ISSN: 2645-4408
پژوهش در حسابداری و علوم اقتصادی
فصلنامه پژوهش در حسابداری و علوم اقتصادی
سال دهم، شماره ۲ (پیاپی ۳۸)، بهـــار ۱۴۰۵ (ویژه‌نامه)

مروری بر شاخص‌های ارزیابی کارایی و اثربخشی واحد کارپردازی در سازمان‌های عمومی با تأکید بر شهرداری‌ها

امین جدیدی[1]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۰۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۲۰
کد مقاله: ۲۵۹۵۴

چکـیده

واحد کارپردازی در سازمان‌های عمومی، به‌ویژه شهرداری‌ها، نقشی حیاتی در تسهیل فرایندها، مدیریت هزینه‌ها، و حصول اطمینان از تأمین به‌موقع کالا و خدمات ایفا می‌کند. با وجود اهمیت این واحد، ارزیابی جامع و سیستماتیک کارایی و اثربخشی آن، اغلب با چالش‌های متعددی روبرو است. این مقاله مروری، با هدف ارائه چارچوبی جامع برای ارزیابی عملکرد واحد کارپردازی در شهرداری‌ها، به مرور ادبیات موجود در زمینه شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) پرداخته است. در این راستا، ابتدا مفاهیم بنیادین کارایی و اثربخشی در بستر تدارکات عمومی تبیین شده، سپس شاخص‌های مرتبط با ابعاد مختلف عملکرد واحد کارپردازی، شامل مدیریت هزینه، کیفیت تأمین، زمان‌بندی، رضایت ذی‌نفعان، و انطباق با قوانین و مقررات، دسته‌بندی و تشریح گردیده‌اند. مباحث مطرح‌شده در این مرور، با تأکید بر ویژگی‌های منحصر به فرد شهرداری‌ها (مانند تنوع معاملات، محدودیت‌های بودجه‌ای، و فشارهای سیاسی–اجتماعی)، به شناسایی شکاف‌های موجود در سنجش عملکرد و ارائه راهکارهای عملیاتی برای بهبود نظام ارزیابی کمک می‌کند. در نهایت، نتایج این مرور می‌تواند به مدیران شهرداری‌ها در اتخاذ تصمیمات آگاهانه‌تر، تخصیص بهینه منابع، و ارتقاء شفافیت و پاسخگویی در فرایندهای تدارکاتی یاری رساند.

واژگـان کلـیدی: ارزیابی عملکرد، کارایی، اثربخشی، واحد کارپردازی، تدارکات عمومی، شهرداری، شاخص کلیدی عملکرد (KPI).

۱- کارشناسی حسابداری، دانشگاه علمی کاربردی شهرداری ورامین

۱- مقدمه

مدیریت شهری در عصر حاضر با چالش‌های متعددی مواجه است که در راستای بهبود کیفیت زندگی شهروندان و توسعه پایدار شهرها، ضرورت ارزیابی مؤثر عملکرد واحدهای مختلف شهرداری‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. واحد کارپردازی به عنوان یکی از زیرساخت‌های کلیدی در تأمین کالاها و خدمات برای شهروندان، نقش بسزایی در تحقق اهداف مدیریت شهری دارد. این واحد نه تنها باید قادر به تأمین نیازهای روزافزون شهروندان باشد، بلکه باید به طور هم‌زمان از نظر کارایی و اثربخشی نیز ارزیابی گردد (OECD, 2016). چالش‌های ارزیابی عملکرد واحد کارپردازی در شهرداری‌ها به وضوح نمایان است؛ از جمله فقدان یک چارچوب استاندارد برای سنجش کارایی و اثربخشی، عدم وجود داده‌های قابل اعتماد، و عدم تطابق بین نیازهای واقعی شهرداری‌ها و فرآیندهای تدارکاتی موجود. همچنین، بررسی‌های گذشته نشان می‌دهد که شهرداری‌ها اغلب با مشکلاتی نظیر تأخیر در انجام خریدها و کیفیت نامطلوب کالاها و خدمات مواجه هستند (World Bank, 2011). این مسائل نیاز به توسعه و پیاده‌سازی یک چارچوب نظام‌مند برای ارزیابی عملکرد واحد کارپردازی را به شدت نمایان می‌سازد.

هدف این مقاله، ارائه یک چارچوب جامع و مفهومی از شاخص‌های کارایی و اثربخشی واحد کارپردازی در شهرداری‌ها است. این مقاله با مرور منابع معتبر و به‌روز، به شناسایی و توصیف شاخص‌های کلیدی در این زمینه می‌پردازد و امیدوار است به تصمیم‌گیرندگان و مدیران شهری در بهبود فرآیندهای تدارکاتی یاری رساند (Norton, & Kaplan1996). با توجه به این اهداف، این مقاله به دنبال پاسخ به سؤالاتی است از قبیل: چه شاخص‌هایی برای ارزیابی کارایی و اثربخشی واحد کارپردازی در شهرداری‌ها وجود دارد و چگونه می‌توان این شاخص‌ها را در عمل پیاده‌سازی کرد؟

۲- مبانی نظری

۲-۱- ارزیابی کارایی و اثربخشی

در پارادایم مدیریت عمومی نوین، مفهوم ارزیابی عملکرد به عنوان ابزاری کلیدی برای سنجش میزان دستیابی سازمان‌ها به اهداف خود و بهینه‌سازی استفاده از منابع مطرح شده است. کارایی (Efficiency) به معنای دستیابی به حداکثر خروجی با حداقل ورودی است، یعنی انجام وظایف با کمترین هزینه، زمان و منابع. در مقابل، اثربخشی (Effectiveness) بر دستیابی به اهداف تعیین‌شده و تأثیرگذاری بر ذینفعان تمرکز دارد؛ یعنی انجام کارهای درست و دستیابی به نتایج مطلوب (Drucker, 1974). در زمینه واحد کارپردازی، کارایی به معنای سرعت، هزینه و دقت در فرآیندهای خرید و تأمین است، در حالی که اثربخشی به معنای تأمین کالاها و خدمات مورد نیاز با کیفیت مناسب، در زمان مناسب و با رضایت ذینفعان داخلی و خارجی است (Osborne1992 ,Gaebler, &).

۲-۲- شاخص‌های کارایی در واحد کارپردازی

شاخص‌های کارایی در واحد کارپردازی عمدتاً بر فرآیندهای داخلی و نحوه استفاده از منابع متمرکز هستند. یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها، «هزینه هر تراکنش خرید» است که شامل کلیه هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم مرتبط با یک فرآیند خرید، از زمان شناسایی نیاز تا دریافت کالا یا خدمت، می‌شود . شاخص دیگر، «زمان چرخه خرید» است که مدت زمان سپری‌شده از زمان درخواست خرید تا تحویل نهایی کالا یا خدمت را اندازه‌گیری می‌کند. کاهش این زمان، نشان‌دهنده بهبود فرآیند و کارایی بالاتر واحد کارپردازی است همچنین، «دقت سفارشات» که میزان تطابق سفارشات ثبت‌شده با کالاهای دریافتی را می‌سنجد، و «میزان استفاده از منابع» (مانند نیروی انسانی و بودجه) از جمله شاخص‌های مهم کارایی محسوب می‌شوند (Bozarth2013 & Handfield,).

۲-۳- شاخص‌های اثربخشی در واحد کارپردازی

شاخص‌های اثربخشی به نتایج و تأثیرات واحد کارپردازی بر سازمان و ذینفعان آن می‌پردازند. «کیفیت کالاها و خدمات تأمین‌شده» یکی از حیاتی‌ترین شاخص‌های اثربخشی است که میزان رضایت کاربران از کیفیت محصولات و خدمات دریافتی را منعکس می‌کند. «میزان تحقق نیازهای سازمان» نیز شاخص دیگری است که نشان می‌دهد واحد کارپردازی تا چه حد توانسته نیازهای عملیاتی و استراتژیک سازمان را برآورده سازد . «میزان صرفه‌جویی ارزی» که از طریق مذاکره، یافتن تأمین‌کنندگان جایگزین و مدیریت مؤثر هزینه‌ها حاصل می‌شود، نیز به عنوان یک شاخص اثربخشی مهم تلقی می‌گردد . علاوه بر این، «رضایت ذینفعان» (شامل واحدهای داخلی و گاهی شهروندان) و «انطباق با مقررات و استانداردها» از دیگر شاخص‌های کلیدی اثربخشی هستند که باید مورد توجه قرار گیرند (Van Weele, 2014).

۲-۴- چارچوب مفهومی ارزیابی کارایی و اثربخشی واحد کارپردازی در شهرداری‌ها

واحد کارپردازی در شهرداری‌ها نقش محوری در مدیریت منابع مالی، تأمین کالاها و خدمات، و حمایت از پروژه‌های عمرانی دارد. این واحد از طریق انجام فرآیندهای خرید، قراردادها، و کنترل تأمین‌کنندگان، در تحقق اهداف کلان مدیریت شهری سهیم است. از این رو، ارزیابی عملکرد آن باید مبتنی بر یک چارچوب مفهومی منسجم باشد که هم جنبه‌های فنی (Efficiency) و هم جنبه‌های راهبردی و نتیجه‌گرایانه (Effectiveness) را در بر گیرد (Armstrong, 2006).

در چارچوب پیشنهادی این مقاله، دو محور اساسی مدنظر قرار می‌گیرد: محور نخست، کارایی عملیاتی است که شامل شاخص‌هایی چون زمان چرخه خرید، هزینه‌های اجرایی، میزان استفاده از منابع انسانی، و درصد خطا در سفارشات می‌باشد. هدف این محور، سنجش کیفیت فرآیندهای داخلی و میزان بهینه‌سازی عملکرد از دیدگاه اقتصادی و سازمانی است. محور دوم، اثربخشی راهبردی است که بر کیفیت خروجی‌ها، رضایت ذینفعان، رعایت مقررات قانونی، و هم‌راستایی با اهداف کلان شهرداری تمرکز دارد (Streib, & Poister1999).

از منظر نظری، این چارچوب تلفیقی از دو مدل شناخته‌شده مدیریت عملکرد یعنی مدل کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard) و مدل مدیریت ارزش عمومی (Public Value Management) است. در مدل کارت امتیازی متوازن، چهار منظر اصلی شامل مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، و یادگیری و رشد مدنظر قرار می‌گیرد؛ که می‌توان آن را در حوزه شهرداری‌ها به‌گونه‌ای تنظیم کرد تا کارایی و اثربخشی واحد کارپردازی را در ترکیب با اهداف توسعه شهری بسنجد. در مقابل، مدل ارزش عمومی بر تأمین رفاه شهروندان و رضایت اجتماعی تأکید دارد، که به‌ویژه در سازمان‌های عمومی بسیار اهمیت دارد (Moore, 1995).

براساس چارچوب مفهومی تدوین‌شده، ارزیابی عملکرد واحد کارپردازی در شهرداری‌ها باید هم مبتنی بر سنجه‌های کمی همچون هزینه و زمان باشد، و هم مبتنی بر سنجه‌های کیفی نظیر رضایت ذینفعان و انطباق با استانداردهای اخلاقی و زیست‌محیطی. چنین رویکردی باعث ایجاد توازن میان «کارایی اقتصادی» و «اثربخشی اجتماعی» خواهد شد که هر دو برای اداره شهری پایدار ضروری‌اند (Hupe, & Hill2015).

۳- شاخص‌های ارزیابی کارایی واحد کارپردازی در شهرداری‌ها

۱. شاخص هزینه‌های عملیاتی و معاملاتی: یکی از شاخص‌های اصلی در ارزیابی کارایی واحد کارپردازی، میزان هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم انجام معاملات و خریدها است. این شاخص بیانگر توانایی واحد در بهینه‌سازی منابع مالی و کاهش هزینه‌های غیرضروری نظیر خطاهای ثبت سفارش، هزینه‌های دوباره‌کاری یا هزینه‌های ناشی از تأخیر در تحویل است. در شهرداری‌ها، چالش عمده آن است که فرآیندهای خرید اغلب پیچیده و چندمرحله‌ای بوده و به دلیل ضوابط اداری، نیازمند کنترل‌های گوناگون است؛ بنابراین کاهش هزینه‌های معاملاتی نشانه‌ای از ارتقای کارایی است. تحلیل این شاخص باید نه تنها شامل هزینه‌های مالی باشد، بلکه هزینه‌های زمانی و انسانی نیز در آن لحاظ شوند (Farrington, & Lysons2012).

۲. شاخص زمان چرخه خرید: زمان چرخه خرید، فاصله زمانی میان درخواست کالا یا خدمات تا تحویل نهایی را اندازه‌گیری می‌کند. در واحدهای کارپردازی شهرداری، این زمان در بسیاری از موارد طولانی است و موجب نارضایتی واحدهای اجرایی و شهروندان می‌شود. کوتاه کردن این چرخه مستقیماً با کارایی واحد ارتباط دارد، زیرا نشان‌دهنده نظم، هماهنگی و سرعت در تصمیم‌گیری است. برای سنجش دقیق این شاخص، لازم است مرحله‌ای از چرخه شامل تصویب درخواست، مناقصه، انتخاب پیمانکار، عقد قرارداد، و تحویل نهایی تفکیک و پایش شود. بهبود این شاخص می‌تواند با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و اتوماسیون اداری تحقق یابد (Thai, 2001).

۳. شاخص استفاده بهینه از منابع انسانی: کارایی یک واحد اجرایی به شدت وابسته به تخصیص مناسب نیروی انسانی در فرآیندهای کاری است. در واحد کارپردازی، تقسیم وظایف، سطح مهارت کارکنان، و آموزش‌های مستمر نقش مهمی در افزایش سرعت و کاهش خطاها دارند. شاخص استفاده بهینه از نیروی انسانی با معیارهایی مانند حجم کار هر نفر، نسبت کارکنان عملیاتی به اداری، و تعداد تعاملات درون‌واحدی قابل سنجش است. سازمان‌هایی که ساختار شفاف‌تری دارند و مسئولیت‌ها به‌صورت تخصصی‌تر تقسیم شده‌اند، معمولاً بهره‌وری بالاتری دارند. این شاخص جزء شاخص‌های پایه‌ای در مدل‌های سنجش بهره‌وری سازمانی محسوب می‌شود (Tuttle, & Sink1989).

۴. شاخص دقت ثبت سفارش و موجودی‌ها: دقت در ثبت و اجرای سفارش‌ها عامل مهمی در جلوگیری از اتلاف منابع، موجودی‌های مازاد و تأخیر در پیشبرد پروژه‌هاست. در شهرداری‌ها، به دلیل تنوع کالاها و خدمات، احتمال بروز اشتباه در سفارش و موجودی زیاد است. پایش منظم تطابق بین سفارش‌های ثبت‌شده و کالاهای دریافت‌شده می‌تواند عملکرد را به میزان قابل توجهی

بهبود بخشد. دقت بالا در موجودی انبار نیز نشانه‌ای از کارایی مناسب سیستم‌های کنترل و نظارت در واحد کارپردازی است (Meindl, 2019 & Chopra).

۵. شاخص میزان خطا و دوباره‌کاری در فرآیند خرید: میزان خطا در ثبت، تأیید یا اجرای سفارش‌ها یکی از شاخص‌های حیاتی کارایی است که مستقیماً بر هزینه‌های اضافی اثر می‌گذارد. بالا بودن میزان خطا معمولاً نشانه وجود خلا در کنترل‌های داخلی، آموزش ناکافی کارکنان یا ضعف سامانه‌های اطلاعاتی است. کاهش نرخ خطا از طریق بازطراحی فرآیندها، کنترل دو مرحله‌ای سفارشات و به‌کارگیری سیستم‌های ERP می‌تواند شاخص کارایی را به سطح قابل قبول برساند. در مطالعات تطبیقی نیز، ارتباط مستقیمی میان استفاده از سامانه‌های هوشمند خرید با کاهش خطا و افزایش سرعت گزارش شده است (Van Weele, 2018).

۴- شاخص‌های ارزیابی اثربخشی واحد کارپردازی در شهرداری‌ها

۱. تحقق نیازها و انطباق خروجی با درخواست اولیه: اثربخشی در واحد کارپردازی به این معناست که آیا «خروجی فرآیند خرید» واقعاً نیازهای سازمانی را برطرف می‌کند یا خیر. بنابراین یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها، میزان تحقق نیازها بر اساس مقایسه درخواست‌های مصوب با کالا/خدمت تحویل‌شده است. اگرچه کارایی ممکن است روی سرعت و هزینه تمرکز کند، اما اثربخشی بر نتیجه نهایی تأکید دارد: یعنی آیا آنچه خریداری شده، همان چیزی است که واحدهای اجرایی و پروژه‌های شهرداری واقعاً به آن نیاز دارند. در نظام‌های مدیریت عملکرد، اثربخشی معمولاً با شاخص‌های نتیجه‌محور مانند تحقق اهداف و رضایت از کیفیت خروجی سنجیده می‌شود (Neely et al., 1995).

۲. کیفیت کالاها و خدمات تأمین‌شده: کیفیت یکی از ستون‌های اصلی اثربخشی در مدیریت تدارکات عمومی است، زیرا کیفیت نامناسب می‌تواند به توقف پروژه، افزایش هزینه‌های نگهداری و بروز نارضایتی ذی‌نفعان منجر شود. شاخص‌های کیفیت در واحد کارپردازی ممکن است شامل میزان پذیرش بدون عیب، نرخ رد یا برگشت کالا، درصد انطباق با مشخصات فنی (Specs)، و کیفیت خدمات پیمانکاران (در پروژه‌های خدماتی مانند تعمیرات، حمل‌ونقل یا خدمات پشتیبانی) باشد. از نظر مدیریتی، سازمان‌هایی اثربخش‌تر هستند که استانداردهای کیفیت را در طول فرآیند تدارکات وارد کرده و صرفاً بر تحویل نهایی اتکا نکنند (Crosby, 1979).

۳. زمان تحقق نیاز از دید ذی‌نفع (نه فقط زمان فرآیند خرید): در ارزیابی اثربخشی، زمان باید از منظر «اثرگذاری بر عملیات» دیده شود نه صرفاً «مدت زمان اداری خرید». یعنی بررسی شود که آیا تحویل کالا یا خدمت در زمانی انجام شده که بتواند برنامه پروژه‌ها و عملیات شهرداری را پوشش دهد یا خیر. اگر تأمین سریع باشد ولی در زمان‌بندی موردنیاز واحد اجرایی محقق نشود، اثربخشی کاهش می‌یابد. به همین دلیل در برخی چارچوب‌ها، شاخص اثربخشی به «اثر زمانی» بر تحقق برنامه‌ها و کاهش وقفه در فعالیت‌ها گره می‌خورد (Van Weele, 2014).

۴. رضایت ذی‌نفعان داخلی و خارجی (واحدهای اجرایی، کارکنان، شهروندان): در سازمان‌های عمومی، اثربخشی صرفاً نتیجه مالی ندارد و به میزان پذیرش و رضایت ذی‌نفعان وابسته است. در شهرداری‌ها، ذی‌نفعان داخلی شامل واحدهای فنی و اجرایی (مانند عمرانی، خدمات شهری، حمل‌ونقل و ...) هستند که دریافت‌کننده مستقیم کالا/خدمات به‌شمار می‌آیند. ذی‌نفعان خارجی نیز می‌توانند شامل شهروندان باشند؛ زیرا کیفیت و به‌موقع بودن تدارکات روی سطح خدمات شهری اثر مستقیم دارد. سنجش رضایت معمولاً از طریق نظرسنجی، ثبت شکایات، شاخص‌های عملکرد پیمانکار و گزارش‌های ارزیابی پس از تحویل انجام می‌شود (Wisner et al., 2014).

۵. انطباق با مقررات، استانداردها و الزامات قانونی: اثربخشی در تدارکات عمومی علاوه بر نتیجه عملیاتی، با «درستی و قانونی بودن مسیر» نیز سنجیده می‌شود. در شهرداری‌ها، رعایت آیین‌نامه‌ها و الزامات حقوقی، شفافیت فرایندهای مناقصه/مناقصه یا خرید، و نیز پایبندی به استانداردهای کیفیت و ایمنی، نقش تعیین‌کننده در افزایش اعتماد عمومی و کاهش ریسک‌های سازمانی دارد. بنابراین یکی از شاخص‌های اثربخشی، میزان تحقق الزامات قانونی و حداقل شدن تخلفات، ایرادات حسابرسی یا عدم انطباق‌های قراردادی است (Streib, & Poister1999).

۶. میزان صرفه‌جویی واقعی و ارزش‌آفرینی (Value for Money): صرفه‌جویی صرفاً به معنای کاهش قیمت خرید نیست؛ بلکه باید «صرفه‌جویی واقعی» در طول چرخه عمر کالا/خدمت و همچنین دستاوردهای مدیریتی در قراردادها بررسی شود. به عنوان مثال، مذاکره مؤثر، انتخاب تأمین‌کننده واجد شرایط با بهترین ارزش، کاهش هزینه‌های کل مالکیت (TCO) و کنترل ریسک‌های کیفیت، می‌تواند اثربخشی واحد کارپردازی را افزایش دهد. در ادبیات سنجش عملکرد و مدیریت تدارکات، ارزش‌آفرینی معمولاً به عنوان یکی از معیارهای کلیدی نتیجه‌محور در کنار کیفیت و زمان مطرح می‌شود (Handfield, & Bozarth2013).

۷. هم‌راستایی با اهداف سازمانی و تحقق پیامدهای مدیریتی: اثربخشی زمانی معنا پیدا می‌کند که فعالیت‌ها و خروجی واحد کارپردازی در راستای اهداف کلان شهرداری قرار بگیرد؛ اهدافی مانند بهبود خدمات شهری، پایداری مالی، کاهش شکایات، و

ارتقای کیفیت زندگی شهری. بنابراین شاخص اثربخشی می‌تواند شامل میزان تحقق اهداف از پیش تعیین‌شده برای تدارکات و قراردادها (مانند سهم قراردادهای استاندارد، کاهش وقفه پروژه‌ها، افزایش پایبندی به برنامه زمان‌بندی) باشد (Armstrong, 2006).

۵- نتیجه‌گیری

مرور نظام‌مند و تحلیلی ادبیات پژوهشی نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد واحد کارپردازی در سازمان‌های عمومی، به‌ویژه شهرداری‌ها، صرفاً از طریق شاخص‌های مالی و هزینه‌ای قابل تبیین نیست. مطالعات مختلف بر این نکته تأکید دارند که کارایی عملیاتی و اثربخشی راهبردی دو بُعد مکمل و به‌هم‌پیوسته در سنجش عملکرد این واحدها محسوب می‌شوند و تمرکز یک‌جانبه بر هر یک، می‌تواند منجر به برداشت ناقص از عملکرد واقعی شود.

یافته‌های ادبیات نشان می‌دهد که در بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها، کارایی بیشتر با شاخص‌هایی نظیر کاهش هزینه‌های عملیاتی، کوتاه شدن زمان چرخه خرید و بهینه‌سازی استفاده از منابع انسانی سنجیده شده است. این رویکرد که ریشه در دیدگاه‌های کلاسیک بهره‌وری دارد، به‌ویژه در سازمان‌های عمومی کشورهای در حال توسعه، غالب بوده است. با این حال، برخی مطالعات هشدار داده‌اند که تمرکز افراطی بر کاهش هزینه و زمان می‌تواند به افت کیفیت کالا و خدمات، نارضایتی واحدهای بهره‌بردار و حتی افزایش ریسک‌های قانونی و اجرایی منجر شود.

در مقابل، ادبیات مرتبط با اثربخشی واحدهای تدارکاتی و کارپردازی نشان می‌دهد که شاخص‌هایی مانند تحقق واقعی نیازهای سازمان، کیفیت اقلام و خدمات خریداری‌شده، رضایت ذی‌نفعان داخلی و میزان انطباق با قوانین و مقررات، نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد ارزش عمومی دارند. این دسته از مطالعات، کارپردازی را نه صرفاً یک واحد اجرایی، بلکه یک بازیگر راهبردی در تحقق اهداف کلان سازمان‌های عمومی می‌دانند. با این حال، ضعف این رویکرد در برخی پژوهش‌ها، بی‌توجهی به محدودیت‌های منابع و کارایی فرآیندهاست که می‌تواند پایداری عملکرد را با چالش مواجه سازد.

تحلیل تطبیقی مطالعات مرورشده نشان می‌دهد که اجماع رو به رشدی در ادبیات درباره ضرورت تلفیق این دو بُعد وجود دارد. بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که عملکرد مطلوب واحد کارپردازی زمانی محقق می‌شود که کارایی عملیاتی در خدمت اثربخشی راهبردی قرار گیرد. به بیان دیگر، کاهش هزینه و زمان زمانی معنادار است که به بهبود کیفیت، رضایت ذی‌نفعان و تحقق اهداف سازمانی منجر شود. این نتیجه‌گیری، به‌ویژه در زمینه شهرداری‌ها که با فشارهای مالی، نظارتی و اجتماعی هم‌زمان مواجه‌اند، اهمیت دوچندان دارد.

۵-۱- پیشنهادات پژوهشی برای آینده

۱. آزمون تجربی و تطبیقی شاخص‌ها در مجموعه‌های مختلف شهرداری‌ها: پیشنهاد می‌شود که پژوهشگرانی که به ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها می‌پردازند، شاخص‌های پیشنهادی در این مقاله را در نمونه‌های میدانی بررسی و آزمون کنند. این آزمون می‌تواند شامل مقایسه بین شهرداری‌های بزرگ و کوچک، شهری و روستایی، و همچنین در گروه‌های مختلف جغرافیایی و اقتصادی باشد. هدف، شناخت میزان قابلیت تعمیم و کارایی شاخص‌ها و یافتن شاخص‌های کلیدی در بسترهای مختلف است.

۲. توسعه مدل‌ها و سامانه‌های چندمعیاره ارزیابی عملکرد: با توجه به ضرورت تلفیق کارایی و اثربخشی، توسعه مدل‌ها یا سامانه‌های ترکیبی چندمعیاره با استفاده از تکنیک‌های تحلیل داده‌های بزرگ (Big Data) و هوشمندسازی، می‌تواند راهگشا باشد. استفاده از فناوری‌هایی مانند سیستم‌های پشتیبانی تصمیم مبتنی بر هوش مصنوعی، می‌تواند در مقیاس بزرگ به ارزیابی سریع و قابل اطمینان کمک کند.

۳. شبیه‌سازی و تحلیل حساسیت: پیشنهاد می‌شود پژوهشگران با بهره‌گیری از مدل‌سازی‌های شبیه‌سازی مبتنی بر سیستم‌های دینامیک، اثر تغییر در هر یک از شاخص‌های کارایی و اثربخشی بر عملکرد کلی سیستم را تحلیل کنند. این تحلیل، امکان شناخت نقاط ضعف و قوت در نظام ارزیابی را فراهم می‌کند و راهکارهای بهبود و اصلاح آن‌ها را مشخص می‌سازد.

۴. بررسی اثر متغیرهای زمینه‌ای و سازمانی: پژوهش‌های آینده می‌توانند بر درک بهتر اثر متغیرهای سازمانی، اقتصادی، و سیاسی بر شاخص‌های کارایی و اثربخشی تمرکز کنند. به عنوان مثال، نقش سطح بلوغ نظام تدارکات، سطح تکنولوژی و فناوری اطلاعات، و سطح تخصص کارکنان در بهبود عملکرد این واحدها باید مورد بررسی قرار گیرد.

۵. تحلیل درون‌سازمانی و توسعه شاخص‌های نوین: پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، به جای تمرکز صرف بر شاخص‌های عمومی، شاخص‌های خاص و متناسب با شرایط و نیازهای هر سازمان، طراحی و ارزیابی شوند. این کار نیازمند تحلیل عمیق درون‌سازمانی و مشارکت فعال ذی‌نفعان است و می‌تواند منجر به ارائه شاخص‌های تخصصی‌تر و کاربردی‌تر شود.

۶. ارزیابی تاثیر اصلاحات و نوآوری‌های مدیریتی بر شاخص‌ها: در پروژه‌های آینده، می‌توان به بررسی اثر اصلاحات مدیریتی، نظیر به‌کارگیری فناوری‌های نوین، برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان، و رویه‌های بهبود فرآیند، بر تغییرات شاخص‌های کارایی و اثربخشی پرداخت. این نوع پژوهش، نشان می‌دهد که تغییرات مدیریتی چگونه در بهبود کیفیت عملکرد مؤثر است.

۷. بررسی اثرات بلندمدت و پایداری عملکرد: پژوهش‌های بلندمدت در این حوزه، امکان تحلیل پایداری و ماندگاری نتایج ارزیابی‌های عملکرد و اثر بخشی را فراهم می‌آورد. این نوع تحلیل می‌تواند میزان اثرگذاری سیاست‌ها و برنامه‌های اصلاحی را در طول زمان ارزیابی کند و استراتژی‌های پشتیبانی و تقویتی را مشخص سازد.

این مقاله، به شناسایی و طبقه‌بندی شاخص‌های ارزیابی کارایی و اثربخشی واحد کارپردازی در سازمان‌های عمومی با تأکید بر شهرداری‌ها پرداخت. نتایج مرور ادبیات نشان داد که:

- شاخص‌های کارایی عمدتاً بر بهینه‌سازی منابع، کاهش هزینه‌ها، تسریع فرآیندها و کاهش خطاهای اجرایی تمرکز دارند.
- شاخص‌های اثربخشی بر تحقق نیازهای واقعی سازمان، کیفیت کالا و خدمات، رضایت ذی‌نفعان، انطباق با مقررات و ارزش‌آفرینی عمومی تأکید می‌کنند.
- ادبیات پژوهشی به‌طور فزاینده‌ای بر رویکرد تلفیقی در ارزیابی عملکرد واحد کارپردازی تأکید دارد و تفکیک مطلق کارایی و اثربخشی را ناکافی می‌داند.

بر اساس یافته‌های این مقاله مروری، می‌توان نتیجه گرفت که ارزیابی عملکرد واحد کارپردازی در شهرداری‌ها نیازمند نگاهی چندبعدی و متوازن است. چنین نگاهی می‌تواند هم برای مدیران شهری در بهبود نظام‌های ارزیابی عملکرد و هم برای پژوهشگران در طراحی مطالعات تجربی آینده، مبنای نظری مناسبی فراهم کند.

منابع

1) Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice (10th ed.). Kogan Page.
2) Bozarth, C. C., & Handfield, R. B. (2013). Introduction to operations and supply chain management (3rd ed.). Pearson.
3) Chopra, S., & Meindl, P. (2019). Supply chain management: Strategy, planning, and operation (7th ed.). Pearson.
4) Crosby, P. B. (1979). Quality is free: The art of making quality certain. McGraw-Hill.
5) Drucker, P. F. (1974). Management: Tasks, responsibilities, practices. Harper & Row.
6) Hill, M., & Hupe, P. (2015). Implementing public policy (3rd ed.). SAGE Publications.
7) Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.
8) Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press.
9) Kaufman, R., & Jacobs, H. (1987). Needs assessment: A user's guide. Educational Technology Publications.
10) Lysons, K., & Farrington, B. (2012). Purchasing and supply chain management (8th ed.). Pearson.
11) Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2016). Purchasing and supply chain management (6th ed.). Cengage Learning.
12) Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.
13) Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, 15(4), 80–116.https://doi.org/10.1108/01443579510083622
14) OECD. (2016). Public procurement for innovation: Good practices and strategies. OECD Publishing.https://doi.org/10.1787/9789264265820-en
15) Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Addison-Wesley.
16) Poister, T. H., & Streib, G. (1999). Performance measurement in municipal government: Assessing the state of the practice. Public Administration Review, 59(4), 325–335.https://doi.org/10.2307/3110115
17) Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). Planning and measurement in your organization of the future. Industrial Engineering and Management Press.

18) Thai, K. V. (2001). Public procurement re-examined. Journal of Public Procurement, 1(1), 9–50.
19) Van Weele, A. J. (2014). Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice (6th ed.). Cengage Learning.
20) Van Weele, A. J. (2018). Purchasing and supply chain management (7th ed.). Cengage Learning.
21) Wisner, J. D., Tan, K.-C., & Leong, G. K. (2014). Principles of supply chain management: A balanced approach (4th ed.). Cengage Learning.
22) World Bank. (2011). Public procurement guide. World Bank Publications.

A Review of Efficiency and Effectiveness Evaluation Indicators for the Procurement Unit in Public Organizations with an Emphasis on Municipalities

Abstract

The procurement unit in public organizations, particularly municipalities, plays a vital role in facilitating processes, managing costs, and ensuring the timely provision of goods and services. Despite its importance, the comprehensive and systematic evaluation of this unit's efficiency and effectiveness often faces numerous challenges. This review article aims to present a comprehensive framework for evaluating the performance of procurement units in municipalities by examining the existing literature on key performance indicators (KPIs). In this regard, the fundamental concepts of efficiency and effectiveness within the context of public procurement are first clarified. Subsequently, indicators related to various dimensions of procurement performance—including cost management, quality of supply, timeliness, stakeholder satisfaction, and compliance with laws and regulations—are categorized and explained. The discussions presented in this review, with an emphasis on the unique characteristics of municipalities (such as the diversity of transactions, budgetary constraints, and socio-political pressures), help identify existing gaps in performance measurement and offer practical solutions for improving evaluation systems. Ultimately, the findings of this review can assist municipal managers in making more informed decisions, optimizing resource allocation, and enhancing transparency and accountability in procurement processes.

Keywords: Performance evaluation, efficiency, effectiveness, procurement unit, public procurement, municipality, key performance indicator (KPI).