



شهردار شیراز

# دستورالعمل ارزیابی عملکرد سازمانی شهرداری رشت

صفحه: ۱ از ۶

## کد مدرک: W-۴۲-IMS-۱۶,۰۰

شورای راهبردی برنامه ریزی و تحول اداری		تهیه کنندگان:	
تصویب کننده: (شهردار)	تایید کننده: (معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی)	مدیر مربوطه و دبیرخانه شورای راهبردی برنامه ریزی و تحول اداری: (مدیر نوسازی و تحول اداری)	(کارشناس تشکیلات، بهبود روش ها و تحلیل سیستم ها) (کارشناس تشکیلات و بهبود روش ها) (رئیس اداره تشکیلات، بهبود روش ها و ارزیابی عملکرد) (معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی)
نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء	نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء	نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء	نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء

فهرست اصلاحیه های صادره

شماره اصلاحیه	تاریخ صدور	شماره صفحه اصلاح شده	شرح اصلاحیه	امضاء تحویل گیرنده اصلاحیه

### وضعیت کنترل

بازنگری سالانه	منسوخ	رئیس اداره تشکیلات، بهبود روش ها و ارزیابی عملکرد
		نام و نام خانوادگی:
		تاریخ و امضاء: ۱۴۰۳/۱/۱۵







# دستورالعمل ارزیابی عملکرد سازمانی شهرداری رشت

صفحه: ۲ از ۶

## کد مدرک: W-42-IMS-16.00

### (۱) هدف:

بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و کسب بازخورد، شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند و بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. به عبارت دیگر بدون اندازه گیری و ارزیابی، دستیابی به بهبود مستمر امکان پذیر نیست. هر چه را که نتوانیم اندازه گیری کنیم نمی توانیم کنترل کنیم و هر چه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان پذیر نخواهد بود. فرآیند ارزیابی عملکرد سازمانی در شهرداری رشت به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده و تعالی سازمانی اجرا می گردد.

لذا هدف از تدوین این دستورالعمل تدوین روشی استاندارد برای فراهم نمودن اطلاعات دقیق و به روز از شاخص های ارزیابی شهرداری رشت، شناسایی روندها، سنجش کارایی و اثرگذاری استراتژی ها و همچنین بازنگری و اصلاح اهداف می باشد.

در صورت اجرای صحیح این دستورالعمل نتایج زیر حاصل می گردد:

- ۱- افزایش شفافیت و پاسخگویی
- ۲- ارتقا و توانمندسازی مدیران در تصمیم گیری های آتی
- ۳- سنجش میزان تحقق برنامه ها
- ۴- شناسایی علل تحقق یا علل عدم تحقق نتایج و اهداف
- ۵- بازبینی برنامه ها، پروژه ها، بودجه بندی، استراتژی ها و شاخص ها
- ۶- استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد سازمانی در نظام های انگیزشی سازمانی و فردی
- ۷- شناسایی فرایندهای ناکارآمد و اصلاح آن به منظور بهبود عملکرد واحدهای اجرایی

### (۲) دامنه کاربرد:

دامنه کاربرد این دستورالعمل کلیه حوزه های شهرداری رشت اعم از معاونت ها، مدیریت ها، مناطق و سازمان های وابسته می باشد.

### (۳) مسئولیت ها:

- ۱-۳ مسئولیت اجرا: مسئولیت کلی اجرای این دستورالعمل بر عهده مدیریت نوسازی و تحول اداری می باشد.
- ۲-۳ مسئولیت نظارت بر حسن اجرا: مسئولیت نظارت بر اجرای این دستورالعمل به عهده معاونت برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی شهرداری رشت می باشد.
- ۳-۳ مسئولیت تغییر و به روز آوری: با پیشنهاد مدیریت نوسازی و تحول اداری یا معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی و تصویب شورای راهبری نظام ارزیابی عملکرد به ریاست شهردار می باشد.

شورای راهبری برنامه ریزی و تحول اداری		تهیه کنندگان	
تصویب کننده: (شهردار)	تائید کننده: (معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی)	مدیر مربوطه و دبیرخانه شورای راهبری برنامه ریزی و تحول اداری: (مدیر نوسازی و تحول اداری)	(کارشناس تشکیلات، بهبود روش ها و تحلیل سیستم ها) (کارشناس تشکیلات و بهبود روش ها) (رئیس اداره تشکیلات، بهبود روش ها و ارزیابی عملکرد) (معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی)
نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء	نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء	نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء	نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء

کلیه مستندات تحت کنترل مدیریت نوسازی و تحول اداری شهرداری رشت می باشد، لذا ضروری است هرگونه ایجاد، تغییر و ابلاغ با هماهنگی این مدیریت صورت گیرد.





# دستور العمل ارزیابی عملکرد سازمانی شهرداری رشت

صفحه: ۳ از ۶

## کد مدرک: W-42-IMS-16.00

### ۴) تعاریف

۴-۱- ارزیابی عملکرد: فرایند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص های معین و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن .

۴-۲- مدل ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد در گذشته تنها به قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده معطوف بوده و سبک دستوری داشت در حالی که امروزه آموزش، رشد و توسعه ظرفیت های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره ای و مشارکت عمومی ذی نفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه سازی فعالیت ها و عملیات مورد توجه بوده و شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی خروجی نهایی فرایند ارزیابی عملکرد است.

۴-۳- شاخص: شاخص ها مسیر حرکت سازمان ها را برای رسیدن به اهداف مشخص می کند. در تدوین شاخص ها بر چشم انداز (Vision) و ماموریت (Mision) و اهداف کلان، راهبردهای بلندمدت و کوتاه مدت و برنامه های عملیاتی و به فعالیت های اصلی تمرکز می گردد.

منابع احصاء شاخص های ارزیابی عملکرد شهرداری رشت شامل: برنامه های عملیاتی، قوانین، مصوبات مجلس و هیات دولت و برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، چشم انداز بیست ساله کشور و استراتژی توسعه صنعتی کشور و اساسنامه، هر هدفی که مد نظر سازمان... می باشد. همچنین می توان شاخص هایی را در ابعاد عمومی مشترک و در ابعاد اختصاصی هریک از آن ها با توجه به وظایف و فعالیت و تکنولوژی و محصول و منابع و مسئولیتی که دارند تدوین نمود.

شاخص های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم SMART را داشته باشند:

**Specific: S**: مخصوص، معین و مشخص باشد. یعنی شاخص جامع و مانع، شفاف و ساده و واضح و رسا و صریح باشد بطوری که برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.

**Measurable: M**: قابل اندازه گیری باشد. سنجش آن ها به سادگی مقدور باشد. یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی، در قالب های متغیر کمی نیز قابل اندازه گیری باشد.

**Achievable: A**: قابل دستیابی باشد.

**Realestic: R**: واقع گرایانه باشد. یعنی با فعالیت ها و ماموریت ها و خط مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد.

**Timeframe: T**: چهارچوب و محدوده زمانی، یعنی شاخص دوره ارزیابی معین داشته باشد.

**Database: D**: بانک اطلاعاتی، یعنی داده ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد.

شورای راهبردی برنامه ریزی و تحول اداری		تهیه کنندگان	
تائید کننده: (معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی)	مدیر مربوطه و دبیرخانه شورای راهبردی برنامه ریزی و تحول اداری: (مدیر نوسازی و تحول اداری)	(کارشناس تشکیلات، بهبود روش ها و تحلیل سیستم ها) (کارشناس تشکیلات و بهبود روش ها) (رئیس اداره تشکیلات، بهبود روش ها و ارزیابی عملکرد) (معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی)	نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء: نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء: نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء:
نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء:	نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء:	نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء:	نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء:

کلیه مستندات تحت کنترل مدیریت نوسازی و تحول اداری شهرداری رشت می باشد، لذا ضروری است هرگونه ایجاد، تغییر و ابلاغ با هماهنگی این مدیریت صورت گیرد.

شورای راهبردی تحول اداری

«سند کنترل شد»

تاریخ: ۱۴۰۳/۱





# دستور العمل ارزیابی عملکرد سازمانی شهرداری رشت

صفحه: ۴ از ۶

## کد مدرک: W-42-IMS-16.00

۴-۵- شاخص های کلیدی (KPI): در نظام ارزیابی عملکرد با توجه به اهداف و استراتژی ها، شاخص ها از ضریب اهمیت یکسانی برخوردار نیستند. برای تعیین ضرایب و اوزان شاخص ها روش هایی نظیر: روش لیکرت، روش گروه غیرواقعی NGT، روش بوردا، روش نظریات کارشناسان (Expert choice) روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی (Analytic Hierarchy Process (AHP) را می توان نام برد.

۴-۶- هدف گذاری: فرایند هدف گذاری شامل استانداردگذاری و تعیین وضعیت عملکرد مطلوب شاخص ها برای پایان دوره ارزیابی می باشد. در تعیین وضعیت مطلوب عملکرد شاخص باید واقع گرایانه و غیر بلند پروازانه عمل نمود و توافق واحدهایی که وظیفه انجام و عمل به آن شاخص را به عهده دارند باید جلب نمود.

### ۵) روش اجرا

برای انجام ارزیابی عملکرد در شهرداری رشت گام های زیر به ترتیب اجرا می گردد:

#### ۱-۵- انتخاب مدل ارزیابی عملکرد:

برای انتخاب مدل مناسب ارزیابی عملکرد معیارهای زیر مد نظر قرار گرفته است:

- بررسی وظایف شهرداری ها
- شناسایی فرصت ها و محدودیت ها
- در نظر گرفتن رشد، توسعه و بهبود مستمر عملکرد
- پیچیدگی کم مدل
- پوشش دادن تمامی ذینفعان
- در نظر گرفتن فرایندهای سازمانی
- امکان مقایسه روندها
- قابلیت پیاده سازی در شهرداری رشت
- الگو برداری از سایر شهرداری ها

پس برگزاری جلسات تعاملی در سطوح مختلف سازمانی و برون سازمانی، که مهم ترین هدف از اجرای این گام، جلب مشارکت حداکثر افراد است. جلسات در سطوح مختلف به شرح ذیل برگزار گردیده است:

▪ اخذ نظرات افراد خبره خارج از سازمان از طریق مکاتبه یا برگزاری جلسات مشورتی حضوری و مجازی



شورای راهبردی برنامه ریزی و تحول اداری		تهیه کنندگان	
تصویب کننده: (شهردار)	تائید کننده: (معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی)	مدیر مربوطه و دبیرخانه شورای راهبردی برنامه ریزی و تحول اداری: (مدیر توسعه و تحول اداری)	(کارشناس تشکیلات، بهبود روش ها و تحلیل سیستم ها) (کارشناس تشکیلات و بهبود روش ها) (رئیس اداره تشکیلات، بهبود روش ها و ارزیابی عملکرد) (معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی)
نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء	نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء	نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء	نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء

کلیه مستندات تحت کنترل مدیریت توسعه و تحول اداری شهرداری رشت می باشد، لذا ضروری است هرگونه ایجاد، تغییر و ابلاغ با هماهنگی این مدیریت صورت گیرد.





# دستور العمل ارزیابی عملکرد سازمانی شهرداری رشت

صفحه: ۵ از ۶

## کد مدرک: W-42-IMS-16.00

- اخذ نظرات سطوح ارشد سازمانی و مشاوران داخلی و خارجی با هدف اعمال نظرات افراد خبره
  - اخذ نظرات سطوح میانی سازمانی از طریق برگزاری جلسات تعاملی و آموزشی با حوزه های مختلف سازمانی
- مهم ترین و متداول ترین الگوها و مدل های اجرای فرایند ارزیابی عملکرد به شرح زیر است:

۱. الگوی تحلیل سلسله مراتبی (AHP)
۲. الگوی کارت امتیاز متوازن (Balance Score Card BSC): بنای این الگو ایجاد حلقه اتصال مدیران با عملکرد امروزی به اهداف فردای آن هاست.
۳. برنامه ریزی آرمانی (Goal Programing GP): که کاربرد آن برای بهینه سازی چندین عامل بطور هم زمان با یک مساله چند منظوره است.
۴. الگوی تحلیل پوششی داده ها (Data Envelopment Analysis (DEA): این مدل ریاضی را برای تاویل و شفاف سازی حدود علی و معلولی بهره وری با تحلیل های واقع بینانه تدارک دیده شده است.
۵. الگوهای سیستم های کیفیت (ممیزی کیفیت ISO، مدیریت کیفیت جامع (TOM)
۶. الگوی مهندسی مجدد (Re-engineering)
۷. مدل ترازایی و الگوسازی (Benchmarking)
۸. الگوی سنجش کارایی و اثربخشی
۹. الگوی هوشین کانری
۱۰. الگوی برتری سازمانی بنیاد کیفیت اروپا (European Foundation Quality Mangement (EFQM که به تعریف آن جایزه ملی کیفیت ایران (INQA) نیز تدوین گردیده است.



شهرداری رشت  
معاونت برنامه ریزی  
مدیریت نوسازی و تحول اداری

این سند جهت کنترل شده است  
تاریخ: ۱۴۰۲/۱/۵  
مدل BSC

با توجه به بررسی انجام شده بین سازمان های داخلی و همچنین سایر شهرداری ها با توجه به یکسان بودن وظایف و مأموریت ها، مدل BSC به عنوان یکی از ابزارهای موفق برای ارزیابی عملکرد سازمانی در نظر گرفته شده است. بنابراین این مدل برای ارزیابی در شهرداری رشت انتخاب گردید. بر اساس این مدل کلیه فرایندها و استراتژی های سازمان باید در چهار وجه زیر تعیین و ارزیابی گردند:

- ۱- وجه ذینفعان
- ۲- وجه فرایندهای داخلی
- ۳- وجه رشد، یادگیری و زیرساخت
- ۴- وجه مالی

شورای راهبری برنامه ریزی و تحول اداری		تهیه کنندگان	
تصویب کننده: (شهردار)	تائید کننده: (معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی)	مدیر مربوطه و دبیرخانه شورای راهبری برنامه ریزی و تحول اداری: (مدیر نوسازی و تحول اداری)	(کارشناس تشکیلات، بهبود روش ها و تحلیل سیستم ها) (کارشناس تشکیلات و بهبود روش ها) (رئیس اداره تشکیلات، بهبود روش ها و ارزیابی عملکرد) (معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی)
نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء	نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء	نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء	نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء نام و نام خانوادگی: تاریخ و امضاء

کلیه مستندات تحت کنترل مدیریت نوسازی و تحول اداری شهرداری رشت می باشد، لذا ضروری است هرگونه ایجاد، تغییر و ابلاغ با هماهنگی این مدیریت صورت گیرد.





# دستور العمل ارزیابی عملکرد سازمانی شهرداری رشت

صفحه: ۶ از ۶

## کد مدرک: W-42-IMS-16.00

با این روش استراتژی ها، ارتباطات، فرایندها (روش های اجرایی و دستورالعمل ها) در راستای عملکرد و شاخص ها هم ردیف شده و به ابزاری قدرتمند برای ارزیابی جامع سازمانی تبدیل می گردند.

### ۲-۵- فرایند اجرا

#### ۱-۲-۵- پیاده سازی مدل و ترجمه استراتژی ها

ترجمه استراتژی ها به بیان ساده یعنی با تعیین وظیفه هر حوزه برای اجرایی نمودن برنامه های بالادستی، معیارهایی تعریف می گردد. در این مرحله جلسات مشترک با حوزه ها متولی برقرار و با توجه به وظایف اصلی، برنامه عملیاتی، استانداردها و دستورالعمل ها، معیارها استخراج می گردند.

#### ۲-۲-۵- تدوین شاخص و شناسنامه شاخص های ارزیابی عملکرد

در مرحله بعد یعنی تعریف شاخص ها، چهار اصل زیر در نظر گرفته شده:

- ۱- قابلیت سنجش، واقع گرایانه بودن، معین بودن، و ... D & SMART (مطابق تعاریف همین دستورالعمل)
- ۲- برخورداری از ابزارهای داخلی برای ارتقا و رفع عدم انطباق
- ۳- برخورداری از بانک اطلاعاتی استفاده از داده های سامانه های الکترونیکی شهرداری و در صورت نبود آن، امکان ثبت دستی با حداقل خطا

در تدوین شاخص ها علاوه بر بررسی اسناد داخلی، نمونه شاخص های سایر شهرداری ها، نمونه شاخص های سازمان هایی با خدمت مشابه، جلسات مشترکی با واحدهای مربوطه برگزار گردید. این اقدامات منجر به احصا تعداد زیادی شاخص در مجموعه شهرداری شده است

#### ۳-۲-۵- برنامه زمانی شهرداری رشت در ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد حوزه های زیرمجموعه شهرداری به صورت سالانه انجام میشود. در ابتدای هر دوره شاخص ها و زمان بندی مربوط به اجرا و ارزیابی آن توسط مدیریت نوسازی و تحول اداری به تمامی حوزه های زیر مجموعه شهرداری رشت ابلاغ می گردد و در زمان مشخصی نتایج ارزیابی ها به صورت کارنامه عملکردی منتشر خواهد شد.

### ۶) مستندات مربوطه:

ردیف	عنوان سابقه	کد سابقه	رسانه نگهداری	مسئول نگهداری	سطح دسترسی	مدت نگهداری
۱	لیست شاخص های ارزیابی عملکرد شهرداری رشت	ندارد	الکترونیکی / کاغذی	مدیریت تحول اداری	مساوت برناماریزی مطابق فرم توزیع نوسازید تحول اداری ۱۰ سال	محدت نگهداری

تهیه کنندگان		شورای راهبردی برنامه ریزی و تحول اداری	
کارشناس تشکیلات، بهبود روش ها و تحلیل سیستم ها)	مدیر مربوطه و دبیرخانه شورای راهبردی	تأیید کننده:	تصویب کننده:
کارشناس تشکیلات و بهبود روش ها)	برنامه ریزی و تحول اداری:	(معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی)	(شهردار)
رئیس اداره تشکیلات، بهبود روش ها و ارزیابی عملکرد)	(مدیر نوسازی و تحول اداری)		
(معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی)			
نام و نام خانوادگی:	نام و نام خانوادگی:	نام و نام خانوادگی:	نام و نام خانوادگی:
تاریخ و امضاء:	تاریخ و امضاء:	تاریخ و امضاء:	تاریخ و امضاء:

کلیه مستندات تحت کنترل مدیریت نوسازی و تحول اداری شهرداری رشت می باشد، لذا ضروری است هرگونه ایجاد، تغییر و ابلاغ با هماهنگی این مدیریت صورت گیرد.