

۲۲, ۱۵۱۹

عنوان

مدیریت ارزیابی عملکرد

www.ketab.ir

مؤلف:

محمد دریگوند



سرشناسه	: دريکوند، محمد، ۱۳۷۱ بهمن -
عنوان و نام پديدآور	: مديريت ارزيابي عملکرد/ مولف محمد دريکوند.
مشخصات نشر	: تهران: سنجش و دانش، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهري	: ۱۳۹ ص.: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۲۵۰۰۰۰ ريال ۸-۲۳۲۰-۰۵-۶۲۲-۹۷۸ :
وضعيت فهرست نويسي	: فبيا
يادداشت	: کتابنامه: ص. ۱۳۴ - ۱۳۹.
موضوع	: عملکرد -- مديريت -- ارزيابي
موضوع	: Evaluation -- Management -- Performance
موضوع	: عملکرد -- ارزيابي
موضوع	: Evaluation -- Performance
موضوع	: کارکنان -- مديريت -- ارزيابي
موضوع	: Evaluation -- management Personnel
موضوع	: کارکنان -- سازماني -- ارزيابي
موضوع	: Evaluation -- effectiveness Organizational
رده بندي کنگره	: ۵/۵۵۴۹HF
رده بندي ديويي	: ۳۱۲۵/۶۵۸
شماره کتابشناسي ملي	: ۷۶۲۱۱۵۶
وضعيت رکورد	: فبيا

عنوان: مديريت ارزيابي عملکرد	 www.sanjesh.ir sanjeshodanesh@iran.ir
مولف: محمد دريکوند	
ناشر: سنجش و دانش	
نوبت چاپ: چاپ اول - ۱۴۰۰	
تيراز: ۳۰ نسخه	
شابک: ۲۳۲۰-۰۵-۶۲۲-۹۷۸	قيمت: ۲۵۰۰۰۰ ريال
نشانی: ميدان انقلاب. خيابان انقلاب. خيابان دانشگاه. بلاک ۱۲۶. تلفن: ۰۲۱۶۱۲۶	
«کليه حقوق مادي و معنوي اين اثر محفوظ مي باشد»»	

فهرست مطالب

۶	مقدمه
۸	ارزیابی در دستگاه خلقت و آفرینش
۹	مفاهیم و تعاریف ارزیابی عملکرد
۱۰	رابطه ارزیابی عملکرد با سایر وظایف مدیریت
۱۱	مدیریت و ارزیابی عملکرد
۱۲	مدیریت عملکرد
۱۳	ویژگی‌های عمومی نظام مدیریت عملکرد
۱۴	جایگاه ارزیابی در نظام برنامه‌ریزی
۱۶	دیدگاه‌های مختلف در ارزیابی عملکرد
۱۷	انواع ارزیابی
۲۱	ارزیابی تکوینی (formative)
۲۸	فرآیند ارزیابی عملکرد
۳۰	عوامل مؤثر در اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد
۳۱	مراحل ارزیابی عملکرد
۳۲	ابعاد ارزیابی عملکرد
۳۳	معیارها و استانداردها در ارزیابی عملکرد
۳۴	برداشت‌های منفی از ارزیابی عملکرد
۳۵	مشکلات ارزیابی عملکرد سازمانها
۳۶	ویژگی‌های نظام ارزیابی اثربخش
۳۷	ابعاد ارزیابی عملکرد دولت و بخش عمومی
۳۹	اهداف نظام ارزیابی دستگاه‌های اجرایی
۴۱	دستاوردها و نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد دستگاهها
۴۲	سیر تحول و تطور ارزیابی عملکرد
۴۴	ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی
۴۴	ارزیابی عملکرد در ایران
۴۶	الگوهای متداول ارزیابی عملکرد سازمان ها و دستگاه های اجرایی
۴۸	تعیین اثربخشی سازمان راهی برای ارزیابی عملکرد
۴۸	۲) تعیین کارایی سازمان، الگویی برای تحقق فرآیند ارزیابی عملکرد
۴۸	۳) الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی با توجه به اقتضانات استراتژیک

مدیریت عملکرد رویکردی است که با دادن آموزش‌های لازم به نیروی کار و همچنین برقراری یک نظام منصفانه در ارزیابی عملکرد کارکنان و نیز برقراری نظامهای حقوق و مزایا و پاداش‌های مبتنی بر عملکرد سعی در ایجاد همدلی بین کارکنان و سرپرستان دارد تا از این طریق اهداف کارکنان را با اهداف سازمان همسو نموده و بر بهره‌وری نیروی انسانی بیفزاید. اهمیت موضوع مدیریت عملکرد کارکنان و نقش آن در موفقیت استراتژیک سازمانها به اندازه‌ای است که بسیاری از شرکتها و سازمان‌های موفق، قابلیت و مهارتی به نام "مدیریت ارزیابی عملکرد" را در فهرست قابلیت‌های مدیریتی خود گنجانده‌اند و از همه مدیران و سرپرستان خود انتظار دارند که عملکرد کارکنان را با شایستگی و اثر بخشی مطلوب مدیریت کنند.

تعیین جایگاه سیستم‌ها، متدها و تکنیک‌های مختلف در پیکره سازمان‌ها و نحوه ارتباط آنها با یکدیگر و تعیین نقطه ضعف و قوت و نهایتاً بهبود عملکرد سازمان‌ها، موضوعی است که مورد توجه مدیران بیشتر سازمان‌ها قرار دارد. ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می‌گردد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی متعارف، اثربخشی فعالیت‌هاست، منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است. ارزیابی عملکرد می‌تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد سازمان گردد و در نتیجه، انگیزه و فرصت لازم برای ارتقاء کیفیت عملکرد سازمان را فراهم نماید. و موجب تحریک حس کنجکاوی، پرسش و چالش در مورد روش انجام کارها و نحوه تخصیص منابع می‌گردد.

چنین به نظر می‌رسد که در حوزه مدیریت هنگامی که قصد ارتقای کیفیت خدمات عمومی مطرح گردد، نشانه‌های تمرکز و تأکید بر نظام ارزیابی عملکرد پررنگتر شده و این نوید را به مدیران و خط‌مشی‌گذاران توسعه بخش عمومی می‌دهد که بسیاری از غایت‌های مطلوبی که طرفداران توسعه مدیریت در قالب ویژگی‌هایی همچون، کارایی، اثربخشی، پاسخگویی، عملکردگرایی، شفافیت، شeroوند

مداری، مشارکت جویی و ... قائلند؛ در سایه بزرگنمایی و برجسته‌سازی مفهوم ارزیابی عملکرد حاصل خواهد آمد.

از سایر نتایج مطالعات و گزارش‌های منطقه‌ای و جهانی نیز در این زمینه چنین برداشت می‌شود که هر چه جوامع و دولت‌ها موضوع ارزیابی عملکرد را بصورت جدی‌تری پیگیری نموده و زیرساخت‌های قانونی و فرهنگی لازم را بهتر فراهم نموده باشند در پیمودن مسیر دشوار توسعه موفق‌تر ظاهر خواهند شد و کشورهایی که به این مفهوم و فرایند اهمیتی قائل نشده و در پیاده‌سازی نظام نظارت و ارزیابی سستی نموده‌اند با چالش‌های عظیمی در مسیر توسعه روبرو بوده و همچنان در زمره کشورهای در حال توسعه و یا توسعه نیافته باقی مانده‌اند.

دهه ۱۹۸۰ دهه تغییر و حرکت ارزیابی عملکرد به سوی مدیریت عملکرد است. ارزیابی عملکرد به عنوان ابزار مدیریت عملکرد میتواند مبنای استواری برای تصمیم‌گیری در مورد مسائل پرسنلی، مانند ترفیع، انتقال، تنزل، اخراج، افزایش یا کاهش حقوق و غیره باشد تا مدیریت عملکرد بتواند عملکرد افراد را در ارتباط با عوامل موثر سازمانی ارزیابی کند. بدون شک ارزیابی عملکرد در کنار استخدام، دو فرآیند اصلی مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود که بیشترین سهم و نقش را در تقویت و تحکیم، تعمیق و یا تغییر فرهنگ سازمانی دارند، چرا که معیارها و مالک‌های ارزیابی، نشان‌دهنده و منعکس‌کننده ارزشها، اولویتها، استراتژیها و چالش سازمانها هستند و به کارکنان نشان میدهند که هنجارها و استانداردهای سازمان چیست و سازمان از کارکنان چه انتظارات و توقعاتی دارد. حداقل چهار دلیل اساسی برای جایگزینی مدیریت عملکرد به جای سیستمهای ارزیابی عملکرد وجود دارد:

- وجود رقابت شدید، جهانی شدن بازارهای کالا و خدمات، افزایش مقررات زدایی و خصوصی سازی و ضرورت رشد و توسعه کشورها.

- اعتقاد کارکنان به این که تحقق اهداف و رسالت سازمان در گرو به هم پیوستگی اهداف فرد و سازمان است.

- افزایش و بالا رفتن انتظار افراد در استفاده از پاداشهای عملکرد بالا.

- تاکید عمده بر مدیریت کیفیت جامع در سازمانها به خاطر فراگیر شدن کنترل و ارتقای کیفیت.