



نگاهی جامع بر:

نظام‌های سنجش عملکرد

✓ نویسنده‌گان:

حسین صفری

احمد رضا قاسمی

مجیده عینیان

عبدالکریم پهلوانی

مسعود منوچهری

عنوان و نام پدیدآور	نگاهی جامع بر نغمه‌های سنجش عملکرد / مولفان: حسین صفری ... و دیگران.
مشخصات نشر	: تهران: مؤسسه کتاب مهریان نشر، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۳۲۸ص: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۸۲۳-۳۶-۳
یادداشت	: مولفان: حسین صفری، احمد رضا قاسمی، مجیده عینیان، عبدالکریم پهلوانی، مسعود منوچهری.
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: اجرای کار - - ابرسانی
موضوع	: اجرای کار - - اندازه گیری
موضوع	: اجرای کار - - مدیریت
موضوع	: سازماندهی کارآمد - - ارزشابی
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۰ ن ۵۵۵۲۹ / الف ۲۶ HF
رده بندی دیویی	: ۶۵۱/۵۶۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۴۵۷۱۰۷



عنوان: **نگاهی جامع بر نظام های سنجش عملکرد**
 مؤلف: **دکتر حسین صفری، احمد رضا قاسمی، مجیده عینیان**

عبدالکریم پهلوانی، مسعود منوچهری

ناشر: **مؤسسه کتاب مهریان نشر**

ویراستار: **خانم اسعدی**

حروفچینی: **جهانتاب**

طراح: **خانم محمدی**

چاپ: **اول بهار ۱۳۹۱**

شمارگان: **۱۰۰۰ نسخه**

شابک: **۹۷۸-۶۰۰-۵۸۲۳-۳۶-۳**

Email: **Mehraban_book@yahoo.com**

www: **MehrabanPub.com**

کلیه حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به ناشر است

نشانی: **تهران، خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ لبافی نژاد، پلاک ۱۸۹**

فکس: **۶۶۴۸۳۱۴۵**

تلفن: **۶-۶۶۹۷۳۱۷۵**

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کسی تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا بخش و عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

فهرست مطالب

عنوان

پیشگفتار

صفحه

۷

فصل اول: مفاهیم مدیریت عملکرد، سنجش عملکرد و روند تکاملی

۱۱	مقدمه
۱۱	۱. مدیریت عملکرد
۱۲	۱-۱. تعریف مدیریت عملکرد
۱۶	۲-۱. چارچوب مدیریت عملکرد
۱۸	۳-۱. اهداف مدیریت عملکرد
۱۹	۴-۱. اهمیت مدیریت عملکرد
۱۹	۵-۱. روندشناسی مدیریت عملکرد
۲۱	۲. سنجش عملکرد
۲۱	۱-۲. سیستم سنجش عملکرد
۲۳	۲-۲. تعریف سنجش عملکرد
۳۰	۳-۲. اهمیت و دلایل بکارگیری سنجش عملکرد
۳۲	۴-۲. اهداف و کارکردهای نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد
۳۵	۵-۲. فراتحلیل سنجش عملکرد
۳۸	۳. روند تکاملی
۳۸	۱-۳. روند توسعه مطالعات سنجش عملکرد
۳۹	۲-۳. سیر تکامل تاریخی نظام‌های سنجش عملکرد در جهان
۵۲	۳-۳. سیر تاریخی سنجش عملکرد در ایران
۵۴	۴. جمع‌بندی

فصل دوم: بررسی مدل‌های مرتبط با ارزیابی بنگاه، محیط صنعت و ملی و سازمان‌های پروژه محور

۵۹	مقدمه
۶۰	۱. مدل‌های مرتبط با ارزیابی بنگاه
۶۰	۱-۱. الگوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا
۶۳	۲-۱. مدل ارزیابی متوازن
۶۷	۳-۱. مدل شناخت پرتری سازمانی
۷۰	۴-۱. مدل کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد

۷۶	۵-۱. الگوی جایزه کیفیت مالکوم بالدريج.....
۷۸	۶-۱ الگوی جایزه ملی دمیگ.....
۸۱	۷-۱. زنجیره ارزش پورتر برای تحلیل بنگاه.....
۸۴	۲. مدل های ارزیابی صنعت.....
۸۵	۱-۲. مدل پنج نیروی رقابتی پورتر برای تحلیل فضای صنعت نزدیک.....
۸۸	۲-۲. مدل الماس پورتر.....
۹۱	۳-۲. مدل فضای اطلاعاتی.....
۹۷	۴-۲. نظام ملی نوآوری.....
۱۰۵	۳. مدل های ارزیابی عملکرد سازمان های پروژه محور.....
۱۰۵	۱-۳. مدل بلوغ سازمان های پروژه محور رولاند گاریس.....
۱۰۸	۲-۳. مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه.....
۱۱۶	۳-۳. مدل یکپارچه بلوغ توانمندی.....
۱۲۲	۴-۳. مدل تعالی سازمان های پروژه محور.....

فصل سوم: نظام های راجع سنجش عملکرد منابع انسانی

۱۳۷	مقدمه.....
۱۳۸	۱. تعریف مدیریت منابع انسانی.....
۱۴۰	۲. مدل های کلاسیک و نوین مدیریت منابع انسانی.....
۱۴۰	۱-۲. مدل مدیریت منابع انسانی میشیگان : مدل سازگاری.....
۱۴۲	۲-۲. مدل مدیریت منابع انسانی هاروارد.....
۱۴۴	۳-۲. مدل مدیریت منابع انسانی گست.....
۱۴۶	۴-۲. مدل مدیریت منابع انسانی دانشگاه وارویک.....
۱۴۷	۵-۲. مدل چرخه منابع انسانی انجمن آموزش و توسعه امریکا.....
۱۴۹	۳. فعالیتهای نظام مدیریت منابع انسانی.....
۱۵۰	۱-۳. تعاریف و مفاهیم ارزشیابی عملکرد.....
۱۶۲	۲-۳. جایگاه مدیریت منابع انسانی در کارت امتیازی متوازن.....
۱۶۵	۳-۳. معرفی چارچوب سیستم کاری جهت بررسی و ارزیابی عملکرد.....
۱۷۲	۴-۳. مدل جایزه و ارزیابی منابع انسانی ایران.....
۱۷۳	۵-۳. مدل تحلیل زیرساخت ها و توانمندسازها.....
۱۷۵	۶-۳. مدل سرمایه گذاری در منابع انسانی (آی.آی.پی).....
۱۷۵	۷-۳. مدل استاندارد توسعه گر منابع انسانی.....
۱۷۷	۸-۳. هشت نظام اساسی استاندارد توسعه گر منابع انسانی.....

۱۷۸	۹-۳. مدل محیط کاری عالی
۱۸۰	۱۰-۳. مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی (پی. سی. ام. ام.)
۱۸۲	۱۱-۳. مدل جوایز بهترین ها
۱۸۳	۱۲-۳. مدل جوایز رهبری سرمایه انسانی
۱۸۶	۴. سیستم سنجش عملکرد تیم
۱۹۱	۵. جمع بندی

فصل چهارم: سنجش عملکرد پروژه

۱۹۵	مقدمه
۱۹۶	۱. مدل تعالی پروژه (PEM)
۲۰۱	۲. مدل بهبود فرآیندهای مدیریت پروژه
۲۱۰	۳. مدل ارزیابی سلامت پروژه
۲۱۷	۴. مدل پی‌ام‌دلتا
۲۲۱	۵. مدل بلوغ پروژهها در محیطهای کنترل شده
۲۲۶	۶. ابزار سنجش سلامت پروژه
۲۲۹	۷. مدل بلوغ مدیریت پروژه (مدل بلوغ کرزنز)
۲۳۴	۸. مدل بلوغ مدیریت پورتفولیو، برنامه و پروژه
۲۳۸	۹. استاندارد ایزو ۱۰۰۰۶
۲۴۰	۱۰. جمع بندی

فصل پنجم: نظام‌های نوین سنجش عملکرد

۲۴۵	مقدمه
۲۴۸	۱. سنجش عملکرد فرآیندهای کسب و کار
۲۵۱	۲. مدل های پویا و منسجم، کارا و اثربخش
۲۵۲	۱-۲. مدل کارت امتیازی متوازن
۲۵۶	۲-۲. مدل منشور عملکرد
۲۵۸	۳-۲. نظام سنجش عملکرد پویا (DPMS)
۲۶۰	۴-۲. نظام سنجش عملکرد IE-GIP
۲۶۱	۵-۲. مقایسه بین مدل ها بر اساس الزامات بی تیتسی
۲۶۲	۶-۲. بررسی مدل PMS-BP
۲۷۰	۳. مدیریت زنجیره تامین
۲۷۳	۱-۳. مدل های رایج سنجش عملکرد زنجیره تامین

۲۸۷	۲-۲. فرا تحلیل سنجش عملکرد در زنجیره تأمین
۲۸۷	۳-۳. مدل تعالی عملکرد زنجیره تأمین
۲۹۲	۴. جمع بندی

فصل ششم - چالش های فرا روی پیاده سازی نظام های سنجش عملکرد

۲۹۵	مقدمه
۲۹۶	۱. چالش های عامل ناکامی نظام های سنجش عملکرد
۳۰۰	۲. تکامل و پیاده سازی نظام های سنجش عملکرد؛ موانع و محرک ها
۳۰۲	۳. جایگاه علم رفتار سازمانی در مدیریت نظام های عملکرد
۳۰۶	۴. سطح تحلیل نظام های سنجش عملکرد سازمانی
۳۰۷	۵. نگاه به نظام های سنجش عملکرد در قالب نظام های کنترل
۳۱۳	۶. نیمه تاریک نظام های کنترل سازمانی
۳۱۴	۷. جمع بندی
۳۱۵	منابع و مأخذ

پیشگفتار

در بازار رقابتی امروز، ضروری است که سازمانها همچنان برتری خود را نسبت به رقبا حفظ نمایند و ضمن حفظ موقعیت رقابتی خود در بازار همواره به سمت جلو گام بردارند. بسیاری از شرکتها در سرتاسر جهان جهت نیل بدین مقصود، راهبردهایی تعیین نموده و برای اجرای آنها برنامه‌هایی تدوین می‌کنند. اما چنانچه هزینه و زمانی که صرف تدوین و اجرای این راهبردها می‌گردد، بطور مستمر کنترل و بازنگری نشود، فاقد تأثیر مناسب خواهد بود. نظامهای سنجش عملکرد با مقایسه‌ی نتایج واقعی با مقاصد و اهداف راهبردی در پیگیری اجرای راهبرد کسب و کار به مدیران کمک شایانی می‌نمایند. از جمله عناصر کلیدی در موفقیت هر راهبرد، ساز و کارها و فرآیندهایی است که برای سنجش عملکرد صورت می‌گیرد.

بازشناسی مفهوم سنجش عملکرد در چهارچوبی نظام‌مند از اهمیت بسزایی برخوردار است که در این کتاب سعی شده است تا حدودی این موضوع مورد بررسی قرار گیرد. به این هدف در فصل اول این کتاب سعی بر آن بوده تا تعاریف، اهداف، کارکردها و مفاهیم مرتبط با سنجش عملکرد از منظر متفکران و محققان مختلف مورد ارزیابی و واکاوی قرار گیرد. برای کسب شناخت بهتر نسبت به این مفهوم و عدم همگرایی در خصوص نظامهای سنجش عملکرد، سعی بر آن بوده تا با بررسی روند تکاملی این نظامها در بستر زمان، شناخت مخاطبان این کتاب را در درک این تحولات بیشتر کنیم. فصل دوم کتاب به مرور مدل‌های سنجش عملکرد پرداخته است. بدین منظور هفت مدل مرتبط با سنجش عملکرد در سطح بنگاه، چهار مدل مرتبط با سنجش عملکرد در سطح ملی و چهار مدل مرتبط با

سنجش عملکرد در سطح سازمانهای پروژه محور ارائه شده است. فصل سوم نیز مدلهای سنجش عملکرد را در سطح مدیریت منابع انسانی بیان کرده است. حداقل پنج مدل در این خصوص مورد بررسی قرار گرفته است. فصل چهارم نیز به بررسی و تشریح مدلهای سنجش عملکرد پروژه پرداخته است. در این فصل نیز ۱۰ مدل مرتبط با سنجش عملکرد پروژه ارائه شده است. به منظور تکمیل این فصول، در فصل پنجم نیز مدلهای سنجش عملکرد مرتبط با سایر حوزهها از جمله سنجش فرایندها و زنجیره تامین همراه با مقایسه آنها ارائه شده است. گرچه مطالب عنوان شده تا این بخش از کتاب راهنمای مناسبی برای محققان و مدیران در انتخاب نظام مناسب سنجش عملکرد سازمان (با توجه به مقتضیات سازمانی) می باشد، اما تجربه نشان داده است بعضاً بخش عمده ای از نظامهای مدیریت عملکرد با عدم موفقیت کامل مواجه می شوند. بنابراین در فصل ششم به بررسی چالشهای فراروی طراحی و پیاده سازی این نظام ها اختصاص دارد. در این رهگذر ضمن ارائه عوامل محرک و مشوق در پیاده سازی نظام های سنجش عملکرد، کارکردهای منتج از پیاده سازی این نظامها مورد بررسی قرار می گیرند.

مطالب عرضه شده در این کتاب حاصل نجارب تیم تحقیق در قالب تحقیقات انجام شده در سازمانهای مختلف به عنوان مجری، مشاور، ناظر تحقیقاتی یا ارزیاب، پایان نامه های دوره های تحصیلی و مقالات چاپ شده است. هر چند در این کتاب سعی بر آن بوده که مطالب به روز و معتبر در حوزه سنجش عملکرد استفاده شود، ولی به علت تنوع و ابهام در حوزه مفهوم عملکرد، سنجش عملکرد، مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد به ناچار مؤلفان به گزینش سلیقه ای و انتخابی در پاره ای از فصول دست زده اند. از این رو تیم تحقیق آماده دریافت پیشنهادها و انتقادات سازنده ای شما از طریق آدرس الکترونیکی hsafarri@ut.ac.ir می باشد. در خاتمه لازم می دانیم که زحمات همکاران و اساتید گرانقدری همچون جناب آقای دکتر اصغری زاده، آقای محمدرضا هزاوه (تدوین فصل سوم) و سرکار خانم فاطمه میرزایی رابر (تدوین فصل دوم) که به طرق مختلف ما را در انجام این مهم یاری داشتند سپاسگذاری کنیم. امید است این مکتوب عاملی در جهت اعتلای این حوزه علمی و کاری باشد.

مجیده عینیان

کارشناسی ارشد مدیریت

دانشگاه تهران

احمد رضا قاسمی

دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت

دانشگاه تهران

حسین صفری

استادیار دانشکده مدیریت

دانشگاه تهران