

# تجربه ارزیابی عملکرد واحدهای شهرستانی در شرکت آب منطقه ای آذربایجان شرقی و اردبیل

سید هادی بلوهری ـ پروانه آقازاده

ارزیابی عملکرد به منظور تشخیص نقاط ضعف و قوت و برنامه ریزی دقیق و اتخاذ تصمیمات مناسب صورت گرفته و لازمه مدیریت پویا است. با استفاده از ارزیابی است که می توان به شکاف بین عملکرد و هدف دست یافت. بر این اساس و با توجه به پراکندگی چغرافیائی واحدهای شهرستانی شرکت آب منطقه ای آذربایجان شرقی و اردبیل که باعث پیچیدگی در ساختار سازمانی شرکت شده است تدوین نظام ارزیابی عملکرد واحدهای شهرستانی از سال ۱۳۷۸ شروع شد. ابتدا با توجه به شرح وظائف، مسؤولیت ها و اختیارات واحدها با نظر مسؤولین و مدیران مافوق واحدهای شهرستانی شاخصهائی تعریف و از بین آنها و شاخصهای اخذ شده از سازمان ملی بهره وری ایران، وزارت نیرو و سایر مراجع علمی و اجرائی و طی جلسات متعدد در سطوح کارشناسی، مدیریت میانی و مدیریت عالی شاخصهائی که در شرایط موجود قابلیت اجرا وکاربرد دارند در قالب هفت گروه مشخص و دسته بندی شدند.

هر یک از گروهها از چندین شاخص و هر شاخص نیز از چندین عامل تشکیل شده است. در امتیازدهی شاخصهای کیفی از روش لیکرت استفاده شده است و ضرایب وزنی هر یک از گروهها، شاخصها و عاملها با روش دلفی و نظرخواهی از مدیران بدست آمده است. چنانچه شاخص یا عاملی در واحدهای شهرستانی مصداق نداشته باشد ضریب شاخص یا عامل مزبور به سایر شاخصهای گروه تقسیم می شود. با توجه به اینکه در نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سی درصد امتیاز ارزشیابی به کارهای گروهی کارکنان اختصاص یافته است بر این اساس نتایج ارزیابی واحدهای شهرستانی مستقیماً سی درصد در ارزشیابی عملکرد کارکنان تأثیر خواهد گذاشت.

گروههای ارزیابی به شرح زیر می باشد:

- ۱) گروه خلاقیت و نوآوری
  - ۲) گروه برنامه ریزی
  - ۳) گروه عملکرد مالی
  - ۴) گروه بهره برداری
- ۵) گروه مشارکت مردمی
- گروه مطالعات پایه منابع آب
  - ۷) گروه امور اداری

طبق نظام نامه تدوین شده، ارزیابی واحدهای شهرستانی همه ساله توسط واحدهای ارزیابی کننده و مطابق دستور العمل های مــوجود در نظام ارزیابی عملکرد واحدهای شهرستانی تا آخر فروردین انجام گرفته و به دفتر بهبود مدیریت اعلام می شود تـا بعـد از جمـع بنـدی، امتیاز نهائی واحدها مشخص و به مدیریت عامل منعکس گردد. جهت مشخص و شفاف شـدن روش اجرائی ارزیابی، نمـودار گـردش عملیات ارزیابی واحدهای شهرستانی در دفتر بهبود مدیریت تهیه و ابلاغ شده است.

ارزیابی واحدهای شهرستانی برای سال ۷۹ انجام و نتایج آن بدست آمد. این نتایج تجزیه و تحلیل گردید و باعث شد مـوارد مختلفـی در عملکرد واحدهای شهرستانی مورد بررسی قرار گیرد تا منجر به بعضی رهنمودها و پیشنهادات جهت بهبود ارزیابی عملکرد واحـدهای شهرسـتانی گردد.

استقرار سیستمی جهت جمع آوری پیشنهادات و نوآوری ها ( نظام پیشنهادات هم می تواند مورد عمل واقع شود).

همانطوریکه می دانیم کشور ما بیشترین مصرف سرانه انرژی را در بین سایر کشورها دارد ومصرف انرژی در کشور معادل مصرف کشور چین با ۱/۲۵ میلیارد نفر جمعیت است. لذا جهت تقلیل مصرف مزبور کمیته ملی مصرف بهینه انرژی و سازمان بهینه سازی مصرف سرخت در سازمان با کمیته و سازمان مزبور بعمل آید.

- با توجه به اینکه کیفیت زندگی کاری یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد می باشد پیشنهاد می شود شاخصی با عنوان «میزان رعایت ارگونومی و انجام سایر اقدامات در جهت رفاه کارکنان» به شاخص های گروه امور اداری اضافه گردد.
- با توجه به تأکید ستاد برنامه ریزی تحول اداری و تصویب نامه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری پیشنهاد شد که شاخص ایجاد تسهیلات جهت رفاه حال اربار رجوع تغییر و تکمیل گردد و به همین دلیل ضریب وزنی گروه امور اداری نیز افزایش یابد.





# گروه ها وشاخص های ارزیابی عملکرد واحدهای شهرستانی

سازمانهای هدفمند و آرمانگرا باید از موفقیت و دستیابی شان به اهداف سازمانی اطلاع و از سیر منطقی پیشرفت امـور سـازمان اطمینـان حاصـل کنند. هر سازمان باید بتواند به نیازهای مشتریان و خواسته های اجتماعی پاسخ گـو باشـد و برتـری لازم را در قبـال رقبـای خـود احـراز نمایـد. بخصوص امروزه که با افزایش جمعیت و محدودیت منابع طبیعی ، پیشرفتهای تکنولوژی و مسائل اقتصادی و اجتماعی این امر تشدید شـده اسـت و نیل به آن جز با ارزیابی مستمر و برنامه ریزی مبتنی بر آن میسر نخواهد بود.

ارزیابی عملکرد به منظور تشخیص نقاط ضعف و قوت و برنامه ریزی دقیق و اتخاذ تصمیمات مناسب صورت گرفته و لازمه مدیریت پویـا است و می تواند در هفت معیار و شاخص تعریف شود.

- اثر بخشی (Effectiveness) درجه دسترسی به هدفهای ازپیش تعیین شده درهر سازمان ،میزان اثربخشی درآن سازمان را نشان می دهد.
- کارائی (Efficiency) : اجرای درست کارها و فعالیت ها با کاهش هزینه های غیرضروری ، افزایش بهبود کیفیت محصولات و خدمات.
  - -كيفيت (Quality) : ميزان توان سيستم در توليد محصول مطابق با نيازهاي مشتري.



- بهــره وری (productivity) : میــزان تــوان سیســتم در متناســب ســازی معقــول ، منطقــی و اقتصــادی داده هــا بــا ستانده ها نسبت به استفاده از منابع و عوامل تولید در قبال مقدار معینی از محصول.
  - کیفیت زندگی کاری (Quality of work life) : میزان توان سیستم در ایجاد رضایت شغلی در کارکنان.
- نوآوری (Innovation) : میزان پاسخ گوئی به نیازهای جدید بازار و انطباق با تغییرات محلی در جهت تولید و ارائه محصول و خدمات جدید با هدف توسعه سهم بازار.
  - سودآوری (profitability) : رابطه ای بین درآمد و هزینه ها می باشد.

با توجه با معیارهای ذکر شده برای ارزیابی عملکرد سازمان واضح است که شاخصهای بهره وری ، جزئی از معیارهای ذکر شده است و با برنامه ریزی و اجرای مستمر نظام ارزیابی عملکرد می توانیم بهره وری سازمان را نیز بهبود بخشیم.

با این نگرش وباتوجه به پیچیدگی شرکت، نظام ارزیابی عملکرد واحدهای شهرستانی در شرکت آب منطقه ای آذربایجان شـرقی و اردبیـل تدوین گردید. که با اجرای آن به اهداف زیر دست می یابیم .

- افزایش کارائی استفاده از منابع شرکت.
- تسهیل در برنامه ریزی های کوتاه مدت و بلندمدت استفاده از منابع.
  - کمک به ارزیابی عملکرد واحدهای شرکت در مقایسه با یکدیگر.
    - ایجاد فضای منطقی رقابت بین واحدهای شرکت.
- استفاده از مقادیر بدست آمده در شاخصهای مالی برای برنامه ریزی سطح مورد انتظار.
- تعیین استراتژی بهبود عملکرد با توجه به اختلاف موجود بین شاخصهای عملکرد بدست آمده در مقایسه با حد مطلوب.

بدیهی است در تدوین این نظام از رهنمودها و همکاری مدیریت ارشد و سایر مدیران و کارشناسان سازمان استفاده شده است که جا دارد از همه آنها تشکر و قدردانی گردد و امیدوار است کمافی السابق با نظرات سازنده خود مارا در رفع اشکالات و نواقص احتمالی یاری فرمایند.

### تدوین نظام ارزیابی عملکرد واحدهای شهری

پراکندگی جغرافیائی واحدهای شهرستانی شرکت آب منطقه ای آذربایجان شرقی و اردبیـل باعـث شـده اسـت کـه پیچیـدگی در سـاختار سازمانی شرکت بیشتر شود و افزایش پیچیدگی لزوم ایجاد سیستمی راکه بتواند فعالیت ها را تحت کنترل درآورد اجتناب ناپذیر می سـازد. بـراین اساس تدوین نظام ارزیابی عملکرد واحدهای شهرستانی از سال ۱۳۷۸ شروع شد. ابتدا با توجه به شرح وظائف ، مسئولیت ها و اختیـارات واحـدها با نظر مسئولین و مدیران مافوق واحدهای شهرستانی شاخصهائی تعریف و از بین آنها و شاخصهای اخذ شـده از سـازمان ملـی بهـره وری ایـران ، وزارت نیرو و سایر مراجع علمی و اجرائی و طی جلسات متعدد در سطوح کارشناسی ، مدیریت میانی و مدیریت عالی شاخصهائی کـه در شـرایط موجود قابلیت اجرا و کاربرد دارند در قالب هفت گروه مشخص و دسته بندی شدند .

هر یک از گروهها از چندین شاخص و هر شاخص نیز از چندین عامل تشکیل شده است. ضرایب وزنی هر یک از گروهها ، شاخصها و عاملها با روش دلفی و نظرخواهی از مدیران بدست آمده است و در امتیاز دهی شاخصهای کیفی از روش لیکرت استفاده شده است. چنانچه شاخص یا عاملی در واحدهای شهرستانی مصداق نداشته باشد ضریب شاخص یا عامل مزبور به سایر شاخصهای گروه تقسیم می شود. گروههاوشاخصهای مربوطه به شرح زیر می باشد .

### ۱ ) گروه خلاقیت و نوآوری

این گروه از هفت شاخص به ترتیب زیر و پانزده عامل تشکیل شده است.

۱-۱- فعالیت های تحقیقاتی: این شاخص با توجه به کمیت وکیفیت مقالات تحقیقاتی که به کمیته تحقیقات شرکت ارائه می شود ارزیابی می گردد.

۱-۲- ارائه روش های نو درامر بهره برداری : به این شاخص با توجه به کمیت وکیفیت روشهای ارائه شده درامر بهره بـرداری توسـط واحـدهای شهرستانی امتیاز تعلق می گیرد.

۱-۳- ارائه روش های نو درامرطرح وتوسعه :به این شاخص با توجه به کمیت وکیفیت روشهای ارائه شده درامرطرح وتوسعه توسط واحدهای شهرستانی امتیاز تعلق می گیرد.

۱-۴- پیشنهاد روشهای جدید در ارتباط با اصلاح روشهای کاری ، متضمن تسهیل انجام امور ، صرفه جویی ، کسب درآمـد وغیـره درارتبـاط بـا فرایندها .

۱-۵- گزارش نتیجه مطالعات شخصی .

۱-۶- مستند سازی تجربیات و دانش فردی عمدتاً درار تباط با مشاغل واحد .

### ۲) گروه برنامه ریزی

این گروه از چهارشاخص وهشت عامل تشکیل شده است . شاخص های این گروه عبارتند از:

۲ -۱- نحوه ارائه برنامه عملیاتی ( نحوه ارائه گزارش برنامه تعمیر ونگهداری واطلاعات هزینه ای سرمایه ای ) .

۲-۲ اعلام نیازهای آموزشی کارکنان (غیراز طرح رشد وارتقاء ).

۲-۳- دوره های آموزشی طراحی شده .

۲-۲- ارائه اطلاعات درخواستی واحد تخصیص آب .

### ٣) گروه عملکرد مالی

این گروه از پنج شاخص به ترتیب زیر و پنج عامل تشکیل می شود.

۱-۳ حق النظاره دريافتي از آبهاي زيرزميني .

۳ - ۲ - آب بهاء دریافتی از شرب و صنعت .

۳-۳-سایر درآمدها ( درآمدهای حاصل از آبگرم ، پرورش ماهی ،...) .

۳-۴- درآمد خدمات کارشناسی .

 $^{-}$  آب بهاء دریافتی از شبکه ها ( شبکه های مدرن ، نیمه مدرن و سنتی ) .

### ۴) گروه بهره برداری

این گروه از ده شاخص وهشت عامل تشکیل شده است که شاخص های آن عبارتند از:

۱-۴ گزارشات نظارتی بهره برداری از شبکه ها و آبگیری سدها وبرداشت از آنها .

۴-۲- جلوگیری ازحفاریهای غیر مجاز .

۴-۳- مقداربستر متروکه ، که اجاره داده شده است .

۴-۴-جلوگیری از تجاوز به بستر وحریم .

۴-۵- نحوه ارسال گزارش سیل .

۴-۶- تعیین حد بسترو حریم وآزادسازی واصلاح مسیر رودخانه ها .

۴-۷- میزان برداشت آب های زیرزمینی .

. میزان تعمیرات ونگهداری انجام شده  $-\Lambda-\$$ 

۴-۹- كيفيت انجام تعميرات ونگهداري .

۴-۱۰- نحوه تنظیف تاسیسات اداری .

### ۵) گروه مشارکت مردمی

این گروه با دو شاخص وچهار عامل ارزیابی می شود . شاخصهای این گروه عبارتند از:

۵ -۱- میزان همکاری و هماهنگی در اجرای تبصره ۱۰۶ .

۵-۲- میزان پشتیبانی وراهبری تعاونی های آببران .

## ۶) گروه مطا لعات پایه منابع آب

۱-۶ این گروه از دو شاخص و هشت عامل تشکیل شده است .

۶-۲- عملیات صحرائی آبهای زیرزمینی .

۶-۳- عملیات صحرائی آبهای سطحی .

### ۷ ) گروه امور اداری

این گروه از پنج شاخص و دوازده عامل تشکیل می شود که شاخص های این گروه عبارتند از:

۱-۷ نحوه بایگانی اسناد و مدارک فنی ونامه های ارسالی .

۷-۲- ميزان موفقيت دراعمال اختيارات حاصل از ماده سي .

۷-۳- صرفه جوئی در انرژی ( برق ، آب ، سوخت و تلفن ) .

۷-۴- ایجاد تسهیلات جهت رفاه حال ارباب رجوع .

۷-۵- جایگاه بین سایرادارات شهرستان تابعه .

## ارزيابي واحدها

در تاریخ ۷۹/۱۰/۲۰ جهت مشخص شدن نقاط ضعف و قوت نظام تدوین شده مقرر گردید که نظام مزبور بطور آزمایشی دردو واحدهای شهرستانی پیاده شده و مورد ارزیابی قرار گیرد. درهمین راستا نظام ارزیابی تدوین شده به ادارات کل ابلاغ شدتا داده های لازم را ارائه نمایند.



داده های ارسال شده بررسی گردید و جلساتی بااداره کل برگزارشداین داده ها دربرنامه کامپیوتری وارد ونتایج مشخص شدند. نتیجه این ارزیابی باعث شد که اصلاحات مختصری در نظام ارزیابی اعمال گردیده و برای ارزیابی کلیه واحدها مهیا گردد. در اسفند ماه ۲۹ نظام ارزیابی به ادارات کل ارسال شد تا نسبت به جمع آوری اطلاعات لازم و ارزیابی واحدهای مربوطه طبق نظام مزبور اقدام نموده و نتایج را به دفتر بهبود مدیریت ارسال نمایند.

نتایج ارائه شده از ادارات کل در آذرماه ۸۰ به واحدهای ذیربط( معاونت مطالعات ، معاونت بهره بـرداری ، معاونت طـرح و توسـعه و دفتـر برنامه ریزی ) جهت اعلام نظر ارسال شد. این نظرات از حوزه های مربوطه دریافت و نسـبت بـه ارزیـابی نهـائی واحـدهای شهرسـتانی اقـدام گردید.

### روش ارزیابی

ارزیابی واحدهای شهرستانی همه ساله توسط واحدهای ارزیابی کننده که مشخص شده اند طبق دستورالعمل های موجود در نظام ارزیابی عملکرد واحدهای شهرستانی تا آخر فروردین انجام گرفته و به دفتربهبود مدیریت اعلام می شود تا بعد از جمع بندی امتیاز نهائی واحدها مشخص و به مدیریت عامل منعکس گردد. جهت مشخص و شفاف شدن روش اجرائی ارزیابی نمودار گردش عملیات ارزیابی واحدهای شهرستانی در دفت به مدیریت تهی و ابست ده است. ( بهبود مسدیریت تهی و ابست ۱ )

### نتايج ارزيابي

ارزیابی واحدهای شهرستانی برای سال ۷۹ انجام ونتایج آن بدست آمد . این نتایج تجزیه وتحلیل گردید و باعث شد موارد مختلفی درعملکرد واحدهای شهرستانی قرار گیرد تامنجر به بعضی رهنمودها وپیشنهادات جهت بهبود عملکرد واحدهای شهرستانی گردد . ذیلاً به برخی از این موارد اشاره می گردد .

۱ - گروه خلاقیت و نوآوری : نتایج بدست آمده نشان می دهد که اغلب واحدها در این گروه امتیاز کسب نکرده اند. دلیل ایـن امـر بـه نظـر مـی رسدعلاوه بر تازگی موضوع ، ناشی ازعدم وجود سیستمی که بتواند پیشنهادات را از افرادو واحدها دریافت کرده و ثبت و پردازش کند می باشد. ۲- شاخص ۱۲ (حق النظاره دریافتی از آب های زیرزمینی) ، اغلب شهرستانها وصولی بیشتری از حق النظاره پیش بینی شده دارند کـه دلیـل آن پرداخت معوقات سالهای گذشته کشاورزان می باشد و به این دلیل امتیاز این شاخص برابر ۱ در نظر گرفته شده است.

۳- شاخصX۱۴ (درآمد حاصل از سایر خدمات) ، آنچه که در مورد این شاخص قابل ذکر است اینست که تصامی واحدهای شهرستانی مبلغ دریافتی از سایر درآمدها را صفر ذکر کرده اند و بنظر می رسد این امر به دلیل عدم وجود تعریف مشخص از «سایر درآمدها» ناشی شده است با اضافه کردن توضیحاتی در این زمینه درنظام ارزیابی ، برای سال بعد این شاخص را ارزیابی خواهیم کرد.

۴- عوامل Z۴۱ و Z۳۲ (تعیین حدبستر و حریم و اصلاح مسیر رودخانه ها) ، برای بعضی از شهرستانها مقداری بیش از یک و برای بعضی از شهرستانها خیلی کمتر از ۱ بدست آمده است که علت آن اختصاص اعتبار محدود برای این عوامل از ستاد حوادث غیرمترقبه می باشد. ادارات کل به ترتیب اهمیت ،اعتبار اختصاص داده شده را در مورد شهرستانها تقسیم نموده اند و این امر باعث شده است که میزان تعیین حدبستر و حریم و اصلاح مسیر رودخانه ها در بعضی از واحدهای شهرستانی به میزان پیش بینی شده نرسد . لذا در امتیازدهی ، ضریب این عوامل بین سایر شاخصها تقسیم شده است .

#### پیشنهادات :

۱- ارائه سیستمی جهت جمع اوری پیشنهادات ونوآوری ها (نظام پیشنهادات هم می تواند موردعمل واقع شود )

۲- همانطوریکه می دانیم کشور ما بیشترین مصرف سرانه انرژی را دربین سایرکشورها داردو مصرف انرژی در کشـور معـادل مصـرف کشـور چـین با ۱/۲۵ میلیارد نفر جمعیت است . لذا جهت تقلیل مصرف مزبور کمیته ملی مصرف بهینه انرژی وسازمان بهینه سازی مصـرف سـوخت درسـالهای اخیر تشکیل شده ولازم است همکاری تنگاتنگی درجهت بهینه سازی مصارف انرژی درسازمان باکمیته وسازمان مزبور بعمل آید.

۳- باتوجه به اینکه کیفیت زندگی کاری یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد می باشد پیشنهاد می شودشاخصی باعنوان «میزان رعایت ارگونومی وانجام سایراقدامات درجهت رفاه کارکنان » به شاخصهای گروه خلاقیت ونو آوری اضافه گردد.

۴- با توجه به تاکید ستاد برنامه ریزی تحول اداری وتصویبنامه طرح تکریم مردم وجلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری پیشنهاد می گردد که شاخص X۳۴ (ایجاد تسهیلات جهت رفاه حال ارباب رجوع ) به شکل زیر تغییر وتکمیل گردد وبه همین دلیل ضریب وزنی گروه امور اداری از ۰٫۰۵ به ۲۰٫۵ افزایش یابد.

۵-۱- شاخص ایجاد تسهیلات جهت رفاه حال ارباب رجوع با عوامل زیر ارزیابی شود.



۵-۱-۱- آیا لیست فعالیت های واحد شهرستانی تهیه و در ورودی اداره و نمودارهای گردش عملیات مربوط بـه مشـتریان در محـل مناسـب نصب و به اطلاع مشتریان می رسد؛( c62=0.24، Z62 )

( در لیست تهیه شده به خدماتی که واحد شهرستانی ارائه می دهد اشاره شده ونمودارهای مربوطه معرفی و محل نصب آنها مشخص می شود. )

۲-۱-۵ و شیا برای راهنمائی مردم راه اندازی و پاسخ مناسب به ارباب رجوع ارائه می گردد ؟ ( c6₃ 0.14 ، Z63 )

 $^{-8-1}$  آیا فرم نظرسنجی تهیه ودر اختیارارباب رجوع قرار گرفته و صندوق پیشنهادات جهت جمع آوری فرمهای مربوطه و سایر نظرات نصب شده است  $^{2}$  (  $^{24}$  0.2 ،  $^{24}$  0.2 )

c65 - 0.22 ، c55 ) ( ارزیابی واحد شهرستانی از نظر ارباب رجوع چگونه بوده است c55 - 0.22 ، ( c65 - 0.22

الف) عالى ۴ امتياز ب ) خيلى خوب ۳ امتياز ج ) خوب ۲ امتياز د )متوسط ۱ امتياز ه ) ضعيف صفرامتياز

( ما دولار راهنمای طبقات و تابلوی راهنمای هر اتاق . ( Z66 ) نصب نمودار راهنمای طبقات و تابلوی راهنمای هر اتاق . (

c64 0.1 ، c76 ، c67 ). تعبیه صندلی انتظار در محل مناسب برای راحتی مراجعین . ( c67

۵- بمنظور تشویق واحدهای شهرستانی جهت بهبود عملکرد ، پیشنهاد می شود برای سال ۲۹ پاداش دهی با مکانیزم مقایسه ای بین واحدهای شهرستانی هراستان بطور جداگانه صورت پذیرد وبرای سال های بعد علاوه بر این روش مکانیزم مقایسه بهسازی وپیشرفت واحدها باوضعیت خوددر سالهای قبل نیزموردتوجه قرارگیرد.

#### منابع ومراجع:

۱ - نظام ارزیابی عملکرد واحدهای شهرستانی ، شرکت آب منطقه ای ، ۱۳۷۹

۲- بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان ها ، شهنام طاهری ۱۳۸۰۰

