

مهر ماه ۱۴۰۰

گزارش عملکرد شاخص های عمومی و اختصاصی (سال های ۱۳۹۷ لغایت ۱۳۹۹) اداره کل هواشناسی استان آذربایجان شرقی

تهیه شده در بخش تحول اداری، اداره
کل هواشناسی استان آذربایجان شرقی
سال ۱۴۰۰

چکیده مدیریتی

سازمان با تازمانگی که برای تقاء تلاش می کند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی میدانند، باید اصل بهبود مستمر را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند. این اصل حاصل نمی شود، مگر اینکه زمینه دستیابی به آن با بهبود مدیریت عملکرد امکان پذیر شود. این بهبود را می توان با گرفتن بازخور لازم از محیط درونی و پیرامونی، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدهای سازمان، مسئولیت پذیری و جلب رضایت مشتری، با ایجاد و بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی متناسب، ایجاد کرد. سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی مناسب به انعطاف پذیری برنامه ها و اهداف و ماموریت سازمان ها در محیط پویای امروزین کمک قابل توجهی ننماید. ارزیابی و اندازه گیری عملکرد و توسعه آن به فرهنگ سازی و ارتقاء فرهنگ سازمانی نیاز دارد. بهبود مستمر عملکرد سازمان ها، نیروی عظیمی برای ایجاد میکند که این نیرو میتواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصتهای تعالی سازمانی شود. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. اداره کل هواشناسی استان نیز با آگاهی از این مهم، ارزیابی عملکرد را در سرلوحه اقدامات خود قرار داده و با تکمیل کارکرده توسعه مدیریت و برگزاری جلسات منظم و با دعوت از کارشناس محترم سازمان برنامه و بودجه استان و کسب راهنمایی های لازم، حرکت رو به پیشرفت جبهه ارتقای عملکرد خود تدوین نموده است. امید است با کمک خداوند منان و تلاش تمامی بکاران در این اداره کل، نتایج ارزشمندی حاصل گردد.

این مجموعه کوشه ای از عملکرد اداره کل هواشناسی استان آذربایجان شرقی طی سال های ۱۳۹۸-۱۳۹۶ می باشد. دسترسی به این مجموعه از طریق سایت www.eamo.ir نیز امکان پذیر می باشد

علی دولتی مهر

مدیرکل هواشناسی استان آذربایجان شرقی

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات گزارش	۵
۱-۱- مقدمه	۵
۲-۱- اهمیت و ضرورت	۶
۳-۱- اهداف کلی و جزئی گزارش	۱۰
فصل دوم: مبانی نظری	۱۰
۲-۱- مباحث نظری موضوع	۱۰
۲-۲- روش شناسی موضوع	۱۷
فصل سوم: یافته های گزارش	۱۹
۳-۱- محور های ارزیابی عملکرد	۱۹
۳-۲- تجزیه و تحلیل	۲۵

فهرست جداول

- جدول (۱) وضعیت برنامه اصلاح ساختار سازمانی سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹ ۲۵
- جدول (۲) وضعیت برنامه دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹ ۲۶
- جدول (۳) وضعیت برنامه مدیریت سرمایه انسانی سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹ ۲۷
- جدول (۴) وضعیت برنامه صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹ ۲۸
- جدول (۵) وضعیت برنامه استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹ ۲۹

فهرست نمودار ها

- نمودار (۱): روند تغییرات برنامه مهندسی نقش و ساختار دولت سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹..... ۲۶
- نمودار (۲): روند تغییرات برنامه دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹..... ۲۷
- نمودار (۳): روند تغییرات برنامه مدیریت سرمایه انسانی سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹..... ۲۸
- نمودار (۴): روند تغییرات برنامه خدمات عمومی در فضای رقابتی سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹..... ۲۹
- نمودار (۵): روند تغییرات برنامه استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹..... ۳۰

فهرست اشکال:

- شکل (۱): انواع مدل های ارزیابی عملکرد..... ۱۶
- شکل (۲): نمودار مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت..... ۱۷
- شکل (۳): نمودار مدل ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی استان..... ۱۸

فصل اول: کلیات گزارش

۱-۱- مقدمه

سازمان هواشناسی کشور در سال ۱۳۳۸ خورشیدی به طور رسمی و با هدف تامین ایمنی پرواز هواپیماها تاسیس شد. و در همین سال نیز به عضویت سازمان هواشناسی جهانی درآمد. این سازمان در طی سالهای گذشته تلاش فراوانی کرده است تا ضمن تجهیز و توسعه خود، حوزه خدمات رسانی را از بخش هوانوردی به سایر بخشهای کشور گسترش دهد. اهداف امروزی سازمان تنها تامین سلامت پرواز نیست بلکه در طیفی بسیار وسیعتر کمک به بخشهای نظامی برای حفظ امنیت کشور، حفاظت از جان و مال مردم در مقابل بلایای طبیعی، حفاظت از محیط زیست و کمک به بهبود شرایط اقتصادی و اجتماعی همه بخشهای جامعه در زمینه هایی از جمله: امنیت غذایی، انرژی، منابع آب، ترابری، گردشگری، تفریحی و ورزشی است. امروزه پیش بینی های هواشناسی با تلفیق دانش تخصصی کارشناسان و با بکارگیری خروجی مدل های عددی و طی فرآیندهای خاص و در زمینه های مختلفی تولید میشوند. از مهمترین دستاوردهای هواشناسی راه اندازی سامانه های هشدار سریع در برخی نقاط کشور بوده است که با اطلاع رسانی به هنگام به نهادهای مسئول طی سال های گذشته به مقدار قابل ملاحظه ای از جان و مال مردم در مقابل حوادث غیر مترقبه جوی و اقلیمی محافظت شده است.

هشدار سیل، توفان، برف سنگین، رعد و برق، امواج گرمایی و سرمای، آتش سوزی جنگل، یخبندان، پیش بینی آلودگی هوای شهرها، امواج هجومی دریا، وضعیت هوای گردنه های پرمخاطره، بهمن و تگرگ از جمله مواردی است که به شکل اختطاریه و اطلاعیه ارائه میگردد و توسعه سازمان در ارتباط با موارد یاد شده طی برنامه ششم توسعه از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. با توجه به رویکرد جدید سازمان هواشناسی کشور در انجام کلیه فعالیت ها با دیدی کاربر محورانه، برنامه آینده سازمان در راستای ارتقاء کمی و کیفی خدمات هواشناسی در حوزه های هوانوردی، دریایی، جاده ای، کشاورزی، آلودگی هوا، هواشناسی آب، بهداشت عمومی، مدیریت منابع آب، بازرگانی، آثار باستانی، انرژی، ورزش، شهرسازی، ایران گردی و جهان گردی، امور نظامی و مدیریت شهری، محیط زیست، خدمات عامه و کاهش آثار بلایای طبیعی میباشد. در این رویکرد کاربر نهایی محور توجه بوده و سازمان به دنبال آن است که از مرحله ی نیازسنجی و تولید داده و محصول تا به کارگیری و تاثیر آن در بالا بردن میزان بهره‌وری کار کاربر با او همراه باشد.

با عنایت به این موضوع که ایران کشوری در حال رشد و توسعه است، بسیاری از زیرساخت های لازم و بسترهای توسعه، هم اکنون در حال شکل گیری می باشند. سازمان هواشناسی کشور تلاش می نماید تا ضمن تجهیز خود به فعالیت، (WMO) ابزارهای پیشرفته و گسترش مبادله اطلاعات هواشناسی با کشورهای عضو سازمان هواشناسی جهانی خود را در زمینه تولید و

ارائه محصولات و خدمات هواشناسی گسترش دهد. اهداف امروز سازمان، تنها در حوزه ایمنی و تامین سلامت در حمل و نقل هوایی، جاده ای، دریایی و ریلی، خلاصه نمی شود بلکه همکاری در مسائل دفاع ملی، حفاظت از جان و مال مردم در مقابل بلایای طبیعی و کاهش خسارات ناشی از آن، کمک به حفاظت از محیط زیست و بهبود شرایط اقتصادی - اجتماعی همه بخش های جامعه (از کشاورزی گرفته تا صنعت توریسم) است. تحقیقات اخیر همگی حاکی از تاثیر و اهمیت نقش علم هواشناسی در امنیت و سلامتی انسان می باشند. مهمترین بخش از خدمات سازمان هواشناسی در توسعه زیرساختهای کشور است. داده، اطلاعات و محصولات جوی و اقلیمی، پایه کار بسیاری از فعالیتهای عمرانی از جمله شهرسازی، سدسازی، راه سازی، فعالیت های کشاورزی، ساخت بنادر، اسکله های نفتی و بطور کلی پروژه های زیربنایی کشور است. استفاده از این محصولات باعث پایداری توسعه، کاهش هزینه و افزایش بهره وری خواهد شد. به عنوان مثال بسیاری از شهرها که بدون توجه به اطلاعات اقلیمی ساخته شده یا گسترش یافته اند دارای مشکلات متعددی نظیر آلودگی هوا و تامین آب موردنیاز بوده و یا در معرض سیل و بلایای طبیعی مخصوصاً خشکسالی قرار گرفته اند که همه این مسائل جزء عوامل جوی و اقلیمی هستند. ساخت و ساز اماکن و ساختمان ها و میزان گرمایش و سرمایش مورد نیاز آنها با اطلاعات هواشناسی رابطه مستقیم دارد. استفاده از اطلاعات و داده های هواشناسی در طراحی بناها اعم از صنعتی و مسکونی به مقدار بسیار زیادی میتواند در حفظ انرژی و در نتیجه منافع ملی کمک کند. مکانیابی طرح ها و پروژه های زیربنایی و عمرانی یا آمایش سرزمین از جمله مواردی است که نقش مطالعات هواشناسی در آن بنیادی است. تهیه اطلاعات هواشناختی مورد نیاز برای زیر بخشهای وزارت راه و شهرسازی، وزارت جهادکشاورزی، وزارت نیرو، انرژی اتمی، و سایر وزارت خانه ها و دستگاه ها و شرکت های ذیربط دولتی و خصوصی به منظور استفاده در طرح های زیر بنایی کشور از دیگر اقدامات سازمان هواشناسی است.

با عنایت به این مهم، و تعیین نقش هواشناسی در جامعه و دولت، و به دلیل پایش همیشگی فعالیت های سازمانی و مانیتورینگ پیشبرد اهداف سازمانی، تعیین هدف برای شاخص های عملکرد مهمترین مسئله و چالش سازمانی می باشد. چرا که اگر هدف معین و مشخصی در دسترس نباشد، روند پیشرفت به جای شیب صعودی، شیبی نزولی به خود می گیرد. لذا سازمان هواشناسی کشور همه ساله با تعیین شاخص های اختصاصی ارزیابی عملکرد و تبعیت از شاخص های عمومی ارزیابی عملکرد، به این مهم دست میابد.

۱-۲- اهمیت و ضرورت

ارزیابی عملکرد و به طور کلی تر مدیریت عملکرد فرایندی است که از طریق آن میتوان اطلاعات مفید و سودمندی در خصوص چگونگی انجام موثر کارها برای تقویت رفتارهای مثبت و حذف رفتارهای نامناسب و غیر ضروری به دست آورد. ارزیابی عملکرد علاوه بر فراهم کردن بازخورد اطلاعاتی، کارکردهای مهم دیگری دارد که یکی از آنها تعیین نیازهای آموزشی و توسعه منابع انسانی است

برخی از متخصصان علوم مدیریتی، بر این اعتقاد هستند که بین مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد تفاوتی که وجود دارد این است که مدیریت عملکرد جنبه کیفی داشته و در برگیرنده کل چرخه عملکرد می باشد که هدف اصلی آن بهبود مستمر عملکرد است در حالیکه ارزیابی عملکرد جنبه کمی داشته و نتایج و پیامدهای ارزیابی را به مقادیر قابل محاسبه تبدیل می نماید. در مدیریت عملکرد، بر اساس نتایج حاصله از ارزیابی عملکرد، زمینه های بهبود و تقویت قوتها فراهم میشود در حالیکه در ارزیابی عملکرد چنین امری صورت نمی گیرد. ارزیابی عملکرد در فرهنگ سازمانی دارای بار معنایی منفی بوده و در نگاه کارکنان سازمان، همان ارزیابی و رتبه بندی افراد توسط مدیران است که معمولا در یک جلسه بررسی سالیانه صورت میگیرد. ارزیابی عملکرد باید از مدیریت عملکرد تمیز داده شود زیرا مدیریت عملکرد فرایندی بسیار گسترده تر، جامع تر و طبیعی تر در مدیریت است و هدف آن مشخص کردن انتظارات متقابل بوده و بر نقش حمایتی مدیرانی که انتظار می رود به عنوان مربی و نه به عنوان قاضی عمل کنند تاکید دارد. به طور خلاصه ارزیابی عملکرد، فرایندی است که برای ارزیابی پیشرفت به سوی دستیابی به اهداف تعیین شده، مشتمل بر اطلاعاتی در مورد کارایی تبدیل محصولات و خدمات ارائه شده و میزان رضایت مندی مشتریان، دستاوردها و اثر بخشی فعالیت ها در راستای اهداف مشخص آنها می باشد و مدیریت عملکرد، استفاده از اطلاعات اندازه گیری عملکرد برای ایجاد تغییر مثبت در فرهنگ سازمانی، فرایندها و سیستم ها با کمک به تنظیم اهداف عملکرد، اولویت بندی و تخصیص منابع خواهد بود. مدیریت عملکرد یکی از ابزارهای کسب نتایج بهتر از کل سازمان، گروهها و افراد درون سازمان، از طریق درک و مدیریت کردن عملکرد در یک چارچوب توافق شده از اهداف، استانداردها و نیازمندیهاست. به عبارت دیگر هدف مدیریت عملکرد، ایجاد درک مشترکی است از آنچه باید حاصل شود. هدف اساسی مدیریت عملکرد، ایجاد فرهنگی است که افراد و گروه ها بر مبنای آن مسئولیت بهبود مستمر فرایندهای کسب و کار، مهارتهای خود و مشارکت در سازمان را به عهده میگیرند. مدیریت عملکرد بایستی تمامی افراد شاغل در کسب و کار را شامل شود نه فقط کارکنان و یا مدیران را.

با توجه به تعاریف و موارد بیان شده در خصوص ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد و صرف از نظر تفاوت یا تشابهاتی که این دو رویکرد با یکدیگر دارند در ادامه دلایل و ضرورت فراگیری و اجرای رویکرد ارزیابی عملکرد را در یک سازمانی با دامنه تعمیرات و بازسازی شرح میدهیم:

۱- قضاوت و تصمیم گیری در مورد عملکرد پرسنل، گروهها و واحدها و سازمان، نیازمند انتخاب شاخصهای مناسب بوده تا با ادله مناسب، دقیق بودن برداشتها اثبات شوند.

۲- ضرورت تعیین معیارها و شاخصهائی جهت پایش اثربخشی و کارائی مطابق با الزامات استاندارد ISO.9001

۳- ضرورت تعیین میزان دستیابی به اهداف سازمانی در راستای تخصیص منابع.

۴- ارزیابی عملکرد به عنوان چراغ راه و هدایت گر کلیه فعالیتهای مدیریتی مطرح می باشد.

۵- رشد و توسعه پایدار سازمان، مرهون ارزیابی، تجزیه و تحلیل و مقایسه و انجام اقدامات لازم در زمینه عملکرد است .

برخی فکر می کنند آینده پژوهی به معنی غیب گویی است و با چنین برداشتی افراد آینده نگر و نتایج فعالیت آن ها را مورد تمسخر قرار می دهند. در حالی که آینده پژوهی یعنی پیش از آن که رویدادی به وقوع بپیوندد یا سناریویی به واقعیت تبدیل شود، به آن واکنش نشان دهیم.

آینده پژوهی، فرآیند تلاش سیستماتیک برای نگاه به آینده بلند مدت علم، تکنولوژی، محیط زیست، اقتصاد و اجتماع می باشد که با هدف شناسایی تکنولوژی های عام نوظهور و تقویت حوزه های تحقیقات استراتژیکی است که احتمالاً بیشترین منافع اقتصادی و اجتماعی را به همراه دارند. (مارتین ، ۲۰۰۰). در حقیقت می توان گفت آینده پژوهی، فرآیندی سیستماتیک، مشارکتی و گردآورنده ادراکات آینده است که چشم اندازی میان مدت تا بلند مدت را با هدف اتخاذ تصمیم های روزآمد و بسیج اقدامات مشترک بنا می سازد (گاوینگان ، ۲۰۰۱). لوک معتقد است آینده پژوهی ابزاری سیستماتیک برای ارزیابی آن دسته از توسعه های علمی و تکنولوژیکی است که می توانند تأثیرات بسیار شدیدی بر رقابت صنعتی، خلق ثروت و کیفیت زندگی داشته باشند (لوک ، ۱۹۹۶). ایروین و مارتین اهداف آینده پژوهی را به شش دسته اصلی ذیل تقسیم می نمایند :

تعیین جهت، تعیین اولویت، ایجاد یک هوش آینده نگر، ایجاد اجماع، حمایت و پشتیبانی، ارتباط و آموزش

آینده شناسی فرآیندی است که به پیش بینی چندین رویداد محتمل در آینده میپردازد. یکی از نظریه پردازان آینده شناسی را به طور خلاصه شناخت آینده با مطالعه آینده های ممکن و مطلوب یک جامعه تعریف می نماید. برخی دیگر از دانشمندان از اصطلاح چشمانداز راهبردی بهره می گیرند (اکرمی، ۱۳۹۰).

بر این اساس آینده علت وجودی حال و گذشته است و راهی است برای همگان تا کنترل آینده خویش را به دست گیرند. به عبارت دیگر هدف تفکر بر پایه چشم انداز، روشن ساختن گزینش های حال و گذشته در پرتو آینده های ممکن است. علیرغم وجود اختلافات ناچیز در همه تعاریف ارائه شده می توان گفت آینده شناسی یا آینده پژوهی تلاشی جامع در جهت شناخت و مطالعه آینده است (گوده، ۱۳۸۹).

به صورت کلاسیک، آینده نگاری را به عنوان یک پروژه شامل چهار فاز اصلی، می توان توصیف کرد:

۱) فاز تعیین چارچوب سازمانی و الگوی مفهومی: هدف این فاز سازماندهی و استقرار پایه های برنامه است. متخصصان مورد

نظر مشخص و به همکاری دعوت می شوند. حدود و مرزهای برنامه و روش های مورد استفاده مشخص شده و یک درک

اولیه از سیستم مورد مطالعه، شکل داده می شود.

۲) فاز تعیین پارامترهای کلیدی: در این فاز با استفاده از گروه های متنوع متخصصان اطلاعات جمع آوری می شود و متغیرهای کلیدی مشخص می شوند.

۳) فاز تهیه سناریوها: در این فاز بر هم کنش بین متغیرهای کلیدی تحلیل می شود و از این طریق تعدادی سناریو توسعه می یابد.

۴) فاز اشاعه نتایج و پیشنهاد یک استراتژی: در واقع ارتباط بین استراتژی و عمل است شامل دو فعالیت اشاعه نتایج و پیشنهاد یک استراتژی می باشد. هر دو جنبه اهمیت نسبی یکسانی دارند که برحسب نوع و اهداف برنامه آینده نگاری تغییر می کند. یکی از روش های انجام آینده پژوهی برنامه ریزی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت است ، آینده شناسان با نگاهی به آینده می توانند دوره های زمانی متفاوتی برای تعبیر آینده قائل شوند.

اهداف عالی سازمان مواردی می باشد که در صورت تحقق و استمرار آن ها، نیل به آرمان های تعریف شده ممکن می گردد .به عبارت دیگر وظایف اساسی سازمان در راستای تحقق و امتداد اهداف عالی تعریف می گردد.

اهداف عالی سازمان هواشناسی کشور شامل موارد ذیل می باشد:

هدف عالی ۱: پایش مستمر جو و تولید داده

تولید داده های هواشناسی به کمک نیروی انسانی توانمند و شبکه ایستگاه ها و ادوات پیشرفته هواشناسی

جمع آوری و ذخیره اطلاعات دید بانی شده

هدف عالی ۲: پردازش و تولید محصول

تولید محصول با صحت بالا، به هنگام و معتبر مانند : پیش بینی و هشدارهای آب و هوایی، اقلیمی

فراسنجهای محیطی مرتبط با هوا

هدف عالی ۳: تصمیم سازی در مدیریت کشور و امور روزمره مردم

بهبود سامانه های توزیع داده ها و محصولات سازمان(اطلاع رسانی) برای دسترسی آسان انواع کاربران به آن ها و فرهنگسازی

برای بکارگیری بهینه آن ها در امور مربوط به خود

نتایج و دستاورد های برنامه اصلاح نظام اداری در دوره سه ساله برای اداره کل هواشناسی استان آذربایجان شرقی شامل موارد بسیار زیادی میشود که به برخی از موارد اشاره می گردد.

۱-۳- اهداف کلی و جزئی گزارش

با توجه به این مهم، دوره ارزیابی سه ساله با تعیین اهداف به صورت پلکانی، باعث شد، سازمان ها بتوانند به صورت یک پارچه به اهداف تعیین شده در برنامه های راهبردی خود، دست یابند. حال به این نکته باید اشاره نمود که به منظور حصول اطمینان از نظام حاکم بر ارزیابی عملکرد، طراحی و اجرای آن به صورت عملیاتی ضروری است. ارزیابی عملکرد و یا مدیریت عملکرد با یک روش جامع نگر، کلیه عوامل و مولفه های در گیر در کار سازمان را تحت مدیریت قرار داده و نهایتاً عملکرد مطلوبی از آنها را به دست میدهد و از نتایج مطلوب به عنوان سرمایه اصلی بهره وری، بهره برداری میکند. با توجه به فرمایشات مقام معظم رهبری، مبنی بر تداوم آمادگی، دفاع همه جانبه، پاسخگویی و ارزیابی عملکرد، این سوال مطرح میشود که ارزیابی عملکرد چیست؟ اهمیت ارزیابی عملکرد چیست و چگونه تعیین میشود و به طور خلاصه چرایی و چگونگی ارزیابی عملکرد به چه صورتی می باشد؟

فصل دوم: مبانی نظری

۱-۲- مباحث نظری موضوع

مدیریت عملکرد

تعاریف متعددی از مدیریت عملکرد شده است که در زیر به مواردی اشاره می شود:

مدیریت عملکرد را می توان مجموعه ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که جهت افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها به شیوهای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می گیرد. مدیریت عملکرد اصطلاح عامی برای آن دسته از فعالیتهای سازمانی است که با مدیریت امور و مسئولیتهای شغلی و رفتاری کارکنان سرو کار دارد. مدیریت عملکرد راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان است و به پیدایش محیط مطلوب تر کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر می شود.

با توجه به تعاریف فوق می توان مدیریت عملکرد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان، باعث تفهیم خواستها و انتظارات سازمان از کارکنان از یکسو و انتقال خواستها و تقاضاهای کارکنان به سرپرستان و مدیریت سازمان از سوی دیگر، محیطی را جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان پدید می آورد. مدیریت عملکرد باعث می شود تا سرپرستان به آسانی عملکرد ضعیف کارکنان را تشخیص و در جهت بهبود آن اقدام نمایند. از سوی دیگر با دادن

پادشاهی مناسب به عملکرد مطلوب کارکنان، عملکردهای مطلوب را ترغیب و تکرار پذیری آنها افزایش می یابد. مدیریت عملکرد فرایندی است که هم ارزشیابی عملکرد و هم نظامهای انضباطی و خط مشیهای رسیدگی به شکایات را بعنوان ابزار مدیریتی خود در بر می گیرد. فنون و ابزار این مدیریت برای بالا بردن بهره‌وری کارکنان و کسب مزیت رقابتی سازمان بکار می رود.

برنامه تحول نظام اداری

سازمان امور اداری و استخدامی کشور با توجه به مشکلات روز افزون ناشی از ناکارآمدی سیستم اداری کشور و نارضایتی مردم از خدمات دستگاههای دولتی اقدام به تهیه اولین برنامه تحول اداری پرداخت. برنامه مزبور شامل اصلاح تعدادی از روشهای انجام کار، قوانین و مقررات، ساختارهای تشکیلاتی و آموزش نیروی انسانی بود. این برنامه در قالب برنامه ای جامع تدوین نشده بود، اما بررسی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و دستگاههای اجرایی نشان می دهد که تا حد قابل توجهی به اهداف مرحله ای خود نایل گردیده است

سازمان امور اداری و استخدامی کشور پس از اجرای اولین برنامه تحول اداری به بررسی نتایج اجرای برنامه و چگونگی تسری آن به کلیه اجزای سیستم اداری کشور پرداخت. موانع اصلی عدم توفیق کامل برنامه مزبور در دگرگونی بنیادین نظام اداری به شرح ذیل ارائه شده است:

• عدم انجام یک مطالعه جامع پیرامون بررسی وضعیت نظام اداری کشور و تبیین دقیق نقاط ضعف و قوت داخلی و تهدیدها و فرصت های محیطی.

• فقدان عزم ملی در سطوح عالی مدیریت کشور در مورد تحول نظام اداری و عدم احساس ضرورت برای ایجاد تناسب بین نظام های مدیریتی با برنامه ها و مقتضیات توسعه کشور.

• عدم تجهیز نظام اداری به یک برنامه مناسب اصلاحات مبتنی بر شناخت راهبردی نظام اداری به عنوان راهنمای عمل که تحول در نظام اداری را به صورت جامع مورد توجه قرار داده باشد.

• عدم مشارکت مؤثر صاحب نظران، کارشناسان و مدیران دستگاههای اجرایی در برنامه ریزی و اجرای برنامه های اصلاح نظام اداری و فقدان روحیه مشارکت پذیری در سازمانهای اداری.

• فقدان اقتدار قانونی مناسب و جایگاه تأثیر گذار در سازمان مسئول راهبری نظام اداری کشور برای سیاستگذاری، برنامه ریزی و هدایت برنامه های تحول اداری.

جهت رفع موانع فوق، سازمان اداری و استخدامی کشور، از نیمه دوم سال ۱۳۷۶ به انجام مطالعات پیرامون شناخت نظام اداری و تبیین وضعیت راهبردی آن پرداخت. براساس این مطالعات و نظر خواهی از دستگاههای اجرایی، صاحب نظران و کارشناسان و بررسی

دقیق نتایج مطالعه در ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور، گزارش "شناخت نظام اداری" تنظیم گردید و بر اساس یک مدل علمی مبتنی بر روش تحلیل عاملی، میزان دقت و تأثیر هر یک از عوامل مورد ارزیابی قرار گرفت که منجر به انتشار گزارش نهایی «بررسی و شناخت نظام اداری» در سال ۱۳۷۸ گردید.

این گزارش که شامل شناخت درونی نظام اداری کشور در مؤلفه های اصلی شامل منابع انسانی، سازماندهی و تشکیلات، روش ها و رویه ها، قوانین و مقررات، منابع و امکانات، مدیریت و مدیران و فن آوری اطلاعات و تبیین نقاط ضعف و قوت درونی نظام اداری و نیز شناخت محیط داخل کشور و محیط بین المللی و تبیین فرصت ها و تهدید های محیطی نظام اداری است، موفق به ارائه تصویری روشن و واقع بینانه از نظام اداری کشور گردید که مبنای برنامه ریزی برای اصلاح نظام اداری قرار گرفت.

در این گزارش آمده است که نظام اداری کشور از قابلیت های درونی در تشخیص و درک جایگاه و نقش مقتضی خود برخوردار نیست و در نوسازی، تنظیم مجدد، تطبیق فعال و آینده نگر خود کارآمدی لازم را دارا نبوده و به انتظارات نظام از آن به انحاء مختلف پاسخ مناسب نداده است. این ضعف راهبردی منجر به آسیب های دیگری نیز شده که در مجموع حاکی از نظام مندی ضعیف و اختلالات ساختاری است

با شناخت و تحلیل راهبردی نظام اداری، تدوین اصول، مبانی و نظریه دولت از منظر اداری، تبیین چشم انداز، ارائه رویکردها، راهبردهای اساسی و تمهیدات مندرج در برنامه سوم توسعه، "برنامه راهبردی تحول اداری" تدوین گردید. این برنامه افق روشنی را برای مردم و مدیران در زمینه چگونگی تحقق نظام اداری مقتدر، کارآمد و پاسخگو، همگام با برنامه های توسعه کشور مشخص می نماید. تحقق این برنامه در یک افق ده ساله، یک نظام اداری را ترسیم می نماید که در ماهیت اسلامی، در نگرش مردمی، در ساختار علمی، در رفتار مشارکت جو، در عملکرد پاسخگو و در نتیجه بهره ور خواهد بود.

در برنامه راهبردی اصلاح نظام اداری در ابعاد نیروی انسانی، سازماندهی و تشکیلات، سیستمها و روش ها، قوانین و مقررات و تغییر فرهنگ و نگرش مدیریت با رویکرد نوین مبتنی بر مهندسی همزمان، فراگیری حین عمل و اقدامات همزمان راهبردی- کاربردی با مشارکت کارکنان و کارشناسان دولت و خارج از دولت، با تکیه بر راهبردهای اساسی همچون کوچک کردن دولت، حذف تصدی های غیرضروری و پرداختن به امور کلان و حاکمیت، مشارکت گسترده بخش دولتی و غیر دولتی، مهندسی مجدد، شفاف سازی و پاسخگویی نظام اداری، عدم تمرکز، توسعه منابع انسانی و توجه به فنآوری اطلاعات مورد توجه قرار گرفت.

در این مقطع برای برنامه تحول اداری دو هدف به شرح ذیل تعریف شد :

- انطباق توانمندی و قابلیت های نظام اداری با نقش یک دولت مطلوب و ایده آل.

- تقویت و توانمندسازی نظام اداری در جهت ایفای کارآمد وظایف و نقش فعلی دولت.

در رویکرد اول، توانمندی نظام اداری باید در جهت تحقق و ایفای نقش جدید و ایده آل دولت تغییر کند و دستخوش اصلاح گردد. در رویکرد دوم، با ثابت فرض نمودن نقش دولت، قابلیت‌ها و توانایی های نظام اداری باید بهبود و ارتقا یابد. برقراری تناسب بین نقش و توانمندی، امری حیاتی و برای توسعه ضروری است.

برنامه اصلاح و تحول اداری و قانون اساسی

نقش اساسی "نظام اداری" به عنوان شریان حیاتی در کلیه نظامهای سیاسی به اشکال مختلف در طول تاریخ تداوم داشته است (رفیق الرحمان، ۱۳۸۴: ۱۵) و بروکراسی و نظام اداری برای جامعه انسانی ابزار مهم و اساسی در پیشبرد اهداف نظامهای سیاسی به شمار می آید. اگرچه نظام اداری روند تکاملی خود را طی کرده است اما از دهه ۱۹۷۰ میلادی در کشورهای مختلف "اصلاح نظام اداری و بهبود مدیریت" به عنوان یک هدف و پیش نیاز توسعه مطرح شده و در طول دهه ۱۹۹۰ میلادی، تأکید بر خارج شدن از شکل سنتی مدیریت دولتی و حرکت به سمت مدیریت دولتی جدید معطوف شده بود و رویداد جهانی بزرگی در مدیریت بخش دولتی به وقوع پیوست و آن حرکت از پارادایم سنتی مدیریت دولتی به پارادایم جدید مدیریتی بوده است. بعد از انقلاب اسلامی نیز دز برنامه های پنج ساله اول، دوم، سوم و چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (در فاصله سال های ۸۸-۱۳۶۹) اصلاح ساختار اداری، نوسازی دولت و اثر بخشی حاکمیت و کاهش تصدی گری دولت به عنوان هدف و ابزار توسعه تعیین شده است (قانون برنامه اول، دوم، سوم، و چهارم توسعه) در خلال این برنامه ها در سال ۱۳۸۱ دولت ۷ برنامه تحول اداری را به دستگاه های اجرایی ابلاغ نمود و در آذر ۱۳۸۲ سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در ۱۴۰۴ از سوی مقام معظم رهبری ابلاغ شده که در این سند اصلاح نظام اداری و مدیریتی کشور نیز به عنوان یک هدف قرار گرفته است و در فواصل سالهای ۸۵-۱۳۸۴ برای تغییرات اساسی وظایف، دولت سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران در پنج بند به سران قوا ابلاغ شده است.

در حقیقت سیاست های کلی اصل ۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران وظایف جدیدی را برای دولت تعیین کرد، به طوری که از بزرگ تر شدن دولتلجوگیری نمایدو تا پایان برنامه ۵ ساله پنجم توسعه ۸۰ درصد از فالت خود را کاهش داده و به بخش های تعاونی، خصوصی و عمومی غیر دولتی واگذار نماید. همچنین تغییرات اساسی در چهارچوب سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران به دولت ابلاغ شده است. به عبارت دیگر "سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نوعی پارادایم جدید مدیریت دولتی را تداعی میکند که در صورت اجرا، انقلاب نظام اداری به وقوع خواهد پیوست".

تعریف ارزیابی عملکرد

از واژه «ارزیابی عملکرد» تعاریف بسیاری ارائه شده است. به منظور درک صحیح هر پدیده یا موضوع لازم است آن پدیده تعریف، تا برداشت و فهم مشترکی حاصل شود؛ موضوع ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنی نیست. با توجه به تشابه نسبی، مفهوم ارزیابی عملکرد در ابعاد مختلفی تعریف می شود. برخی از تعاریف موجود به شرح زیر می باشد:

ارزیابی عملکرد سازمانی فرآیند سنجش و اندازه گیری عملکرد در دستگاه های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه های اجرایی می باشد (هینگفت و لاین ۲۰۰۰).

ارزیابی عملکرد سازمانی فرآیند سنجش و اندازه گیری عملکرد در دستگاه های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه های اجرایی می باشد (هینگفت و لاین، ۲۰۰۰).

ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخصهای کارایی بیان میشود. اگر در ساده ترین تعریف، نسبت داده به ستانده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار میدهد. (طاهری ۱۳۸۲).

ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف اثربخشی فعالیتها است. منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها با ویژگی کارا بودن فعالیتها و عملیات است (رحیمی، ۱۳۸۵).

ارزیابی عملکرد کوششی است نظام مند برای دانستن این که خدمات دولتی تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم بوده و توانایی دولت در برآوردن آن، چه اندازه است (هالچمی و آریه، ۱۹۹۹).

به طور کلی، ارزیابی عملکرد به فرآیند سنجش و اندازه گیری عملکرد سازمانها در دوره های مشخص به گونهای که انتظارات و شاخصهای مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابیشونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می گردد (طبرسا، ۱۳۷۸).

انواع مدل های ارزیابی عملکرد

دو دیدگاه اساسی در خصوص ارزیابی عملکرد سازمان با تفاوت اساسی در ابعاد مختلف مطرح میباشد. رویکرد نخست، رویکرد سنتی میباشد که مهمترین هدف انجام ارزیابی در این رویکرد، قضاوت و کنترل ارزیابی شونده می باشد و سبک دستوری دارد. در مقابل رویکرد مذکور، ارزیابی به شیوه نوین مطرح گردید که در این دیدگاه ارزیابی مبتنی بر رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده می باشد. پیامد وجود نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر ارتقا بهره وری کلی سازمان می باشد.

مدلهای ارزیابی عملکرد تا کنون مدلهای متعددی به منظور ارزیابی عملکرد سازمانی ارائه گردیده است، در ادامه دو مدل مطرح در ارزیابی عملکرد معرفی می گردند و سپس ساختار مدل ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی استان مورد بررسی قرار می گیرد

-مدل کارت امتیازدهی متوازن: یکی از مشهورترین و شناخته شده ترین مدلهای سیستم ارزیابی عملکرد مدل کارت امتیازدهی متوازن است که توسط «کاپالن و نورتن» در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این مدل پیشنهاد میکند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از مجموعهای شاخص های متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند. این جنبه های مختلف، پاسخگویی به چهار سوال اساسی ذیل را امکانپذیر مینمایند .

۱-نگاهها به سهامداران چگونه است؟ (جنبه مالی)

۲-در چه زمینه هایی بایستی خوب عمل کنیم؟ (جنبه داخلی کسب و کار)

۳-نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتری)

۴-چگونه میتوانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ (جنبه یادگیری و نوآوری)

کارت امتیازدهی متوازن، شاخصهای مالی را که نشان دهنده نتایج فعالیت های گذشته است در بر میگیرد و علاوه بر آن با در نظر گرفتن شاخصهای غیرمالی که به عنوان پیشنیازها و محرک عملکرد مالی آینده سازمان معتقدند کسب اطلاع از این چهار جنبه، مشکل افزایش و انباشت هستند آنها را کامل میکند. کاپالن و نورتن اطلاعات از طریق محدود کردن شاخصهای مورد استفاده از بین میروند. همچنین مدیران مجبور خواهند شد تا تنها بر روی تعداد محدودی از شاخصهای حیاتی و بحرانی تمرکز داشته باشند و علاوه بر آن استفاده از چندین جنبه مختلف عملکرد موجب جلوگیری از بهینه سازی بخشی خواهد شد. مهمترین نقطه ضعف مدل کارت امتیازی متوازن این است که به منظور ارائه تصویری کلی از عملکرد به مدیران عالی سازمان طراحی شده است؛ به همین دلیل به بررسی سطوح عملیاتی سازمان نمیپردازد. همچنین چارچوب کارت امتیازدهی متوازن به عنوان ابزاری کنترلی و نظارتی ایجاد شده است و به بهبود عملکرد طی دوره های آتی توجه ای ندارد. (کاپالن و نورتن، ۱۹۹۶)

انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد		
مدل‌های مبتنی بر زمان و هزینه	مدل‌های برتری سازمانی و خود ارزیابی	مدل‌های ترازایی (یکپارچه)
نمودار نیمه عمر	مدل دمی‌نگ (Deming)	سیستم اسمارت (SMART)
مدل اسکور (Score)	مدل ممیزی کیفیت (ISO)	مدل منشور عملکرد
	مدل کیفیت مالکوم بالدریج (BALDRIGE)	مدل الگوگیری (Benchmarking)
	مدل تعالی سازمانی (EFQM)	مدل مدیریت براساس هدف (MBO)
		مدل نظام مدیریت هوشین (HOSHIN)
		مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)
		
تاکید بر ارزیابی حوزه مالی و فرآیند تولید مبتنی بر کنترل زمان و هزینه صرف شده	تاکید بر ارزیابی حوزه مدیریت و فرآیند تولید مبتنی بر نتیجه و ارتقاء کیفیت فرآیند	تاکید بر کلیه ابعاد ارزیابی در حوزه‌های مدیریت، فرآیند تولید و عملیات، مالی و نیروی انسانی مبتنی بر اجرا و ارتقاء استراتژی

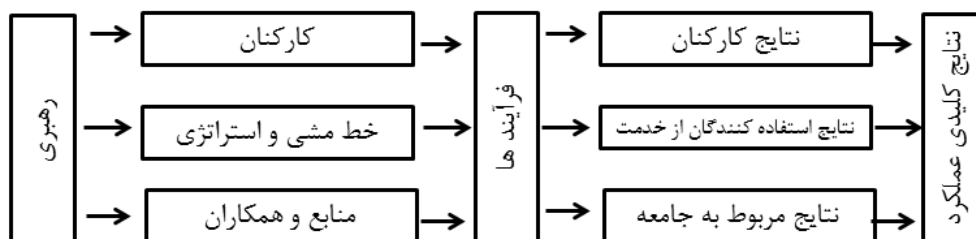
ارزیابی عملکرد به روش سنتی	روش کارت امتیازی متوازن
تاکید بر ارزیابی عملکرد کاری افراد	تاکید بر ارزیابی عملکرد فرآیندها
تاکید بر ارزیابی بعد مالی سازمان	تاکید بر ارزیابی ابعاد گوناگون سازمان
تاکید بر کنترل	تاکید بر بهبود و یادگیری
تاکید بر صرف بر ارزیابی عملکرد	تاکید بر تفهیم اهداف و استراتژی سازمان قبل از ارزیابی عملکرد
تاکید بر رویدادهای منفرد (رویدادگرا)	تاکید بر هم‌جهتی عملکردها با استراتژی (راهبردگرا)
تاکید بر حصول نتیجه (نتیجه گرا)	تاکید بر حصول نتیجه و فرآیند رسیدن به آن (روندگرا)
شاخص‌های گذشته‌نگر	شاخص‌های گذشته‌نگر و آینده‌نگر
ایجاد جو بی‌اعتمادی	ایجاد جو اعتماد و همکاری
کاهش دهنده روحیه خلاقیت و نوآوری	ترویج‌کننده روحیه خلاقیت و نوآوری
توجه صرف به مشکلات	برقراری روابط علت و معلولی و ریشه‌یابی مشکلات
ارزیابی‌های گسسته و دوره‌ای	ارزیابی‌های پیوسته

شکل (۱): انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد

مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

یکی دیگر از چارچوب‌های اندازه‌گیری شناخته شده که به صورت گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد، مدل تعالی سازمان EFQM است. این چارچوب شامل دو دسته عوامل جدا از هم می‌باشد، که به طور کلی به دو دسته «توانمندسازها» و «نتایج» تقسیم می‌شوند. توانمندسازها عبارتند از شاخص‌های مشارکتها و منابع، خط مشیها و استراتژی‌ها، رهبری، کارکنان و فرآیندها؛ نتایج عبارتند از: نتایج حاصل از افراد، نتایج حاصل از مشتریان، نتایج حاصل از جامعه و نتایج کلیدی عملکرد. مدل مذکور مبتنی بر این منطق است که توانمندسازها مانند اهرم‌هایی هستند که مدیران می‌توانند برای سریع‌تر رسیدن به نتایج آتی از آنها استفاده کنند. یکی از نقاط ضعف این مدل مشکل عملیاتی کردن آن است، چرا که عبارت‌ها و مفاهیم به کار رفته در این مدل به قدری کلی است که به گونه‌های مختلفی می‌توانند تفسیر شوند و هر

سازمانی قادر خواهد بود با این سرعنوان ها، شاخص های ارزیابی متفاوتی را ایجاد کند. مدل EFQM توسط مفاهیم اساسی یا اصول هشتگانه تعالی شامل: نتیجه گرایی؛ مشتری گرایی؛ رهبری و پایداری هدف؛ مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیت ها؛ توسعه و مشارکت کارکنان، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر؛ توسعه مشارکتهای بین سازمانی و پاسخگویی عمومی پشتیبانی میشود و دستیابی به تعالی در گرو رهبری تعهد مدیریت به اجرای تمامی هشت اصل بیان شده میباشد. (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، ۱۳۸۷)

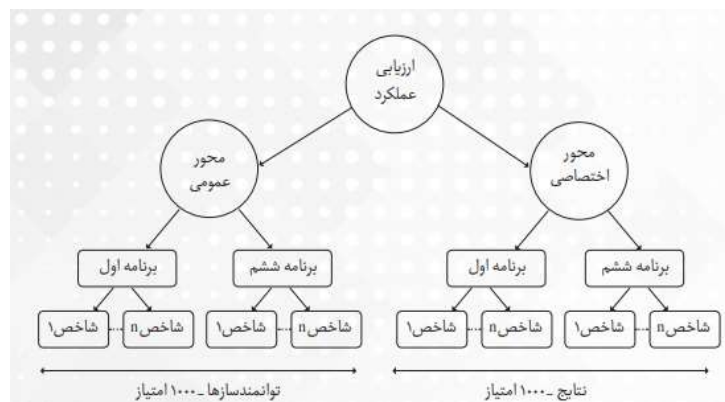


شکل (۲): نمودار مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

۲-۲- روش شناسی موضوع

۲-۲-۱- روش تحقیق

طراحی مدل ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی مبتنی بر منطق مدل مفهومی EFQM و متشکل از دو بعد توانمندساز و نتایج میباشد. توانمندسازهای مدل ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی در واقع همان ارزیابی برنامه های عمومی دستگاه اجرایی میباشد که بستر خدمات رسانی تخصصی دستگاه اجرایی را فراهم مینمایند. شاخص نتایج در مدل ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی در واقع به دنبال ارزیابی برنامه های تخصصی دستگاه اجرایی می باشند. نمودار ذیل، ساختار مدل ارزیابی عملکرد اداره کل هواشناسی استان آذربایجان شرقی را نشان می دهد.



شکل (۳): نمودار مدل ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی استان

۲-۲-۲- تعریف مفاهیم موضوعات:

ارزیابی عملکرد:

ارزیابی عملکرد، پارامتری قابل اندازه‌گیری برای عملکرد است، که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرایند دستیابی به اهداف سازمانی را تعریف و اندازه‌گیری کنند. زمانی که یک سازمان، مأموریت خود را تحلیل کرده باشد، همه ذینفعان مشخص شده و اهداف سازمانی نیز تعریف شده باشند، ابزاری برای اندازه‌گیری میزان دسترسی به این اهداف لازم است، که شاخص‌های کلیدی عملکرد، این ابزار را فراهم می‌نمایند.

شاخص اختصاصی:

شاخصهای اختصاصی پارامترهای اندازه‌گیری می‌باشد که معطوف به تهیه برنامه‌های راهبردی و عملیاتی سالیانه است. بدیهی است این رویکرد میزان تحقق اهداف برنامه‌ها را بر اساس مأموریت سازمانی مورد قضاوت قرار داده تا درک مشترکی برای دستگاههای اجرایی و سازمانهای نظارتی فراهم شود.

شاخص عمومی:

شاخصهای اختصاصی پارامترهای اندازه‌گیری می‌باشد که به طور عمومی در کلیه سازمان‌ها به طور یکسان مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد. البته اوزان برخی از شاخص‌ها در سازمان‌های مختلف، متفاوت می‌باشد

۲-۲-۳- روش گردآوری اطلاعات

اطلاعات موجود در این گزارش بر اساس گزارش های دریافتی حاصل از نتایج ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان طی سال های ۱۳۹۷-۱۳۹۹ جمع آوری شده که همه ساله به کلیه دستگاه های استان اعلام می گردد.

۲-۲-۴- روش تحلیل اطلاعات

اطلاعات گرد آوری شده توسط جداول ، که به صورت امتیاز بندی برای هر شاخص به صورت مجزا می باشد، توسط نمودار ها و جداول به روش مقایسه ای طی سه سال دوره آماری ۱۳۹۷-۱۳۹۹ مورد تحلیل و بررسی قرار خواهد گرفت.

فصل سوم: یافته های گزارش

۱-۳- محور های ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد بر اساس شاخصهای اختصاصی به استناد آئیننامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری معطوف به تهیه برنامه های راهبردی و عملیاتی سالیانه است. بدیهی است این رویکرد میزان تحقق اهداف برنامه ها را بر اساس مأموریت سازمانی مورد قضاوت قرار داده تا درک مشترکی برای دستگاههای اجرایی و سازمانهای نظارتی فراهم شود. این در حالی است که دولت در راستای تحقق سیاستهای کلی نظام اداری ابالغی از سوی مقام معظم رهبری به منظور ارتقای نقش تسهیلگری و هدایتگری « نقشه راه اصلاح نظام اداری »، مشتمل بر ۸ برنامه را ابالغ نمود که بر اساس آن برنامه جامع اصلاح نظام اداری توسط هیأت محترم دولت تصویب و به دستگاههای اجرایی جهت اجرا ابالغ گردید. این برنامه ها عبارتند از:

۱-مهندسی نقش و ساختار دولت

۲- توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری

۳-خدمات عمومی در فضای رقابتی

۴-مدیریت سرمایه انسانی

۵- فناوریهای مدیریتی

۶-توسعه فرهنگ عمومی

۷-صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری

۸-نظارت و ارزیابی

از سوی دیگر بهمنظور اجرایی شدن برنامه های اصلاح نظام اداری در سطح دستگاههای اجرایی، شورای عالی اداری کشور در تاریخ ۱۳۹۵/۹/۵ تصویب نامه تشکیل شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاههای اجرایی در استانها را در دستور کار قرار داد و انتظار دارد تا از طریق کارگروه توسعه مدیریت در سطح دستگاههای اجرایی، برنامه های هشتگانه اصلاح نظام اداری را مورد پیگیری قرار دهد. با ایجاد چنین زیرساخت در دستگاههای اجرایی، زمینه های ارزیابی عملکرد از شاخصهای عمومی به شرح ذیل فراهم شد تا از طریق سامانه مدیریت عملکرد، تحقق اهداف برنامه ها مورد سنجش قرار گیرد.

شاخصهای عمومی ارزیابی عملکرد

۱- برنامه مهندسی نقش و ساختار دولت

هدف: کاهش ۱۲ درصد حجم و اندازه دولت تا پایان برنامه

راهبردها و روشهای چابکسازی و منطقی نمودن دولت:

۱- کاهش فعالیتهای دستگاههای اجرایی در راستای وظایف راهبری، سیاستگذاری، برنامه ریزی،

سازماندهی، حمایت از توسعه فعالیتهای بخش غیردولتی و توانمندسازی آنها، نظارت و کنترل.

۲- انجام امور تصدیهای اجتماعی، فرهنگی و خدماتی با رعایت اصول بیست و نهم و سیام قانون اساسی جمهوری

اسامی ایران از طریق توسعه بخشهای تعاونی و خصوصی تأیید صلاحیت شده و مدیریتهای محلی با نظارت

و حمایت دولت و با استفاده از شیوه های ذیل:

۱-۲- خرید خدمات از بخش تعاونی، خصوصی و سمنها.

۲-۲- مشارکت با بخش تعاونی، خصوصی و سمنها از طریق اجاره، واگذاری امکانات و تجهیزات و منابع فیزیکی.

۲-۳- واگذاری مدیریت واحدهای دولتی به بخش تعاونی و خصوصی و سمنها.

۳- ادغام واحدهای سازمانی قابل تجمیع در سطوح افقی و عمودی.

۴- حذف واحدها و پستهای سازمانی غیرضرور.

۵- تفکیک وظایف اجرایی از حوزههای ستادی و انتقال آن وظایف به واحدهای استانی، شهرستانی و غیره.

شاخصها:

- واگذاری واحدهای عملیاتی و خدمات دستگاههای اجرایی به شبکه های حرفهای، بخش خصوصی و سمنها

- اجرای برنامه توانمندسازی بخش غیردولتی برای دریافت فعالیتهای
- میزان اجرایی شدن واگذاری وظایف ستاد دستگاه به استان به منظور تمرکززدایی
- تفکیک وظایف استانی و شهرستانی به منظور تمرکززدایی و واگذاری حداکثری اختیارات و وظایف به سطوح شهرستانی
- اجرای بخشنامه سامانه ملی مدیریت ساختار دستگاههای اجرایی
- پیگیری به منظور اجرای بند ط ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری، موضوع تشکیلات اداری و ساختمان ها در شهرستانهای کمتر از ۷۰ هزار نفر جمعیت و بخشهای کمتر از ۳۰ هزار نفر جمعیت
- ارائه پیشنهاد و پیگیری وظایف از حوزه مرکزی در خصوص کاهش پستهای سازمانی، کاهش پستهای مدیریتی و واگذاریها.

۲- برنامه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری

هدف: کسب رتبه پایینتر از ۷۰ (در رتبه بندی سازمان ملل)

راهبردها و روشهای توسعه:

- ۱- اقدام کلیه دستگاههای اجرایی، مبتنی بر نقشه راه توسعه دولت الکترونیک، مصوب شورای عالی اداری در تاریخ ۱۳۹۳/۶/۱۰ و شورای عالی فناوری اطلاعات در تاریخ ۱۳۹۳/۶/۱۱
- ۲- الکترونیکی کردن خدمات با اولویت خدمات قابل ارائه به مردم و بهره‌گیری از مشارکت آنان.
- ۳- حرکت به سمت دولت همراه (Government Mobile)
- ۴- انجام اصلاحات ساختاری و رویه های اداری متناسب با الزامات توسعه دولت الکترونیک
- ۵- رعایت اولویت برای توسعه دولت الکترونیک به ترتیب الف- اطلاع رسانی الکترونیکی، ب- ارائه فرمها و ج- دریافت اطلاعات
- ۶- یکپارچهسازی سازوکارهای تبادل اطلاعات، استعلامات و اشتراک گذاری بانکهای اطلاعاتی بین دستگاههای اجرایی.

شاخص ها:

- اطلاع رسانی الکترونیکی تمامی خدمات اعم از الکترونیکی و غیرالکترونیکی
- الکترونیکی کردن خدمات دولتی (ارائه خدمات الکترونیکی به شهروندان)

- الکترونیکی نمودن پرداختهای خدمات دستگاه
- به اشتراک گذاری بانکهای اطلاعاتی و انجام استعلامات الکترونیکی
- توسعه خدمات قابل ارائه در دفاتر پیشخوان و مجتمع های خدمات اداری
- استانداردسازی تارنما (وبسایت) دستگاه
- به کارگیری سامانه تدارکات الکترونیکی دولت (سامانه ستاد) در دستگاه
- آموزش کارکنان دولت در حوزه فناوری اطلاعات
- ثبت اطلاعات اداری در سامانه سادا (سامانه اموال و املاک) دستگاههای اجرایی
- اصلاح فرآیندهای اختصاصی و مشترک مورد عمل

۳- برنامه مدیریت سرمایه انسانی

هدف: ۱- کاهش حداقل ۱۵ درصد از مجموع کارکنان دستگاههای اجرایی از محل خروج طبیعی کارکنان و واگذاری خدمات. ۲- افزایش تعداد کارکنان دولت با مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر از ۵۰ درصد به حداقل ۵۶ درصد. ۳- تطبیق حداقل ۶۰ درصد مدیران حرفهای با شایستگیهای عمومی مدیریت. ۴- کاهش نسبت کارکنان مادامالعمر (رسمی) به کل کارکنان از ۶۶ درصد به ۶۰ درصد

راهنمها و روشهای اجرا:

- ۱- خروج طبیعی کارکنان از خدمت در قالبهای بازنشستگی، بازنشستگی و غیره
- ۲- به کارگیری نیروی انسانی با مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر (با اولویت فوق لیسانس و بالاتر) در سقف اعداد تعیین شده
- ۳- تعیین تکلیف کارکنان واحدهایی که برون سپاری میشوند به یکی از روشهای ذیل (ماده ۲۱) قانون مدیریت خدمات کشوری
 - ۱-۳ انتقال یا مأموریت کارکنان واحدهای واگذار شده به بخش غیردولتی خدمت دهنده طرف قرارداد
 - ۲-۳ بازخرید سنوات خدمت کارکنانی که واحدهای محل خدمت آنها به بخش غیردولتی واگذار میشود
 - ۳-۳ انتقال کارکنان به سایر واحدهای همان دستگاههای اجرایی دیگر
- ۴- کاهش کارکنان قراردادی که مازاد بر نسبت های مقرر و مغایر با مصوبات قانونی به کار گرفته شده اند

۵- ارزیابی شایستگی ها و توانمندی های مدیران و دیگر افراد واجد شرایط برای تصدی پستهای مدیریتی و آموزش و تربیت آنها.

شاخصها:

- افزایش نسبت کارکنان با مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر به کل کارکنان
 - قانونی بودن جذب نیرو در دستگاه
 - رعایت سقف تبصره ماده ۳۲ قانون مدیریت خدمات کشوری
 - کاهش کارکنان رسمی و پیمانی دستگاه
 - ساماندهی فعالیتهای پشتیبانی در قالب شرکتهای پیمانکاری
 - برگزاری دورههای آموزشی کارکنان و مدیران و ارزشیابی آموزشی
 - رعایت ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران و تطبیق آن با قوانین و مقررات
- ۴- برنامه خدمات عمومی در فضای رقابتی

هدف: ۱- اداره تا ۲۰ درصد واحدهای عملیاتی دستگاههای اجرایی بر اساس قیمت تمامشده در فضای رقابتی ۲- ارتقای کیفیت خدمات دولتی حداقل به میزان ۲۵ درصد. ۳- کاهش هزینه های تمامشده خدمات دولتی حداقل به میزان ۲۰ درصد. راهبردها و روشهای اجرا:

- ۱- تعیین قیمت تمام شده فعالیتهای، خدمات و محصولات واحدهای عملیاتی نظیر واحدهای آموزشی، درمانی، ورزشی، فرهنگی و توان بخشی متناسب با کیفیت، کمیت و محل جغرافیایی ارائه خدمات.
- ۲- تعیین شاخصهای هدفمند و نتیجه گرا و استانداردهای کیفی خدمات
- ۳- پیش بینی سازوکارهای نظارتی برای کنترل کمیت و کیفیت خدمات
- ۴- انعقاد تفاهمنامه با واحدهای عملیاتی بر اساس حجم فعالیت، خدمات و قیمت تمام شده
- ۵- اعطای اختیارات لازم به مدیران در زمینه های اداری و مالی بر اساس اختیار (بند ده ماده ۱۶) قانون مدیریت خدمات کشوری.

شاخص ها:

- اجرای حسابداری تعهدی
- استانداردسازی خدمات دستگاه

۵- برنامه صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری

هدف: ۱- افزایش سطح رضایتمندی مردم از خدمات دستگاههای اجرایی به میزان ۱۰ درصد. ۲- افزایش نمره شاخص کنترل فساد اداری از ۲۴ به ۳۰.۳۵ -افزایش سطح اعتماد عمومی به دستگاههای دولتی به میزان حداقل ۷ درصد نسبت به وضع موجود.

راهبردها و روشهای اجرا:

۱- آشناسازی مردم با حقوق خود در برابر دستگاههای اجرایی از طرق مختلف نظیر وسایل ارتباط جمعی، آموزشهای حضوری و غیره

۲- مستند و شفافسازی نحوه ارائه خدمات و اطلاع رسانی آن به مردم

۳- فراهم نمودن زمینه های مناسب برای اظهار نظر مردم نسبت به عملکرد دستگاههای اجرایی

۴- ایجاد زمینه مناسب دریافت شکایات مردم و مکلف نمودن دستگاهها به پاسخگویی و جبران خسارات در صورت کوتاهی .

۵- فراهم نمودن زمینههای متنوع برای کشف مصادیق فساد اداری و برخورد سریع، قاطع و شفاف با متخلفان

۶- تأثیرگذاری میزان رضایت مردم از دستگاهها و کارکنان در سرنوشت واحدهای سازمانی و کارکنان در چارچوب مقررات مربوط.

شاخصها:

- اجرای برنامه های ارتقاء سلامت اداری
- صیانت از حقوق مردم
- استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز
- رسیدگی به شکایات مردمی در بستر سامد
- مناسب سازی فضاهای اداری جهت استفاده معلولین و جانبازان
- ۶- برنامه استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد

هدف: ۱- افزایش میزان تحقق اهداف و اجرای قوانین و مقررات به بالای ۵۰ درصد. ۲- ارتقای کیفیت برنامه ها و قوانین و مقررات.

راهبردها و روشهای اجرا:

۱- طراحی نظام یکپارچه نظارت و ارزیابی برای پایش تحقق چشمانداز، اجرای سیاستهای کلی نظام، برنامه های

پنج ساله، موضوعات محوری و احکام و قوانین بودجه سالانه

۲- تحلیل علل موفقیتها و عدم موفقیتهای دستگاهها متناسب با نتایج حاصل از نظارت و ارزیابی عملکرد آنها.

شاخصها:

- انجام ارزیابی عملکرد دستگاه و تشکیل کارگروه توسعه مدیریت دستگاه
- تهیه و تدوین گزارش تحلیلی و آسیب شناسی
- اجرای دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان

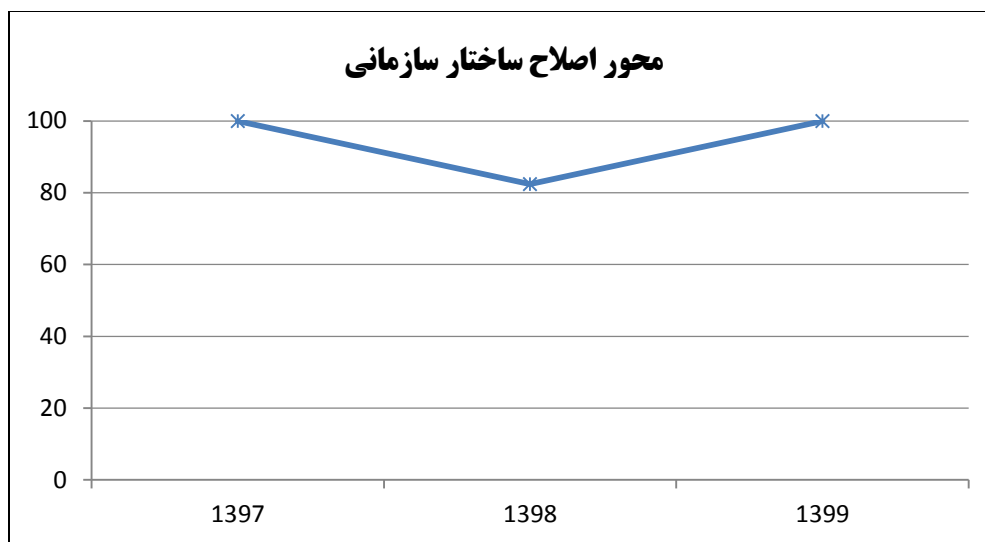
۲-۳- تجزیه و تحلیل

با اشاره بر این نکته مهم که امتیاز محور ها و شاخص های ارزیابی در طول دوره آماری از وزن یکسانی برخوردار نمی باشند و تجزیه تحلیل بر اساس نمره هر سال میسر نمی باشد، سعی شده ، تمامی تجزیه و تحلیل ها بر اساس نمره درصد تحقق انجام پذیرد.

۲-۳-۱- تحلیل وضعیت برنامه اصلاح ساختار سازمانی سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹

جدول (۱) وضعیت برنامه اصلاح ساختار سازمانی سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹

ردیف	سال ارزیابی	سقف امتیاز	سقف امتیاز مصادق دار	امتیاز کسب شده	درصد تحقق
۱	۱۳۹۷	۱۲۵	۷۵	۷۵	۱۰۰
۲	۱۳۹۸	۱۲۵	۱۲۵	۱۰۳	۸۲,۴۰
۳	۱۳۹۹	۱۲۵	۱۰۵	۱۰۵	۱۰۰



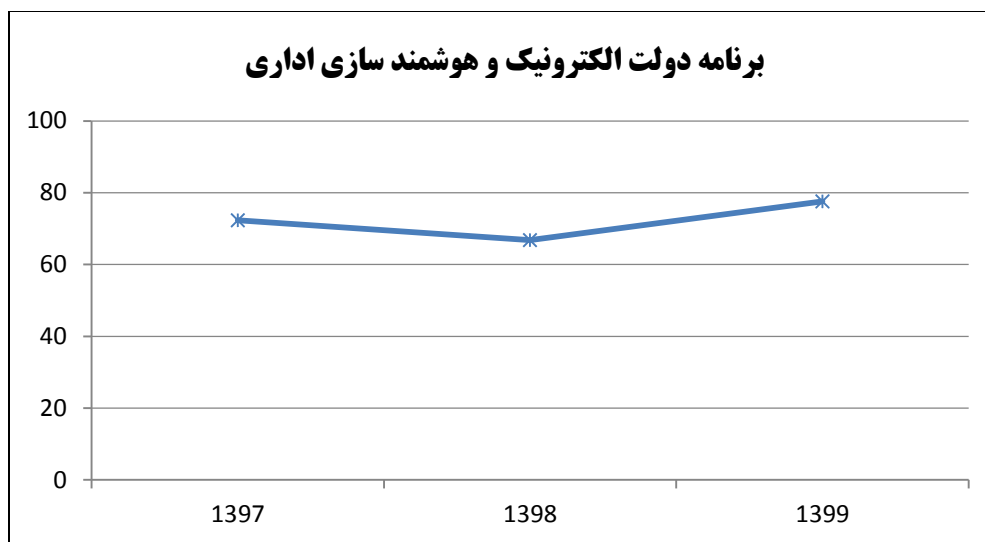
نمودار (۱): روند تغییرات برنامه مهندسی نقش و ساختار دولت سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹

همان گونه که در نمودار (۱) مشخص است، در سال ۱۳۹۷ وضعیت این محور با درصد تحقق ۱۰۰٪ از وضعیت عالی در سطح استان برخوردار می باشد. در سال ۱۳۹۸ با کاهش نسبی و درصد تحقق محور ۸۲٫۴۰٪ می باشد که در دسته امتیازی خوب در استان قرار می گیرد و در سال ۱۳۹۹ با رشد عالی، درصد تحقق به ۱۰۰٪ میرسد که مجدداً در سطح عالی استان قرار می گیرد.

۲-۳-۲- تحلیل وضعیت برنامه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹

جدول (۲) وضعیت برنامه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹

ردیف	سال ارزیابی	سقف امتیاز	سقف امتیاز مصداق دار	امتیاز کسب شده	درصد تحقق
۱	۱۳۹۷	۳۰۰	۲۴۵	۱۷۷٫۳۰	۷۲٫۳۶
۲	۱۳۹۸	۳۳۰	۲۳۲	۱۵۵	۶۶٫۸۱
۳	۱۳۹۹	۳۰۰	۲۰۵	۱۵۹	۷۷٫۵۶



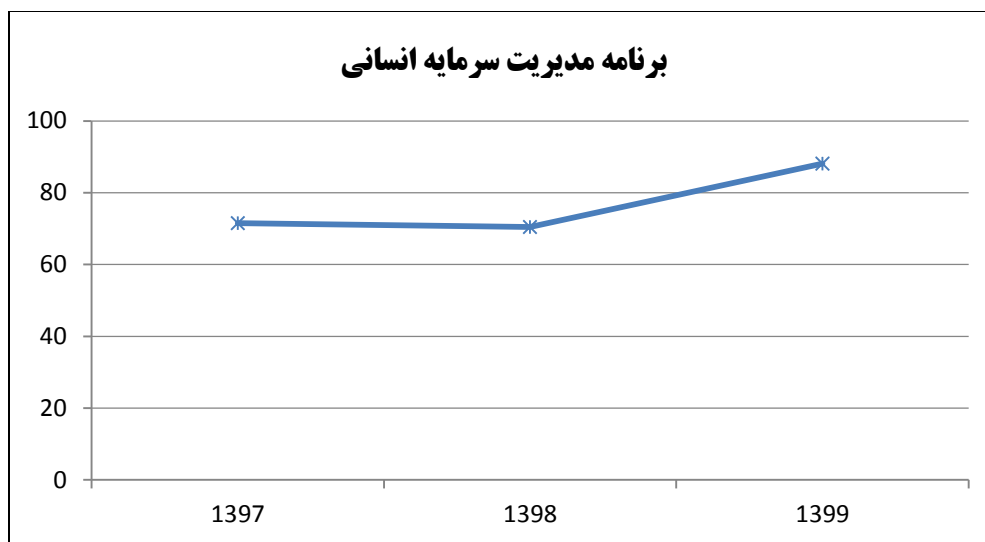
نمودار (۲): روند تغییرات برنامه دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹

همان گونه که در نمودار (۱) مشخص است، در سال ۱۳۹۷ وضعیت این محور با درصد تحقق ۷۲٫۳۶٪ از وضعیت متوسطی در سطح استان برخوردار می باشد. در سال ۱۳۹۸ با کاهش درصد تحقق به ۶۶٫۸۱٪ رسیده است که در مجددا در دسته امتیازی متوسط در استان قرار می گیرد و در سال ۱۳۹۹ نیز، درصد تحقق به ۷۷٫۵۶٪ میرسد که در سطح خوب استان قرار می گیرد. وضعیت این شاخص در حال رشد نسبی می باشد که در سال ۱۳۹۹ نسبت به سال ۱۳۹۸ رشد بهتری داشته است.

۲-۳-۳- تحلیل وضعیت برنامه مدیریت سرمایه انسانی سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹

جدول (۳) وضعیت برنامه مدیریت سرمایه انسانی سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹

ردیف	سال ارزیابی	سقف امتیاز	سقف امتیاز مصادق دار	امتیاز کسب شده	درصد تحقق
۱	۱۳۹۷	۱۷۵	۱۶۵	۱۱۷٫۹۵	۷۱٫۴۸
۲	۱۳۹۸	۱۷۵	۱۶۰	۱۱۲٫۷۲	۷۰٫۴۴
۳	۱۳۹۹	۲۶۵	۲۵۰	۲۲۰٫۲۰	۸۸٫۰۸



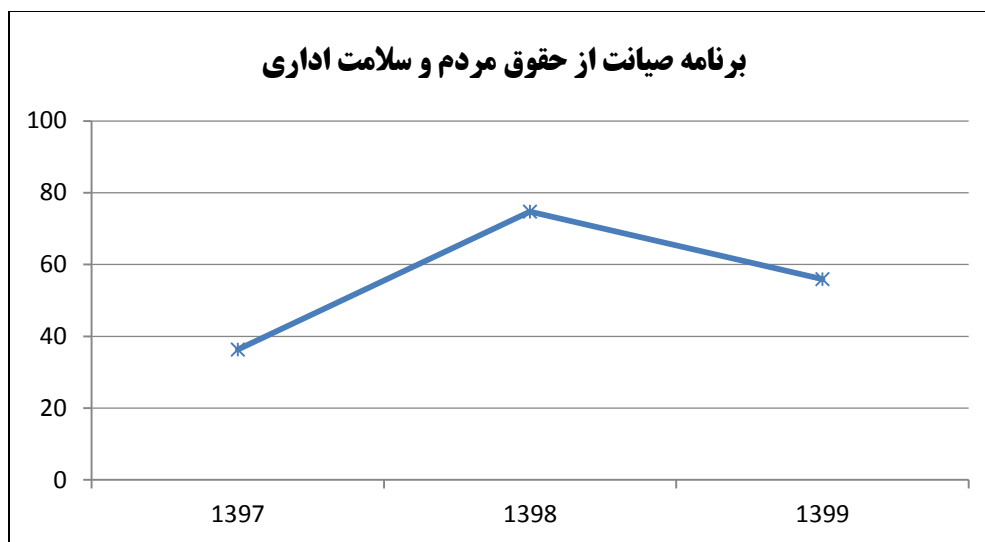
نمودار (۳): روند تغییرات برنامه مدیریت سرمایه انسانی سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹

همان گونه که در نمودار (۱) مشخص است، در سال ۱۳۹۷ وضعیت این محور با درصد تحقق ۷۱٫۴۸٪ از وضعیت متوسطی در سطح استان برخوردار می باشد. در سال ۱۳۹۸ با افزایش درصد تحقق به ۷۰٫۴۴٪ رسیده است که مجدداً در سطح امتیازی متوسط در استان قرار می گیرد اما در سال ۱۳۹۹، درصد تحقق ۸۸٫۰۸٪ می رسد که در سطح خوب ارزیابی استان قرار می گیرد و این نشان دهنده عملکرد خوب و رو به پیشرفت اداره کل در سال ۱۳۹۹ می باشد.

۲-۳-۴- تحلیل وضعیت برنامه صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹

جدول (۴) وضعیت برنامه صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹

ردیف	سال ارزیابی	سقف امتیاز	سقف امتیاز مصداق دار	امتیاز کسب شده	درصد تحقق
۱	۱۳۹۷	۱۵۰	۱۵۰	۵۴٫۵۲	۳۶٫۳۵
۲	۱۳۹۸	۱۵۰	۱۵۰	۱۱۲٫۰۴	۷۴٫۶۹
۳	۱۳۹۹	۱۵۰	۱۴۰	۷۸٫۲۵	۵۵٫۸۹



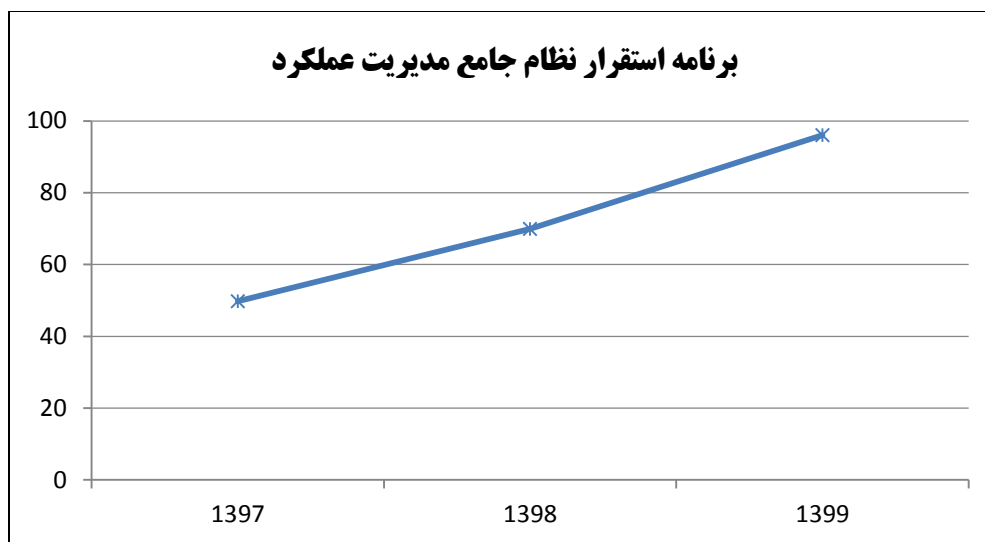
نمودار (۴): روند تغییرات برنامه خدمات عمومی در فضای رقابتی سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹

همان گونه که در نمودار (۱) مشخص است، در سال ۱۳۹۷ وضعیت این محور با درصد تحقق ۳۶,۳۵٪ از وضعیت ضعیفی در سطح استان برخوردار می باشد. در سال ۱۳۹۸ با کاهش درصد تحقق به ۷۴,۶۹٪ رسیده است که به رشد قابل توجهی دست میابد و در سطح متوسط استان قرار میگیرد و لی در سال ۱۳۹۹ مجدداً با کاهش امتیاز توانسته است به درصد تحقق ۵۵,۸۹٪ دست یابد که در سطح ضعیف استان قرار می گیرد و این نشان دهنده مشکل جدی در این محور می باشد..

۲-۳-۵- تحلیل وضعیت برنامه استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹

جدول (۵) وضعیت برنامه استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹

ردیف	سال ارزیابی	سقف امتیاز	سقف امتیاز مصداق دار	امتیاز کسب شده	درصد تحقق
۱	۱۳۹۷	۱۰۰	۱۰۰	۴۹,۷۹	۴۹,۷۹
۲	۱۳۹۸	۱۳۰	۱۳۰	۹۰,۹۰	۶۹,۹۲
۳	۱۳۹۹	۱۶۰	۱۶۰	۱۵۳,۶۴	۹۶,۰۲



نمودار (۵): روند تغییرات برنامه استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد سالهای ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹

همان گونه که در نمودار (۱) مشخص است، در سال ۱۳۹۷ وضعیت این محور با درصد تحقق ۴۹٫۷۹٪ از وضعیت ضعیف در سطح استان برخوردار می باشد. در سال ۱۳۹۸ با افزایش درصد تحقق به ۶۹٫۹۲٪ رسیده است که در سطح امتیازی متوسط در استان قرار می گیرد و در سال ۱۳۹۸ نیز با افزایش رشد به درصد تحقق ۹۶٫۰۲٪ دست میابد که در سطح عالی استان قرار می گیرد.

۴-۲- محدودیت ها و موانع

بر اساس تفاهم نامه منعقد شده بین سازمان امور استخدامی و سازمان هواشناسی کشور در هر سال، عملکردهای سه ساله و سالیانه اداره کل هواشناسی استان ها معین می گردد، از مهمترین مسائل و مشکلات پیش آمده در انعقاد تفاهم نامه، عدم آشنایی ستاد مرکزی از مسائل و مشکلات موجود در ادارات استانی می باشد که در تفاهم نامه به آن اشاره نشده است و برخی عدم مصداق ها برای واحد های شهرستانی رعایت نشده و در برخی موارد هدفی که برای شاخص در نظر گرفته شده است برای تمام استان ها یکسان در نظر گرفته شده است، در صورتی که اهداف هر استان با استان دیگر کاملاً متفاوت میباشد، در شاخص واگذاری واحد های عملیاتی و خدمات دستگاه های اجرایی، به این نکته توجه نشده است که فعالیت های سازمان هواشناسی به صورت حاکمیتی می باشد و قابل واگذاری به واحد های خصوصی نمی باشد، در شاخص تفکیک وظایف استانی و شهرستانی به منظور تمرکز زدایی و واگذاری حداکثری اختیارات و وظایف به سطوح شهرستانی، این شاخص غیر قابل اجرا در واحد های استانی می باشد، و این بدین دلیل می باشد که واحد های شهرستانی، ایستگاه می باشند و ساختار اداری ندارند و تنها شامل دو یا سه پرسنل، و آن هم به صورت شیفت کاری می باشد. در خصوص احراز ۳۰٪ پست های مدیریتی توسط بانوان، به دلیل ماهیت ایستگاهی ادارات شهرستانی قادر به احراز پست

رئیس ایستگاه توسط بانوان نمی باشد، ولی در شمارش پستهای مدیریت لحاظ می شود که این خود موجب ایجاد مشکل در این شاخص می نماید، شاخص صدور مجوز نیز دیگر مشکل ادارات کل استان های هواشناسی می باشد، سازمان هواشناسی در کل و واحد های استانی در جزء هیچ گونه مجوزی برای هیچ نهادی در سطح ایران صادر نمی نماید که این شاخص نیز عدم مصداق لحاظ نگردیده است.

۴-۳- پیشنهادات

از مهمترین مسائل و مشکلات پیش آمده برای فرایند ارزیابی عملکرد، عدم همکاری و نظر خواهی ستاد های مرکزی با مراکز استانی می باشد، لذا پیشنهاد میگردد در تمامی فرایندهای انعقاد تفاهم نامه، جلساتی با واحد های استانی نیز انجام گیرد، همچنین اگر نتایج و خروجی های فرایند ارزیابی عملکرد سالانه دارای بازخورد مناسب و پشتیبانی لازم باشد، این فرایند در اداره ها و توسط کارکنان، جایگاه خود را کسب می نماید و موجب بهبود عملکردهای سازمانی خواهد گردید. با نگاهی به روند ارزیابی سال های ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹ این اداره کل، و با ارزیابی عملکرد و سطح بندی نمرات کسب شده توسط این اداره کل، عملکرد در سطح متوسطی قرار داشته است، که این اداره کل سعی نموده تا با نگاهی نو، در فرایند ارزیابی سال ۱۴۰۰ شرکت نموده و تا آنجایی که در توان مالی و معنوی این اداره کل می باشد کوشش نموده تا عملکرد بهتری نسبت به سال های گذشته از خود ارائه نماید. همچنین اداره کل هواشناسی استان آذربایجان شرقی بر اساس شاخصهای اختصاصی که اشاره به برنامه های راهبردی دستگاه های اجرایی دارد، در دستیابی به اهداف سازمانی از توفیقات عالی برخوردار بوده است و این در حالی است که شاخصهای عمومی که به عنوان معیاری برای سنجش زیرساخت نظام اداری، از کاستیهایی در خصوص تعدیل ساختارها، تمرکززایی، رتبه دولتی الکترونیک، اصلاح فرآیندها و استانداردسازی خدمات برخوردار است.