

استراتژی منابع انسانی و عملکرد مدیران

محمد سخاوت

سرشناسه	: سخاوت، محمد، ۱۳۷۱ -
عنوان و نام پدیدآور	: استراتژی منابع انسانی و عملکرد مدیران / محمد سخاوت.
مشخصات نشر	: تهران: ویهان، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۱۶۲ ص.: مصور، جدول، نمودار
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۶۰۷۱-۰۰۰۰ -
قیمت	: ۱۷۵،۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: نیروی انسانی - مدیریت
موضوع	: Manpower planning
موضوع	: نیروی انسانی - برنامه ریزی
موضوع	: Manpower policy
رده: ی. کنگره	: ۱۳۹۷ س ۳ / ۵ HF۵۵۴۹
رده بندی - یوپ	: ۶۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۱۳۳۹۷۹

عنوان کتاب	: استراتژی منابع انسانی و عملکرد مدیران
ناشر	: انتشارات ویهان
مؤلف	: محمد سخاوت
ویراستار	: الهام ی. پ
مدیر تولید	: موسسه مشاوران امیرکبیر
صفحه آرا	: الهام نسبی
طراح جلد	: مریم ارشاد
شمارگان	: ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ	: اول، ۱۳۹۷
چاپ و صحافی	: موسسه مشاوران امیرکبیر
ناظر چاپ	: حمیدرضا خاشعی
قیمت	: ۱۷۵۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۰۷۱-۰۰۰۰

ISBN: 978-622-6071-00-0

همه حقوق برای ناشر محفوظ است

دفتر پخش: تهران، خیابان کارگر جنوبی، خیابان جمهوری تقاطع خیابان اردیبهشت، نیش کوچه فخر، پلاک ۴۰

شماره های تماس: ۰۹۱۷۵۷۹۱-۶۶۱۷۵۷۹۱-۰۹۱۹۶۸۳۷۱۵۲-۰۹۱۲۵۲۷۹۲۴۸

سخنی با خواننده

حمد و سپاس ایزد منان را که با الطاف بی‌کران خود این توفیق را به ما ارزانی داشت تا بتوانیم در راه ارتقای دانش عمومی و فرهنگ این مرز و بوم در زمینه‌ی چاپ و نشر کتب علمی دانشگاهی، علوم پایه گام‌هایی هر چند کوچک برداشته و در انجام رسالتی که بر عهده داریم موثر واقع شویم. گستردگی علوم و توسعه روزافزون آن شرایطی را به وجود آورده که هر روز شاهد تحولات اساسی چشمگیری در طح جهان هستیم. این گسترش و توسعه نیاز به منابع مختلف از جمله کتاب راه دستیابی و اطلاع‌رسانی بیش از پیش روشن می‌کند.

چاپ همگامی با سامانمند را می‌توان نقطه آغاز و محرک اصلی رشد روزافزون شگفت‌انگیز دانش در صد گذشته دانست. کتاب از یکسو تفکرات نویسنده خود را از مرز زمان و مکان می‌رهاند و از دیگر سو در آستانه همین رهایی خواسته و یا ناخواسته ماهیت خود را به محک نقد و بررسی قرار می‌دهد. کتاب تنها در چنین ساحتی و از برخورد دیدگاه‌های گوناگون است که بشر گامی به پیش می‌دارد.

موسسه فرهنگی با رویکردی جدید و متناسب با تغییرات در دنیای نوین، طرح توسعه کتاب‌های گوناگون در برنامه انتشاراتی قرار داده است. این برنامه از یکسو، متأثر از پیشرفت‌ها و نوآوری‌های است که در سطح بین‌المللی در زمینه‌های آموزش علوم و فن‌آوری رخ داده است و از سوی دیگر، متناسب با نیازهایی است که در جامعه دانشگاهی کشور بر اساس رشد و توسعه سال‌های اخیر به لحاظ کیفی و کمی پدید آمده است.

انتشارات ویهان با همکاری موسسه مشاوران امیرکبیر دانش با این نگرش در عرصه چاپ و نشر کتب علمی گام نهاده است. روند تولید آثار در این مجموعه همه فرهنگی تمام مراحل پذیرش، داوری، ویراستاری فنی و ادبی، اخذ مجوز، چاپ و انتشار به هر شیوه «چاپ شمارگانی» و «چاپ در ازای سفارش» را در بر می‌گیرد.

شما دانش‌پژوه ارجمند می‌توانید آثار مکتوب یا چندرسانه‌ای، پیشنهادات همکاری و نظرات راهگشای خود را با فرستادن پیام به نشانی راینامه انتشارات ویهان و موسسه شریف یار «Info@vihanpub.ir_sharifyar4@gmail.com» با ما در میان بگذارید. همه تلاش ما این است که با نگاه کارشناسی و ایجاد یک فضای علمی به خلق آثاری پربار و نوآرانه توفیق یابیم و باور داریم که دستیابی به این خواسته تنها با همراهی شما مشتاقان حقیقی آموزش و پژوهش ممکن است.

انتشارات ویهان

موسسه مشاوران امیرکبیر دانش

امروزه بیشتر صاحب‌نظران اتفاق نظر دارند که منابع انسانی توانایی مدیر منابع انسانی در مدیریت کارکنان است که برتری یک سازمان به سازمان دیگر را رقم می‌زند. بیش از نیمی از سازمان‌ها در کشورهای پیشرفته، با به کارگیری نتایج به دست آمده از تدوین استراتژی‌های منابع انسانی، به قابلیت‌های نوینی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود دست یافته‌اند. بنا بر این، در عصر جدید از مدیران انتظار می‌رود که با پیروی از مفاهیم تفکر استراتژیک نظام‌گرا، استراتژی‌های پیچیده را طراحی، تدوین و اجرا کنند و از سرمایه معنی سازمان در قالب دارایی‌های نامشهود که شامل قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی است پاسداران و حمایت کنند، تا موفقیت سازمانی به دست آید. روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در موفقیت استراتژیک سازمان‌ها داشته باشد. در سال ۱۹۸۰، رویکرد استراتژیک منابع انسانی توسط تعدادی از صاحب‌نظران مورد تأکید قرار گرفت و تغییر در تفکر و عمل، موجب افزایش تخصص‌گرایی و استفاده کمتر از عبارت «مدیریت کارکنان» در مدیریت منابع انسانی گردید. مار معتقد است که استراتژی‌های منابع انسانی باید با استراتژی‌های سازمان هم‌آهنگ و یک پارچه گردد. برای ایجاد این یک پارچگی، باید اقدامات مدیریت در حوزه منابع انسانی با تصمیم‌گیری‌های دیگر حوزه‌های فعالیت سازمان هم‌آهنگ باشد. از طرفی، سنجش و ارزیابی عملکرد از گذشته‌های بسیار دور مورد توجه سازمان‌ها بوده است. امروز با توجه به رشد و اهمیت فزاینده سازمان‌ها در اجتماع، ارزیابی عملکرد سازمان‌ها مدیران در سازمان‌ها مطرح می‌باشد. و یکی از عوامل مهم موفقیت در نظام‌های مختلف بوده است. تلاش صاحب‌نظران همیشه در این بوده است که از ابزار سنجش معتبر در امر ارزشیابی بهره‌جسته و با استفاده از نتایج آن به عنوان پایه و مبنایی جهت برنامه‌ریزی برای رفع نواقص و ارتقاء و پیشرفت این نظام‌ها بهره‌برداری کنند. امروزه اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد آن چنان محرز گردیده که در هر نظام و دستگاه اداری به عنوان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر مطرح و لازمه یک مدیریت صحیح و بویا به شمار می‌رود.

استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد و به آن نیاز دارد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی،

مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی است. استراتژی‌های منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمانی متمرکز است؛ اینکه چه کاری باید انجام گیرد و چه چیزی باید تغییر داده شود. با این تعاریف، استراتژی منابع انسانی را می‌توان یک (نتیجه حاصل از موجودیت سازمان) دانست.

استراتژی منابع انسانی در عرصه نظری و کاربردی آن، دانشی جوان و نویاست. نخستین مدل‌ها برای تدوین استراتژی منابع انسانی، با نگرشی عقلانی - منطقی و فنی و متکی بر «استراتژی سازمان» طراحی شده‌اند. این مدل‌ها در صورتی قابل اجرا هستند که استراتژی سازمان از قبل تهیه شده باشد. هر گونه اشتباه یا انحراف در فرایند تدوین استراتژی سازمان عیناً به استراتژی منابع انسانی نیز منتقل می‌شود. چارچوب دانشگاه هاروارد در سال ۱۹۸۴ و مدل داروین و هال (۱۹۸۸) نمونه‌هایی از این نوع هستند. یکی از مدل‌های تدوین استراتژی سازمان با کاربرد گسترده، مدل SWOT است که دیوید آن را ارائه کرده است. چارچوب ارائه شده توسط دیوید، شناسایی نقاط قوت و ضعف درون سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی سازمان یا به عبارتی دیگر تعامل با یکدیگر لحاظ می‌کند و از تحلیل آنها استراتژی مناسب مؤسسه استخراج می‌شود.

نام مدل سوات (SWOT) از ترکیب حروف اول چهار واژه Weakness, Threat, Opportunity, Strength انگلیسی ساخته شده است. تجزیه و تحلیل SWOT، شناخت نظام یافته عوامل گفته شده در بالا و استراتژی‌هایی است که به سبب ترکیب میان آنها را منعکس می‌سازد. این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که استراتژی‌های اثر بخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر می‌کند و در عین حال ضعف‌ها و تهدیدهای آن را به حداقل می‌رساند.

درک قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی منابع انسانی مؤسسه به محدود ساختن گزینه‌ها و انتخاب استراتژی کمک می‌کند. شایستگی متمایز و ضعف‌های عمده با توجه به معیارهای کلیدی موفقیت در بخش‌های مختلف شناسایی می‌شوند و این امر، چارچوب مفیدی برای انتخاب بهترین استراتژی به دست می‌دهد. تجزیه و تحلیل SWOT را برای انتخاب استراتژی می‌توان دست کم به سه شکل مورد استفاده قرار داد. رایج‌ترین کاربرد آن

چارچوبی منطقی برای راهنمایی بحث‌های سیستماتیک موقعیت کسب و کار، استراتژی‌های مختلف و سرانجام انتخاب استراتژی ارائه می‌کند. چیزی که یک مدیر به عنوان فرصت تلقی می‌کند، ممکن است از دیدگاه دیگری تهدیدی بالقوه باشد. به همین صورت یک قوت در نظر مدیر ممکن است از چشم انداز دیگری ضعف باشد. ارزیابی‌های مختلف ممکن است منعکس‌کننده ملاحظات قدرت در سازمان و همین‌طور چشم‌اندازهای واقعی متفاوت باشد. نکته کلیدی این است که تجزیه و تحلیل سیستماتیک SWOT بر همه جنبه‌های موقعیت مؤسسه تسری دارد و در نتیجه چارچوبی پویا و کارآمد برای انتخاب استراتژیک ارائه می‌کند.

کاربرد دیگر تجزیه و تحلیل SWOT، فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی خارجی به طور سیستماتیک به ضعف‌ها و قوت‌های داخلی توسط روش ساخت یافته مقایسه می‌شوند. هدف، یکی از چهار الگوی مشخص ترکیب میان موقعیت‌های داخلی و خارجی مؤسسه است. این الگوها در چهار ناحیه محدود: محورهای مختصات نشان داده شده‌اند. ناحیه یک (استراتژی SO) بهترین موقعیت است. مؤسسه با چند فرصت محیطی روبروست و قوت‌های بسیاری دارد که استفاده از فرصت‌ها را تریب می‌کند. این وضعیت، استراتژی‌های رشد گرا برای استفاده از ترکیب دلخواه را توصیه می‌کند. در ناحیه دوم (استراتژی WO) مؤسسه دارای قوت‌های کلیدی است، اما با محیطی نامطلوب روبرو می‌شود. در این وضعیت، استراتژی‌ها از قوت‌های موجود برای ساختن فرصت‌های بلند مدت استفاده می‌کنند. در ناحیه سوم (استراتژی ST)، مؤسسه با یک فرصت گران‌بها روبرو می‌شود اما دچار چند ضعف داخلی است. تمرکز استراتژی برای این مؤسسات، حذف ضعف‌های داخلی برای دنبال کردن فرصت‌های به دست آمده است؛ ناحیه چهارم (استراتژی WT)، مؤسسه ضمن داشتن ضعف‌های داخلی با تهدیدهای مهمی نیز مواجه است. بنابراین در موقعیتی خطرناک قرار دارد و حالت دفاعی خواهد داشت.

روشن است که استراتژی منابع انسانی سازمان و روابط با کارکنان بر عملکرد سازمان مؤثر است. البته بنابر نظر اکثر اندیشمندان حوزه مدیریت منابع انسانی، میزان تأثیر استراتژی منابع انسانی و روابط کارکنان بر حسب تفاوت در عوامل اقتضایی و زمینه‌ای متغیر است. یکی از این عوامل، نیروی انسانی سازمان‌ها می‌باشد که یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها و سرمایه

های هر سازمان محسوب می شود. رشد و توسعه نیروی انسانی و افزایش مهارت، خلاقیت و دانش نیروی کار در تمام سطوح سازمان برای مدیران از دهه ۹۰ میلادی یک اولویت استراتژی محسوب می شده و اکنون چنین است. اهمیت مسئله فوق، باعث شده است که به عملکرد منابع انسانی و تعیین جایگاه و سهم آن در تولید کالا و خدمات بیش از پیش توجه شود. زیرا، یکی از استراتژی‌های بهره‌وری نیز توجه به نقش بهره‌وری کارکنان است. از طرف دیگر، آنچه در ارتقاء بهره‌وری هر سیستم و سازمانی می‌تواند تأثیرات بنیادی داشته باشد منابع انسانی آن سازمان است. به عبارت دیگر شالوده ارتقا عملکرد، تکیه بر نیروی انسانی است و توجه به این منبع عظیم و بالقوه موجب شکوفایی و بالندگی جامعه می‌شود. علت این امر آن است که تنها انسان می‌تواند کمیت و کیفیت کار خود را ارتقا بخشد، طرحها و اندیشه‌های نو ارائه دهد و با خلاقیت خود مشکلات و مسائل را از پیش پای خود بردارد و در حقیقت تنها عاملی است که می‌تواند تغییراتی در خود محیط اطراف خود به وجود آورد. یکی از مدرسه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، مدل ACHIEVE است. مدلی که به مدیران در تعیین وجوب مشکلات در عملکرد کمک می‌کند، هرسی و بلاتچارد هفت عامل را بر عملکرد نیروی انسانی مؤثر دانسته‌اند که به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آمدن استراتژی تغییر به منظور حل این مشکلات طرح ریزی گردید. که عبارتند از: توانایی (دانش و مهارت)، وضوح (درک یا تصور نقش)، کمک (حمایت سازمانی)، انگیزه (انگیزش یا تمایل)، ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد)، اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی کارکنان)، محیط (تناسب محیطی) در واقع مدل Achieve عوامل ذیل را به عنوان عوامل اصلی و تأثیر گذار در عملکرد نیروی انسانی در نظر گرفته است.

۹		مقدمه
۱۹		فصل اول
۱۹		استراتژی
۲۰		مفهوم استراتژی
۲۰		مزیت رقابتی
۲۱		قابلیت‌های شما
۲۲		هماهنگی با راتژیک
۲۳		مبانی استراتژی
۲۳		قصد استراتژیک
۲۴		استراتژی منبع - محور
۲۴		توان استراتژیک
۲۴		مدیریت استراتژیک
۲۶		تدوین استراتژی
۲۶		نگرش سیستماتیک به تدوین استراتژیک
۲۸		واقعیت فرایند تدوین استراتژی
۳۰		واقعیت مدیریت استراتژیک
۳۱		فصل دوم
۳۱		استراتژی منابع انسانی
۳۲		استراتژی سرباز وفادار
۳۲		استراتژی نیروی کار قراردادی
۳۳		استراتژی متخصص متعهد
۳۳		استراتژی پیمانکارانه
۳۳		استراتژی منابع انسانی
۳۴		انواع استراتژی منابع انسانی
۳۴		استراتژی عام منابع انسانی
۳۵		یک شرکت تولیدی
۳۵		استراتژی خاص منابع انسانی
۳۶		استراتژی منابع انسانی مؤسسات آموزش عالی (شورای سرمایه گذاری آموزش عالی)

۳۷	معیارهای استراتژی اثربخش منابع انسانی
۳۷	تعبیری از استراتژی مطلوب منابع انسانی
۳۸	نقش استراتژی منابع انسانی در سازمان‌های متعالی و ارتباط آن با استراتژی سازمان
۴۱	فصل سوم
۴۱	تدوین و استقرار استراتژی منابع انسانی در سازمانهای متعالی
۴۲	نقش استراتژیهای منابع انسانی و ارتباط آن با استراتژی سازمان
۴۴	تعریف عملکرد
۴۵	مهمه عملکرد
۴۸	انواع عملکرد
۴۸	عملکرد دیدگاه اسلام
۵۰	جلوهای عملکرد
۵۰	ارزیابی عملکرد
۵۱	تعریف ارزیابی عملکرد
۵۱	اهداف ارزیابی عملکرد
۵۳	رویکردها و روش‌های ارزشیابی عملکرد
۵۴	فواید ارزیابی عملکرد
۵۵	عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد
۵۶	ارزیابی عملکرد در کشورهای مختلف
۵۶	ارزیابی عملکرد در ایران
۵۷	ارزیابی عملکرد بر مبنای استراتژیهای توسعه پایدار در کانادا
۵۸	راهنمای ارزیابی عملکرد دولت محلی آمریکا
۵۸	نظام ارزیابی عملکرد در پاکستان
۵۹	بازرسی اداری در ژاپن
۶۱	فصل چهارم
۶۱	ارزشیابی از دیدگاه اسلام
۶۱	ارزشیابی از دیدگاه قرآن و احادیث
۶۲	ارزشیابی در جهان
۶۳	ارزشیابی در ایران

۶۴		معیارهای ارزشیابی عملکرد
۶۶		ابعاد ارزیابی عملکرد دولت و بخش عمومی
۶۸		الگوهای متداول ارزیابی عملکرد
۶۹		عناصر اصلی نظام ارزیابی عملکرد
۶۹		جمع آوری اطلاعات
۶۹		ارزیابی و سنجش
۶۹		اقدامات اصلاحی
۶۹		شبکه ارتباطی
۷۰		کاربردهای ارزیابی عملکرد
۷۰		برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۷۰		کارمندیابی و انتخاب
۷۰		موزش و تربیت کارکنان
۷۱		تعیین مسیر شغلی
۷۱		حقوق و مزایا
۷۱		شناخت استعداد بالقوه کارکنان
۷۲		کاربردهای ارزیابی عملکرد
۷۳		کاربردهای مدیریتی
۷۳		کاربردهای پرورشی
۷۴		بازخورد ارزیابی عملکرد
۷۵		مدیریت عملکرد کارآمد
۷۵		ارزیابی چندگانه یا ۳۶۰ درجه
۷۶		مدیریت بر مبنای هدف
۷۷		فرایند مدیریت
۷۸		عملکرد نیروی انسانی
۷۹		نقش عملکرد در سازمانها
۸۰		اهمیت عملکرد در سازمان‌های کشور
۸۰		طرح‌ریزی تکنولوژی اطلاعات در عملکرد سازمان
۸۳		فصل پنجم
۸۳		تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد
۸۴		عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی کار
۸۵		دیدگاه‌های مختلف در مورد عملکرد

۸۸	شاخصهای عملکرد
۸۹	انواع شاخص های اصلی عملکرد
۹۰	نقش سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در بهسازی نیروی انسانی
۹۰	نقش عوامل رفاهی در ارتقای عملکرد نیروی انسانی
۹۱	نقش مدیریت در بهبود عملکرد کارکنان
۹۲	راههای بهبود عملکرد
۹۳	خطاهای بالقوه در سیستم های ارزشیابی عملکرد
۹۵	عوامل و ویژگی های موثر بر اثربخشی سیستم های ارزشیابی عملکرد
۹۶	دیدگاه های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد
۹۸	ارزیابی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف
۹۹	مزایای نظام ارزیابی عملکرد
۱۰۰	دلایل مخالفت اغلب سازمان ها با ارزیابی عملکرد
۱۰۱	مشکلات ارزیابی عملکرد
۱۰۱	عینیت نداشتن
۱۰۱	تعمیم
۱۰۲	سختگیری، تساهل یا محافظه کار
۱۰۲	تازگی
۱۰۲	مقایسه
۱۰۳	محاكمه بجای ارزیابی
۱۰۳	تعصبات شخصی ارزیاب
۱۰۳	پایان سخن
۱۰۵	فصل ششم
۱۰۵	میانگین زمانی ارزیابی عملکرد
۱۰۵	معیارهای ارزیابی عملکرد
۱۰۷	ارتباط بین ارزیابی عملکرد، ارزشیابی شغل، میزان حقوق و مزایا
۱۰۸	روش های مختلف ارزیابی عملکرد
۱۰۸	روش امتیازبندی
۱۰۹	روش رتبه بندی مستقیم
۱۰۹	روش های غیر متداول
۱۱۰	روش حصول اطمینان از برابری ارزیابی های انجام شده در مورد کلیه کارکنان
۱۱۱	خطای هاله ای

۱۱۲	عامل سنجی.....
۱۱۲	روش مبتنی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف.....
۱۱۲	روش توصیفی.....
۱۱۲	روش قیاسی.....
۱۱۳	روش درجه بندی.....
۱۱۳	مقایسه دو به دو.....
۱۱۳	هدف نهایی از ارزیابی عملکرد.....
۱۱۴	ضرورت اندازه گیری ارزشیابی عملکرد.....
۱۱۵	اشتباهات ناشی از ارزیابی عملکرد کارکنان.....
۱۱۸	نظریه های ارزشیابی عملکرد.....
۱۲۰	فرایند ارزیابی عملکرد.....
۱۲۱	چرخه چهار مرحله ای ارزیابی عملکرد.....
۱۲۱	جلسه گفتگو آغاز ارزیابی عملکرد.....
۱۲۱	مرحله بررسی طی دوره ارزیابی.....
۱۲۱	مرحله سنجش نتایج ارزیابی.....
۱۲۱	جلسه گفتگو یا مصاحبه پایان دوره.....
۱۲۳	فصل هفتم
۱۲۳	مبانی حاکم بر نظام ارزیابی عملکرد.....
۱۲۳	جلوگیری از خطا.....
۱۲۳	پیشگیری از فساد.....
۱۲۴	جلوگیری از ضایع شدن منابع و امکانات.....
۱۲۴	انتخاب احسن در برنامه ریزیها و سیاست گذاریها.....
۱۲۵	از دیدگاه علم مدیریت.....
۱۲۵	ارتقاء کیفیت و افزایش بهره‌وری.....
۱۲۵	تصمیمگیری بهتر.....
۱۲۶	جمع آوری اطلاعات مورد نیاز برای پاسخ گویی.....
۱۲۶	مشارکت عمومی کارکنان.....
۱۲۶	ایجاد امکان مقایسه و رقابت سالم.....
۱۲۷	ایجاد احساس مسئولیت پذیری برای وصول به اهداف.....
۱۲۷	تقویت روحیه کارکنان.....
۱۲۷	دستیابی به راه حل های جدید متناسب.....
۱۲۸	اصول حاکم بر ارزیابی عملکرد.....

۱۲۹	الگوی فیشر برای ارزیابی عملکرد
۱۲۹	الگوی اعتبار سنجی روشی برای ارزیابی عملکرد ارگانهای دولتی
۱۳۰	اهمیت ارزیابی و مدیریت عملکرد
۱۳۳	فصل هشتم
۱۳۳	مطالعات انجام گرفته
۱۵۳	منابع و مآخذ
۱۵۳	منابع
۱۵۳	منابع فارسی
۱۵۶	منابع غیر فارسی