

مدیریت عملکرد

مؤلفان

دکتر غلامرضا شکاری

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد

محمد شهاب شیبا

مدرس دانشگاه

www.ketab.ir

سرشناسه: شکاری، غلامعباس، ۱۳۴۶ -

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت عملکرد / مؤلفان: غلامعباس شکاری، محمدشهاب شبیانی فر.

مشخصات نشر: مشهد: سخن گستر، ۱۳۹۲.

مشخصات ظاهری: ۳۷۲ ص.: جنول، نمودار.

شابک: 978-600-247-323-3

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: اجرای کار - - مدیریت

موضوع: اجرای کار - - ارزشیابی

موضوع: اجرای کار - - اندازه‌گیری

ناسه افزوده: شبیانی فر، محمدشهاب، ۱۳۶۰ -

رده بندی کنگره: ۱۳۹۲ ۸ ش ۲۶ الف / ۵ HF ۵۵۴۹

رده بندی دبی: ۶۵۸/۳۱۲۵

ماره ثبت: ۳۴۴۲۶۹۲



۲۰۰

ناشر: انتشارات سخن گستر و معاونت پژوهش و فن‌آوری دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد

نام کتاب: مدیریت عملکرد

مؤلفان: غلامعباس شکاری، محمدشهاب شبیانی فر

صفحه‌آرا: معصومه برک

شمارگان: ۵۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول / بهار ۱۳۹۳

قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

چاپ: چاپخانه میناق

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۴۷-۳۲۳-۳

مرکز بخش: مشهد- بلوار امامیه- دانشکده فنی مهندسی دانشگاه آزاد

نمایشگاه و فروشگاه کتاب دانشگاه آزاد اسلامی مشهد تلفن: ۶۶۲۵۵۷۸

فهرست مطالب

۱۹	پیشگفتار
۲۷	فصل اول: مقدمه‌ای بر عملکرد در سازمان
۳۹	عملکرد در سطوح مختلف سازمان
۲۹	سطح سازمانی عملکرد
۳۱	سطح فرایندی عملکرد سازمان
۳۲	سطح کارکنان
۳۳	عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان
۳۴	معیار عملکرد کارکنان چیست؟
۳۶	عملکرد مبتنی بر وظیفه کاری
۳۸	عملکرد مبتنی بر رفتار شهروندی
۴۱	عملکرد مبتنی بر رفتار مخرب تولید
۴۵	نیروی فعال خوب چه ویژگی دارد
۴۸	شکاف عملکرد
۵۰	مدل تشخیصی عملکرد
۵۳	محیط عملکرد
۵۵	رابطه میزان تعهد کارکنان به سازمان و عملکرد کاری آنها
۵۷	فصل دوم: مبانی مدیریت عملکرد
۵۸	مدیریت عملکرد

۵۹	دیدگاه‌های مدیریت عملکرد
۶۶	نظرات در مورد مدیریت عملکرد
۶۷	اهمیت مدیریت عملکرد
۶۸	نظام‌های مدیریت عملکرد
۷۱	مشکلات مدیریت عملکرد
۷۳	فصل سوم اندازه‌گیری عملکرد
۷۴	دسته‌بندی مدل‌های اندازه‌گیری عملکرد
۷۴	مدل‌های طراحی سیستم
۷۶	مدل سینک و تاتل
۷۹	تحلیل پوششی داده‌ها
۸۲	مدل ارزش افزوده اقتصادی
۸۵	مدل عملکرد سازمانی گروه مشاوره مرسر منابع سازمانی
۸۶	ماتریس اندازه‌گیری عملکرد
۸۶	هرم عملکرد اسمارت
۸۷	بنچ مارکینگ
۹۰	پایش سرمایه انسانی اندرو مایو
۹۱	تئوری محدودیت
۹۲	شاخص سرمایه انسانی واتسون ویات
۹۳	مدل نتایج و دلایل
۹۴	مدل سه بعدی عملکرد
۹۶	هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۹۷	مدل مثلث خدمات
۹۸	مدل کارت امتیازی متوازن

۱۰۴	مدل منشور عملکرد
۱۰۷	مدل کابین
۱۰۹	مدل سیرز روباک
۱۱۰	چرخه دمینگ
۱۱۱	مدل‌های خود ارزیابی عملکرد در سطح سازمان
۱۱۲	جایزه علوم مدیریت
۱۱۷	مدیریت کیفیت جامع
۱۲۳	فصل چهارم: ارزیابی عملکرد
۱۲۷	ایده‌های جدید در ارزیابی عملکرد
۱۲۹	تقویت شایستگی محوری
۱۳۰	ادغام رسالت، آرمان و ارزش‌ها در ارزیابی عملکرد
۱۳۱	دامنه (توزیع) نرخ‌های ارزیابی عملکرد
۱۳۴	اهداف ارزیابی عملکرد
۱۳۴	مدیریت عملکرد نه ارزیابی عملکرد
۱۳۵	فرایند ارزیابی عملکرد
۱۳۷	کاربردهای ارزیابی عملکرد
۱۳۹	شاخص‌های نظام ارزشیابی عملکرد
۱۴۰	عوامل مؤثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی
۱۴۳	ارزشیابی کارمندان از طریق پرسش‌نامه
۱۴۶	مصاحبه ارزیابی
۱۴۹	ارزیابی کنندگان
۱۴۹	موانع و محدودیت‌های ارزیابی عملکرد
۱۵۱	تعارض‌های درونی ارزشیابی عملکرد

۱۵۴	ارزشیابی عینی یا ارزشیابی ذهنی
۱۵۵	برخورد با عملکرد ضعیف
۱۵۷	ملاحظات مربوط به تدوین و ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد
۱۵۸	فعالیت‌های بسترسازی
۱۵۹	پیش‌بینی مکانیزم بهبود نظام ارزیابی عملکرد
۱۶۰	عوامل شکست ارزیابی عملکرد
۱۶۲	فصل جم: بهبود عملکرد
۱۶۴	سیستم‌های پایش
۱۶۵	فرایند مبادله
۱۶۶	شناسایی علل مشکلات
۱۶۸	مدیریت علل مشکلات
۱۶۹	توسعه یک طرح عملی و اختیار دادن به کارگزاران برای رسیدن به یک راه‌حل
۱۷۰	مدل‌های عملکرد فردی برای بهبود عملکرد
۱۷۰	نظریه روبرویی شغل و فرد یا طرح‌ریزی شغل برای افراد
۱۷۴	مدل تجزیه و تحلیل پارتو
۱۷۹	تئوری فرآیند نیروی کار
۱۸۱	مدل هرسی و گلداسمیت
۱۸۴	مدل میوری اینسورث و نیویل اسمیت
۱۸۵	مدل گرو
۱۸۸	تئوری مبادله
۱۸۹	فصل ششم: مدل‌های عملکرد در سطح فرایندی
۱۹۰	مدل طراحی مجدد فرایندها

۱۹۸	مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی
۱۹۹	مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان چیست؟
۲۰۱	سطح بلوغ در مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی
۲۰۱	زمینه‌های فرایندی
۲۰۲	ارتباط بین زمینه‌های فرایندی سطح دوم بلوغ
۲۰۶	ساختار مدل بلوغ قابلیت‌های انسانی
۲۰۷	سطوح ترکیبی
۲۰۸	زمینه‌های فرایندی
۲۱۰	اهداف
۲۱۱	اقدامات
۲۱۵	فصل هفتم: مدل‌های عملکرد در سطوح سازمانی
۲۱۵	مدل کیفیت فنی و وظیفه‌ای
۲۱۶	مدل شکاف عملکردی
۲۱۸	مدل ویژگی‌های کیفیت خدمات
۲۱۹	مدل ترکیبی کیفیت خدمات
۲۲۱	مدل عملکرد صرف
۲۲۱	مدل ارزش ایده‌آل کیفیت خدمات
۲۲۲	مدل کیفیت بهنجار شده و عملکرد ارزیابی شده
۲۲۳	مدل ترکیبی فناوری اطلاعات
۲۲۴	مدل ویژگی و تأثیرات کلی
۲۲۵	مدل رضایت و کیفیت خدمات ادراک شده
۲۲۵	مدل ویژگی پی سی پی
۲۲۷	مدل ارزش ادراک شده و کیفیت خدمات خرده‌فروشی

۲۲۷	مدل رضایت مشتری، ارزش مشتری و کیفیت خدمات
۲۲۸	مدل تاریخچه زندگی و میانجی
۲۲۹	مدل کیفیت خدمات داخلی
۲۳۰	مدل تجزیه و تحلیل داده‌های پنهان کیفیت خدمات داخلی
۲۳۰	مدل بانکداری اینترنتی
۲۳۱	مدل مبتنی بر فناوری اطلاعات
۲۳۲	مدل کیفیت خدمات الکترونیکی
۲۳۴	فصل هشتم: مدیریت عملکرد در اسلام
۲۳۴	اهمیت و جایگاه عملکرد در اسلام
۲۳۵	دیدگاه اسلام درباره برنامه‌ریزی عملکرد
۲۳۶	اجرای عملکرد در تعالیم اسلام
۲۴۱	ارزیابی عملکرد از دیدگاه اسلام
۲۴۴	بازخور عملکرد از دیدگاه اسلام
۲۴۹	فصل نهم: مدیریت عملکرد در ایران
۲۴۹	مروری بر سیر تاریخی مدیریت عملکرد در ایران
۲۵۰	قوانین حمایتی از نظام‌های مدیریت عملکرد
۲۵۳	پیوست برنامه
۲۶۸	منابع و مآخذ
۲۶۸	منابع و مآخذ اسلامی
۲۶۸	منابع و مآخذ فارسی
۲۷۱	منابع و مآخذ انگلیسی

فهرست اشکال

۳۰	۱.۱ : سطح وظیفه‌ای سازمان
۳۱	۱.۲ : سطح فرایندی سازمان
۳۳	۱.۳ : سطح کارکنان سازمان
۳۴	۱.۴ : عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان
۳۹	۱.۵ : انواع رفتار شهروندی در سازمان
۴۲	۱.۶ : انواع رفتارهای مخرب کارکنان در سازمان
۴۷	۱.۷ : مجموع رفتارهای مؤثر بر عملکرد کارکنان
۴۹	۱.۸ : تعریف شکاف عملکرد
۴۹	۱.۹ : تعیین هدف معقول در شکاف عملکرد
۵۰	۱.۱۰ : شناسایی نیروهای وادارنده و بازدارنده سطح فعلی عملکرد
۵۲	۱.۱۱ : مدل تشخیصی عملکرد
۵۵	۱.۱۲ : دسته‌بندی کارکنان براساس سطح عملکرد و میزان تعهدشان به سازمان
۶۰	۲.۱ : مدیریت عملکرد
۶۲	۲.۲ : مدیریت عملکرد: برنامه‌ریزی، بهبود و بازنگری
۶۳	۲.۳ : مدیریت عملکرد: برنامه‌ریزی، ارزیابی و بازخور
۶۳	۲.۴ : سه مرحله اصلی مدیریت عملکرد
۶۴	۲.۵ : چرخه‌های مدیریت عملکرد
۶۹	۲.۶ : چرخه مدیریت عملکرد
۷۱	۲.۷ : نگاه مدیریت عملکرد حاکم بر فعالیت‌های ارزیابی عملکرد کارکنان

- ۷۷..... ۳.۱: مدل اندازه‌گیری عملکرد سینک و تاتل
- ۷۸..... ۳.۲: معیار هفت گانه عملکرد سازمانی سینک
- ۸۴..... ۳.۳: مدل ارزش افزوده اقتصادی
- ۸۶..... ۳.۴: مدل ماتریس اندازه‌گیری عملکرد
- ۸۷..... ۳.۵: مدل هرم اسمارت
- ۸۸..... ۳.۶: مدل پنج مارکینگ
- ۹۶..... ۳.۷: مدل ارزش فرایند
- ۹۸..... ۳.۸: مدل ارزش مبتنی بر مشتری
- ۹۹..... ۳.۹: مدل ارزش مبتنی بر نیازمندی متوازن
- ۱۰۱..... ۳.۱۰: مدل کارت امتیاز متوازن کاپلان و نورتن
- ۱۰۴..... ۳.۱۱: مدل منشور عملکرد
- ۱۰۵..... ۳.۱۲: تأمین ارزش برای ذی‌نفعان
- ۱۰۸..... ۳.۱۳: مدل کایزن
- ۱۰۹..... ۳.۱۴: مدل سیرز و روباک
- ۱۱۱..... ۳.۱۵: چرخه دمینگ
- ۱۱۶..... ۳.۱۶: عناصر جایزه مالکوم بالدريج
- ۱۱۸..... ۳.۱۷: مدل اروپایی مدیریت کیفیت جامع
- ۱۲۵..... ۴.۱: پاسخ‌های مشترک به سؤال چرا افراد را ارزیابی می‌کنیم؟
- ۱۲۶..... ۴.۲: کارکردهای ارزیابی
- ۱۳۵..... ۴.۳: عوامل محیطی تعیین کننده عملکرد
- ۱۳۶..... ۴.۴: فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان
- ۱۳۸..... ۴.۵: کاربردهای ارزیابی عملکرد
- ۱۴۹..... ۴.۶: منابع مختلف ارزیابی
- ۱۵۳..... ۴.۷: تعارض‌های ارزشیابی عملکرد

۵.۱ :	مقایسه اندازه‌گیری ترسیمی	۱۶۶
۵.۲ :	شناسایی علل مشکلات عملکرد	۱۶۹
۵.۳ :	الگوی ویژگی‌های شغلی مربوط به انگیزش کاری حکمن و اولدهام	۱۷۴
۵.۴ :	مراحل تدوین مدل اچیو	۱۸۱
۵.۵ :	فهرست موارد استفاده مدیران از مدل اچیو	۱۸۲
۵.۶ :	فهرست عوامل موجود در مدل اچیو	۱۸۴
۶.۱ :	مراحل اجرایی فرایندهای مجدد	۱۹۱
۶.۲ :	مراحل اجرایی فرایندهای مجدد	۱۹۳
۶.۳ :	پنج سطح بلوغ مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان	۲۰۲
۶.۴ :	زمینه‌های فرایندی مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان	۲۰۳
۶.۵ :	ارتباط بین زمینه‌های فرایندی و سطح بلوغ قابلیت‌های کارکنان	۲۰۵
۶.۶ :	ساختار مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی	۲۰۷
۶.۷ :	ترسیم نقشه و مسیر اقدامات پیاده‌سازی و نهادهای ارزی با اهداف	۲۱۴
۷.۱ :	مدل کیفیت فنی و وظیفه‌ای	۲۱۶
۷.۲ :	مدل تحلیل شکاف خدماتی	۲۱۷
۷.۳ :	مدل بسط یافته خدمات	۲۱۸
۷.۴ :	مدل ویژگی‌های کیفیت خدمات	۲۱۹
۷.۵ :	مدل ترکیبی کیفیت خدمات	۲۲۰
۷.۶ :	ارزش و نگرش در عدم تأیید منفی	۲۲۲
۷.۷ :	مدل ترکیبی تکنولوژی اطلاعات	۲۲۳
۷.۸ :	(الف) مدل مبتنی بر ویژگی (ب) مدل کلی عوامل تأثیر گذار	۲۲۴
۷.۹ :	مدل کیفیت خدمات - رضایت	۲۲۵
۷.۱۰ :	مدل ویژگی‌های پی سی پی	۲۲۶
۷.۱۱ :	مدل اصلاح شده	۲۲۷

- ۲۲۸..... ۷.۱۲ : مدل رضایت مشتری، ارزش مشتری و کیفیت خدمات
- ۲۲۸..... ۷.۱۳ : مدل تاریخچه زندگی و میانجی
- ۲۲۹..... ۷.۱۴ : مدل کیفیت خدمات داخلی
- ۲۳۰..... ۷.۱۵ : مدل تجزیه و تحلیل داده‌های پنهان کیفیت خدمات
- ۲۳۱..... ۷.۱۶ : مدل کیفیت خدمات در بانکداری اینترنتی
- ۲۳۲..... ۷.۱۷ : مدل کیفیت خدمات مبتنی بر فناوری اطلاعات
- ۲۳۳..... ۷.۱۸ : مدل کیفیت خدمات الکترونیکی

فهرست جداول

۱.۱	رفتارهای انسانی کارکنان در شرایط متغیر کاری	۳۷
۲.۱	مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد	۶۰
۲.۲	مدل تلفیقی عملکرد	۶۵
۲.۳	ارزیابی عملکرد در سیستم مدیریت عملکرد	۶۷
۳.۱	دسته‌بندی یونگ از روش‌های انتخاب‌گیری عملکرد	۷۵
۳.۲	به کمک «ایم» می‌توانید تعیین کنید به چه چیز را اندازه‌گیری کنید	۸۰
۳.۳	شاخص‌های سرمایه انسانی ویات	۹۲
۳.۴	مدل دلایل نتایج	۹۳
۳.۵	بعد دیدگاه از مدل سه بعدی عملکرد	۹۴
۳.۶	بعد هدف از مدل سه بعدی عملکرد	۹۵
۳.۷	بعد تمرکز از مدل سه بعدی عملکرد	۹۵
۳.۸	منظرهای کارت امتیازی متوازن	۹۹
۳.۹	معیارهای جایزه مالکوم بالدريج	۱۱۴
۳.۱۰	معیارها و رویکرد ۱۰ مرحله‌ای جایزه مالکوم بالدريج	۱۱۵
۴.۱	روش‌های رتبه‌بندی عملکرد	۱۳۲
۴.۲	پاسخ‌های ۶۰۰ سازمان پیرامون کاربردهای ارزیابی کارکنان	۱۳۸
۴.۳	مهارت‌های ارتباطی برای مصاحبه ارزیابی	۱۴۷
۵.۱	تغییرات دهه اخیر در مفهوم عملکرد	۱۶۳
۵.۲	چطور مشکلات عملکرد را تعیین و چاره کنیم	۱۶۸

- ۵.۳ : اطلاعات مربوط به تعداد عوامل بروز عیب ۱۷۸
- ۵.۴ : جمع‌بندی اطلاعات مربوط به تعداد عوامل بروز عیب ۱۷۸
- ۶.۱ : اصول اساسی مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی ۲۰۰
- ۶.۲ : سطح دوم یا سطح مدیریتی ۲۰۳
- ۶.۳ : زمینه‌های مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی ۲۰۹

فهرست نمودارها

- ۴.۱: تابع پرداخت متغیر براساس نرخ عملکردها..... ۱۳۲
- ۵.۱: نمودار پارتو..... ۱۷۵
- ۵.۲: نمودار پارتو مربوط به تعداد عوامل بروز عیب..... ۱۷۹

www.ketab.ir

پیشگفتار

ادعای برتری و ابر ذهنی نیست اگر عملکرد را پایه و اساس نظریه‌های مدیریت قلمداد کنیم. برگردیم به مطالعات مدیریتی را از پیدایش علم مدیریت تا به امروز مرور کنیم. مفهوم عملکرد را می‌توان به بطن تمامی نظریه‌ها و مطالعات مدیریتی به طور آشکار یا پنهان دید. در چند سطر بعد به اختصار نگاهی به برخی از مهم‌ترین نظریه‌های مکتب کلاسیک‌ها، نئوکلاسیک‌ها، کمی‌گرایان و در نهایت نظریه‌های دوران مکتب سیستمی یا اقتضایی خواهیم داشت تا از این گذر اهمیت پرداختن به موضوع مدیریت عملکرد روشن گردد. داستان عملکرد در نظریه‌ها، مدل‌ها و اندیشه‌های مدیریت، به اولین مهم‌ها علمی کردن مدیریت در مکتب کلاسیک‌ها بر می‌گردد. نظریه تقسیم کار آدام اسمیت که در سال ۱۷۷۶ در کتاب «ثروت ملل» ارائه شده بود، یکی از اولین و مهم‌ترین گام‌هایی بود که نقش علمی و در شکل‌دهی و ایجاد تفکر مدیریت علمی ایفا کرد. نظریه تقسیم کار آدام اسمیت، با تسریع در تولید انبوه، افزایش تولید و بهبود عملکرد را تعقیب می‌نمود که تحول بزرگی را در بخش صنایع بوجود آورد. بعدها در سال ۱۸۳۲، چارلز بابیج مفهوم عملکرد را با پرداختن به تخصص‌گرایی در ماشین‌ها تحت عنوان «اقتصاد ماشین‌ها و کارخانه‌ها» مورد بحث و بررسی قرار داد. بابیج بر این باور بود که تخصص‌گرایی ضایعات و زمان مورد نیاز برای یادگیری کار را کاهش می‌دهد. با آنکه انتشار کتاب مدیریت کارگاه» در سال ۱۹۰۳ ریشه‌های تفکر علمی فردریک وینسلو تیلور را به کار و کارگر هدایت کرد اما این کتاب «اصول مدیریت علمی» با محوریت تحلیل کار بود که پس از انتشارش در سال ۱۹۰۵ تا آنجا پیش رفت که مؤلفش را پدر مدیریت علمی لقب دادند. هر چند نگاه مکانیکی تیلور بی‌شک بر کارگران را در آورده بود اما نمی‌توان نقش او را در افزایش راندمان کار با وضع شیوه‌های علمی ناگفته انگاشت. هنری تاون صاحب‌نظر دیگری بود که در ۱۹۲۱ در مقاله «مهندس به عنوان یک اقتصاددان»، به تشخیص و تجزیه تحلیل اطلاعات و طبقه‌بندی آن به عنوان ابزاری مؤثر بر عملکرد مدیران و نیز ضرورت گذراندن دوره‌های آموزشی مدیریت در دانشگاه‌ها تأکید نمود. هنری فایول را با انتشار کتاب «اصول علم اداره» در ۱۹۱۶ پایه‌گذار مکتب علم اداره دانسته‌اند. او بر خلاف تیلور که نظریات خود را بر پایه بهبود عملکرد کارگران و کارگاه‌ها ارائه کرد، نظریاتش را بر بهبود عملکرد مدیران ارشد بنا نهاد. مقاله «یک سیستم پاداش راضی کننده کارگر» هنری گانت که در سال

۱۹۰۱ ارائه شد اساس کتابی با نام «کار، حقوق و منافع» را تشکیل داد که در ۱۹۱۳ به بررسی مسایل کاری کارگران و سیستم‌های پاداشی پرداخت. اما شهرت عمده هنری گانت به خاطر چاپ مقاله «تعادل روزانه به شکل تصویری در تولید»، در ۱۹۰۳ است که بعدها نام گانت چارت را به خود گرفت. مقالات وی با عناوین «روانشناسی روابط کارمند» در ۱۹۰۸ و نیز «روش‌های مدرن آموزش» ۱۹۱۵، آموزش کارگران را با هدف بهبود عملکرد بررسی می‌کرد. بعدها والس کیلارک در ۱۹۲۲، گانت چارت را در کتابی تحت عنوان «گانت چارت: یک ابزار کاری مدیریت» منتشر کرد. گانت در ۱۹۱۸ مقاله «کارایی و دموکراسی» و نیز در ۱۹۱۹ کتاب «سازماندهی برای کار» را منتشر کرد. گیلبرت‌ها از جمله کسانی بودند که مطالعاتشان مستقیماً بهبود عملکرد کارگران را نشانگر بود. رشته اصلی فرانک گیلبرت ساختمان سازی بود. او با بررسی مشاغل مرتبط با رشته مهندسی در کتاب‌های «سیستم زمین» ۱۹۰۸، سپس «بتن» ۱۹۰۸ و نیز «سیستم بنایی» در ۱۹۰۹ قواعد روشی را برای کاهش تعداد حرکات شغل بنایی و در نتیجه افزایش بهره‌وری ارائه نمود. اولین کتاب‌های حرکت سنجی وی در این کتاب‌ها دیده می‌شود. لیلیان مولر پس از ازدواج با فرانک گیلبرت در سال ۱۹۱۴ به تنهایی کتاب «روانشناسی مدیریت» را نوشت. بعدها فرانک و لیلیان گیلبرت کتاب «اصول مدیریت علمی» را در ۱۹۱۲ با تأکید بر حرکت سنجی انتشار دادند که تا اندازه‌ای تاسف تیلور و همکارانش را به همراه داشت. آنها که مورد انتقاد تیلور و گانت بودند بعدها به صورت سر بسته به آراء تیلور در مقاله‌ای تحت عنوان «کیفرخواست مطالعه زمان با استفاده از کرومتر» در ۱۹۲۰ حمله کردند. تیگ و تکنیک کرنوسیلگراف در راستای همین پافشاری گیلبرت‌ها بر حرکت سنجی توسط آنها وضع شد. بود. آنها همچنین با انتشار کتاب «مطالعه خستگی» در ۱۹۱۶ تلفیقی از مدیریت علمی و جنبه‌های ناشی از روانشناسی صنعتی را مطرح نمودند. نظریه «پوسدکورب» لوتر هلسی گیولیک و میس فاونس ارویک در کتاب «مقالاتی در علم مدیریت» در ۱۹۳۷ وظایف مدیران را به مطالعه ارزش کارایی تدوین کرد. هارینگتون امرسون از دیگر کلاسیک‌هایی بود که با انتشار مقاله «کارایی» در ۱۹۲۴ گام دیگری در این حوزه برداشت. بوروکراسی اداری ماکس وبر با انتشار کتاب‌های «اخلاق پروتستانی و روح سرمایه داری» در ۱۹۰۵ و «تئوری سازمان اقتصادی و اجتماعی» در ۱۹۲۲ با همه حمله‌ها و انتقاداتی که به این نظریه شد تخصص‌گرایی، ساختاردهی، پیش‌بینی و ثبات، رفتار عقلایی و تأکید بر شایستگی را مطرح نمود. نظریه‌های کلاسیک‌ها با پرداختن به موضوعاتی چون حرکت سنجی، زمان سنجی، وظایف مدیران، نظام‌مند کردن روش‌ها و فرایندهای کاری، ایجاد ساختار و سلسله مراتب سازمانی و این قبیل مفاهیم، به جنبه‌های سخت افزاری عملکرد اشاره دارند.

اما این مطالعات جرج التون مایو بود که فصل جدیدی از نگرش به کار و کارگر را در ادبیات مدیریت رقم زد. نتایج این مطالعات که موسوم به مطالعات هاثورن است توسط دو تن از همکاران مایو، جی اف روتلیسبرگر و ویلیام جی دیکسون تحت عنوان «مدیریت و کارگر» در ۱۹۳۹ انتشار یافت که در آن پژوهشگران شگفتی و گیج شدن خود را از نتایج این مطالعه که در جستجوی عوامل محیطی مؤثر بر بهره‌وری و کارایی کارکنان انجام گرفته بود اعلام نمودند. انتشار این یافته‌ها که مکتب جدیدی در مدیریت را پایه‌گذاری نمودند، مفروضات انسان اقتصادی کلاسیک‌ها را که برانگیخته‌کننده کارگر را تنها به وسیله پاداش‌های مادی می‌دانند به چالش کشید و افزایش کارایی و بازدهی کارگران را به مطالعه رفتاری منوط دانست. هوگو مانستربرگ یکی دیگر از نوکلاسیک‌هایی است که او را به خاطر مطالعاتش و انتشار کتاب «روانشناسی و کارایی صنعتی» در ۱۹۱۳ به روان‌شناسی صنعتی می‌خوانند. بیشتر تلاش‌های مانستربرگ بر پیدا کردن بهترین فرد مناسب برای یک شغل و نیز انطباق شغل با ویژگی‌ها و توانمندی‌های افراد بود. زیگموند فروید چهره جنجالی دنیای روان‌شناسی بود. نظریه مهم خود یعنی روان‌کاوی و نیز حالات شخصیت یا همان استعاره شخصیت به کمک ویخ در نخستین کتاب مهم خود «تعبیر رویاها» در ۱۹۰۰ مطرح نمود. استعاره شخصیت انسان به گروهی از سه بخش، این مضمون را با خود به مفاهیم مرتبط با عملکرد آورد که در تعاملات کاری آنچنان که باید و کنایه را نمی‌توان به درستی شناخت، چراکه قسمت اعظم شخصیت افراد بسان کوهی از یخ پدیداست. مهم‌ترین کتاب‌های «یک نظریه پویا در شخصیت» در ۱۹۳۵ و نیز دستنامه «روانشناسی کودکان» در ۱۹۳۴، سه نظریه مهم یعنی نظریه میدانی شخصیت، تحلیل میدان نیرو و پویایی‌های گروهی را عرضه کرد. نظریه میدانی شخصیت، رفتار و عملکرد را تابعی از فرد، محیط روانی و هیأت روانی می‌داند. پویایی‌های گروهی نیز به وابستگی متقابل افراد یک گروه به یکدیگر و بالتبع تأثیرات متقابل هر عضو بر کل یا اعضاء دیگر را مطرح می‌سازد که در حوزه بررسی‌های عملکرد گروه کمک‌مکان به اندیشمندان این حوزه کرده است. نظریه تحلیل میدان نیرو نیز سطح عملکرد افراد را تابعی از مجموعه نیرو می‌داند. نیروهایی که می‌کوشند وضع موجود را حفظ کنند و نیروهایی که به دنبال تغییر سطح عملکرد هستند.

هنری ماری در سال ۱۹۳۷ اثر خود را تحت عنوان «کاوش‌هایی در شخصیت» منتشر کرد. در این اثر بود که ماری آزمون تات یا استنباط موضوعی را مطرح نمود و بنیان‌های نظریه شخصیت انسانی خود را بنا نهاد. براساس این نظریه، شخصیت افراد براساس نیروهای فعال‌ساز شخصیت یا همان نیازها (انگیزه‌های درونی)، فشارها (محرك‌های خارجی)، و نیروهای عاطفی و ارزشی و عمل متقابل محرك‌های بیرونی و درونی ساخته می‌شود و در نتیجه، رفتارهای افراد شکل می‌گیرد. آلپورت تنوری خصیصه خود را در کتاب «شخصیت: تفسیری روانشناختی» در ۱۹۳۷ بر این اساس

ارائه نمود که صفات شخصیتی افراد بیشتر از آنکه تحت تأثیر گذشته باشد از حال و آینده تأثیر می‌پذیرد. مطالعه اریکسون بر روی مراحل رشد شخصیت در کتاب «کودک در اجتماع» در ۱۹۵۰ بیان گردید که بر نقش تأثیرات فرهنگی بر رشد شخصیت صحنه می‌گذارد. تئوری بلوغ و عدم بلوغ کریس آرچریس در کتاب «شخصیت و سازمان» در ۱۹۵۷ به این موضوع می‌پردازد که بی‌تفاوتی کارگران صنعتی و فقدان تلاش از جانب آنان صرفاً نتیجه تنبلی ایشان نمی‌باشد و بزعم آرچریس بدلیل سوءمدیریت است. این سوءمدیریت و اعمال و اقدامات مورد استفاده سازمان‌ها است که کارگزارانی نابالغ تربیت می‌کند و عملکردی همچون افراد نابالغ دارند. نقش یادگیری در بهبود و ارتقاء عملکرد کارکنان و کارگران در مطالعات دانشمندانی نظیر ایوان پیروچ پاولوف، حوزه عملکرد را به‌عنوان شرط یادگیری فرض کرد و با آزمایشات مختلفی که انجام داد، صحت فرضیات خود را تأیید نمود. یکی دیگر از دانشمندانی که به مطالعه یادگیری پرداخت، ادوارد ال ثورندیک است. او قوانین تأثیر، آمادگی و سبب را در کتابی تحت عنوان «ماهیت اصلی انسان» در سال ۱۹۱۳ منتشر ساخت. برای مثال، قوی آمادگی می‌باشد که به این دارد که آمادگی فرد برای انجام عملی موجب خوشنودی او را در پی دارد. درحالی‌که اگر آمادگی لازم برای انجام عمل در فرد نباشد، مجبور کردن او موجب ناخشنودی‌اش می‌شود. تئوری تقویت بی‌اف اسکینر نیز یکی دیگر نظریه‌هایی است که بیان می‌دارد کارکنان در نتیجه تقویت مثبتی مطلوب‌شان، یاد می‌گیرند که چگونه رفتار کنند. اسکینر در رمانی تحت عنوان «روایت» جامعه‌ای را به تصویر می‌کشد که تمام جنبه‌های زندگی توسط تقویت مثبت کنترل می‌شوند. تقویت مثبت از دید اسکینر روشی است که با ارائه پیامدهای جذاب، احتمال تکرار یک رفتار مطلوب را افزایش می‌دهد.

از مهم‌ترین خدماتی که به حوزه عملکرد شده است، نظریه انگیزشی دانشمندان مکتب نئوکلاسیک می‌باشد. این دست نظریه‌ها را به دو گروه کلی نظریه‌های محتوایی و نظریه‌های فرایندی تقسیم‌بندی می‌کنند. نظریه‌های محتوایی می‌کوشند تا عواملی را که کارکنان را وادار به کار کردن می‌کنند شناسایی کنند، و نظریه‌های فرایندی به چگونگی نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی می‌پردازند.

آبراهام مازلو در سال ۱۹۵۴ در مهم‌ترین کتاب خود «انگیزش و شخصیت»، نظریه‌ای را مطرح نمود که در آن، عملکرد انسان تابعی از یک سری نیازها است. دانشمند دیگری به نام دیوید مک کله‌لند، نظریه انگیزش موفقیت را در کتاب «انگیزش موفقیت» با این فرض مطرح نمود که علت تلاش و کوشش بیشتر یک فرد از دیگری در محرکی به نام نیاز به توفیق‌طلبی نهفته است. نظریه نیازهای زیستی، تعلق و رشد کلایتون آلدرفر در سال ۱۹۷۲ در مقاله‌ای تحت عنوان «زیست، تعلق و رشد: نیازهای انسانی در زمینه‌های سازمانی»، علت برانگیختن افراد در سازمان را حرکت بر روی

پیوستاری از نیازها می‌داند که با نیازهای جسمانی و امنیت یا به عبارتی همان نیاز زیستی شروع؛ و با نیاز به محبت، ارزش و احترام یا همان نیاز به تعلق امتداد؛ و به نیاز به رشد، میل به کمال و تعالی پایان می‌یابد. نظریه دو عاملی انگیزش یا تئوری انگیزش بهداشت فردریک هرزبرگ در سال ۱۹۵۹ در کتاب «انگیزش در کار» منتشر شد که دو دسته عوامل را در کار هر فرد مطرح کرد. دسته اول عوامل نگهدارنده‌اند که وجودشان در کار ضروری‌اند و نبودشان ایجاد مشکل و نارضایتی می‌کند ولی موجب برانگیختن نمی‌شود. عواملی نظیر حقوق و شرایط فیزیکی کار در این دسته جای می‌گیرند. دسته دوم عواملی نظیر توفیق و پیشرفت در کار و احساس رضایت از شغل هستند که باعث ترغیب و انگیزش کارمند یا کارگر می‌شوند. کار بزرگ دیگری که در نظریه‌های محتوایی انگیزش نام شد به نظریه x و y داگلاس مک‌گریگور بر می‌گردد. دو دسته مفروضات متضادی که درباره طبعیت انسان و نحوه نظارت و سرپرستی او ارائه شد. نظریه x در جنبه منفی، انسان را فردی توصیف می‌نماید که طبیعتاً علاقه‌ای به کار ندارد و راحت طلب و گریزان از کار است. به همین جهت از قبول مسئولیت اجتناب می‌کند و تنها راه کار خواستن از او اجبار و کنترل مستقیم و ترس از تنبیه است. در جنبه مثبت، انسان موجودی قلمداد می‌شود که طبیعتاً و فطرتاً علاقه‌مند به کار است و مسئولیت‌پذیر و توانمند است. بر طبق این نظریه در صورتی که شرایط مطلوب کار فراهم باشد، فرد در جستجوی کار و طالب مسئولیت است و نیازی به اجبار و ارباب او وجود ندارد. مک‌گریگور نظریات خود را در تنها کتابی با نام «جنبه انسانی سازمان» در سال ۱۹۵۰ منعکس ساخت.

نظریه‌های انتظار پورتر و لالو یکی از تئوری‌های نوین انگیزش است که تکمیل شده نظریه انتظار ویکتور وروم است و به این موضوع اشاره دارد که فرد به انجام کار و رضایت او تحت تأثیر عواملی چون ارزش و مطلوبیت پاداش و نتیجه، انتظار و کمال، نوع پاداش و نتیجه، توان و استعداد فرد در کار، ادراک فرد از نقش خود در سازمان و احساس مسئولیت بودن پاداش و نتیجه، قرار دارد. این نظریه را پورتر و لالو در مقاله‌ای تحت عنوان «عملکرد و نظریه‌های مدیریتی» در سال ۱۹۶۸ منتشر ساختند. نظریه برابری استیسی آدامز نیز یکی دیگر از تئوری‌های نوین انگیزش است. در این نظریه عملکرد تابعی از قضاوت فرد از نسبت داده‌ها به ستانده‌هایش در کار می‌باشد در مقایسه با داده‌ها و ستانده‌های دیگران. به عبارت بهتر فرد داده‌های خود در کار را نظیر سن، جنسیت، تحصیلات، تجربیات، موقعیت اجتماعی و سازمانی، میزان تلاش و کوشش را با ستانده‌هایی نظیر دستمزد، مقام و مرتبت سازمانی، و پاداش و ترفیع خود در سازمان با سایر افراد مقایسه می‌کند و اگر به ادراک نابرابری برسد، سعی می‌کند تا این نابرابری را به برابری تغییر دهد. آدامز این نظریه را که در مقاله «برابری در مبادلات اجتماعی» در سال ۱۹۶۵ منتشر ساخت با این توضیح کامل می‌کند که افراد نه تنها در احساس نابرابری مثبت سعی می‌کنند تا به برابری برسند،

بلکه در نابرابری منفی مثلاً زمانی که احساس می‌کنند بیشتر از سایرین کار می‌کنند ولی به آنها کمتر پرداخت می‌شود نیز به نوعی از طریق کاهش کیفیت تولید یا کار کمتر به برابری مورد نظر دست می‌یابند.

این نظریه‌های رهبری بودند که باب جدیدی از نقش مدیران را در عملکرد سازمانی باز نمودند. نظریه‌های رهبری را در سه دسته کلی می‌توان قرار داد. برخی از نظریه‌های رهبری مانند نظریه کیت دیویس چهار خصوصیت و استاگدیل که شش خصوصیت برای رهبر قابل می‌شوند، رهبری را ناشی از خصوصیات فردی رهبر دانسته و بر جنبه کاریزماتیک رهبر تأکید می‌نمایند. برخلاف رهبر با خصوصیات فردی رهبری، در نظریه‌های رفتاری رهبری، دانشمندان بیشتر به دنبال آنند تا ببینند سبک و روش رهبر در ارتباط با پیرو چگونه است. یکی از پیشگامان نظریه‌های رفتاری را رنسیس لیکرت دانسته‌اند طبق نظر لیکرت یک سازمان مؤثر، سازمانی است که مدیران و سرپرستان را تشویق به تمرکز بر ایجاد با گروه‌های کاری مؤثر با اهداف عملکردی بالا می‌کند. نظریه سیستم‌های جدید لیکرت، چهار سبک رهبری استبدادی، استبدادی پدرسالارانه، مشارکتی و تفویضی در کتابی تحت عنوان «الگوهای جدید مدیریت» در ۱۹۶۱ ترسیم کرد. عملکرد پیروان و زیردستان در این نظریه تابع سبک و سیاق رهبری است. رابرت بلیک و جین موتان از دیگر نظریه‌پردازان رفتار رهبری می‌باشند که با نظریه شبکه مدیریت در کتابی به همین نام در سال ۱۹۶۴ به شهرت رسیدند. در این نظریه دو گرایش عمده به تولید و افراد را برای دسته‌بندی سبک‌های رفتاری رهبران بکار می‌برند. پیوستار رهبری تانن بام و اشمیت که در سال ۱۹۷۳ در مقاله «چطور یک الگوی رهبری را انتخاب کنیم» منتشر گردید، نمونه‌ای از نظریه‌های اقتضایی است که عملکرد را در پیوستاری از آزادی اختیارات و زبردست تا آزادی اختیارات رییس دسته‌بندی می‌نماید. بر طبق این نظریه رفتار رییس و مرنوس‌های تحت امر او بستگی از نیروهای موجود در مدیر و زبردست که کیفیت عملکرد را تعیین می‌نماید. دنیای نظریه‌های مدیریت در همین جا ختم نمی‌شود. نظریه‌های مختلفی را می‌توان شاهد این ادعا آورد که یا به عملکرد مؤثرند و یا متأثر از عملکرد هستند.

این گفتار نه قصد پرداختن به این نظریه‌ها را دارد، و نه مجال ورود به آنها را. غرض این بود تا با اشاره‌ای به سیر تاریخی تفکرات مدیریت، ارتباط حوزه‌های مختلف این دانش را با مفهوم عملکرد در حد توان نمایان کنیم. مولفان هنوز هم بر این ادعای خود پای می‌فشارند که عملکرد در تمام مفاهیم سازمان و مدیریت نهفته است، و خواسته یا ناخواسته دانشمندان و نظریه‌پردازان مدیریت در توسعه و ارتقاء آن نقش ایفاء کرده‌اند. به هر سخن، مطالعه الباقی داستان و گشت و گذار در بازار نظریه‌های مدیریت و نیز قضاوت درباره ادعای مؤلفان را به عهده خواننده محترم می‌گذاریم. همین پیش‌فرض بود که مولفان را واداشت تا دست به قلم برند و مدیریت عملکرد را در سه

سطح کلی یعنی سطح سازمانی، سطح فرایندی و در نهایت سطح کارکنان به وادی مطالعه بکشانند.

در فصل اول این کتاب، سعی شده است تا به مفهوم عملکرد پرداخته شود. در این فصل پس از آشنایی با مفهوم عملکرد، به مفاهیم مرتبط با آن پرداخته می‌شود.

فصل دوم مبانی مدیریت عملکرد را با پرداختن به تعریف، اهمیت، دیدگاه‌ها، نظرات، نظام‌ها و مشکلات مدیریت عملکرد ادامه می‌دهد.

فصل سوم ضمن پرداختن به اندازه‌گیری عملکرد، مدل‌های رایج در اندازه‌گیری عملکرد را بیان می‌دارد.

فصل چهارم به بحثی اساسی در فرایند مدیریت عملکرد یعنی ارزیابی عملکرد می‌پردازد. ارزیابی عملکرد یکی از کارهایی است که تا پیش از آنکه مدیریت عملکرد مطرح گردد، همگان عملکرد را با آن می‌شناختند. در این فصل مبحثی نظیر اهداف ارزیابی، انواع ارزیابی، فرایند ارزیابی و کاربردهای ارزیابی مطرح می‌شود.

فصل پنجم بهبود عملکرد را از طریق بیان رایج‌ترین مدل‌های بهبود عملکرد شامل می‌شود. آنچه در این فصل‌ها خواهید خواند نگاه‌های مشترکی است که در تمامی سطوح عملکردی مشترک است.

فصل ششم مدل‌های فرایندی عملکرد را معرفی می‌کند و بر این قرار می‌دهد. این فصل گامی است به سوی مدیریت عملکرد در سطح فرایندهای سازمانی که می‌تواند از آن به مدیریت عملکرد بخشی یا وظیفه‌ای نیز یاد کرد.

فصل هفتم مدل‌های عملکرد را در سطح سازمانی به بحث می‌نهد. مدیریت عملکرد علاوه بر جنبه جزئی، ماهیتی سازمانی و کل گرایانه را نیز در بر دارد که این فصل در این حوزه ورود می‌نماید.

مؤلفان به پیشنهاد داوران محترم این کتاب، دو فصل انتهایی را بر این مجموعه افزودند. با عنایت به منویات مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله العالی) مبتنی بر «تداوم پیشرفت اسلامی ایرانی»، مؤلفان پیشنهاد نکته سنجانه داوران محترم را مغتنم شمرده و فصل هشتم را با عنوان مدیریت عملکرد در اسلام، و فصل نهم را با موضوع مدیریت عملکرد در ایران بر این اثر افزودند.

مؤلفان به هیچ عنوان داعیه این را ندارند که این نوشتار بی‌عیب و نقص می‌باشد، بلکه خود و نوشتار خود را نیازمند نقد و توصیه‌ی فرهیختگانی می‌دانند که منت خواندن و نقد کردن این کتاب را بر آنها می‌نهند.

مؤلفان بر خود لازم می‌دانند تا از معاونت محترم پژوهشی، مدیرکل محترم پژوهشی و

کارشناسان محترم بخش انتشارات معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد که در کلیه مراحل داوری، چاپ و نشر این اثر مؤلفان را حمایت و یاری نمودند، قدردانی و تشکر نمایند. همچنین جا دارد تا نگارندگان مراتب سپاس‌گذاری و قدردانی خود از حسن‌نظر داوران محترم مبنی بر تأیید علمی این کتاب را ابراز نمایند. برای ما باعث بسی افتخار و مباهات است که این اثر توسط تنی چند از اساتید خبره و متخصص دانشگاه صحنه‌گذاری گردیده است و حمایت مالی و معنوی دانشگاه را از چاپ و نشر این کتاب شایسته و به جا قلمداد نموده‌اند. ابراز قدردانی از زحمات و پیگیری مدیریت محترم انتشارات سخن‌گستر که فرایند چاپ و نشر این کتاب را عهده‌دار بودند، بر خود فرض می‌دانیم. در خاتمه جا دارد تا از زحمات تمامی کسانی که به نحوی در انتشار این کتاب نقش داشته‌اند تشکر نماییم و ارزش معنوی کار ایشان را نه به زبان قاصر خود، که به عنایت حضرت علی (ع) تعالی حوالت دهیم.

عروض و فرائد معجزه‌آسا
که هر حرفی در آن معنی نگیرد
معانی هرگز اندر حروف نماند
که بحر قلزم اندر ظرف ناید
چو ما از حرف خود در تنگناییم
چرا چیزی دگر بر وی فزاییم

دکتر غلام‌رضا یاسی‌نکاری

محمد شهاب‌الدین یاسی‌نکاری