



اشارات ایشیه فرهنگ جاویدین
Eafj Press - Andoloh-e Javidan Publishing

رکنان و سازمان‌های دولتی در چتر ارزیابی

تألیف: محسن عامری، شهرابی، غلامرضا فتح‌آبادی، سید جمال توکلی

نویسنده چاپ: اول - زمستان ۱۳۹۶

شماره: ۵۰۰ نسخه قیمت: ۲۰۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۳۸۶-۹۶-۶ ISBN: 978-600-6386-96-6

© «همه حقوق این اثر برای نویسنده محفوظ است»

مراکز فروش:

✓ دفتر تهران: خیابان آیت الله کاشانی، بین خیابان عتبات و حسین آباد،
پلاک ۳۹۶، / کدپستی: ۱۴۸۱۸۵۵۴۸۶ / تلفکس: ۰۲۱-۲۲۰۲۸۰۹

دفتر مرکزی:

✓ دفتر قم: خیابان امام، کوچه ۵۹، پلاک ۹۴، طبقه همکف،
کدپستی: ۳۷۱۸۶۶۵۸۳۵ / تلفکس: ۰۲۵-۳۶۵۰۰۴۰۳

✓ نشانی اینترنتی: www.eafj.ir / پست الکترونیکی: info@eafj.ir

سرشناسه	عامری شهرابی، محسن، ۱۳۵۲
عنوان و نام پدیدآور	کارکنان و سازمان‌های دولتی در چتر ارزیابی / تألیف: محسن عامری شهرابی، غلامرضا فتح آبادی، سید جمال توکلی.
مشخصات نشر	قم: اندیشه و فرهنگ جاویدان، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	۲۳۷ ص
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۳۸۶-۹۶-۶
وضعیت فهرست نویسی	بیا
یادداشت	واژه نامه
یادداشت	کتابنامه: ص. ۱۳۳-۱۳۴.
موضوع	سازمان - ارزیابی
موضوع	Orangization-Evaluation
موضوع	عملکرد - - ارزیابی
موضوع	Performance management-Evaluation
موضوع	کارکنان - - ارزیابی
موضوع	Employees-rating of
شناسه افزوده	فتح آبادی، غلامرضا، ۱۳۴۵.
شناسه افزوده	توکلی، سید جمال، ۱۳۵۲.
رده بندی کنگره	۱۳۹۶ ی ۲۷۳/HD۳
رده بندی دیویی	۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۵۰۰۴۳۷۳

فهرست مطالب

مقدمه.....	۱۳
------------	----

فصل اول

عملکرد؛ ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد.....	۱۵
انتخاب سیستم مدیریت عملکرد به جای سیستم‌های ارزیابی عملکرد.....	۱۸
عوامل مؤثر در تحقق مدیریت عملکرد.....	۱۸
مزایای مدیریت عملکرد.....	۲۰
الف: از دیدگاه انسان.....	۲۰
ب: از دیدگاه سرپرست.....	۲۱
ج: از دیدگاه کارکنان.....	۲۱
معایب مدیریت عملکرد.....	۲۲

فصل دوم

تاریخچه ارزیابی عملکرد.....	۲۵
اهمیت ارزیابی عملکرد.....	۲۶
اهمیت ارزیابی عملکرد از دیدگاه قرآن و حدیث.....	۲۸
نظارت خداوند.....	۲۹
نظارت فرشتگان.....	۳۰
نظارت اعضا و جوارح.....	۳۰
نظارت مکان و طبیعت.....	۳۱
نظارت زمان.....	۳۲
نظارت پیامبران.....	۳۲
نظارت امامان معصوم علیهم‌السلام	۳۲
نظارت انسان بر نفس خویش (نفس لوامه).....	۳۳
نظارت عمومی.....	۳۴
نظارت در مدیریت اسلامی.....	۳۵
سیره پیامبر اسلام صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم	۳۷
سیره حضرت علی علیه‌السلام	۳۸

فصل سوم

۴۱	آیند مدیریت عملکرد.....
۴۱	الف: برنامه ریزی عملکرد.....
۴۳	ب: اجراء عملکرد.....
۴۴	ثبت وقایع حساس و چگونگی انجام آن.....
۴۴	تعریف واقع حساس.....
۴۵	ج: ارزیابی عملکرد.....
۴۶	۱. کاربردهای نظام عملکرد.....
۴۶	الف: برنامه ریزی نیروی انسانی.....
۴۶	ب: کارمندیابی و انتخاب.....
۴۶	پ: تعیین روایی آزمون های.....
۴۷	ت: آموزش و تربیت کارکنان.....
۴۷	ث: تعیین مسیر شغلی.....
۴۸	ج: حقوق و مزایا.....
۴۸	چ: شناخت استعدادهای بالقوه.....
۴۸	۲. روش های ارزیابی عملکرد.....
۴۹	الف: روش های مبتنی بر ویژگی های فردی.....
۴۹	ب: روش های مبتنی بر رفتار یا روش های رفتاری.....
۵۰	پ: روش مقیاس رتبه بندی ترسیمی.....
۵۱	ت: روش مقیاس استانداردهای مختلط.....
۵۱	ث: روش انتخاب اجباری.....
	ج: روش توصیفی.....
۵۲	چ: روش ثبت وقایع حساس.....
۵۱	ح: روش چک لیست.....
۵۳	د: روش مقیاس رتبه ای رفتاری.....
۵۳	ذ: روش مقیاس مشاهده رفتار.....
۵۳	ر: روش مدیریت بر مبنای هدف.....

۵۳	س: روش بازخورد ۳۶۰ درجه یا ارزیابی گروهی.....
۵۴	ش: روش استانداردهای کار.....
۵۵	چستی خطای ارزیابی.....
۵۶	۱- استانداردهای ارزیابی.....
۵۶	۲- خطا یا اثر هاله‌ای.....
۵۷	۳- آسان‌گرایی ساختاری.....
۵۷	۴- گرایش به مرکز.....
۵۸	۵- تازگی، وید، هاله.....
۵۸	۶- خطای برابر کردن یا مقایسه.....
۵۸	۷- جهت‌گیری شخص مشابه با تصور قالبی.....
۵۹	نکات مهم در طراحی سیستم ارزیابی.....
۵۹	عوامل مؤثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی.....
۵۹	الف: اندازه سازمان.....
۶۰	ب: پویایی سازمان.....
۶۰	ج: سطوح مختلف در سلسله مراتب.....
۶۰	انواع ارزیابی.....
۶۰	الف: ارزیابی سرپرست مستقیم.....
۶۱	ب: ارزیابی رئیس توسط مرئوس.....
۶۱	پ: ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر.....
۶۱	ت: ارزیابی گروهی.....
۶۲	ج: ارزیابی از طریق خودسنجی.....
۶۲	چ: ارزیابی براساس نتایج کلیدی عملکرد.....
۶۲	د: مرور و بازبینی عملکرد
۷۲	تاریخچه بهبود عملکرد.....
۷۲	الف: از سال ۱۹۰۰ تا ۱۹۳۹.....
۷۶	ب: از سال ۱۹۳۹ تا ۱۹۴۵.....
۷۶	ج: از سال ۱۹۴۵ تا ۱۹۶۵.....
۷۷	د: از سال ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰.....

ه: از سال ۱۹۸۰ تاکنون..... ۷۹

فصل چهارم

- ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی..... ۸۱
- تاریخچه ارزیابی عملکرد در سازمانهای دولتی..... ۸۱
- ضرورت ارزیابی عملکرد دولت و دستگاههای اجرایی زیرمجموعه دولت..... ۸۳
- هدف ارزیابی عملکرد دولت..... ۸۶
- الف: سنجش..... ۸۷
- ب: کنترل..... ۸۷
- پ: بودجه‌بندی..... ۸۸
- ت: انگیزه‌دادن..... ۸۸
- ث: ارتقاء..... ۸۹
- ج: تجلیل کردن..... ۹۰
- چ: آموزش..... ۹۰
- ح: بهبود (بهبودی)..... ۹۱

فصل پنجم

- مدل‌های ارزیابی عملکرد..... ۹۳
- مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه..... ۹۳
۱. نظام مدیریت کیفیت جامع (۱۹۴۰)..... ۹۵
۲. مدل جایزه دمینگ (۱۹۵۱)..... ۹۵
۳. حوزه‌های جایزه دمینگ..... ۹۶
- نقاط قوت و ضعف..... ۹۷
۴. نظام مدیریت بر مبنای هدف (۱۹۵۴)..... ۹۷
۵. الگوی فیشر برای ارزیابی عملکرد..... ۹۹
۶. بنچ مارکینگ، فرآیند استراتژیک و تحلیلی اندازه‌گیری عملکرد (۱۹۷۰)..... ۹۹
۷. الگوی فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (۱۹۷۰)..... ۱۰۱
۸. الگوی اعتبارسنجی روشی برای ارزیابی عملکرد ارگان‌های دولتی (۱۹۷۴)..... ۱۰۴
۹. مدل مالکولم بالدريج (۱۹۸۷)..... ۱۰۵

۱۰۶	۱۰. نظام امتیازدهی در مدل مالکوم بالدريج.....
۱۰۸	نتایج.....
۱۰۸	نقاط قوت و ضعف.....
۱۱۰	۱۱. نظام مدیریت کیفیت ایزو (۱۹۸۷).....
۱۱۱	مشخصات اصلی ایزو.....
۱۱۱	غیردولتی.....
۱۱۱	اختیاری.....
۱۱۲	اتفاق نظر.....
۱۱۲	۱۲. مدل سینک مدل (۱۹۸۹).....
۱۱۴	نقاط قوت و ضعف.....
۱۱۴	۱۳. ماتریس عملکرد (۱۹۸۹).....
۱۱۵	نقاط قوت و ضعف.....
۱۱۵	۱۴. کارت امتیازدهی متوازن (۱۹۹۰).....
۱۱۷	مدل امتیازات متوازن.....
۱۱۸	توازن در ارزیابی متوازن.....
۱۱۹	مقایسه روش‌های ارزیابی سازمان: کارت امتیازی متوازن BSC و مدل تعالی EFQM.....
۱۲۰	نقاط قوت و ضعف مدل امتیازات متوازن.....
۱۲۱	۱۵. مدل نتایج و تعیین‌کننده‌ها (۱۹۹۱).....
۱۲۲	۱۶. هرم عملکرد (۱۹۹۱).....
۱۲۳	نقاط قوت و ضعف.....
۱۲۳	۱۷. مدل جایزه کیفیت اروپا (۱۹۹۱).....
۱۲۴	اهداف جایزه کیفیت اروپا.....
۱۱۴	موارد کاربرد.....
۱۲۵	ارزش‌ها و مفاهیم بنیادی.....
۱۲۶	نقاط قوت و ضعف.....
۱۲۸	۱۸. الگوبرداری از لایحه GPRA جهت بهره‌برداری در نظام ارزیابی عملکرد (۱۹۹۳).....
۱۳۲	۱۹. فرآیند کسب و کار (۱۹۹۶).....
۱۳۲	نقاط قوت و ضعف.....

۱۳۳	۲۰. خارجوب مدوری و استیپل (۲۰۰۰).....
۱۳۴	قاط قوت و ضعف.....
۱۳۵	۲۱. تحلیل ذینفعان (۲۰۰۱).....
۱۳۶	۲۲. استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی (۲۰۰۱).....
۱۳۷	سطح استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی.....
۱۳۹	۲۳. الگوی ارزیابی با مدل تصمیم‌گیری متوالی.....

فصل ششم

۱۴۳	تاریخچه ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی ایران.....
۱۴۶	فرآیند ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی.....
۱۴۷	اقدام‌های دستگاه‌های اجرایی در فرآیند ارزیابی عملکرد.....
۱۴۷	۱. تدوین رسالت، مأموریت، اهداف کلان و استراتژی‌های دستگاه.....
۱۴۷	۲. تدوین و تنظیم شاخص‌های ارزیابی عملکرد.....
۱۵۱	نحوه استخراج و ضوابط تدوین شاخص.....
۱۵۳	۳. تعیین ضرایب اهمیت نسبی ابعاد محورهای شاخص‌های ارزیابی.....
۱۵۴	۴. تدوین معیار (استاندارد) عملکرد برای شاخص‌ها.....
۱۵۴	۵. سنجش (اندازه‌گیری) عملکرد واقعی.....
۱۵۵	۶. مقایسه عملکرد با استانداردهای هر شاخص.....
۱۵۵	۷. تهیه گزارش تحلیلی و اقدام اصلاحی.....
۱۵۷	منابع و مأخذ.....
۱۶۱	ضمیمه الف.....
۱۷۲	ضمیمه ب.....
۱۷۲	۱. مقدمه.....
۱۷۲	۲. عملکرد اقتصادی دولت‌های نهم و دهم.....
۱۷۱	۳. طرح‌های اقتصادی دولت‌های نهم و دهم.....
۱۷۳	۳-۱. بنگاه‌های زودبازده.....
۱۷۴	۳-۲. طرح تحول اقتصادی.....
۱۷۵	۳-۳. طرح مسکن مهر.....

۱۷۶	۴-۳. رشد نرخ تورم.....
۱۷۶	۵-۳. افزایش بیکاری.....
۱۷۷	۶-۳. افزایش فساد مالی.....
۱۷۷	۳. بیماری هلندی.....
۱۷۸	۸-۲. کاهش حساب ذخیره ارزی.....
۱۷۹	۹-۳. اختلال بانکداری.....
۱۷۹	۱۰-۳. کاهش ارزش پول ملی.....
۱۸۰	۱۱-۳. حضور نمایان فعالیت‌های اقتصادی.....
۱۸۰	۱۲-۳. انحلال سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.....
۱۸۱	۱۳-۳. بودجه سال ۱۳۹۲ کشور.....
۱۸۱	۴. مقایسه‌ای با عملکرد دولت یازدهم.....
۱۸۱	۱-۴. نرخ اشتغال و بیکاری.....
۱۸۲	۲-۴. نرخ تورم.....
۱۸۳	۳-۴. خط فقر.....
۱۸۳	۴-۴. فساد اداری.....
۱۸۴	۵-۴. جرائم اقتصادی.....
۱۸۴	۶-۴. هدفمندی یارانه‌ها.....
۱۸۵	۷-۴. بدهی دولت.....
۱۸۶	۸-۴. تولید.....
۱۸۶	۹-۴. معوقات بانکی.....
۱۸۷	۱۰-۴. نقدینگی.....
۱۸۸	۵. تورم، بیکاری و رشد اقتصادی در سال پایانی سه دولت اخیر.....
۱۸۸	۱-۵. رشد اقتصادی.....
۱۸۹	۲-۵. نرخ تورم.....
۱۹۰	۳-۵. نرخ بیکاری.....
۱۹۱	۶. جمع‌بندی.....
۱۹۳	ضمیمه پ.....
۱۹۴	ضمیمه ت.....

۱۹۵	ضمیمه ث
۱۹۶	- برنامه مهندسی نقش و ساختار دولت
۱۹۷	مستندات قابل ارائه از سوی دستگاه
۱۹۷	جدول شماره ۱
۱۹۷	مستندات قابل ارائه از سوی دستگاه
۱۹۸	جدول شماره ۲
۱۹۸	مستندات قابل ارائه از سوی دستگاه
۱۹۹	جدول شماره ۳
۲۰۰	مستندات قابل ارائه از سوی دستگاه
۲۰۰	مستندات قابل ارائه از سوی دستگاه
۲۰۰	جدول شماره ۴
۲۰۱	مستندات قابل ارائه از سوی دستگاه
۲۰۱	تحلیل عملکرد محور:
۲۰۲	۲- برنامه دولت الکترونیک و هوشمندسازی ادارات
۲۰۴	جدول شماره ۵
۲۰۹	تحلیل عملکرد محور:
۲۰۹	۳- برنامه مدیریت سرمایه انسانی
۲۳۰	تحلیل عملکرد محور:
۲۳۱	ضمیمه ج
۲۳۱	(وزارت امور اقتصاد و دارایی)

مقدمه

بی تردید آنچه که سازمان‌ها و شرکت‌های موفق توسعه یافته و پیشرفته را از سایرین متمایز می‌سازد، منابع انسانی آن‌هاست و مدیریت صحیح عملکرد آن‌ها می‌تواند زمینه بالندگی سازمانی و بالندگی کارکنان فراهم آورد، و به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی و تحقق عملکرد سازمانی کمک اساسی کند. طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد یکی از مکانیزم‌های موثر توسعه عملکرد سازمان و کارکنان است. مدیریت عملکرد ابزار مدیریتی، ساختارمند و اثربخشی را برای تبدیل اهداف سازمان به اهداف فردی و تحقق آن‌ها فراهم می‌کند. متأسفانه در سازمان‌های ایران اعم از دولتی و خصوصی، رویکرد غالب در زمینه عملکرد کارکنان ارزیابی عملکرد است. ولی این نقش ارزیابی به صورت یک سیستم بسیار بوروکراتیک و از بالا به پایین می‌باشد و از اعتبار افتاده است. این سیستم غالباً واپس‌گرایانه و بر اشتباهات متمرکز بوده و به نیازهای آتی توجه نداشته است. عبارتی ارزیابی عملکرد کارکنان به یک تشریفات اداری سالیانه تبدیل شده و نتایج مثبتی در تحقق اهداف سازمان‌ها ندارد. از این رو، در سال‌های اخیر به جای ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد کارکنان به عنوان فرآیند وسیع‌تر، جامع‌تر و معمول مدیریتی که شفاف‌سازی انتظارات متقابل، نقش حمایتی مدیران به عنوان مربی و نیز به آینده توجه

دارد. مورد تأکید قرار گرفته است. در این گفتار تلاش شده است تمایز مفاهیم ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد به اختصار تشریح گردیده و مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان‌های دولتی بیان گردد.

موضوع کتاب حاضر و مطالب موجود در آن جزو سرفصل‌های درسی با عنوان ارزشیابی عملکرد دولت و سازمان‌های دولتی در مقطع کارشناسی ارشد گرایش توسعه منابع انسانی رشته مدیریت دولتی می‌باشد که مطالب مذکور با هدف تدریس در درس عنوان شده و استفاده دانشجویان عزیز این رشته به صورت آزمایشی تهیه شده است و امید است که مورد استفاده بهینه واقع شود.

دکتر محسن عامری شهرابی - غلامرضا فتح‌آبادی - سید جمال توکلی