابل استفاده باشد.

کتاب پیش‌رو ضمن بررسی مفاهیم و ادبیات موضوعی مرتبط با ارزیابی عملکرد و مرور روش‌ها و مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد، به بررسی و تحلیل ارزیابی‌های گذشته و تشریح دستورالعمل و فرایند نظام جدید ارزیابی عملکرد مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری تهران و همچنین معرفی شاخص‌های ارزیابی می‌پردازد.

بی‌تردید امروزه ارزیابی عملکرد سازمانی، گزینه اجتناب‌ناپذیر فراروی مدیران و متخصصان با هدف ارتقای بهبود عملکرد سازمانی است و امید است کتاب حاضر در جهت تحقق چنین اهدافی سودمند واقع گردد.

محمدحسین بوجانی

رئیس مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران