



مروری بر مفاهیم شاخص، مدل و ارزیابی عملکرد

مؤلفان و گردآورندگان:

سید امیررضا نجات

سیده بهاره کاشیان

زیر نظر:

دکتر سودابه وطن خواه

دانشیار دانشگاه علوم پزشکی تهران

دکتر محمود بیگلر

معاون توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه

سرشناسه	: نجات، سیدامیررضا، ۱۳۵۵ -
عنوان و نام پدیدآور	: مروری بر مفاهیم شاخص، مدل و ارزیابی عملکرد/ مولفان و گردآورندگان سیدامیررضا نجات، سیده بهاره کاشیان؛ زیر نظر محمود بیگلر، سودابه وطن‌خواه؛ ویراستار سیده بهاره کاشیان.
مشخصات نشر	: سیدمحمود اخوت، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	: ۱۵۹ ص.
شابک	: 978-600-6065-37-3
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۱۵۷.
موضوع	: اجرای کار -- ارزشیابی
موضوع	: استانداردهای عملکرد شغلی
موضوع	: کارآمدی سازمانی
شناسه افزوده	: کاشیان، سیده بهاره، ۱۳۵۹ -
شناسه افزوده	: بیگلر، محمود، ۱۳۳۹ -، ناظر
شناسه افزوده	: وطن‌خواه، سودابه، ۱۳۲۵ -، ناظر
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۱ ۲۶ن۲ الف/۵/۵۴۹/۵ HF۵۵۴۹
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۵۶۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۴۵ ۷۵



مروری بر مفاهیم شاخص، مدل و ارزیابی عملکرد

ناشر: سیدمحمود اخوت

تالیف: سید امیررضا نجات، سیده بهاره کاشیان

تاریخ چاپ اول: ۱۳۹۱

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۶۵-۳۷-۳

قیمت: ۴۴۰۰ تومان

تلفن امور کتاب دانشگاه: ۰۲۱-۸۶۷۰۲۵۲۸-۸۶۷۰۲۵۰۸

مسئولیت صحت مطالب، تماماً با نویسندگان است.

حق چاپ محفوظ

مقدمه

از جمله اصولی که در فرهنگ اسلامی بسیار از آن یاد می‌شود عدالت است. عدل به معنای قضاوت و پاداش به حق است یعنی خداوند هیچ عملی را هر چند ناچیز و کوچک باشد از هیچ کس ضایع نکرده است و بی اجر و پاداش نمی‌گذارد و بدون تبعیض به هر کس جزای عملش را خواهد داد.

"فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ"

قرآن کریم سوره زلزال آیه هفتم

برای اولین بار در تاریخ حضرت امام علی (ع) نظام عدالت اجتماعی را پایه‌گذاری نمودند. آن حضرت تنها متفکری بودند که به این دیدگاه جنبه عملی داد و به عنوان رییس یک حکومت و جامعه نظریات عدالت اجتماعی را در چارچوب دین مبین اسلام جامه عمل پوشانید.

در این میان نقش ارزیابی عملکرد بسیار مهم و از حساس‌ترین دغدغه‌های مدیران سازمان (از عالی تا اجرایی) در جامعیت بخشیدن به عدالت اجتماعی در سازمان محسوب می‌شود. پیچیدگی و وجود عوامل بسیار در تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد از چالش‌های پیش روی در این مسیر است که در طراحی یک سیستم ارزیابی جامع بایستی به آن توجه ویژه داشت. در نهایت لازمه اجرای ارزیابی عملکرد وجود اطلاعات است، زمانی می‌توانیم ارزیابی درستی داشته باشیم که فرآیند گردش اطلاعات شامل جمع‌آوری، تحلیل و ارایه، در قالب شاخص‌های جامع و مانع ارزیابی عملکرد دیده شده باشد.

دکتر باقر لاریجانی

مقدمه معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع

امروزه در عصر شگفتی‌های اطلاعات که هر لحظه با تازه‌هایی از ابعاد مختلف اطلاعات و کشف دانش‌های نهفته روبرو هستیم، مهمترین عامل موفقیت هر سازمان منابع و امکاناتی نظیر نیروی انسانی، تجهیزات و اطلاعات و آمارهاست پر واضح است سازمانی در این رقابت نزدیک پیروز است که از همه قابلیت‌ها به نحو مطلوب و اثربخش بهره‌برداری نماید.

رسیدن به چنین هدفی تصادفی نخواهد بود مگر با برنامه‌ریزی و آرایه راهکار پرورش استعدادها و تکامل منابع موجود که در نهایت افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت را به دنبال خواهد داشت.

نظام ارزیابی عملکرد که یکی از اصول مدیریت بر منابع و امکانات یک سازمان محسوب می‌شود زیربنای تحکیم و استقرار عدالت اجتماعی در سازمان است. فلذا لزوم طراحی مناسب و همه جانبه‌نگر شاخص‌ها و مدل ارزیابی و نیز اطلاعات صحیح، دقیق و به‌هنگام سازمان را قادر می‌سازد در این مسیر بطور بهینه‌ای گام بردارد.

دکتر محمود بیگلر

معاون توسعه مدیریت و

برنامه ریزی منابع دانشگاه

فهرست مطالب

شماره صفحه	عنوان
۷	مقدمه
۹	۱- شاخص، تعاریف و مفاهیم
۹	۱-۱- تعریف شاخص
۱۳	۱-۲- ملاحظات شاخص گذاری
۱۶	۱-۳- لزوم تعریف شاخص ها و کاربرد آنها
۱۸	۱-۵- انواع شاخص ها
۱۹	۱-۶- طبقه بندی شاخص ها
۲۰	۱-۷- شکل شاخص
۲۱	۱-۸- سطوح شاخص گذاری
۲۲	۱-۹- خصوصیات شاخص خوب
۲۳	۱-۱۰- ویژگیهای عمومی شاخص ها
۲۴	۱-۱۱- معیارهای ارزیابی شاخص ها
۲۶	۱-۱۲- ملاک های انتخاب شاخص
۲۷	۱-۱۳- خاصیت D&SMART شاخص
۲۷	۱-۱۴- روشهای شاخص گذاری
۲۸	۱-۱۵- ارتباط شاخص و استاندارد
۳۰	۲- سیستم
۳۰	۲-۱- سیستم چیست ؟
۳۰	۲-۲- تعریف سیستم
۳۱	۲-۳- سیستم و محیط
۳۳	۲-۴- طبقه بندی سیستم ها
۳۶	۲-۵- ویژگیهای سیستمهای باز و سیستمهای بسته
۳۸	۲-۶- سلسله مراتب سیستمی
۳۸	۲-۷- تداخل سیستمها
۳۸	۲-۸- ارتباطات
۳۹	۲-۹- پایداری سیستم
۳۹	۲-۱۰- سایبرنتیک
۴۰	۲-۱۱- باز خورد
۴۰	۲-۱۲- سازمان در قالب سیستم
۴۱	۲-۱۳- تفکر سیستمی
۴۵	۲-۱۴- اصل تضاد

۴۷	۲-۱۵- اجزای سازمان در نگرش سیستمی
۴۸	۲-۱۶- نگرش سیستمی به سازمان
۵۲	۲-۱۷- سیستم های اطلاعاتی
۵۵	۳- مدل سازی
۵۵	۳-۱- تعریف مدل
۵۷	۳-۲- چرا مدل سازی می کنیم؟
۵۹	۳-۳- فواید و چالش های احتمالی در مدل سازی
۶۰	۳-۴- انواع مدل ها
۶۲	۳-۵- اصول مدل سازی
۶۳	۳-۶- مراحل اصلی در مدل سازی
۶۵	۴- مدیریت ارزیابی عملکرد و مدیریت بهبود عملکرد سازمانی
۶۵	۴-۱- تاریخچه ارزیابی عملکرد در ایران
۶۹	۴-۲- تعریف عملکرد
۶۹	۴-۳- شاخص و عملکرد
۷۶	۴-۴- تعریف ارزیابی عملکرد
۷۷	۴-۵- انواع مختلف ارزیابی عملکرد در سازمانها
۷۸	۴-۶- اجزای نظام ارزیابی عملکرد
۸۱	۴-۷- دیدگاه های سنتی و مدرن در ارزیابی عملکرد
۹۳	۴-۸- چرخه مدیریت عملکرد
۹۶	۴-۹- فرایند ارزیابی عملکرد
۱۰۳	۴-۱۰- اهداف ارزیابی عملکرد
۱۰۳	۴-۱۱- الگوها و مدل های ارزیابی عملکرد
۱۰۵	۴-۱۲- مدیریت مبتنی بر عملکرد
۱۰۹	۵- تصمیم گیری
۱۱۰	۵-۱- تصمیم گیری چیست ؟
۱۱۳	۵-۲- سیستم های کمک تصمیم گیری
۱۱۸	۵-۳- تعریف تصمیم گیری
۱۱۹	۵-۴- مراحل تصمیم گیری
۱۲۲	۵-۵- شرایط محیط تصمیم گیری
۱۲۴	۵-۶- مدل های تصمیم گیری
۱۲۵	۵-۷- تصمیم گیری با معیارهای چند گانه
۱۲۶	۵-۸- ابزارهای تصمیم گیری
۱۴۱	۵-۹- روش های وزن دهی
۱۴۲	(۱) بی مقیاس کردن :
۱۴۴	(۲) ارزیابی اوزان برای شاخص ها
۱۵۷	منابع:

قال حضرت علی(ع):

هر کس به استقبال امور برود موفق است

و هر کس امور به استقبال او بیاید شکست می خورد.

مقدمه

از زمانی که انسانها به صورت اجتماعی زندگی کردند راه حل‌های مختلفی از شیوه‌های زندگی را پشت سر نهاده اند. از زندگی کوچ نشینی و مبتنی بر شکار و صیادی و دامداری تا اقتصاد مبتنی بر کشاورزی و یکجانشینی و انقلاب صنعتی و هم اکنون که در جهان فراصنعتی به سر می بریم، همواره ارزیابی عملکرد از ابعاد مختلف مدنظر بشر بوده است. پیدایش حکومت‌های مختلف و پیشرفتهای فیزیکی و تکنولوژیکی سبب تکامل حکومتها گردید و پیدایش حکومتها در غالب دموکراسی را موجب شد. دولتها مجبور به ارائه خدمات متنوع و زبده‌تری گردیدند و حق به مردم و وظیفه برگردن حکومتها ماند و روز به روز انتظارات جامعه افزایش یافت و به تبع آن باعث گسترش واحدهای خدماتی شد که مسئله ارزیابی آنها به منظور بهبود عملکرد مورد توجه قرار گرفت.

امروز نیز تعاریف مختلفی از نظام ارزیابی عملکرد ارائه می شود. مثلاً نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند اندازه گیری و سنجش به علاوه قضاوت با وضعیت مطلوب و مورد نظر و نحوه دستیابی آن دانست.

در ارزیابی هر چیز (پدیده، مشکل، مسئله، نارسایی، تنگنا، امکانات، استقرار، موفقیت، ناکامی و شکست و...) اطلاعات آماری بیش از هر تعریف و توصیف، قریب به حقیقت و واقعیت هستند، و هرچند که نسبی و تقریبی باشند، لااقل نمایی درست‌تر و واقعی‌تر را در معرض دید و قضاوت قرار می‌دهند.

در مواجهه با انبوهی از آمارها و اطلاعات آماری زمانی خواهیم توانست از این اقیانوس عظیم بهره مند شویم که این آمارها علاوه بر صحت، دقت و بهنگامی دارای

قالب و شکلی قابل مقایسه و تحلیل باشند. شاخص متغییری است که برای ارزیابی شرایط و حساسیت‌ها، مقایسه بین مکان‌ها و موقعیت‌ها، و نیز ارزیابی شرایط و گرایش‌ها در ارتباط با اهداف و مقاصد، تامین اطلاعات هشدار دهنده، پیش‌بینی شرایط و روند آینده به کار رود. این اطلاعات در برخی سطوح تصمیم‌گیری بسیار مهم و مؤثرند و بنابراین در برنامه‌ریزی، پایش و ارزشیابی قابل به کار گیری هستند. در عین حال از آنجا که امکان مقایسه را فراهم می‌سازد می‌توان وضعیت امروز را با گذشته مقایسه نمود و پیش‌بینی‌هایی برای آینده نمود.

در این کتاب ضمن مرور ادبیات ارزیابی عملکرد و شاخص‌های ارزیابی، مفاهیم و کاربردهای آن، جایگاه تفکر سیستمی، نقش مدل‌سازی در تبیین شاخص‌ها، نقش شاخص‌های آماری، پیشینه ارزیابی عملکرد در ایران و برخی کشورهای جهان را به بررسی و چارچوب نظری تحقیق ارائه می‌شود.