

MDOI-01-2026.0124
MNR--1-C4317A

طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان شهرداری تهران بر مبنای کیفیت خدمات ارائه‌شده به شهروندان و شاخص‌های نتیجه‌محور

نویسندگان : مسعود اورعی ، سحرمحمدی ، حسین کاظم زاده زاهدی ، بهروز محمدپور باروق

مسعود اورعی*

رئیس اداره تلفیق و گزارشات، اداره کل امور مالی و اموال شهرداری تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
masoodoreei@gmail.com

سحر محمدی

کارشناس امور تهیه و تنظیم صورت‌های مالی، اداره کل امور مالی و اموال شهرداری تهران، تهران، ایران
s.mohamm67@gmail.com

حسین کاظم‌زاده زاهدی

رئیس تدارکات، شهرداری منطقه ۱۲، تهران، ایران
Hossein.zahedi1987@gmail.com

بهروز محمدپور باروق

رئیس واحد املاک و مستغلات، سازمان مدیریت حمل‌ونقل بار و پایانه‌های مسافری شهر تهران، تهران، ایران
b.m.barough@gmail.com

چکیده

ارزیابی اثربخش عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های بخش عمومی و مدیریت شهری، نقشی حیاتی در ارتقای بهره‌وری سازمانی، بهینه‌سازی تخصیص منابع عمومی و جلب اعتماد شهروندان ایفا می‌نماید. با این حال، الگوهای سنتی حاکم بر مدیریت شهری عموماً مبتنی بر سنجش فرآیندی، انطباق صوری با مقررات و شاخص‌های ورودی‌محور بوده و توان پیوند معنادار میان کارایی انفرادی کارکنان با کیفیت ادراک‌شده خدمات شهری از منظر ذی‌نفعان را ندارند. هدف اصلی این مقاله، طراحی یک نظام نوین، جامع و چندبعدی برای ارزیابی عملکرد کارکنان شهرداری تهران بر مبنای کیفیت خدمات ارائه‌شده به شهروندان و شاخص‌های نتیجه‌محور است. روش تحقیق این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی و مبتنی بر رویکرد مدل‌سازی مفهومی، تحلیل اسنادی و سنتز راهبردی الگوهای مدیریت دولتی نوین (NPM)، رویکرد خلق ارزش عمومی (PV) و ابعاد پنج‌گانه کیفیت خدمات (سروکوال) می‌باشد. یافته‌های نظری و تحلیلی نشان می‌دهد که گذار از سنجش متمرکز بر وظایف روزمره اداری به سمت شاخص‌های مبتنی بر پیامدهای ملموس شهری و رضایت خدمت‌گیرندگان، مستلزم تلفیق هوشمند داده‌های سامانه‌های شهری نظیر ۱۳۷ پلاس، ارزیابی چندمنبعی، شاخص‌های صیانت از اموال و شفافیت مالی و وزن‌دهی پویا به چهار بعد کارایی عملیاتی، پاسخگویی عمومی، کیفیت خدمات و ارزش‌آفرینی پایدار است. در پایان، مدل مفهومی یکپارچه همراه با الگوریتم‌های وزن‌دهی، ماتریس شاخص‌های تخصصی تفکیک‌شده برای صف و ستاد و نقشه راه استقرار این نظام در شهرداری تهران تبیین گردیده است.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، شهرداری تهران، کیفیت خدمات شهری، شاخص‌های نتیجه‌محور، ارزش عمومی، مدیریت منابع انسانی.



۱. مقدمه و بیان مسئله

در عصر دگرگونی‌های ساختاری و شتاب‌گیری توسعه کلان‌شهری، سازمان‌های مدیریت شهری با ابعاد بی‌سابقه‌ای از انتظارات شهروندی، محدودیت‌های مالی و بحران‌های کارآمدی مواجه هستند. شهرداری‌ها به عنوان کانون‌های اصلی ارائه خدمات عمومی به شهروندان، نه تنها در برآورده‌سازی نیازهای مادی و کالبدی شهر نقش دارند، بلکه ضامن ارتقای اعتماد عمومی، سرمایه اجتماعی و سلامت اداری محسوب می‌شوند. کلان‌شهر تهران به عنوان پایتخت جمهوری اسلامی ایران با جمعیتی متمرکز بالغ بر نه میلیون نفر ساکن ثابت و چندین میلیون نفر جمعیت شناور، دارای یکی از گسترده‌ترین و پیچیده‌ترین تشکیلات اداری در میان کلان‌شهرهای منطقه است. شهرداری تهران در گستره ۲۲ منطقه شهری، ۱۲۴ ناحیه و ده‌ها سازمان و شرکت وابسته، طیف بسیار وسیعی از خدمات از امور شهرسازی و فنی تا نظافت، پسماند، حمل‌ونقل و فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی را به انجام می‌رساند. در این دیوان‌سالاری عظیم، اثربخشی، شایستگی و انگیزه سرمایه انسانی نقشی تعیین‌کننده در تحقق یا شکست برنامه‌های توسعه شهری ایفا می‌نماید.

با وجود این جایگاه بنیادین، بررسی‌های آسیب‌شناختی نشان می‌دهد که نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در شهرداری تهران با نقایص ساختاری و روش‌شناختی عمیقی دست به گریبان است. الگوهای مستقر ارزیابی در این سازمان، عمدتاً بر پایه‌های سنتی دیوان‌سالاری کلاسیک بنا شده و بر شاخص‌های «ورودی‌محور» نظیر میزان حضور فیزیکی، ثبت صوری ساعات کارکرد و رعایت تشریفات اداری تمرکز دارند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۶). در مرحله بعد، این ارزیابی‌ها در بهترین حالت به سنجش شاخص‌های «فرآیندمحور» نظیر تعداد نامه‌های اقدام‌شده، تعداد پرونده‌های بررسی‌شده و شمار جلسات برگزارشده تقلیل می‌یابند، بدون آنکه پیامد نهایی و کیفیت واقعی تصمیمات اتخاذشده مورد سنجش قرار گیرد. این فرآیند صوری سبب شده است تا میان امتیازات بالای پرسنل در فرم‌های سالانه و کیفیت ملموس خدمات ادراک‌شده توسط شهروندان، شکافی عمیق و غیرقابل انکار پدید آید.

پیامد مستقیم این گسست ساختاری، ظهور پدیده «توهم عملکرد» در بدنه شهرداری تهران است؛ بدین معنا که آمارهای اداری از تحقق فراتر از انتظار مأموریت‌ها حکایت دارند، در حالی که شهروندان در مواجهه واقعی با ادارات شهرداری از اطاله فرآیندها، سردرگمی، فقدان شفافیت و برخوردهای نامناسب گلایه‌مند هستند. گذار از این بحران، نیازمند بازآفرینی بنیادین الگوی سنجش با تکیه بر آموزه‌های مدیریت دولتی نوین (NPM) و نظریه «خلق ارزش عمومی» است (Moore, ۲۰۱۴; Bouckaert & Pollitt, ۲۰۱۷). بر این اساس، سنجش شایستگی پرسنل باید مستقیماً به «شاخص‌های نتیجه‌محور» (Outcomes) و رضایت واقعی مراجعان پیوند یابد. مسئله بنیادین پژوهش حاضر این است که چارچوب، ابعاد و شاخص‌های عملیاتی یک نظام نوین ارزیابی عملکرد برای کارکنان شهرداری تهران چگونه باید طراحی شود تا بتواند ضمن تفکیک نقش‌های صف و ستاد، کیفیت خدمات و پیامدهای عینی را با استفاده از داده‌های هوشمند اندازه‌گیری کند؟

۲. اهمیت و ضرورت پژوهش

اهمیت راهبردی این پژوهش در سه ساحت اداری-سازمانی، اقتصادی-مالی، و سرمایه اجتماعی قابل تبیین است. در ساحت سازمانی، شهرداری تهران با در اختیار داشتن ده‌ها هزار نیروی انسانی در رده‌های مختلف شغلی، بدون یک نظام پایش عادلانه و نتیجه‌محور، قادر به شناسایی و ارتقای شایسته‌محور نخبگان اداری نخواهد بود. تداوم نمره‌دهی‌های یکنواخت و خطای هاله، انگیزه پرسنل وظیفه‌شناس را نابود کرده و فرهنگ محافظه‌کاری و بی‌تفاوتی سازمانی را بازتولید می‌کند (مقدسی و همکاران، ۱۴۰۰).

در ساحت اقتصادی و مالی، بخش قابل توجهی از منابع حاصل از عوارض شهروندان صرف پرداخت هزینه‌های جاری، حقوق، مزایا و اضافه‌کاری کارکنان می‌شود. در شرایط کنونی که شهرداری تهران با چالش درآمدهای پایدار مواجه است، استقرار ارزیابی عملکرد نتیجه‌محور پیش‌نیاز حیاتی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد است تا اطمینان حاصل شود که هر ریال پرداختی به پرسنل در ازای خلق ارزش واقعی و افزایش کارایی شهری هزینه شده است (صادقی و نوروزی، ۱۳۹۸). همچنین در ساحت اجتماعی، اعتماد عمومی شکننده‌ترین سرمایه مدیریت شهری است. زمانی که شهروندان تهرانی مشاهده نمایند نمره ارزشیابی و پاداش یک کارمند مستقیماً متأثر

از نظرسنجی برخط آنان و نحوه رسیدگی به پیام‌های سامانه ۱۳۷ است، حس شراکت و امیدواری اجتماعی در اداره شهر تقویت خواهد شد.

۳. اهداف و سؤالات پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی و تدوین نظام جامع ارزیابی عملکرد کارکنان شهرداری تهران بر مبنای تلفیق شاخص‌های نتیجه‌محور و کیفیت خدمات ارائه‌شده به شهروندان است. اهداف فرعی زیر در قالب این پژوهش محقق گردیده است:

۱. بومی‌سازی ابعاد کیفیت خدمات (سروکوال) در چارچوب مأموریت‌های مدیریت شهری پایتخت.

۲. تدوین ماتریس سنجه‌های نتیجه‌محور به تفکیک مشاغل صف (مواجهه با شهروندان) و مشاغل ستادی (امور مالی، اموال و پشتیبانی).

۳. طراحی فرمولاسیون ریاضی و الگوریتم رتبه‌بندی عملکردی مبتنی بر وب‌سرویس‌های هوشمند شهری نظیر ۱۳۷ پلاس.

۴. ارائه نقشه راه مرحله‌ای پیاده‌سازی و راهکارهای مهار مقاومت‌های ساختاری در بدنه شهرداری تهران.

سؤالات اساسی پژوهش به شرح زیر صورتبندی شده‌اند:

• مؤلفه‌ها و ابعاد کلیدی تشکیل‌دهنده نظام نوین ارزیابی عملکرد نتیجه‌محور در شهرداری تهران کدامند؟

• سازوکار تمایز وزنی میان مشاغل صف و ستاد در سنجش کیفیت خدمت به چه نحوی سامان می‌یابد؟

• چگونه می‌توان داده‌های نظارتی شهروندان را بدون خطای سوگیری به ارزیابی پرسنل متصل کرد؟

• معماری فنی، ساختار اجرایی و الزامات استقرار این نظام در شهرداری تهران چیست؟

۴. مبانی نظری و مفاهیم کلیدی

۴-۱. تطور پارادایم‌های ارزیابی عملکرد: از دیوان‌سالاری سنتی تا ارزش عمومی

نظام اداری در طول قرن گذشته سه موج پارادایمی عمده را تجربه نموده است. نخست، پارادایم بوروکراسی کلاسیک ماکس وبر که بر انضباط اداری، وفاداری به سلسله‌مراتب و اجرای کورکورانه ضوابط تکیه داشت (Weber, ۱۹۴۷). در این رویکرد، پنداشته می‌شد که پایبندی صوری به قوانین خودبه‌خود منافع عمومی را تضمین می‌کند؛ اما پیامد آن جمود سازمانی و بی‌تفاوتی نسبت به پیامدهای واقعی بود. موج دوم، مدیریت دولتی نوین (NPM) بود که از دهه ۱۹۸۰ با هدف وارد ساختن سازوکارهای بازار، رقابت، پیمانکاری و سنجش خروجی‌ها در بخش عمومی پایه‌گذاری شد (Hood, ۱۹۹۱). اگرچه NPM توجه به مشتری و کارایی را ارتقا بخشید، اما نگاه صرفاً بازاری به شهروندان پاسخگوی پیچیدگی‌های اجتماعی مدیریت شهری نبود.

موج سوم که امروزه مبنای خط‌مشی‌گذاری نوین است، رویکرد «خلق ارزش عمومی» نام دارد که توسط مارک مور تبیین گردید (Moore, ۱۹۹۵, ۲۰۱۴). در نظریه ارزش عمومی، معیار اصالت یک سازمان عمومی، میزان تأثیر مثبت آن در زندگی اجتماعی، تقویت عدالت، ارتقای زیست‌پذیری شهری و حفظ کرامت انسانی است. در این راستا، ارزیابی کارکنان شهرداری تهران باید توانایی فرد در تولید ارزش عمومی ملموس را اندازه بگیرد و تنها به سنجش وظایف اداری راکد بسنده نکند.

۴-۲. تفکیک مفهومی سطوح چهارگانه عملکرد در بخش عمومی

در طراحی نظام‌های مدیریت عملکرد، تفکیک سطوح سلسله‌مراتبی ضروری است (Van Dooren et al., ۲۰۱۵). این سطوح عبارتند از:

• سنجه‌های ورودی (Inputs): منابع اولیه‌ای که به سیستم تزریق می‌شوند (اعتبارات مالی، نفر-ساعت کار، امکانات کالبدی). سنجش عملکرد نباید محدود به جذب ورودی‌ها باشد.

• سنجه‌های فرآیندی (Processes): گردش پرونده‌ها، امضاها و جلسات اداری که ابزار هستند نه هدف.

• سنجه‌های خروجی (Outputs): نتایج فیزیکی و بلاواسطه اقدامات نظیر تناژ زباله جمع‌آوری‌شده یا تعداد دستور نقشه‌های صادره.

• سنجه‌های نتیجه‌محور یا پیامد (Outcomes): دگرگونی‌های عینی حاصل‌شده در رفاه، رضایت و امنیت شهروندان. نظام این پژوهش بر پیامدها تمرکز دارد.

۴-۳. انطباق مدل کیفیت خدمات (SERVQUAL) با بافت شهرداری

مدل ارائه‌شده توسط پاراسورامان، زیتامل و بری (Parasuraman et al., ۱۹۸۸) کیفیت خدمت را به عنوان فاصله انتظارات و ادراکات در پنج بعد تحلیل می‌کند. در شهرداری تهران این ابعاد به شکل زیر صورتبندی می‌گردند:
۱) ملموسات: زیبایی فضاهای اداری، خوانایی تابلوها و کاربری آسان سامانه‌های دیجیتال.
۲) قابلیت اطمینان: محاسبات دقیق عوارض، اجرای بدون خطای ضوابط و وفای به عهد.
۳) پاسخگویی: سرعت عمل، استقبال مشتاقانه از مراجعان و حذف رفتارهای دفع‌کننده.
۴) اطمینان‌بخشی: تسلط فنی بر قوانین، حفظ امانت و صیانت از اموال عمومی.
۵) همدلی: شنیدن صبورانه دغدغه‌های مردم، راهنمایی صادقانه و گره‌گشایی اداری.

۵. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی

پژوهش‌های پیشین بر وجود خلأهای عمیق در ساختار ارزشیابی شهرداری‌ها صحه گذاشته‌اند. رضایی و کریمی (۱۳۹۷) نشان دادند که فرم‌های سنتی به دلیل شاخص‌های ذهنی و عدم ارتباط با اهداف شهرداری، موجب تسطیح نمرات و ارزیابی‌های رفاقتی شده است. دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۶) لزوم ورود شاخص‌های ارزش عمومی و داوری شهروندان به ارزشیابی دولتی را به اثبات رساندند. قاسمی و باقری (۱۳۹۹) در ارزیابی شهرداری منطقه ۱۲ دریافتند که احساس تکریم و پاسخگویی بیشترین وزن را در ادراک مثبت شهروندان دارد. مقدسی و همکاران (۱۴۰۰) در تحلیل سامانه ۱۳۷ نشان دادند که عدم ارتباط این سامانه با ارزشیابی کارمندان، مانع از تبدیل داده‌های مردمی به انگیزه خدمت‌رسانی شده است. در ادبیات جهانی، ون رایزن و همکاران (Van Ryzin et al., ۲۰۰۴) در شهرداری نیویورک، و یانگ و هولتزر (Holzer & Yang, ۲۰۰۶) در شهرداری‌های آمریکا اثبات کردند که پیوند بازخورد مستقیم شهروندان با پاداش پرسنل، اعتماد محلی و سلامت اداری را به اوج می‌رساند.

جدول ۱: مقایسه تطبیقی پژوهش‌های پیشین و تبیین وجوه تمایز پژوهش حاضر

شکاف پژوهشی نسبت به پژوهش حاضر	مهم‌ترین یافته‌ها	رویکرد ارزیابی	جامعه مورد بررسی	نویسندگان و سال
عدم ارائه الگوی جایگزین نتیجه‌محور	تسطیح نمرات و ناکارآمدی کامل فرم‌های ارزشیابی فعلی	ارزشیابی سنتی پرسنل	شهرداری‌های مراکز استان	رضایی و کریمی (۱۳۹۷)
عدم اتصال به حقوق و پاداش پرسنلی	تأثیر قاطع بعد پاسخگویی و همدلی بر رضایت ارباب‌رجوع	مدل کیفیت خدمات اداری	شهرداری منطقه ۱۲ تهران	قاسمی و باقری (۱۳۹۹)
عدم طراحی الگوریتم تعدیل نمره پرسنل	انزوای داده‌های بازخورد از کارنامه شغلی کارکنان	داده‌کاوی شکایات مردمی	شهرداری تهران (۱۳۷)	مقدسی و همکاران (۱۴۰۰)
تفاوت بافت نهادی و اداری با شهرداری تهران	رفتار کارکنان صف مهم‌ترین عامل شکل‌گیری اعتماد عمومی است	معادلات ساختاری رضایت	شهرداری نیویورک	Van Ryzin et al. (۲۰۰۴)
عدم تمایزدهی میان مشاغل صف و ستاد	افزایش بهره‌وری با مشارکت دادن مردم در سنجش عملکرد	ارزیابی مبتنی بر شهروند	سازمان‌های محلی آمریکا	Yang & Holzer (۲۰۰۶)

۶. روش تحقیق

روش تحقیق این پژوهش کاربردی-توسعه‌ای بوده و از منظر رویکرد شناختی، توصیفی-تحلیلی با استفاده از مدل‌سازی مفهومی و سنتز چندبعدی است. با پرهیز از ساخت داده‌های صوری یا پیمایش‌های غیراصیل، فرآیند پژوهش بر واکاوی مستندات قانونی کشور (فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری، مصوبات شورای اسلامی شهر تهران و اسناد راهبردی برنامه توسعه شهرداری تهران) و تلفیق نظام‌مند نظریه‌های مدیریت ارزش عمومی و سروکوال مبتنی است. مراحل اجرایی شامل: ۱) عارضه‌یابی رویه‌های ارزیابی در مناطق و ستاد؛ ۲) تدوین ابعاد چهارگانه عملکرد و شاخص‌های اختصاصی؛ ۳) طراحی الگوریتم‌های رتبه‌بندی ریاضی و اوزان مشاغل صف و ستاد؛ و ۴) تدوین معماری فنی و نقشه راه استقرار می‌باشد.

۷. یافته‌ها و تحلیل موضوعی

۷-۱. آسیب‌شناسی ساختاری ارزیابی در شهرداری تهران

تحلیل رویه‌های اداری حاکم بر شهرداری تهران نشان‌دهنده چهار نارسایی عمده است:
۱) خطای تساهل و آسان‌گیری افراطی (Bias Leniency): مدیران برای پیشگیری از اصطکاک و تنش با همکاران، به اکثریت کارکنان نمرات عالی می‌دهند که تمایز میان افراد شایسته و ضعیف را محو ساخته است.
۲) فقدان سنجه‌های قابل اندازه‌گیری عینی: تعاریف مبهم در فرم‌ها سبب تسلط قضاوت‌های سلیقه‌ای و مصلحت‌اندیشی‌های شخصی شده است.
۳) جزیره‌ای بودن سامانه‌های نرم‌افزاری: با وجود بسترهای الکترونیکی کارآمد نظیر ۱۳۷ پلاس و سامانه شهرزاد، هیچ ارتباط نرم‌افزاری میان این سامانه‌ها و پرونده پرسنلی وجود ندارد.
۴) غیبت کامل ارباب‌رجوع در چرخه سنجش: شهروندان به عنوان دریافت‌کنندگان نهایی خدمت هیچ صدایی در امتیازدهی به پرسنل ندارند.

۷-۲. ابعاد چهارگانه نظام نوین ارزیابی نتیجه‌محور

الگوی پیشنهادی بر چهار بعد متوازن استوار است:
• بعد اول: دستاوردهای عملیاتی شغل (سنجش میزان انجام دقیق پرونده‌ها، رعایت مواعد زمانی، کاهش اشتباهات محاسباتی و حقوقی).
• بعد دوم: کیفیت خدمات و رضایت مراجعان (ارزیابی برخط شهروندان از طریق بارکد باجه، سرعت و نحوه حل پیام‌های سامانه ۱۳۷ پلاس).
• بعد سوم: انضباط مالی و صیانت از اموال شهر (دقت در ثبت اسناد مالی و اموال، جلوگیری از هدررفت منابع، عدم بروز مغایرت‌های بودجه‌ای).
• بعد چهارم: رفتار سازمانی و هم‌افزایی تیمی (مشارکت در مأموریت‌های جهادی شهر، حل تعارضات بین‌بخشی و ارائه پیشنهادات نوآورانه).

جدول ۲: ماتریس ابعاد، مؤلفه‌ها و سنجه‌های نتیجه‌محور به تفکیک رده‌های اداری شهرداری تهران

دوره ارزیابی	روش احصا و منبع داده	سنجه‌های نتیجه‌محور عینی	مؤلفه اصلی	بعد عملکردی
ماهانه و فصلی	سامانه‌های اتوماسیون اداری و تخصصی شهرسازی/مالی	نرخ تکمیل به‌موقع پرونده‌ها؛ کاهش خطاهای کارشناسی؛ تحقق اهداف مصوب موافقت‌نامه عملکردی	تحقق مأموریت شغلی	دستاوردهای عملیاتی
پایش مستمر برخط	اسکن کیوآرکد باجه خدمت، سامانه ۱۳۷ پلاس، بازرسی	میانگین نمره رضایت برخط ارباب‌رجوع؛ نسبت شکایات فیصله‌یافته سامانه ۱۳۷ در مهلت استاندارد	پاسخگویی و کرامت مراجعان	کیفیت خدمت و رضایت
فصلی و شش‌ماهه	سامانه جامع مالی، سیستم املاک و مستغلات، اسناد تلفیق	انطباق هزینه‌ها با اعتبارات مصوب؛ نرخ رفع مغایرت در اسناد اموال؛ کاهش دعاوی حقوقی ناشی از قصور	صیانت از حقوق و دارایی شهر	انضباط مالی و املاک
شش‌ماهه و سالانه	کارتابل ارزیابی همتایان، پرتال نظام پیشنهادات شهری	امتیاز ارزیابی ۳۶۰ درجه همتایان؛ تعداد پیشنهادات اثربخش تصویب‌شده؛ مشارکت در مأموریت‌های بحران	کار تیمی و نوآوری رویه‌ها	هم‌افزایی سازمانی

۷-۳. مدل‌سازی ریاضی و الگوریتم رتبه‌بندی عملکرد (TPE)

امتیاز کل عملکرد کارمند (TPE) از طریق رابطه خطی موزون زیر محاسبه می‌شود:

$$TPE = \sum_{i=1}^{4} W_i \times S_i \quad (1)$$

که در آن W_i وزن بعد i-ام و S_i نمره استانداردشده کارمند در مقیاس ۰ تا ۱۰۰ است. توزیع اوزان ابعاد برای مشاغل صف و ستاد در جدول ۳ تشریح گردیده است:

جدول ۳: توزیع اوزان ابعاد ارزیابی عملکرد برای مشاغل صف و ستاد در شهرداری تهران

منطق تفاوت‌گذاری وزنی	مشاغل ستاد (امور مالی، اموال و برنامه‌ریزی)	مشاغل صف (نواحی و مناطق)	بعد ارزیابی
در ستاد خروجی‌های تحلیلی، گزارش‌های مالی و تلفیق وزن بالاتری دارند	۳۵ درصد	۲۵ درصد	دستاوردهای شغلی و عملیاتی (S_1)
پرسنل صف تماس مستقیم دارند؛ ستاد پاسخگوی سایر بخش‌هاست	۲۰ درصد (مشتری درون‌سازمانی)	۳۵ درصد	کیفیت خدمت و رضایت مراجعان (S_2)
حساسیت بالا در حوزه اعتبارات، پیمان‌ها و صیانت از مستغلات	۲۵ درصد	۲۰ درصد	انضباط مالی، حقوقی و اموال (S_3)
ضرورت یکسان کار تیمی و رفتار اخلاقی در کلیه بخش‌ها	۲۰ درصد	۲۰ درصد	رفتار سازمانی و نوآوری (S_4)

برای پالایش نمره کیفیت خدمات (S_2) از قضاوت‌های مقطعی، از فرمول تعدیل‌شده زیر با لحاظ حجم مراجعان بهره گرفته می‌شود:

$$S_2 = \alpha \cdot R_{direct} + (1 - \alpha) \cdot \left(100 - \frac{C_{137}}{N_{total}} \times 1000\right) \quad (2)$$

در این رابطه، R_{direct} میانگین نمرات نظرسنجی آنی مراجعان، C_{137} تعداد شکایات واردشده و موجه در سامانه ۱۳۷ پلاس، N_{total} تعداد کل پرونده‌های ارجاعی، و α ضریب اطمینان (بین ۰٫۶ تا ۰٫۸ متناسب با حجم نمونه آمار) است.

۸. بحث و مقایسه یافته‌ها با پژوهش‌های قبلی

یافته‌های این پژوهش با هشدارهای رضایی و کریمی (۱۳۹۷) در خصوص شکست فرم‌های سنتی کاملاً هم‌راستاست، اما بر خلاف مطالعات توصیفی گذشته، راهکاری فناورانه و عملیاتی ارائه می‌دهد. در مقایسه با پژوهش دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۶)، این مقاله ابعاد نظری ارزش عمومی را به سنجه‌های قابل استخراج از نرم‌افزارهای شهرداری تهران بدل نموده است. همچنین در مقایسه با الگوهای غربی (Van Ryzin et al., ۲۰۰۴)، لحاظ کردن بعد انضباط مالی و صیانت از اموال عمومی به عنوان رکنی اساسی، ویژگی متمایز این مدل است که مانع از مصالحه غیرقانونی بر سر حقوق عمومی به بهانه کسب رضایت مقطعی ارباب‌رجوع می‌گردد.

۹. ارائه چارچوب مفهومی و راهکارهای اجرایی استقرار

۹-۱. داشبورد مدیریتی و معماری هوشمند اتصال داده‌ها

استقرار سامانه مستلزم اتصال چهار لایه است: ۱) درگاه‌های ثبت نظر مردمی؛ ۲) سیستم اتوماسیون و کارتابل شهرسازی؛ ۳) سامانه ۱۳۷ پلاس؛ و ۴) سیستم جامع مالی و اموال شهرداری تهران. این داشبورد با اعمال خودکار اوزان، نمره عملکرد را محاسبه کرده و امکان تحلیل روندها را در سطح مناطق و معاونت‌ها فراهم می‌سازد.

جدول ۴: نقشه راه فازبندی‌شده استقرار نظام نوین ارزیابی عملکرد در شهرداری تهران

دستاورد و خروجی ملموس	اقدامات کلیدی و الزامات فنی	بازه زمانی پیشنهادی	مرحله اجرایی
ابلاغ مصوبه رسمی و نهایی‌سازی اوزان ابعاد	تصویب دستورالعمل در شورای اداری شهرداری؛ تهیه شناسنامه شاخص‌ها به تفکیک ادارات	ماه‌های ۱ تا ۳	فاز ۱: بستر حقوقی و شاخص‌سازی
نسخه آزمایشی موتور محاسباتی عملکرد	ایجاد خطوط ارتباط داده‌ای میان سامانه ۱۳۷، شهرزاد و کارتابل منابع انسانی	ماه‌های ۴ تا ۶	فاز ۲: توسعه وب‌سرویس‌ها
گزارش کالیبراسیون و بازتنظیم اوزان سنجه‌ها	پیاده‌سازی در شهرداری دو منطقه (یک منطقه مرکزی و یک منطقه پیرامونی) و یک سازمان تابعه	ماه‌های ۷ تا ۹	فاز ۳: اجرای آزمایشی (پایلوت)
استقرار کامل نظام مدیریت عملکرد نتیجه‌محور	توسعه به کلیه مناطق ۲۲گانه و واحدهای ستادی؛ اتصال نمرات به نظام کارانه و پرداخت پاداش	ماه‌های ۱۰ تا ۱۲	فاز ۴: پیاده‌سازی سراسری

۹-۲. تدابیر مهار مقاومت‌های سازمانی

جهت مهار مقاومت‌های احتمالی، سه راهکار پیشنهاد می‌شود:

- مشاهده‌پذیری داده‌ها برای کارکنان در کارتابل اختصاصی جهت ایجاد اعتماد کامل.
- تشکیل کمیته داوری مستقل برای رسیدگی به اعتراضات فنی و موارد نقص سیستمی.
- استفاده از نتایج ارزیابی برای توانمندسازی و آموزش پرسنل، نه ابزاری مچ‌گیرانه.

۱۰. نتیجه‌گیری و پیشنهادهای کاربردی

طراحی نظام ارزیابی عملکرد نتیجه‌محور و خدمت‌پایه، تحولی راهبردی در راستای ارتقای کارآمدی و احیای اعتماد شهروندان به شهرداری تهران است. الگوی تدوین‌شده با تکیه بر شاخص‌های پیامدمحور، انضباط مالی و نظارت برخط شهروندی، انگیزه واقعی برای خدمت صادقانه ایجاد می‌نماید.

پیشنهادهای اجرایی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱. اصلاح آیین‌نامه پرداخت کارانه در اداره کل امور مالی و اموال شهرداری تهران به گونه‌ای که ۵۰ درصد مزایای انگیزشی منوط به نمره این نظام باشد.

۲. الصاق فوری کیوآرکد اختصاصی بر باجه‌های پاسخگویی مراجعان در تمامی نواحی و مناطق.

۳. برقراری اتصال سیستمی دائم میان پایگاه داده سامانه نظارت همگانی ۱۳۷ پلاس و کارنامه پرسنلی.

۴. تعیین نمرات حاصل از این نظام به عنوان ملاک اصلی در ارتقاء و انتصاب مدیران شهری.

۱۱. منابع و مآخذ

۱۱-۱. منابع فارسی

دانایی‌فرد، حسن، فانی، علی‌اصغر، و براتی، الهام. (۱۳۹۶). سنجش عملکرد در بخش عمومی ایران: واکاوی چالش‌ها و ارائه چارچوب مفهومی مبتنی بر ارزش عمومی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع عمومی، ۱۰(۳۷)، ۵-۳۲.

رضایی، روح‌الله، و کریمی، مهرداد. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در شهرداری‌ها و پیامدهای آن بر بهره‌وری سازمانی. فصلنامه علمی مدیریت شهری، ۱۷(۵۱)، ۱۱۵-۱۳۲.

صادقی، مجید، و نوروزی، پروانه. (۱۳۹۸). ارزیابی پیوند میان بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و کارایی کارکنان در نهادهای محلی. فصلنامه برنامه‌ریزی و بودجه، ۲۴(۳)، ۸۷-۱۱۴.

قاسمی، بهروز، و باقری، مرتضی. (۱۳۹۹). بررسی تطبیقی مدل‌های ارزیابی کیفیت خدمات در سازمان‌های عمومی (مطالعه موردی: شهرداری منطقه ۱۲ تهران). مطالعات مدیریت شهری، ۱۲(۴۲)، ۶۳-۸۰.

مقدسی، علیرضا، شریفی، سعید، و کاظمی، امیر. (۱۴۰۰). تحلیل داده‌های نظارت مردمی (سامانه ۱۳۷) به عنوان ابزار پایش عملکرد در مدیریت شهری تهران. دوفصلنامه مدیریت و توسعه خدمات شهری، ۶(۱۱)، ۱۴۱-۱۶۸.

۱۱-۲. منابع انگلیسی

Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Managing performance: International comparisons. Routledge.

Bozeman, B. (2007). Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism. Georgetown University Press.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. Public Administration, 69(1), 3-19.

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.

Moore, M. H. (2014). Public value accounting: Establishing the philosophical basis. Public Administration Review, 74(4), 465-477.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity (4th ed.). Oxford University Press.

Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). Performance management in the public sector. Routledge.

Van Ryzin, G. G., Muzzio, D., Immerwahr, S., Gulick, L., & Martinez, E. (2004). Drivers and consequences of citizen satisfaction: An application of the American Customer Satisfaction Index model to New York City. Public Administration Review, 64(3), 331-341.

Yang, K., & Holzer, M. (2006). The performance-trust link: Implications for citizen-driven government. Public Administration Review, 66(1), 114-126.