

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه اصفهان

دانشکده آموزش‌های مجازی

گروه مدیریت

پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی

**ارزیابی عملکرد بر مبنای مدل منشور عملکرد با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری
چندمعیاره در اداره کل راه و شهرسازی کرمان**

استاد راهنما:

دکتر علی نصر اصفهانی

استاد مشاور:

دکتر علی عطاfer

پژوهشگر:

حسام ایزدی یزدان آبادی

بهمن ماه ۱۳۹۱

کلیه حقوق مادی مترتب بر نتایج مطالعات، ابتکارات
و نوآوری‌های ناشی از تحقیق موضوع این پایان‌نامه
متعلق به دانشگاه اصفهان است.



دانشگاه اصفهان

دانشکده آموزش‌های مجازی

گروه مدیریت

پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی آقای حسام ایزدی
یزدان آبادی تحت عنوان

**ارزیابی عملکرد بر مبنای مدل منشور عملکرد با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری
چند معیاره در اداره کل راه و شهرسازی کرمان**

در تاریخ ۱۳۹۱/۱۱/۳۰ توسط هیأت داوران زیر بررسی و با درجه عالی به تصویب نهایی رسید.

- | | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------|------|
| ۱- استاد راهنمای پایان‌نامه | دکتر علی نصر اصفهانی | با مرتبه‌ی علمی استادیار | امضا |
| ۲- استاد مشاور پایان‌نامه | دکتر علی عطافر | با مرتبه‌ی علمی استادیار | امضا |
| ۳- استاد داور داخل گروه | دکتر مجید اسماعیلیان | با مرتبه‌ی علمی استادیار | امضا |
| ۴- استاد داور خارج از گروه | دکتر سید اکبر نیلی‌پور طباطبایی | با مرتبه‌ی علمی استادیار | امضا |

امضای مدیر گروه

آقای پیر گفت: من جغرافی‌دانم. جغرافی‌دان دانشمندی است که می‌داند دریاها، رودها، شهرها، کوه‌ها و بیابان‌ها در کجا هستند.

شازده کوچولو گفت: این بسیار جالب است! این شد کار درست! و نظری به اطراف خود در سیاره جغرافی‌دان انداخت. تا کنون سیاره‌ای به این بزرگی ندیده بود.

- سیاره شما بسیار زیبا است. آیا اقیانوس هم در آن هست؟

جغرافی‌دان گفت: من از کجا بدانم؟

شازده کوچولو که از این جواب جا خورده بود پرسید: کوه چطور؟

جغرافی‌دان گفت: از آن هم بی‌خبرم.

- شهر و رودخانه و بیابان چطور؟

جغرافی‌دان گفت: از آن‌ها هم نمی‌توانم خبر داشته باشم.

- ولی شما که جغرافی‌دان هستید!

جغرافی‌دان گفت: درست، ولی من که کاشف نیستم. من اصلاً کاشف ندارم. جستن و شمردن شهرها و رودخانه‌ها و کوه‌ها و دریاها و اقیانوس‌ها و بیابان‌ها کار جغرافی‌دان نیست. مقام جغرافی‌دان بالاتر از آن است که برود و بگردد. او از دفتر کار خود بیرون نمی‌رود، بلکه کاشفان را در آنجا می‌پذیرد. از ایشان سوال می‌پرسد و خاطراتشان را یادداشت می‌کند و اگر خاطرات یکی از ایشان به نظرش جالب آمد تحقیقی درباره خصوصیات اخلاقی کاشف می‌کند.

... به هر حال وقتی خصوصیات اخلاقی کاشف خوب بود تحقیقی هم راجع به کشف او می‌کنند.

- یعنی می‌روند و به چشم می‌بینند؟

- نه رفتن و دیدن مشکل است. از کاشف می‌خواهند که مدارکی هم ارائه کند. مثلاً اگر موضوع کشف کوه بزرگی باشد از او می‌خواهند که سنگ‌های بزرگی از آن کوه بیاورد!!!

دست تمامی اساتیدم را که قبل از آنکه جغرافی‌دان (دانشمند) شوند خود کاشف بوده‌اند و در راه پرورش من در طول دوران تحصیلم کوشیده‌اند می‌بوسم.

و از خدای مهربانم برای تمام مسائلی که سر راهم قرار داد تا با حل کردن آن‌ها قدری رشد کنم و تمام مسائلی که هنوز برایم لاینحل باقی مانده‌اند تا با تلاش برای حل آن‌ها زندگی را رنگ‌آمیزی نمایم و تمام کمک‌هایی که در بحران‌های زندگی به من رساند و مرا بیش از پیش مورد محبت خود قرار داد کمال تشکر را دارم.

تقدیم به خدایم

در مسیر سخت قرارم داد تا بیشتر زیبایی‌هایش و قدرتش را ببینم.

تقدیم به پدرم

معلم و کشاورزی که همیشه در تلاش رشد دادن دیگران بوده.

تقدیم به مادرم

محبتش پشتیبانی‌ام می‌کند.

تقدیم به همسرم

صداقتش، همدلی‌اش و همراهی‌اش پایه‌های آرامشم است.

چکیده:

این پژوهش با هدف اصلی ارزیابی عملکرد اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان بر مبنای مدل منشور عملکرد و با روش تحقیق توصیفی در دامنه زمانی مهر ماه تا بهمن ماه سال ۱۳۹۱ انجام گردید و در آن از ابزارهای پیمایش شامل دو پرسشنامه محقق ساخته و سه مصاحبه نیمه ساخت یافته استفاده شد، پرسشنامه ها شامل پرسشنامه انتظارات کارکنان از سازمان برگرفته از پرسشنامه های کیفیت زندگی کاری و پرسشنامه مطالعات میان فرهنگی هافستد^۱ بود، پرسشنامه دوم پژوهش، مربوط به انتظارات مشتریان از سازمان بوده و از مدل سروکوال^۲ اقتباس گردید. پس از تصفیه سوالات، پرسشنامه ها به اساتید مدیریت ارائه گردید و روایی صوری آن ها مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه های مذکور با استفاده از روش آلفای کرونباخ تعیین گردید که برای پرسشنامه انتظارات کارکنان عدد ۰.۷۴۲ و پرسشنامه انتظارات مشتری عدد ۰.۹۱۴ به دست آمد. مصاحبه اول با مدیران سازمان صورت پذیرفت، مصاحبه دوم با پیمانکاران سازمان و مصاحبه سوم با معارضین صورت گرفت و در روند این مصاحبه ها از سوالات اصلی مدل منشور عملکرد استفاده گردید. جامعه آماری این پژوهش شامل: مدیران سازمان، کلیه کارمندان سازمان برابر ۱۵۰ نفر، مهمترین مشتریان این اداره (مردم)، پیمانکاران این اداره، سازمان های بالاسری (معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی استانداری کرمان)، محدودکننده های سازمان (صاحبان اراضی و معارضین) بودند. جهت نمونه گیری از بین کارکنان و ارباب رجوع با استفاده از جدول پیشنهادی کوهن و همکاران^۳ به ترتیب دو نمونه شامل ۱۰۸ و ۳۴۰ نفر انتخاب گردید. نمونه پیمان کاران شامل پنج پیمان کار برتر اداره کل راه و شهرسازی کرمان و نمونه مدیران شامل تمام جامعه مدیران کل و معاونت های اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان بود. در این پژوهش برای کارکنان نمونه گیری تصادفی، برای مدیران سرشماری، ارباب رجوع تصادفی ساده، محدود کننده گان (صاحبان اراضی و معارضین) اتفاقی ساده (در دسترس) و در نهایت برای نمونه پیمان کاران از نمونه گیری قضاوتی استفاده گردید.

در نتیجه این پژوهش نیازها و خواسته های ذی نفعان کلیدی سازمان از آن سازمان و کمک های متقابل آن ها به آن سازمان مشخص گردید، استراتژی های لازم برای تحقق این خواسته ها و کمک ها تعیین شد (استراتژی شادی در سازمان، استراتژی وفای به عهد، استراتژی پاسخگویی، استراتژی حضور در سازمان، استراتژی تسهیل انتقال مالکیت و...)، فرآیندهای بحرانی برای به ثمر نشستن استراتژی های مذکور معین گردید (گسترش ارتباطات داخلی، برخورد سیستمی با پیمانکاران، مدیریت عملکرد وظیفه مدار، کنترل لحظه نگر سیستمی، تخصیص اعتبارات لازمه برای خرید اراضی و...)، و توانمندی های موجود و مورد نیاز سازمان برای گسترش و توسعه فرآیندها معلوم شد (ایجاد سیستم ارتباط داخلی همکاران بر روی شبکه داخلی سازمان، توانایی ایجاد سیستم اطلاعات پیمان بر مبنای وب، توسعه و غنی سازی تارنمای سازمان، سیستم پاداش بر مبنای خدمت به مشتری، گسترش همکاری های داخلی در امور تعویض اراضی و رفع معارض و...)، در نهایت چهل و یک معیار برای ارزیابی عملکرد سازمان بر مبنای ابعاد مدل پژوهش و اهداف پژوهش ارائه شده و رتبه بندی شدند (ایجاد پایگاه داده، درصد به هنگام بودن حل مسئله، تدوین استانداردهای ارائه خدمات و...) و برای ارزیابی عملکرد اداره کل راه و شهرسازی کرمان پیشنهاد می گردند.

واژه های کلیدی:

سیستم های ارزیابی عملکرد، مدل منشور عملکرد، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، ذی نفعان، فرآیندها، توانمندی ها، اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان

¹ Hofstede

² Servequal

³ Cohen et al.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول:
۱-۱-۱	مقدمه: ۱
۲-۱	بیان مسئله: ۲
۳-۱	ضرورت و اهمیت تحقیق: ۳
۴-۱	اهداف تحقیق: ۴
۱-۴-۱	هدف اصلی: ۱-۴-۱
۲-۴-۱	اهداف فرعی: ۲-۴-۱
۵-۱	سوالات تحقیق: ۵
۱-۵-۱	سوال اصلی: ۱-۵-۱
۲-۵-۱	سوال های فرعی: ۲-۵-۱
۶-۱	اصطلاحات و واژگان کلیدی: ۶
۱-۶-۱	سیستم های ارزیابی عملکرد: ۱-۶-۱
۲-۶-۱	اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان: ۲-۶-۱
۳-۶-۱	مدل منشور عملکرد: ۳-۶-۱
۴-۶-۱	ذی نفعان: ۴-۶-۱
۵-۶-۱	فرآیندها: ۵-۶-۱
۶-۶-۱	توانمندی ها: ۶-۶-۱
۷-۶-۱	فرآیند تحلیل سلسله مراتبی: ۷-۶-۱
	فصل دوم:
۱-۲	مقدمه: ۱
۲-۲	مدیریت عملکرد: ۲
۱-۲-۲	اهمیت مدیریت عملکرد: ۱-۲-۲
۲-۲-۲	چگونگی استقرار مدیریت عملکرد: ۲-۲-۲
۱-۲-۲-۲	گام نخست. تعیین مأموریت و برنامه استراتژیک سازمان: ۱-۲-۲-۲
۲-۲-۲-۲	گام دوم. استقرار نظام یکپارچه سنجش عملکرد: ۲-۲-۲-۲
۳-۲-۲-۲	گام سوم. استقرار پاسخگویی در برابر عملکرد: ۳-۲-۲-۲
۴-۲-۲-۲	گام چهارم. استقرار نظام جمع آوری داده های عملکرد: ۴-۲-۲-۲
۵-۲-۲-۲	گام پنجم. برقراری نظام تحلیل، بررسی و گزارش دهی داده های عملکرد: ۵-۲-۲-۲
۶-۲-۲-۲	گام ششم. برقراری نظام استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود سازمان: ۶-۲-۲-۲
۳-۲	ارزیابی عملکرد: ۳
۱-۳-۲	تاریخچه ارزیابی عملکرد: ۱-۳-۲
۱-۳-۲-۱	تاریخچه ارزیابی عملکرد در جهان: ۱-۳-۲-۱

عنوان

صفحه

۲-۳-۱-۲ تاریخچه ارزیابی عملکرد در ایران	۱۴
۲-۳-۲ تعریف ارزیابی عملکرد:	۱۵
۲-۳-۳ دیدگاه‌های ارزیابی عملکرد(نسل‌های سیستم‌های ارزیابی عملکرد):	۱۶
۲-۳-۴ اهمیت ارزیابی عملکرد:	۱۹
۲-۳-۵ اهداف ارزیابی عملکرد:	۲۰
۲-۳-۶ اجزا و ویژگی‌های سیستم‌های ارزیابی عملکرد	۲۰
۲-۳-۷ مدل‌های ارزیابی عملکرد:	۲۱
۲-۳-۷-۱ مدل هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت:	۲۱
۲-۳-۷-۲ مدل تئوری محدودیت‌ها:	۲۳
۲-۳-۷-۴ سیستم ارزیابی عملکرد هرم عملکرد:	۲۷
۲-۳-۷-۵ سیستم ارزیابی عملکرد مدوری و استیبل:	۲۹
۲-۳-۷-۶ مدل ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی دولت:	۳۰
۲-۳-۷-۶-۱ شاخص‌های عمومی مدل رامبا:	۳۱
۲-۳-۷-۶-۱-۱ محور ۱: مدیریت راهبردی	۳۲
۲-۳-۷-۶-۱-۲ محور ۲: مدیریت منابع انسانی	۳۲
۲-۳-۷-۶-۱-۳ محور ۳: ساختار سازمانی	۳۳
۲-۳-۷-۶-۱-۴ محور ۴: بهبود سیستم‌ها و روش‌ها	۳۳
۲-۳-۷-۶-۱-۵ محور ۵: شهروندمداری	۳۳
۲-۳-۷-۶-۱-۶ محور ۶: قانون‌گرایی و سلامت اداری	۳۳
۲-۳-۷-۷-۱ مدل ماتریس نتایج و تعیین‌کننده‌های فیتزگرا:	۳۳
۲-۳-۷-۸-۱ کارت امتیازی متوازن:	۳۴
۲-۳-۷-۸-۱-۱ نسل اول کارت امتیازی متوازن:	۳۴
۲-۳-۷-۸-۱-۱-۱ مزایای کارت امتیازی متوازن:	۳۶
۲-۳-۷-۸-۱-۲ ضعف‌های کارت امتیازی متوازن:	۳۷
۲-۳-۷-۸-۲ نسل دوم کارت امتیازی متوازن(همسوسازی استراتژی):	۳۷
۲-۳-۷-۸-۳ نسل سوم کارت امتیازی متوازن(نقشه استراتژی):	۳۹
۲-۳-۷-۸-۴ نسل چهارم کارت امتیازی متوازن:	۴۰
۲-۳-۷-۹-۱ ضعف کلی مدل‌های ارزیابی عملکرد نسل دوم:	۴۱
۲-۳-۷-۱۰-۱ منشور عملکرد:	۴۲
۲-۳-۷-۱۰-۱-۱ وجه اول منشور عملکرد:	۴۲
۲-۳-۷-۱۰-۲ وجه دوم منشور عملکرد:	۴۲
۲-۳-۷-۱۰-۳ وجه سوم منشور عملکرد:	۴۲
۲-۳-۷-۱۰-۴ وجه چهارم منشور عملکرد:	۴۳

عنوان	صفحه
۲-۳-۷-۱۰-۵ وجه پنجم منشور عملکرد:	۴۴
۲-۳-۸ مقایسه تعدادی از سیستم‌های ارزیابی عملکرد:	۴۴
۲-۴-۴ تصمیم‌گیری چند معیاره:	۴۵
۲-۴-۱ روشهای MADM:	۴۵
۲-۴-۱-۱ نکات مهم درباره MADM:	۴۵
۲-۴-۱-۲ تحلیل سلسله مراتبی:	۴۶
۲-۵-۵ پیشینه موضوع:	۵۱
۲-۵-۱ پژوهش‌های داخلی:	۵۱
۲-۵-۲ پژوهش‌های خارجی:	۵۳
۲-۶ نتیجه‌گیری از مباحث نظری:	۵۳
فصل سوم:	
۳-۱ مقدمه	۵۹
۳-۲ مدل استفاده شده در پژوهش	۶۰
۳-۳ روش پژوهش	۶۱
۳-۴ جامعه آماری:	۶۳
۳-۵ روشهای نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه:	۶۳
۳-۵-۱ روش نمونه‌گیری:	۶۴
۳-۵-۲ تعیین حجم نمونه:	۶۴
۳-۶ روش‌های گردآوری اطلاعات:	۶۶
۳-۶-۱ پرسشنامه:	۶۷
۳-۶-۲ مصاحبه:	۶۸
۳-۶-۱-۲ مصاحبه با مدیران سازمان:	۶۸
۳-۶-۲-۲ مصاحبه با پیمانکاران:	۶۹
۳-۶-۲-۲ مصاحبه با معارضین:	۶۹
۳-۶-۳ مطالعات کتابخانه‌ای:	۶۹
۳-۷ قلمرو مکانی، زمانی، موضوعی:	۷۰
۳-۸ متغیرهای تحقیق:	۷۰
۳-۹ ابزار اندازه‌گیری پژوهش:	۷۱
۳-۹-۱ روایی پرسشنامه‌ها(اعتبار):	۷۱
۳-۹-۲ پایایی پرسشنامه‌ها(اعتماد):	۷۲
۳-۱۰ مقیاس اندازه‌گیری پژوهش:	۷۳
۳-۱۱ تکنیک‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات:	۷۳
۳-۱۲ نرم افزارهای تجزیه و تحلیل داده‌ها:	۷۴

عنوان	صفحه
۱-۱۲-۳ مشاهده نتایج.....	۷۵
۱۳-۳ خلاصه فصل:	۷۵
فصل چهارم:	
۱-۴ مقدمه:	۷۷
۲-۴ توصیف داده‌ها.....	۷۸
۱-۲-۴ مصاحبه با مدیران(مهمترین ذی‌نفعان اداره کل راه و شهرسازی کرمان).....	۷۸
۲-۲-۴ مهمترین خواسته‌های کارکنان از اداره کل راه و شهرسازی کرمان:	۷۸
۳-۲-۴ مهمترین خواسته‌های ارباب رجوع از اداره کل راه و شهرسازی کرمان:	۷۸
۴-۲-۴ داده‌های به دست آمده از مصاحبه با پیمانکاران:	۷۹
۵-۲-۴ داده‌های به دست آمده از مصاحبه با صاحبان اراضی و معارضین:	۷۹
۶-۲-۴ داده‌های به دست آمده از معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری:	۷۹
۷-۲-۴ داده‌های به دست آمده از مصاحبه با مدیران در رابطه با کمک‌های ذی‌نفعان به اداره کل راه و شهرسازی کرمان:.....	۸۱
۸-۲-۴ داده‌های به دست آمده از مصاحبه با مدیران در رابطه با استراتژی‌های مورد نیاز برای ارضای نیازهای ذی‌نفعان کلیدی:	۸۲
۹-۲-۴ داده‌های به دست آمده از مصاحبه با مدیران در باب فرآیندهای بحرانی و کلیدی جهت تامین نیازهای ذی‌نفعان:	۸۳
۱۰-۲-۴ داده‌های به دست آمده از مصاحبه با مدیران درباره توانمندی‌های سازمان برای عملیاتی نمودن و گسترش فرآیندها:	۸۴
۱۱-۲-۴ شاخص‌های بالقوه ارزیابی عملکرد بر اساس استراتژی‌ها.....	۸۶
۳-۴ درخت سلسله مراتبی:.....	۸۷
۱-۳-۴ اولویت بندی شاخص‌ها بر اساس تحلیل سلسله مراتبی توسط نرم افزار اکسپرت چویس ۱۱.....	۸۹
۴-۴ خلاصه فصل	۹۱
فصل پنجم:	
۱-۵ مقدمه:	۹۲
۲-۵ نتیجه گیری	۹۲
۱-۲-۵ سوال اصلی پژوهش: ارزیابی عملکرد اداره کل راه و شهر سازی استان کرمان بر اساس مدل منشور عملکرد چگونه است؟.....	۹۳
۱-۱-۲-۵ ذی‌نفعان کلیدی چه کسانی هستند و نیازها و خواسته‌های آنها چه می باشد؟	۹۳
۲-۱-۲-۵ رتبه بندی معیارهای ارزیابی عملکرد اداره کل راه و شهرسازی کرمان بر مبنای مدل منشور عملکرد و تحلیل سلسله مراتبی چگونه است؟.....	۹۴
۳-۱-۲-۵ چه فرایندهای بحرانی و کلیدی جهت تامین نیازهای ذی‌نفعان نیاز است؟	۹۶
۴-۱-۲-۵ چه توانمندی‌هایی نیاز است تا این فرایندها عملیاتی و گسترش یابد؟	۹۶

عنوان	صفحه
۵-۱-۲-۵ نیازها و خواسته های اداره کل راه و شهر سازی کرمان از ذی نفعان خود چیست ؟	۹۷
۴-۵ پیشنهادات پژوهش به اداره کل راه و شهرسازی کرمان:	۹۸
۴-۵ محدودیت های تحقیق:	۹۸
۵-۵ پیشنهاد برای تحقیقات آتی:	۹۹
۶-۵ خلاصه فصل:	۹۹
پیوست (الف): پرسشنامه انتظارات مشتری:	۱۰۰
پیوست (ب): پرسشنامه اولویت بندی نیازهای کارکنان اداره کل راه و شهرسازی کرمان:	۱۰۲
منابع و ماخذ فارسی:	۱۰۴
منابع و ماخذ انگلیسی:	۱۰۷

فهرست اشکال

عنوان	صفحه
شکل ۱-۲ فرآیند مدیریت عملکرد.....	۱۱
شکل ۲-۲ نمونه‌ای از هزینه یابی بر مبنای فعالیت.....	۲۳
شکل ۳-۲ هفت شاخص عملکردی در مدل سینک و تاتل.....	۲۷
شکل ۴-۲ مدل هرم عملکرد لینچ و کراس.....	۲۸
شکل ۵-۲ چارچوب مدوری و استیپل.....	۲۹
شکل ۶-۲ نمونه‌ای از شاخص‌های عمومی.....	۳۲
شکل ۷-۲ ماتریس نتایج و تعیین‌کننده‌های فیتزگراد.....	۳۴
شکل ۸-۲ کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون.....	۳۶
شکل ۹-۲ کارت امتیازی متوازن نسل دوم.....	۳۹
شکل ۱۰-۲ نقشه استراتژی.....	۴۰
شکل ۱۱-۲ روابط کارت امتیازی متوازن (نسل اول) و نقشه استراتژی (نسل سوم کارت امتیازی).....	۴۱
شکل ۱۲-۲ منشور عملکرد.....	۴۳
شکل ۱۳-۲ درخت سلسله مراتبی.....	۴۷
شکل ۱-۳ فرآیند پژوهش.....	۶۱
شکل ۲-۳ ساختار مدل تحلیل سلسله مراتبی در نرم افزار اکسپرت چویس ۱۱.....	۷۴
شکل ۳-۳ وزن نهایی گزینه‌ها در نرم افزار اکسپرت چویس ۱۱.....	۷۵

فهرست جداول

صفحه	عنوان
۴۴.....	جدول ۱-۲ مقایسه سیستم‌های ارزیابی عملکرد
۴۸.....	جدول ۲-۲ ارزش‌های ترجیحی
۴۹.....	جدول ۳-۲ شاخص تصادفی
۶۵.....	جدول ۱-۳ تعیین حجم نمونه از حجم جامعه
۷۲.....	جدول ۲-۳ ضریب پایایی پرسشنامه‌ها
۷۷.....	جدول ۱-۴ ذی‌نفعان کلیدی سازمان
۷۷.....	جدول ۲-۴ مهمترین نیازهای کارکنان
۷۸.....	جدول ۳-۴ مهمترین نیازهای ارباب رجوع
۷۸.....	جدول ۴-۴ نیازهای کلیدی پیمانکاران
۷۸.....	جدول ۵-۴ خواسته‌های معارضین
۷۹.....	جدول ۶-۴ خواسته‌های معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری
۸۰.....	جدول ۷-۴ کمک‌های ذی‌نفعان
۸۱.....	جدول ۸-۴ استراتژی‌های مورد نیاز ذی‌نفعان
۸۲.....	جدول ۹-۴ فرآیندهای بحرانی سازمان
۸۳.....	جدول ۱۰-۴ توانمندی‌های کلیدی سازمان
۸۴.....	جدول ۱۱-۴ شاخص‌های بالقوه ارزیابی عملکرد
۸۷.....	جدول ۱۲-۴ اولویت بندی شاخص‌های ارزیابی

فصل اول

۱-۱ مقدمه:

برای مدیریت کردن باید بتوان اندازه گرفت. این عبارت یکی از کلیدی‌ترین عوامل مدیریت است. لذا برای نیل به این مقصود، بحث ارزیابی عملکرد مطرح می‌شود. ارزیابی عملکرد یکی از وظایف اصلی سازمان و یکی از وجوه عمده مدیریت عملکرد می‌باشد و در واقع این مقوله بیشتر از خود مدیریت عملکرد شناخته شده است. در عصر حاضر اندازه‌گیری عملکرد نقش حیاتی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند. پیش از این در ارزیابی عملکرد فقط موارد مالی مد نظر قرار می‌گرفت اما امروزه دیگر فقط به معیارهای مالی بسنده نمی‌شود و عوامل دیگری نیز مورد توجه قرار می‌گیرند، در مسیر پیشرفت سیستم‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، عمده توجه به معیارهای مالی بوده است و در حقیقت حسابداری، زبان واحد کسب و کار محسوب می‌شد. لیکن با افزایش سطح رقابت و نیاز به کارایی هرچه بیشتر سازمان‌ها، معیارهای مالی برای هدایت و ارزیابی مسیرهای سازمان در این‌گونه محیط‌ها، ناکافی بودند. در حقیقت؛ معیارهای مالی نمی‌توانستند هدایت‌گر مناسبی برای ایجاد ارزش مالی در آینده باشند؛ زیرا آن‌ها فقط نتیجه اعمال گذشته سازمان را نشان می‌دادند. بدون در نظر گرفتن شاخص‌های غیر مالی، رضایت تمامی منابع انسانی از سازمان صورت نخواهد پذیرفت و در نهایت کارایی پرسنل و کل سازمان کاهش خواهد یافت. در نتیجه آگاهی از عملکرد در تمامی ابعاد مالی و غیر مالی برای تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌ها حیاتی می‌باشد. از طرفی با وجود سعی و تلاش دائم در زمینه طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد شواهد نشان می‌دهد که به طور کلی، مسئولان سازمان، از روش‌ها و سیستم‌های مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد راضی نیستند. دلیل اصلی این نارضایتی؛ پیچیدگی فرآیند ارزیابی و در نتیجه ناتوانی در طراحی یک سیستم جامع است. عدم پشتیبانی مدیریت، غیر قابل اجرا بودن سیستم‌های ارزیابی، ناتوانی ارزیابان در ارزیابی درست و عادلانه، و عدم تناسب و انطباق سیستم‌های ارزیابی با واقعیات، از جمله مشکلاتی هستند که معمولاً اثربخشی اکثر سیستم‌های ارزیابی را دچار مشکل می‌کنند.

از طرفی بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی مستلزم داشتن مدلی مناسب برای ارزیابی عملکرد است. زیرا تحقق اهداف سازمان‌های دولتی بدون وجود یک مدل جامع به منظور ارزیابی و بازنگری برنامه‌ها امکان پذیر نبوده و سازمان‌ها نمی‌توانند بدون توجه به نتایج حاصل از فعالیت‌ها مدیریت مؤثر خود را بر اجرای برنامه‌ها اعمال نمایند.

به همین سبب استفاده از مدلی برای ارزیابی عملکرد که از جامعیت کافی برخوردار باشد و بتواند نیازهای ذی‌نفعان چندگانه از جمله: کارکنان، گروه‌های محدود کننده و تنظیم کننده‌هایی مانند اتحادیه‌ها و قانون‌گذاران را پوشش دهد و با واقعیت‌های سازمانی انطباق مناسبی داشته باشد الزامی می‌باشد.

۱-۲ بیان مسئله:

ارزیابی عملکرد یکی از وظایف اصلی سازمان و یکی از وجوه مدیریت عملکرد می‌باشد. در عصر حاضر

اندازه‌گیری عملکرد نقش حیاتی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند. آگاهی از عملکرد در تمامی ابعاد مالی و غیر مالی برای تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌ها حیاتی می‌باشد (زنجیردار و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۶).

در این عصر پویا چگونه ممکن است مدیری موفق باشد در حالی که نمی‌داند رفتارش باعث بهبود عملکرد کارکنان می‌شود یا باعث افت عملکرد آنان (لیسوسکی^۱، ۲۰۰۶). صاحب‌نظران اعتقاد دارند آنچه را که نمی‌شود ارزیابی نمود، نمی‌توان مدیریت نمود و این واقعیت در همه سازمان‌های دولتی و خصوصی مشهود است (پاتریک و همکاران^۲، ۲۰۰۷). اگر نادانسته و بدون شفافیت بر روی ارتباطات تمرکز شود کارکنان هرگز کاری برای بهبود عملکرد سازمان انجام نخواهند داد زیرا اهمیت کار و اطلاعاتشان را درک نمی‌کنند. آنها مانند راننده‌ای که بدون کیلومتر شمار در جاده‌های نامعلوم در حال رانندگی است، نمی‌دانند عملکردشان بهبود یافته یا در مسیر غلط توسعه می‌یابد (لیسوسکی، ۲۰۰۶). از طرفی به همان اندازه که ارزیابی نکردن عملکرد برای سازمان مضر است به همان اندازه ارزیابی همه سنج‌های عملکردی (کارایی شخصی، بهره‌وری ادارات و شیفت-های کاری، ارزیابی‌های متنوع مالی، کنترل‌های شدید کیفی محصولات، سطوح خدمات مشتری، ارزیابی‌های متنوع ایمنی، غیبت‌ها، اضافه کاری‌ها و ...) نیز مضر است (لیسوسکی، ۲۰۰۶) (شاو و همکاران^۳، ۲۰۱۰). زیرا ارزیابی سنج‌های بیشتر نیاز به زمان طولانی‌تری برای تجزیه و تحلیل دارد؛ هم‌چنین با افزایش حجم داده‌ها لاجرم بخشی از داده‌ها نادیده گرفته می‌شوند که به همین علت از منظر زمانی جمع‌آوری این داده‌ها به صرفه نیست (تانگن^۴، ۲۰۰۴). ارزیابی تعداد زیادی سنج عملکردی ریسک انباشت اطلاعاتی^۵ را نیز بالا می‌برد، کارکنان و مدیران را مبهور و گیج می‌سازد و دانستن این که کدام معیار ارزیابی باید مورد توجه قرار گیرد را سخت‌تر می‌نماید. هنگامی که تمرکز در ارزیابی عملکرد وجود نداشته باشد به هیچ یک از سنج‌های ارزیابی

¹ Lisoski

² Patrick et al.

³ Shaw et al.

⁴ Tangen

⁵ Overflow

اهمیت داده نخواهد شد (لیسوسکی، ۲۰۰۶) (تانگن، ۲۰۰۴). به همین سبب بسیاری از محققین اعتقاد دارند برای جلوگیری از انباشت اطلاعاتی لازم است که فقط تعداد محدودی از سنج‌های ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گیرد (تانگن، ۲۰۰۴).

از دیگر سو درستی عبارات رایجی مانند "آنچه که ارزیابی کنید را به دست می‌آورید" به طور گسترده‌ای هم در متون آکادمیک و هم در عمل اثبات گشته است (کوکا و آلبرتی^۱، ۲۰۱۰). پس کلید مشخص کردن معیارهای موثر برای ارزیابی عملکرد این است که هدف رفتاری کارکنان مشخص باشد. زیرا آنچه ارزیابی می‌شود باعث بروز رفتاری می‌گردد که بتواند رضایت ارزیاب را در پی داشته باشد و قسمت اعظم رفتار یک سازمان از معیارهایی نشأت گرفته که مدیر برای ارزیابی سازمان تعیین نموده است (لیسوسکی، ۲۰۰۶). (مثلاً اگر حجم تولید ارزیابی شود، کارکنان به کمیت تولیدات اهمیت بیشتری می‌دهند و از توجه مورد نیاز به کیفیت محصول کاسته خواهد شد). گذری بر منابع و متون ارزیابی عملکرد به خوبی این مسئله را بیان می‌دارد که بسیاری از بحران‌ها و مشکلات سازمان‌ها از این علت نشأت می‌گیرد که از روش و یا معیارهایی نامتناسب برای ارزیابی سازمان خود استفاده می‌کنند (لیسوسکی، ۲۰۰۶) (تانگن، ۲۰۰۴) (زنجیردار و همکاران، ۱۳۸۹) (کوکا و آلبرتی، ۲۰۱۰).

درباره این که مفهوم ارزیابی عملکرد در ابتدا چگونه شکل گرفت تئوری‌های زیادی وجود دارد. مورگان^۲ (۲۰۰۴) بیان می‌دارد که ارزیابی عملکرد مدرن از ونیز^۳ در قرن ۱۵ میلادی با اختراع ثبت دو دفتره^۴ در حسابداری شکل گرفت؛ در مقابل جانسون و کاپلان^۵ (۱۹۸۷) اظهار می‌دارند که مفهوم ارزیابی عملکرد در انقلاب صنعتی مطرح شد؛ در هر حال ارزیابی عملکرد به صورت یک حوزه بارز در تحقیقات از ابتدای دهه ۱۹۵۰ میلادی هنگامی پدیدار گشت که هم در نظریات و هم در عمل^۶ نیاز به ارزیابی و غیر منتظره بودن نتایج ارزیابی عملکرد موجود درک شد، (شاو و همکاران، ۲۰۱۰). سیستم‌های ارزیابی عملکرد، مدل‌های تعالی سازمانی و استانداردهای مختلف برای کنترل و هدایت عملکرد سازمان به سمت و سویی که مورد نیاز است به وجود آمدند، با توجه به روند تاریخی سیستم‌های ارزیابی عملکرد می‌توان اذعان داشت که در ابتدا سیستم هزینه-یابی بر مبنای فعالیت^۷ توسط جانسون و کاپلان توسعه داده شد، پس از آن مدل کلاسیک سینک و تاتل^۸ در سال ۱۹۸۹ ارائه شد که بیان می‌دارد عملکرد یک سازمان رابطه متقابل و پیچیده‌ای از هفت حوزه عملکردی شامل اثربخشی، کارایی، بهره‌وری، کیفیت، سود و سودآوری، کیفیت زندگی کاری و خلاقیت و نوآوری می‌باشد. زان پس کاپلان و نورتون^۹ در سال ۱۹۹۲ مدلی با نام کارت امتیازی متوازن^۱ ارائه دادند که احتمالاً شناخته شده

¹ Cocca and Alberti

² Morgan

³ Venice

⁴ Double book-keeping

⁵ Johnson and Kaplan

⁶ Practitioners

⁷ Activity based costing (ABC)

⁸ Sink and Tuttle model

⁹ Kaplan and Norton

ترین مدل در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها است و اکثر شرکت‌های بزرگ از آن استفاده می‌کنند و سه نسل از آن تا سال ۲۰۰۴ ارائه گشت (تانگن، ۲۰۰۴). و امروزه نسل چهارم آن ارائه و پیشنهاد گردیده است. بعد از آن مدل هرم عملکرد توانست ارتباط مشخص و واضحی بین معیارهای عملکرد و سطوح سازمانی ایجاد کند. مدل بعدی در ارزیابی عملکرد تئوری محدودیت‌ها^۲ بود که به‌طور خاص به برنامه‌ریزی تولید و متدهای زمان‌بندی توجه داشت البته سنجه‌های ارزیابی عملکرد را نیز شامل می‌شد.

هر یک از مدل‌های کارت امتیازی متوازن، مدل‌های تعالی سازمانی، هزینه یابی بر مبنای فعالیت و ... مزایای گسترده‌ای را ارائه نموده‌اند اما مبحث ذی‌نفعان چندگانه در بخش دولتی، در مقایسه با بخش خصوصی که بیشترین توجه را بر مشتریان متمرکز می‌کنند، موجب بروز مشکلاتی در بکارگیری این تکنیک‌های جدید در بخش دولتی گشته است که پس از ارزیابی مدل‌های مختلف مدیریت عملکرد، چارچوب منشور عملکرد^۳ نشان داد که قادر است تا نیازهای ذی‌نفعان چندگانه را در بخش دولتی پوشش دهد (کریمی دستجردی و کریمی، ۱۳۸۶). مدل منشور عملکرد در سال ۲۰۰۱ توسط نیلی و همکارانش^۴ و در سال ۲۰۰۳ توسط نیلی و کنرلی^۵ ارائه گردید. این مدل برای قضاوت درباره عملکرد به جای استراتژی‌ها ذی‌نفعان را مورد توجه قرار داد (هریسون^۶، ۲۰۱۰). این مدل سعی نمود ضعف‌ها و نداشته‌های مدل‌های قبلی را جبران نماید از انباشت اطلاعاتی جلوگیری کند مزیت اصلی این مدل در آن است که دید جامع‌تری از ذی‌نفعان متفاوت (مانند سرمایه‌گذاران، مشتریان، کارکنان، قانون‌گذاران، اتحادیه‌ها و تامین‌کنندگان) نسبت به سایر مدل‌های ارزیابی عملکرد ارائه می‌دهد که برای بخش دولتی مدل مناسبی می‌باشد. از دیگر سو به زعم نیلی و همکاران (۲۰۰۱) یکی از بزرگترین اشتباهات مرسوم در ارزیابی عملکرد سازمان، انتخاب سنجه‌ها با توجه به استراتژی‌ها است زیرا انتخاب سنجه‌ها از استراتژی‌ها نشان دهنده عدم درک نقش استراتژی و هدف ارزیابی عملکرد است چرا که سنجه‌های عملکرد برای کمک به افراد طراحی می‌شوند تا به آنها نشان دهند که آیا به طرف مقصد از قبل تعیین شده در حرکتند و یا از آن منحرف شده‌اند. اما استراتژی‌ها به مقصد مربوط نمی‌شوند بلکه مسیر رسیدن به مقصد را مشخص می‌کنند (کریمی دستجردی، و کریمی، ۱۳۸۵). بنابراین اگرچه استراتژی‌ها ارزش افزا هستند ولی هدف نهایی نمی‌باشند. در واقع با بکارگیری استراتژی‌ها، سازمان قادر خواهد بود تا ارزش بیشتری را برای ذی‌نفعان مختلف ایجاد نماید. ذی‌نفعانی نظیر سرمایه‌گذاران، مشتریان، واسطه‌ها، کارکنان، تامین‌کننده‌ها، قانون‌گذار و گروه‌های اجتماعی که اهمیت هر یک در سازمان‌های مختلف، متفاوت می‌باشد. بنابراین اولین و اصلی‌ترین جنبه عملکرد، ذی‌نفعان می‌باشند (کریمی دستجردی و کریمی، ۱۳۸۵). یک سیستم ارزیابی عملکرد باید ابتدا به شناسایی کلیه ذی‌نفعان کلیدی سازمان بپردازد و نیازها و خواسته‌های همه آنها را در نظر گیرد سپس به انتخاب سنجه عملکرد

¹ Balance scorecard (BSC)

² Theory of constraints (TOC)

³ Performance prism

⁴ Neely et al

⁵ Neely and Kennerley

⁶ Harrison Jr

پردازد. روند مدل منشور عملکرد بر این مبنا استوار است که در ابتدا به شناسایی تمام ذی‌نفعان و نیازهای آنان می‌پردازد و بر مبنای آن استراتژی‌ها را مشخص می‌کند، آنگاه بر مبنای استراتژی‌ها فرآیندها را تنظیم و بر مبنای آن توانمندی‌های سازمان را تقویت می‌کند و در نهایت به انتظارات سازمان از ذی‌نفعان می‌پردازد به همین علت بهتر از سایر مدل‌ها می‌تواند روند ارزیابی عملکرد را با توجه به نیازهای سازمان و ذی‌نفعان کلیدی هدایت نماید و هدف سیستم ارزیابی عملکرد که برنامه ریزی و مدیریت رفتار و عملکرد سازمان است را محقق سازد (کریمی دستجردی و کریمی، ۱۳۸۶) (نیلی و همکاران^۱، ۲۰۰۱) (نیلی و آدامز^۲، ۲۰۰۰) (تانگن، ۲۰۰۴) (پانوپاک پانگاتیچات و جانسون^۳، ۲۰۰۷).

همان‌گونه که پیش از این آمد ارزیابی همه سنجه‌های عملکرد برای سازمان‌ها مناسب نیست و مدل منشور عملکرد با توجه به ماهیتش که نیازهای ذی‌نفعان متفاوت را در بر می‌گیرد ممکن است سنجه‌های بسیار زیادی را ارائه دهد که ارزیابی همه آن‌ها مقتضی نیست بنابراین باید به انتخاب شاخص‌های بحرانی جهت ارزیابی اقدام شود و به علت آنکه شاخص‌ها از نوع کمی و کیفی خواهند بود و با توجه به ماهیت آن‌ها برای انتخاب یک شاخص نمی‌توان جدول تصمیم ایجاد نمود بنابراین از بین روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره^۴، تصمیم‌گیری چند شاخصه^۵ انتخاب گردید و از بین روش‌های جبرانی و غیر جبرانی تصمیم‌گیری چند شاخصه، روش جبرانی تحلیل سلسله مراتبی^۶ جهت رتبه‌بندی و انتخاب شاخص‌ها اتخاذ گردید.

اداره کل راه و شهرسازی کرمان، اداره‌ای دولتی تحت نظر وزارت راه و شهرسازی کشور است و با توجه به این که ارزیابی عملکرد آن اداره توسط معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری انجام می‌گیرد و این نوع ادارات^۷ در استان‌ها پس از ادغام دو وزارت راه و ترابری و وزارت مسکن و شهرسازی کشور، ایجاد گردیدند. بنابراین پس از ادغام این دو وزارت‌خانه و ادارات مطبوع لازم است تا با بازنگری در سنجه‌های عملکرد آنان، با توجه به شرایط سازمان ادغامی جدید (اداره راه و شهرسازی)، ذی‌نفعان جدید و نیازهای جدید و قدیم سازمان سنجه‌هایی مقتضی را جهت ارزیابی عملکرد آن اداره کل در نظر گرفت و برای اینکه تعویض و بازنگری کلی در سیستم ارزیابی و مدیریت عملکرد کاری بسیار هزینه‌بر و طولانی است و سازمان‌های بزرگ پس از ادغام و یا خریداری شدن همواره در ارزیابی عملکرد با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو هستند که در مواردی ممکن است حتی به نابودی سازمان بیانجامد به همین سبب لازم است مدلی برای بازنگری در سنجه‌های عملکردی این سازمان‌ها ارائه شود که علاوه بر جامعیت، هزینه‌های ایجاد و تعویض سیستم ارزیابی عملکرد جدید را به سازمان تحمیل ننماید و مدل منشور عملکرد یکی از بهترین مدل‌ها در این زمینه است که می‌تواند سنجه‌های مناسب و مقتضی را برای سازمان توسعه دهد، جهت‌دهی مناسبی به استراتژی‌های سازمان بدهد،

¹ Neely et al.

² Neely and Adams

³ Panupak Pongathichat & Johnson

⁴ Multi criteria decision making(MCDM)

⁵ Multiple attribute decision making(MADM)

⁶ Analytic Hierarchy Process(AHP)

^۷ اداره کل راه و شهرسازی

فرآیندهای لازم را در جهت این استراتژی‌ها توسعه دهد، به توانمندی‌های سازمان در جهت بهبود فرآیندها توجه نماید و در عین حال با شناسایی کمک‌های مورد نیاز سازمان از ذی‌نفعان کلیدی خود نیازهای سازمان را از ذی‌نفعان کلیدی خود برآورده سازد و با وجود بهبود دادن سیستم ارزیابی عملکرد سازمان هزینه‌های زیادی را به سازمان تحمیل نموده و انعطاف‌پذیری زیادی برای بازنگری در سنجه‌های عملکردی سازمان ایجاد نماید (نیلی و آدامز، ۲۰۰۰) به همین سبب مقتضی است از این مدل برای بازنگری و بهبود سنجه‌های عملکردی سیستم ارزیابی عملکرد اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان استفاده گردد. همچنین از نتایج این پژوهش می‌توان جهت کاربرد در ادارات کل راه و شهرسازی سایر استان‌های کشور استفاده نمود.

۳-۱ ضرورت و اهمیت تحقیق:

محیط کنونی حاکم بر سازمان‌های دولتی و بخش عمومی فشار زیادی را بر سازمان‌ها وارد می‌سازد بطوری که آنها ناگزیرند تا نشان دهند که در عملکردشان بهبود حاصل می‌شود و اهدافشان محقق می‌گردد. به همین دلیل این گونه سازمان‌ها به رویکردهای مختلف ایجاد شده در زمینه مدیریت عملکرد روی آورده و ناچار به استفاده از آنها می‌باشند. بنابراین بخش دولتی اکنون باید بیش از هر زمان دیگری توجه، پول و زمان لازم را برای مدیریت عملکرد و اندازه‌گیری و ارزیابی آن صرف نماید (کریمی دستجردی و کریمی، ۱۳۸۶). و استفاده از استاندارد ایزو ۹۰۰۰ که شایعترین مدل ارزیابی عملکرد و تعالی در ایران است نیز نه تنها برای سازمان‌ها مفید نیست بلکه می‌تواند عملاً منافع و عملکرد آنها را کاهش دهد (مارتینز کوستا و مارتینز لورتنه^۱، ۲۰۰۷). بنابراین لازم است تا مدل مناسبی برای ارزیابی و بهبود عملکرد آن اداره در اسرع وقت بکار گرفته شود. از طرف دیگر این رویکرد در ایران به ندرت بکار گرفته شده است و بکارگیری آن در این سازمان می‌تواند به کاربرد این مدل در ادارات راه و شهرسازی شهرستان‌ها و سایر استان‌ها، وزارت راه و شهرسازی که به تازگی از ادغام دو وزارت خانه راه و ترابری و وزارت مسکن و شهرسازی به وجود آمده، معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری برای ارزیابی دستگاه‌های دولتی و همچنین توسعه عملکرد ایران شایان ذکری نماید.

۴-۱ اهداف تحقیق:

با توجه به شرح بیان مسأله، این پژوهش دارای یک هدف اصلی و پنج هدف فرعی به شرح زیر می‌باشد:

۴-۱-۱ هدف اصلی:

ارزیابی عملکرد اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان بر مبنای مدل منشور عملکرد