

## ارزیابی عملکرد ادارات آبفارسرستانهای استان کرمانشاه

تهیه و تدوین : مسلم پورنصرت ، سمیه شریفی

واژه های کلیدی : اندازه گیری عملکرد ، ارزیابی عملکرد ، شاخص ، بهبود عملکرد

### چکیده :

از ویژگیهای برجسته مجموعه های سازمانی پویا اندازه گیری مستمر ارزیابی عملکرد به منظور استفاده موفقیت آمیز و موثر از نتایج آن برای تعیین اثر بخشی و کارایی برنامه ها و فرآیندهای کاری مبتنی بر قضاوتی صحیح می باشد اینگونه سازمانها با استفاده از اندازه گیری عملکرد ، اداره مطلوب سازمان را با تبدیل و ترجمه استراتژیها و ماموریتهای کلان به اقدامات مشخص و روشن پس می گیرند و عملاً " به مدیریت مستمر عملکرد می پردازند و با استفاده از بازخور نتایج در چرخه ای دقیق اصلاحات لازم برای دستیابی حداکثری به اهداف درست و بهره وری موثر را تعریف و پیاده می کنند. شرکت آب و فاضلاب روستایی استان کرمانشاه برای ساماندهی و فعال نمودن ادارات مستقل شهرستانی خود در ۱۴ شهرستان تابعه که برای انجام ماموریتهای خاص برابر مقررات مربوطه تاسیس شده بودند و در طول زمان از اهداف مهم سازمانی دور افتاده یا به علت عدم تعریف ماموریت جدید به روزمرگی دچار شده بودند اقدام به پیاده سازی سیستم ارزیابی عملکرد با انتخاب شاخصهای متداول و متعارف نمود تا بتواند ضمن بالا بردن انگیزه فعالیت برای مدیران این ادارات ، کارایی و اثر بخشی آنها را نیز افزایش دهد. تجربه مذکور مبتنی بر شاخصه های اندازه گیری عملکرد براساس نظر سنجی کارشناسان متخصص و مدیران شرکت و نظر خبرگان ، مطالعه اسناد و مدارک ، اهداف شرکت و با ملحوظ نمودن کلیه جوانب فعالیتهای انجام شده ارائه گردیده است . در این مدل ۹۹ شاخص و در پنج وجه فرآیند مهندسی و توسعه ، فرآیند بهره برداری ، فرآیند مشترکین ، فرآیند کنترل کیفی ، فرآیند حقوقی و حرلست شناسایی شده و به عنوان مهمترین شاخصه های عملکردی تدوین و انتخاب شده و با استفاده از روش سلسله مراتبی درصد اهمیت (وزن) هر یک از وجوه و شاخصه ها تعیین شد . از آنجا که تا کنون سیستمی برای ارزیابی عملکرد ادارات آبفارسرستانها وجود نداشته است می توان امید وار بود اجرای این سیستم بهبود قابل ملاحظه و محسوسی در عملکرد این ادارات به وجود آورد و رقابت جدی در بین این ادارات برای بهبود عملکرد بوجود آید و مدیران موفق در سطح شهرستانها نیز شناسایی شوند.

### مقدمه :

مؤسسات و سازمانها و دستگاههای اجرایی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب‌رجوع و ذینفعان هستند تا شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، پاسخگو باشند. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین‌کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه جامعه است. ارائه خدمات و تولید محصولات متعدد و تامین هزینه‌ها از محل منابع، حساسیت کافی را برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت، ارتقای رضایتمندی مشتریان، عملکرد سازمان و مدیریت و کارکنان را ایجاد کرده است. در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرایندی و بطور صحیح و مستمر انجام شود، در بخش دولتی موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاههای اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمانها و کارایی و اثربخشی دولت می‌شود. در بخش غیردولتی نیز موجب ارتقای مدیریت منابع، رضایت مشتری، کمک به توسعه ملی، ایجاد قابلیت‌های جدید، پایداری و ارتقای سطح ارائه خدمات شرکتها و مؤسسات می‌شود.

### **ارزیابی عملکرد یک ضرورت آشکار**

انجام وظایف توسط شهرستانها و عدم اندازه‌گیری عملکرد آنها باعث عدم اشراف سازمان بر کارایی و اثربخشی فعالیتها بوده و امکان مقایسه ای همه جانبه جهت رشد نسبت به سایر شهرستانها یا شاخصهای ملی را فراهم نمی‌نماید. در این راستا ضرورت وجود مکانیسمی تعریف شده و استاندارد باعث هدایت فعالیتها و پاسخگویی بیشتر شده و نقاط قوت و ضعف مجموعه را به خوبی نمایان می‌سازد. همچنین برای ارتقای بهره‌وری لازم است نیروی انسانی مطابق با شاخصهای مورد نظر سازمان آموزش دیده و ارزیابی شوند. این ارزیابیها باعث می‌شود همکاران، خود را با چارچوبهای مدنظر سازمان منطبق ساخته و همسوتر و هدفمندتر برای رسیدن به اهداف و برنامه‌های سازمان تلاش کنند. در این میان سرپرستان به عنوان اصلی‌ترین و موثرترین حلقه‌های واسط بین مدیریت و کارکنان نقش تعیین‌کننده و بسزایی در پیاده‌سازی این ارزیابیها دارند. تعیین شاخصهای ارزیابی مطابق الزامات مورد نیاز مهمترین ابزار برای نیل به این مهم می‌باشد. با توجه به پیاده‌سازی سیستم خودارزیابی در ستاد شرکت آب و فاضلاب روستایی استان کرمانشاه، عدم وجود سیستمی مناسب برای ارزیابی عملکرد ادارات از جمله دلایل اصلی این اقدام بوده است.

سیستم سنجش عملکرد در واقع قوی ترین و ضروری ترین سیستم مدیریت در مدیریت سازمانهای نوین هستند ، بدون این سیستمها تصمیم سازیهای راهبردی و سنجش استراتژیها و نیز ارزیابی عملکرد فرآیندهای سازمان غیر ممکن است. در برنامه ریزی استراتژیک ، سیستمهای سنجش عملکرد تنها ابزار سیستماتیک برنامه ریزان برای ایجاد و تفاهم بین سطح و واحدهای مختلف سازمان و انتقال استراتژی به سطوح پایین سازمان هستند.

### **انگیزه های انجام ارزیابی عملکرد:**

- ایجاد انسجام و یکپارچگی در فعالیتهای ادارات شهرستانی
- حرکت به سمت استقرار سیستم ارزیابی عملکرد با رویکرد ارزیابی در شهرستانها
- ایجاد زمینه های مقایسه تطبیقی (Benchmarking) با واحدهای مشابه در استان و کشور
- افزایش تحرک و انگیزه سازمانی از طریق افزایش مشارکت همگانی و ایجاد رقابت سالم و پویایی در سطوح مختلف
- ایجاد مکانیزمی جهت ارائه بازخور فعالیتهای
- ایجاد اطلاعات برای انواع تصمیم گیری های مدیریتی
- اصلاح به موقع نواقص و مشکلات و پیگیری و رفع مشکلات با ارزیابی به موقع آنها
- شناسایی نقاط قوت و ضعف
- ابزاری برای تقویت سیستم عادلانه پاداش و تنبیه
- کنترل و تخصیص بهینه منابع
- کاهش انحراف از دستیابی به اهداف سازمانی در هر حوزه

### **ویژگیهای شاخصهای ارزیابی :**

شاخص‌های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم SMART&D 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 بطوریکه برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.

### Measurable (M)

قابل اندازه‌گیری باشد. سنجش آنها به سادگی مقدور باشد. یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب‌های متغیر کمی را نیز داشته باشد.

### Achievable (A)

قابل دستیابی باشد.

### Realistic (R)

واقع‌گرایانه باشد. یعنی با فعالیت‌ها و ماموریت‌ها و خط مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه‌های 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 داده‌ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد.

## سیر تصمیم‌گیری

بهره‌گیری از مفاهیم مدیریتی نوین، برنامه‌ریزی، سازماندهی منابع و اجرای مؤثر طرحها و پروژه‌های مختلف را بدنبال خواهد داشت. در این خصوص مفاهیم مختلفی وجود دارد که از جمله به برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، مدیریت مشارکتی، مدیریت تغییر و ... می‌توان اشاره کرد. بر همین مبنا با توجه به سیستم خودارزیابی براساس مدل تعالی EFQM و ضرورت استفاده از نتایج ادراکی و عملکردی به منظور اولویت بندی هدف گذاری ارائه پیشنهاد به کمیته پذیرش پیشنهادات و برگزاری جلسه کارشناسی و تصویب پیشنهاد در جلسه و جهت نهایی شدن به کمیته اصلی ارجاع داده شد که پس از بیان مزایا و منافع

قابل حصول به تصویب رسید. در این راستا و به منظور پرهیز از اعمال سلیقه های شخصی و ضابطه مند نمودن ارزیابی عملکرد شهرستانها ، اقدام به تدوین چنین تصمیمی گردید. روش انجام کار بدین صورت بود که برای واحدهای مستقل زیر مجموعه مدیریت در ۵ بخش مستقل ۱- حوزه مدیرعامل ۲- معاونت مهندسی و توسعه ۳- معاونت مالی و پشتیبانی ۴- معاونت نظارت بر بهره برداری ۵- معاونت برنامه ریزی فرمهای متحد الشكل که شامل شرح شاخصهای ارزیابی آن واحد می باشد طراحی و تحویل گردید. واحدها موظف گردیدند عملکرد هر شهرستان در حوزه خود را که برابر شاخصهای ارزیابی و با مشارکت قبلی آن واحد تعیین گردیده بود را بررسی و ارزیابی نموده و در حد وزن هر واحد امتیاز مربوطه را درج نماید.

نتایج در واحد تحول اداری شرکت جمع بندی و پس از اعلام نظر نهایی مدیر عامل به عنوان کارنامه شهرستان ثبت و نتایج آن به شهرستانها اعلام می شود . به این ترتیب هر شهرستان در پایان هر دوره ارزیابی ( ۶ ماهه ) نسبت به نقاط ضعف و قوت خود آگاه می شود.

## مراحل اجرا:

بعد از تصویب پیشنهاد کارگروهایی از واحدهای کاری تشکیل و احصاء معیارهای ارزیابی در دستور کار قرار گرفت

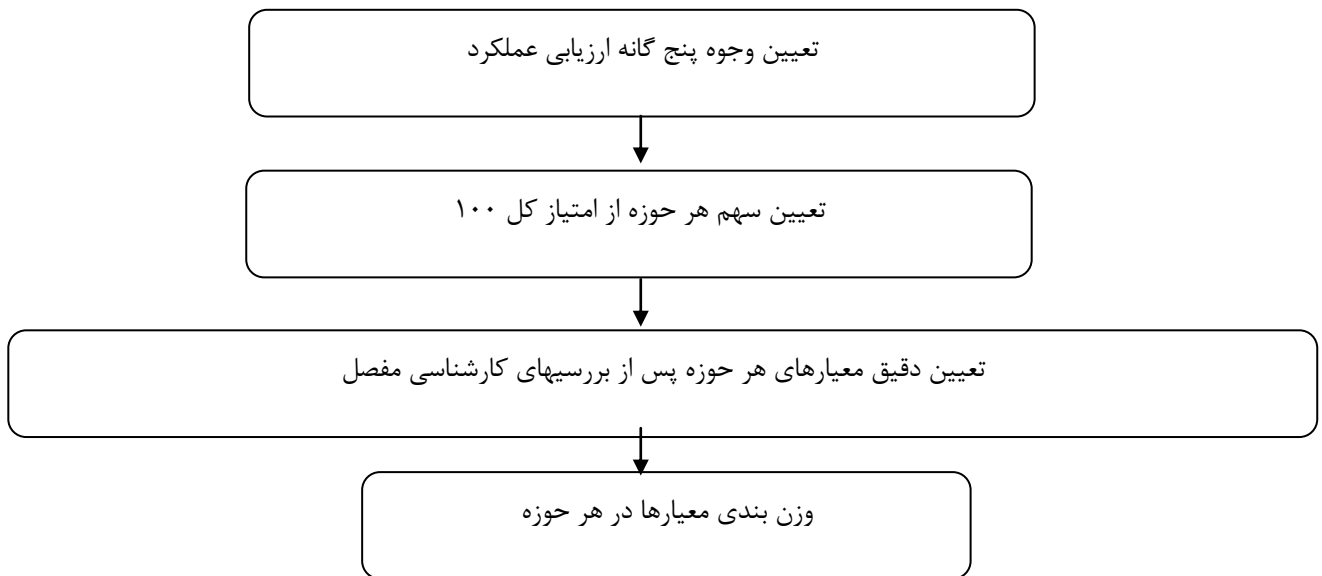
- تعیین وجوه پنج گانه ارزیابی پس از بحث و تبادل نظر در کمیته راهبری شرکت
- تصویب معیارها براساس مطالعات کتابخانه ای ، بررسی مستندات موجود و اجماع با نظر کارشناسان و خبرگان فن
- وزن بندی معیارها در هر حوزه ارزیابی براساس بررسیهای دقیق کارشناسی و نظر سنجی نخبگان صنعت آب و فاضلاب در شرکت
- تعیین سهم هر معاونت از امتیاز کل براساس نظر سنجی به عمل آمده گروهی در جلسات متعدد کمیته راهبری و به صورت اجماع پس از بررسیهای دقیق و مفصل
- تعیین ارزیابها برای اقدام عملیاتی در ارزیابی عملکرد
- برگزاری جلسه توجیهی با ارزیابها و آموزش لازم برای نحوه ارزیابی بگونه ای که کمترین انحراف در ارزیابی به عمل آید و ارزیابی از عوامل جذب و دفع حاشیه ای فاصله گرفته و متناسب با عملکرد واقعی گردد.
- تعیین برنامه زمانبندی برای ارزیابی عملکرد شهرستانها

جمع آوری و بررسی و تحلیل نتایج

ارائه نتایج به کمیته راهبری شرکت

تنظیم نهایی نتایج همراه با تحلیل آنها به تفکیک شهرستانهای مختلف و ارائه در جلسه ای مشترک با حضور کلیه مدیران شهرستانها ، ارزیابها و معاونتها و مدیران حوزه های پنج گانه ستاد شرکت در این مرحله نقطه نظرات ارزیابی شدگان (ادارات آبفای شهرستانها ) ابراز و برای هرگونه اصلاح احتمالی در ادامه کار جمع بندی می گردد.

### فرآیند تنظیم معیارها و وزن بندی آنها



سهم واحدهای کاری از کل امتیازارزیابی عملکرد :

در این مرحله با توجه به بررسیهای کارشناسی دقیق و انتظارات بخشهای مختلف از عملکرد شهرستانها و میزان اثر گذاری آنها در هر کدام از حوزه های کاری در چند مرحله اقدام به نظر سنجی و بررسی موضوع برای تعیین درجه اهمیت ( وزن) هر حوزه ارزیابی در نتایج نهایی گردید که نهایتاً " نتایج براساس جدول ذیل و پس از تأیید کمیته

راهبری شرکت تصویب گردید و اساس اقدامات بعدی گردید . طبعاً " وزن بندی هر حوزه کاری در این مرحله از اهمیت به سزایی برخوردار می باشد و رویکرد شرکت را در ارزیابی عملکرد ادارات شهرستانها نمایان می سازد . فی المثل وزن معاونت برنامه ریزی از بیشترین مقدار برخوردار بوده است که عمدتاً "به دلیل وجود اداره مشترکین شرکت در این بخش و مباحث مربوط به بودجه و آمار و سیستمهای نرم افزاری بوده است و در مرحله بعد حوزه فرآیند بهره برداری بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داده است که بخشهای مهمی مانند کنترل کیفی آب و اداره تعمیر و نگهداری و مدیریت انرژی باعث چنین رویکردی گردیده اند. به تناسب در سایر بخشها نیز دلایل متناسب احصاء و درجه اهمیت هر حوزه نهایی گردیده است.

در مرحله بعدی تعیین دقیق معیارهای ارزیابی به صورت مصدافی جهت هدایت صحیح ارزیابها در مرحله ارزیابی بوده است . در این مرحله نیز پس از تعیین معیارهای مختلف هر حوزه تعیین درجه اهمیت ( وزن بندی ) مجدد براساس نظر سنجی از متخصصان فن و کارشناسان و مدیران انجام پذیرفته است که به نظر می رسد شاخصهای روشنی برای ارزیابی عملکرد در هر بخش را بخوبی ارائه نموده است . براین اساس نقاط قوت و ضعف عملکردی هر شهرستان بخوبی قابل ردیابی بوده و پاسخگویی نیز نسبت به نتایج ارزیابی را از استحکام بیشتری برخوردار می نماید.ضمن اینکه امکان تعریف دقیق پروژه های بهبود را برای نقاط ضعف در هر شهرستان فراهم نموده ووصول به اهداف را بسیار تسهیل می نماید.

ردیف	حوزه	وزن
۱	معاونت مالی و پشتیبانی	۱۸
۲	معاونت مهندسی و توسعه	۱۴
۳	معاونت نظارت بر بهره برداری	۲۵
۴	معاونت برنامه ریزی	۳۳
۵	حوزه مدیر عامل ( روابط عمومی ، حراست ، حقوقی )	۱۰

ردیف	شاخص های اداره تعمیر و نگهداری	وزن	ردیف	شاخصهای اداره مشترکین	وزن
۱	بررسی صحیح صورت وضعیت آبداران براساس پارامترهای مندرج در قرارداد	۱۸	۱	جذب مشترک جدید خانگی	۲
۲	ارسال پاسخ نامه های و آمار خواسته شده به لحاظ کمی و کیفی	۱۴	۲	جذب مشترک جدید غیرخانگی	۲
۳	تکمیل و ارسال به موقع لیست قرائت کنتور حجمی و اعمال روش اجرایی آب به حساب نیامده	۱۸	۳	وصولی از بدهی سنوات گذشته (تامورخه ۲۹/۱۲/۸۶)	۴
۴	نظارت بر کار پیمانکاران برقی و اعمال دقت در بررسی صورت وضعیت ایشان	۱۵	۴	وصولی از تعهدی سال جاری	۴
۵	ارائه به موقع لیست خدمات انجام گرفته در بخش تعمیرات و شکست و بست	۱۰	۵	مبلغ حق انشعاب دریافتی غیرخانگی سرانه ای	۲
۶	انجام عملیات تعمیر و نگهداری و اعمال	۱۸	۶	مبلغ حق نصب دریافتی غیرخانگی سرانه ای	۲
۷	مدیریت زمان		۷	سرانه خدمات ارائه شده به مشترکین به ازاء هر مشترک در عماره اول	۲
۸	انجام اقدامات لازم در راستای کاهش پرت آب	۱۰	۸	تشکیل پرونده برای کلیه مشترکین جدید و قدیم بر مبنای اهداف سالیانه	۲
۹			۹	صدور کارت اشتراک	۲
۱۰			۱۰	پلمپ انشعابات	۲
۱۱			۱۱	شناسنامه انشعابات غیر محاز	۳

ردیف	شاخص های اداره کنترل کیفی	وزن
1	درصد مطلوبیت کلرسنجی (کیفیت)	14
2	درصد مطلوبیت موارد کلرسنجی (کمیت)	7
3	درصد مطلوبیت نمونه های میکروبی (کیفیت)	12
4	درصد مطلوبیت تعداد نمونه های میکروبی (کمیت)	6
5	درصد مطلوبیت موارد نمونه برداری شیمیایی (کمیت)	6
6	انجام شستشوی مخازن	8
7	پیگیری رفع آلودگی از مناطقی که نمونه های میکروبی آن آلوده گزارش شده است	6
8	انجام بازدیدهای دوره ای از تاسیسات کلر زنی و سرویس دوره ای (دوماهه)	10
10	تحويل بموقع سیلندرهای پر به آبداران و جمع آوری و انتقال سیلندرهای خالی به انبار استان	5
11	توزیع بودر پر کلرین بین مجتمع های تحت پوشش و روستاهای غیر تحت پوشش	5
12	تهیه وارایه بموقع گزارش کار ماهیانه به استان (کلرسنجی - شستشوی مخازن و...)	10
13	مکان یابی و نصب دستگاههای تعمیر شده وارایه گزارش به استان	5
14	انتقال آموزشهای ارایه شده به آبداران	4
15	پیگیری ساماندهی اطاقهای کلر زنی از قبیل (نصب شیشه-وسایل گرمایشی و...)	2



ردیف	شاخص های معاونت مهندسی و توسعه	وزن
۱	تسریع در اخذ مجوزهای حفاری چاه ها، کרוکی برق، اداره راه و... و هماهنگی با ادارات دولتی	۲۵
۲	دقت در اعلام احجام اولیه پروژه هادر قالب فرم اعلام نیاز در ISO و صحت اعلام وضعیت تأسیسات فعلی روستاها	۱۵
۳	پیگیری به موقع و تسریع در رفع مشکلات و موانع اجتماعی	۲۵
۴	همکاری در نظارت پروژه ها	۱۵
۵	تعامل شهرستان در اخذ به موقع حق انشعاب در پروژه های احداثی، قبل از بهره برداری کامل	۲۰

وزن	شاخص های امور حقوقی
15	پیگیری مقدماتی پرونده های له و علیه شرکت
15	ارسال و جمع آوری دلایل و مستندات پرونده های حقوقی و کیفری
10	امضاء و تنظیم صورتجلسه توافقی / مباحثه نامه ها و ارسال در اسرع وقت
10	انتقال سند اراضی تملک شده و ارسال رونوشت برابر با اصل آن به واحد حقوقی ستاد
5	پرداخت دستمزد کارشناسی پیرو احکام صادره
10	عدم دستور اجرای کار از جانب مدیران و سایر کارکنان شرکت بطور مستقیم به آبدارن
10	اعلام گزارش سرقت از اموال دولتی و تکلیف مدیران شهرستانها جهت اعلام سرقت وفق قوانین و مقررات جزایی
15	تهیه اسناد و مدارک محکمه پسند در رابطه با جرائم

ردیف	شاخص های معاونت مالی و پشتیبانی	وزن
۱	رعایت نظم و انضباط اداری	۶
۲	انجام مکاتبات اداری	۸
۳	نگهداری از اموال و داراییهای ثابت و ماشین آلات	۸
۴	اعمال سیستم های کنترل موجودی جنسی	۱۰
۵	نحوه ورود و خروج کالا از انبار	۸
۶	بکارگیری استانداردهای حسابداری و حسابرسی	۶
۷	وضعیت موجودیهای جنسی عمرانی و جاری در شهرستان	۱۰
۸	پرداخت قبوض و بدهیهای جاری	۶
۹	وجود سیستمهای ایمنی و اطفاء حریق	۸
۱۰	رعایت صرفه جویی در تمامی امور	۸

10	اقامه دعوی کیفری انشعابات غیر مجاز تا حصول نتیجه و ارسال مدارک
----	--

۱۱	اعمال فرایند ایزو ۲۰۰۰-۹۰۰۱	۶
۱۲	تنظیم اسناد مالی	۸

ردیف	حفاظت اسناد ، اخبار و اطلاعات ( ۳۰ امتیاز )
۱	تشکیل پرونده حراستی برای کارکنان
۲	تهیه و صدور کارت شناسایی
۳	ایجاد دبیر خانه محرمانه
۴	ثبت و نگهداری اسناد طبقه بندی شده
۵	بررسی جسین اجرای مناقصات ، مزایده ها و قراردادهای
۶	جلوگیری از انتشار و افشاء اخبار و اطلاعات طبقه بندی شده
۷	بررسی علت شایعه پراکنی در محیط
۸	اطلاع رسانی در خصوص تخلیه تلفنی و حفاظت گفتار

حفاظت IT ( ۵ امتیاز )	
۱	بررسی چگونگی نگهداری شبکه از لحاظ حفاظتی
۲	ارزیابی نحوه حفاظت از سخت افزار و نرم افزار رایانه ای توسط کاربران
۳	بررسی چگونگی سطح دسترسی کاربران به شبکه و اینترنت

ردیف	حفاظت پرسنلی ( ۴۰ امتیاز )
۱	بررسی و تعیین مشاغل حساس و تعیین صلاحیتها
۲	ارتباط مستمر با ارگانها و ادارات ذی ربط خارج از محیط
۳	پیشگیری از بروز تخلفات و شناسایی گلوگاههای فساد
۴	پیشگیری از تهدیدات و آسیبها
۵	رسالت سالم سازی محیط با تکیه بر ارزشها ، نظم و انضباط اداری
۶	شناسایی کارکنان ارزشی وارثاد پرسنل
۷	شناسایی نقاط قوت و ضعف و چالشهای محیط
۸	ارزیابی اجرای دستورالعملها ، بخشنامه ها ، مقررات و آئین نامه ها
۹	بررسی وضعیت استخدام ، استعفاء ، اخراج و تمرد کارکنان
۱۰	ارزیابی حسن اجرای طرح تکریم ارباب رجوع
۱۱	بررسی ارتباط و معاشرت مستمر کارکنان با افراد سابقه دار سیاسی و امنیتی
۱۲	کنترل ورود و خروج بیگانگان در محیط و خروج کارکنان از کشور
۱۳	بررسی ارتباط کارکنان و اقوام نسبی و سببی آنها با بیگانگان
۱۴	بررسی دریافت هرگونه نشریات ، بولتن و بروشورهای خارجی از طریق پست و دورنگار
۱۵	بررسی هرگونه همکاری و معاملات خرد و کلان با شرکت های اتباع خارجی
۱۶	بررسی ازدواج کارکنان با اتباع خارجی

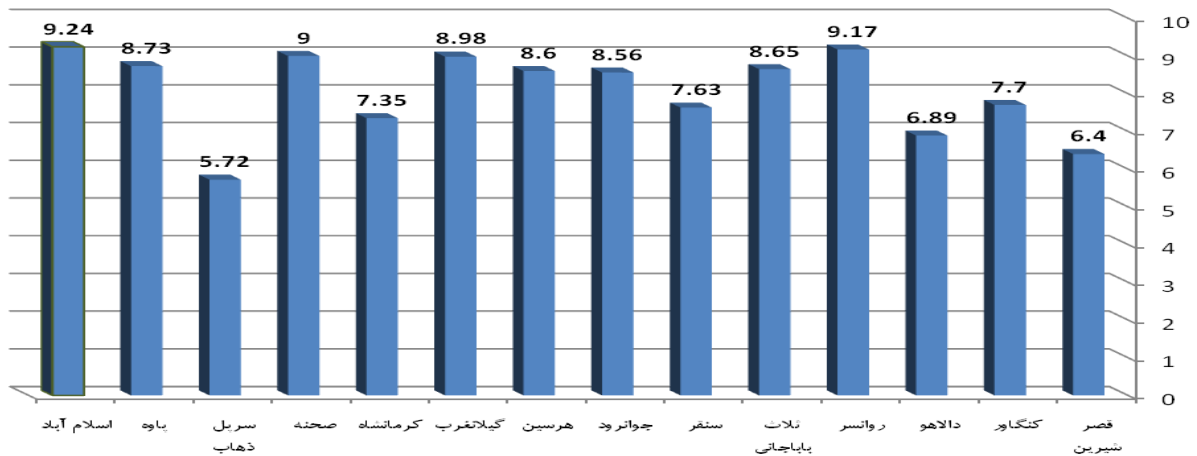
ردیف	شاخص های روابط عمومی
• روابط عمومی ( حداکثر امتیاز ۴۰ )	
۱	تعامل و ارتباط مناسب با مراجع ذیربط شهرستانی اعم از فرمانداران ، بخشداران ، دهیاران و شورای اسلامی و نمایندگان مردم در مجلس
۲	نحوه برگزاری افتتاحیه پروژه های عمرانی
۳	ارسال به موقع اخبارها و عملکردها
• شکایات مردمی ( حداکثر ۳۰ امتیاز )	
۱	پیگیری به موقع شکایات و ارائه پاسخ در کوتاهترین زمان ممکن به ستاد شرکت و مراجع ذیربط
• طرح تکریم ( حداکثر ۳۰ امتیاز )	
۱	انجام اقدامات لازم در خصوص اجرایی طرح تکریم ارباب رجوع براساس خواسته های ابلاغی شرکت

نتایج حاصل

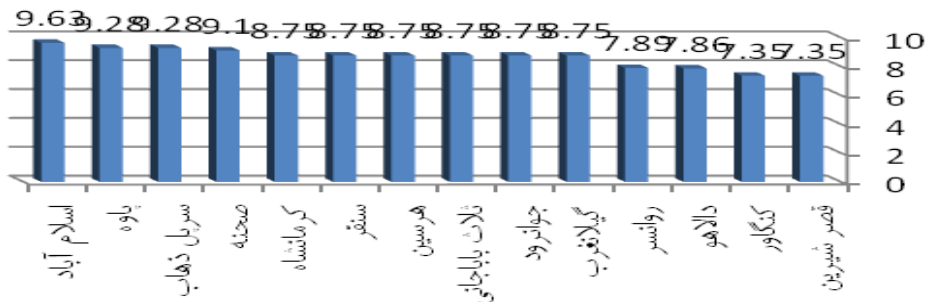
ردیف	شهرستان	معاونت بهره برداری	معاونت مهندسی و توسعه	معاونت برنامه ریزی	معاونت مالی و پشتیبانی	روابط عمومی	حقوقی	حراست	مدیریت	جمع کل
۱	اسلام آباد	۱۴.۸۴	۹.۶۳	۱۹.۲۵	۱۱.۲۵	۳	۲.۹۳	۲.۳۱	۱	۶۴.۲۱
۲	دالاهو	۱۲.۵۲	۷.۸۶	۱۷.۷۵	۸.۰۱	۱.۵	۲.۷	۲.۱۹	۰.۵	۵۳.۰۳
۳	سرپل ذهاب	۱۶.۵۹	۹.۲۸	۲۱	۹.۵۴	۰.۷۵	۲.۴	۲.۰۷	۰.۵	۶۲.۱۳
۴	قصر شیرین	۱۵.۰۶	۷.۳۵	۹.۵	۸.۱۹	۱.۳	۲.۸۲	۲.۰۷	۰.۲۱	۴۶.۵
۵	گیلانغرب	۱۶.۵	۸.۷۵	۱۵.۷۵	۹.۹	۳	۲.۸۵	۲.۱۳	۱	۵۹.۸۸
۶	روانسر	۱۵.۱۱	۷.۸۹	۲۳	۹.۵۴	۲.۹	۲.۹۳	۲.۳۴	۱	۶۴.۷۱
۷	جوانرود	۱۴.۹۴	۸.۷۵	۲۴.۵	۱۰.۳۱	۲.۴۵	۳	۲.۳۱	۰.۸	۶۷.۰۶

۶۲.۸۷	۰.۹	۲.۴	۲.۶۳	۲.۸	۱۲.۰۶	۱۵.۵	۹.۲۸	۱۷.۳	پاوه	۸
۵۷.۸۵	۰.۷	۲.۲۵	۳	۲.۷	۹	۱۷.۷۵	۸.۷۵	۱۳.۷	ثلاث باباجانی	۹
۶۲.۴۶	۰.۹	۲.۵۲	۲.۸۳	۲.۳۵	۱۱.۸	۱۷.۲۵	۸.۷۵	۱۶.۰۶	هرسین	۱۰
۶۲.۲۸	۰.۹	۲.۳۱	۲.۸۹	۲.۹	۱۰.۰۸	۱۷	۹.۱	۱۷.۱	صحنه	۱۱
۶۵.۷۷	۰.۸	۲.۱۶	۲.۵۹	۲.۱۵	۱۲.۳۸	۲۱.۲۵	۷.۳۵	۱۷.۰۹	کنگاور	۱۲
۵۹.۳۲	۰.۷	۲.۳۱	۲.۸۲	۱.۸	۱۰.۲۱	۱۹	۸.۷۵	۱۳.۷۳	سنقر	۱۳
۶۴.۳۵	۰.۹	۲.۱۹	۲.۷۶	۱.۵	۱۰.۳۵	۲۰.۵	۸.۷۵	۱۷.۴	کرمانشاه	۱۴

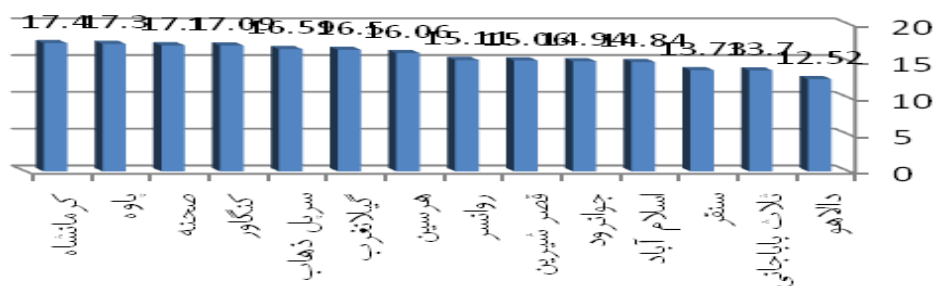
حوزه مدیرعامل



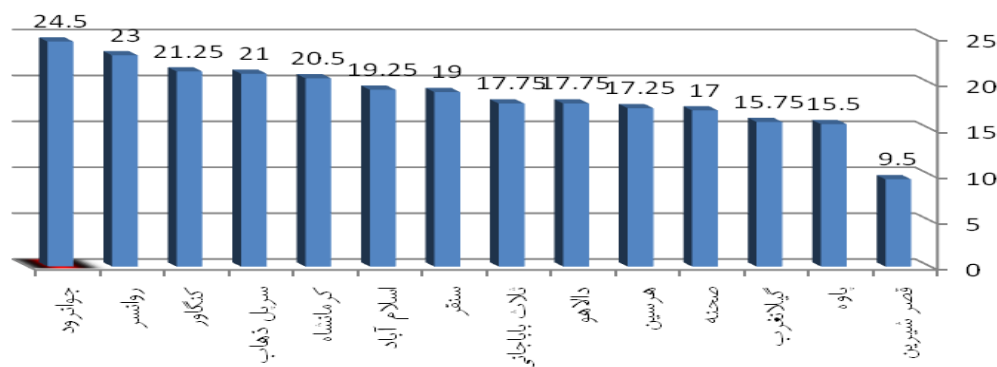
معاونت مهندسی و توسعه



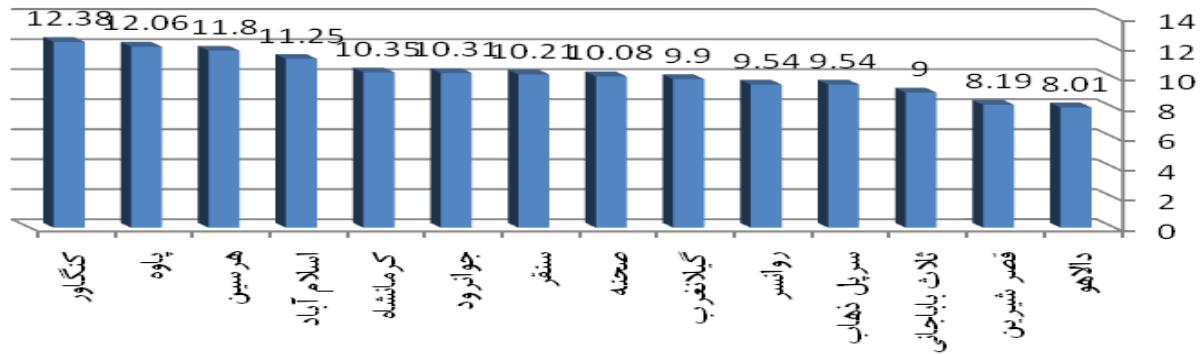
## معاونت نظارت بر بهره برداری



## معاونت برنامه ریزی



## معاونت مالی و پشتیبانی



### نتیجه گیری :

اجرای کامل سیستم ارزیابی عملکرد با پارامترهای بسیار زیاد و پیچیده برای بسیاری از شرکتهای آب و فاضلاب و حتی آنها که توان تخصیص منابع مالی را برای فعالیتهای الزامی خود دارند، سخت و دشوار است. برای دوری جستن از دشواری یاد شده از یک سو و پرهیز از ارزیابی نکردن عملکردها از دیگر سو ، اقدام به پیاده سازی این روش با شاخصهای محدود و مهم گردید فهم آنها و نتایج ارزیابی برای مخاطبین کاملاً ساده و قابل هضم می باشد. همچنین برای دست اندرکاران و مدیران نیز اطلاعات ارزشمندی حاصل می گردد که در یک فرایند بررسی مجدد می تواند از فرایند اصلی تصمیم گیریهای مدیریتی به عنوان یک اقدام غیر قابل اغماض مورد بهره برداری قرار گیرد. روند رو به رشد در جهت شناسایی نقاط ضعفها و تقویت نقاط قوت عملکرد از نتایج ارزشمند این طرح بوده است.

با توجه به اهداف روشن مذکور نتایج ذیل حاصل گردید :

پذیرش فرهنگ ارزیابی عملکرد در ادارات آبفاز شهرستانها و ستاد با تاکید بر تکمیل و استمرار این روش

ایجاد تحرک سازمانی به علت مقایسه عملکرد شهرستانها با هم در جلسه مشترک مدیران ادارات مذکور

پذیرش مکانیزم ارزیابی عملکرد برای تعیین سطح کارایی و اثر بخشی هر حوزه

توجه مدیریت ارشد سازمان به نقاط قوت و ضعف در هر شهرستان و نیز حوزه کاری و تمرکز برنامه ریزی برای اصلاح نقاط ضعف در این امور

فراهم شدن امکان اعمال سیستم پاداش عادلانه براساس نتایج ارزیابی عملکرد در ادارات مختلف و اعمال تفاوت‌های معنا دار بر این اساس

اصلاح در برخی فعالیتها و تطابق آنها در راستای وصول به اهداف