

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# روش های ارزیابی

## و عملکرد سازمان

مؤلفان:

محمد علی جبرئیلی

(کارشناس مهندسی مکانیک و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

فرخ قربانی نامور

(دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی)

سرشناسه	: جبرئیلی، محمدعلی، ۱۳۳۸ -
عنوان و نام پدیدآور	: روش‌های ارزیابی عملکرد سازمان/ مولفان محمدعلی جبرئیلی، فرخ قربانی‌نامور.
مشخصات نشر	: تبریز: انتشارات پژوهش‌های دانشگاه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۱۴۳ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۳۸-۷۷-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: کارآمدی سازمانی -- ارزشیابی
موضوع	: Organizational effectiveness -- Evaluation
موضوع	: عملکرد -- ارزشیابی
موضوع	: Performance -- Evaluation
شناسه افک	: قربانی نامور، فرخ، ۱۳۵۱ -
رده بندی کنگ	: ۱۳۹۵ ج۲/۹/۵۸/HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۷۷۷۸۴۰

عنوان	: روش‌های ارزیابی عملکرد سازمان
مؤلف	: محمد علی جبرئیلی، فرخ قربانی نامور
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۳۸-۷۷-۱
صفحه آرایه	: نیمه مناف زاده
چاپ و صحافی	: مدیران
طراح روی جلد	: نیمه مناف زاده
قطع	: وزیری
قیمت: ۱۶۰۰۰۰ ریال	
نوبت چاپ: اول ۱۳۹۵	
شمارگان: ۱۰۰۰ جلد	

انتشارات پژوهش‌های دانشگاه



مؤلفان تخصصی چاپ نشر کتب دانشگاه و نویسندگان هیئت علمیه دانشگاه‌ها

آدرس دفتر مرکزی: آذربایجان شرقی، تبریز، آبرسان، مجتمع تجاری بلور، روبروی کلانتری، داخل حیاط (ضلع شرقی)، پلاک ۳۹  
 آدرس دفتر ارومیه: آذربایجان غربی، ارومیه، خیابان دیانت، نبش خیابان دیانت و حکمت، پلاک ۱۰۳ / ۹۱۴۹۴۶۱۱۴۰  
 آدرس دفتر اهر: آذربایجان شرقی، اهر، میدان معلم، روبروی اداره دارایی / ۰۹۳۰۸۱۴۸۴۸۶  
 آدرس دفتر بناب: آذربایجان شرقی، بناب، خیابان امام، روبروی جلال احمر، جنب فروشگاه بسیجیان / ۰۹۳۵۸۸۳۷۵۹۹  
 آدرس دفتر پخش: تهران، خیابان انقلاب، روبروی دانشگاه تهران، پاساژ فروزنده، پلاک ۲۱۷

تلفن‌های تماس بخش مدیریت: دکتر قربانی « ۰۹۱۴۶۱۴۳۳۴۶ / ۰۲۱۳۳۲۶۱۱۶ »  
 بخش امور فنی: مهندس جهانگیری « ۰۹۱۴۵۰۱۹۸۵۰ / ۰۴۱۳۳۲۵۰۲۴۸ »  
[www.Unpb.org](http://www.Unpb.org) / [Info@unpb.org](mailto:Info@unpb.org)      [www.Pajohesh-daneshgah.ir](http://www.Pajohesh-daneshgah.ir) / [Info@pajohesh-daneshgah.ir](mailto:Info@pajohesh-daneshgah.ir)  
 طبق قانون حمایت از حقوق ناشران و مولفان هر شخص حقیقی و حقوقی که تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه ناشر و مولف، نشر یا عرضه یا تکثیر یا تجدید چاپ نماید مورد پیگیری جدی قانونی خواهد گرفت و مطابق با جرایم قوانین اسلامی برخورد خواهد شد.

## فهرست

صفحه	عنوان
۷	مقدمه
فصل اول : تعاریف عملکرد	
۱۲	مفهوم و تعاریف عملکرد
۱۳	ارزیابی عملکرد
۱۴	ضرورت ارزیابی عملکرد
۱۵	روش ها و فنون مختلف ارزیابی عملکرد
۱۶	اهداف بهبود عملکرد نیروی انسانی
۱۶	عوامل موثر بر بهره وری و عملکرد نیروی انسانی
۱۷	علل ضعف عملکرد
۱۷	عوامل فردی
۱۹	عوامل سازمانی
۲۰	عملکرد و شرایط ارتقا آن
۲۱	تاریخچه ارزیابی عملکرد
۲۴	تعریف عملکرد
۲۴	تعریف مدیریت عملکرد
۲۴	فرآیند ارزیابی عملکرد
۲۶	فلسفه‌ی ارزیابی عملکرد
۲۶	سیستم‌های ارزیابی عملکرد
۲۸	دلایل و ضرورت یادگیری و انجام ارزیابی عملکرد
۲۹	رویکردهای موجود در سنجش عملکرد
۲۹	رویکردهای تک بعدی سنجش عملکرد
۲۹	حسابداری منابع انسانی

۳۰	ارزش افزوده اقتصادی
۳۰	مدل هزینه یابی بر مبنای فعالیت
۳۱	سرمایه فکری

### فصل دوم: رویکردهای چند بعدی سنجش عملکرد

۳۴	رویکرد ذینفع
۳۴	کارت امتیازی متوازن
۳۵	مدل های ارزیابی عملکرد
۳۶	اهمیت ارزیابی عملکرد
۳۷	هدف از ارزیابی عملکرد
۳۹	ویژگی های نظام ارزیابی عملکرد کارآمد
۳۹	مزایای نظام ارزیابی عملکرد
۳۹	برای سازمان
۴۰	برای ارزیابی کننده
۴۰	برای ارزیابی شونده
۴۱	محدودیت های ارزیابی عملکرد سازمان
۴۱	عناصر سیستم ارزیابی عملکرد
۴۳	کاستی های سیستم های ارزیابی عملکرد
۴۴	نتیجه گیری

### فصل سوم: کارت امتیازی متوازن و تعریف آن

۵۰	تاریخچه
۵۱	اهداف روش کارت امتیازی متوازن
۵۲	روش ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد
۵۳	سیر تکامل کارت امتیازی متوازن
۵۶	اهمیت روش ارزیابی متوازن و نقش آن در سازمان
۵۹	شاخص های روش امتیازی متوازن
۵۹	منظر مالی
۶۱	منظر مشتری
۶۳	منظر فرایند داخلی

۶۵	..... منظر یادگیری و رشد
۶۸	..... روش ارزیابی متوازن بعنوان ابزاری جهت تحقق استراتژی
۶۹	..... روش ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد
۶۹	..... چرا استراتژی‌ها در عمل پیاده نمی‌شوند؟
۷۲	..... ایجاد سازمان استراتژی محور
۷۴	..... اصول سازمان استراتژی محور
۷۷	..... گام‌های فرآیند پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن
۷۹	..... چالش‌های کارت امتیازی متوازن
۷۹	..... چالش‌های طراحی
۷۹	..... چالش‌های اجرایی
۷۹	..... چالش‌های ساختاری
۸۰	..... چالش‌های فرهنگی
۸۰	..... مزایای استفاده از کارت امتیازی متوازن
۸۲	..... کاستی‌های کارت امتیازی متوازن

#### فصل چهارم : سنجش رضایت مشتری و مدل‌های آن

۸۶	..... اندازه‌گیری رضایت مشتری
۸۷	..... روش‌های اندازه‌گیری رضایت مشتری
۸۸	..... شاخص رضایت مشتری (CSI) چیست؟
۹۳	..... معرفی مدل شاخص رضایت مشتری آمریکا (ACSI)
۹۴	..... بررسی مدل ACSI
۹۸	..... معرفی مدل شاخص رضایت مشتری در اروپا
۱۰۳	..... معرفی شاخص ملی رضایت مشتری سوئیس (SWICS)
۱۰۵	..... معرفی شاخص ملی رضایت مشتری مالزی (MCSI)
۱۰۷	..... اهداف تدوین شاخص ملی رضایت مشتری
۱۱۲	..... مهمترین اثرات رضایت مشتری بر فرایندهای سازمان
۱۱۶	..... مدیریت چرخه حیات مشتری

- ۱۱۷..... روندهای ارتباط با مشتریان
- ۱۲۰..... مزایای به کارگیری سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری
- ۱۲۲..... چالش های اجرایی CRM
- ۱۲۴..... اندازه گیری رضایت مشتری با انگیزه دریافت گواهینامه
- ۱۲۶..... درک نیازها و رضایت مشتری در مدل کانو
- ۱۲۸..... افزایش رضایت مشتری براساس مدل کانو
- ۱۲۹..... تشریح مدل کانو
- ۱۳۰..... سه نوع کیفیت
- ۱۳۱..... کیفیت اساسی
- ۱۳۲..... کیفیت عملکردی
- ۱۳۲..... کیفیت انگیزشی
- ۱۳۳..... منابع

## مقدمه:

ارزیابی عملکرد عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه بانحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود.

در ارزیابی نحوه انجام کار در واقع، قسمت از بینش، دانش و توانایی کارکنان ارزیابی می شود که در رابطه بانجام وظایف محوله به منصفه به هم در می آید و طبعاً قابل اندازه گیری هستند که البته برای شکوفا کردن توان خلاقیت افراد کاسی نیست.

عملکرد باید مدیریت شود نه فقط لازم است توانایی های باانجام و بالقوه مدیران، سرپرستان و کارکنان در هر سازمان شناخته شود بلکه باید این پتانسیل ها پرورش داده شود هدف اساسی نظام ارزیابی، تعیین و تعریف شکاف های ارزیابی است. این شکاف زمانی پدید می آید که عملکرد در حد استانداردهای تعیین شده نباشد. هدف اساسی نظام بازخوردی، آگاهی دادن کارکنان در مورد کیفیت عملکرد و مسائل شغلی آنهاست.

به منظور تعیین میزان استحقاق و اجرای عدالت واقعی لازم است عملکرد افراد، پتانسیل و توانایی های بالقوه آنان مورد ارزیابی قرار گیرد یکی از عناصر سازمانی به تعبیری مهمترین و اثر گذارترین عامل سازمانی، عامل انسان می باشد و پویایی انسان در ایجاد شایستگی های او متبلور می شود، افراد

انسانی به صورت ذاتی زمینه های کسب شایستگی را در خود دارند و به عبارتی برای اتخاذ تصمیمات معتبر پرسنلی ارزیابی عملکرد عامل انسانی امری انکار ناپذیر است یک سازمان نه تنها باید برای تامین نیروی مورد نیاز خود به گزینش افراد بپردازد بلکه باید زمینه رشد و بهبود کارکنان موجود را نیز برای تصدی پست هایی بالاتر سازمانی که به دلایل مختلف نظیر بازنشستگی، انتقال و اخراج بلا تصدی بوده و یا خواهند شد را فراهم نماید و این امکان پذیر نیست مگر با ارزیابی دقیق کارکنان. از سوی دیگر یکی از دلایل شکست سازمانها، عدم رعایت اصل مسئولیت پذیری و پاسخگویی است این بی توجهی در جایی رخ می دهد که کارکنان وظایف و مسئولیت های مشخصی داشته باشند، اما در برابر آنها پاسخگو نباشند. عدم پاسخگویی باعث می شود که افراد نقص کار خود را به دیگری نسبت دهند. بقای سلامت سازمان و ایجاد میل و رغبت به کار در کارکنان فلسفه وجودی آنها، ایجاد فرایندهای عملیاتی مناسب برای دستیابی به کارها و خدمات از پیش تعیین شده به عنوان عملکرد بر اساس کامیابی و شکست سازمانها در ارایه عملکرد قابل قبول یا غیر قابل قبول می باشد به همان میزان که عملکرد ارتقا می یابد توجیح قوی تری برای بقا آن سازمان به وجود خواهد آمد. بنابراین تلاش کلیه سازمانها و هدف اندیشمندان سازمانی در جهت ارائه عملکرد مطلوب برای بقا و زیست سازمان است. عامل بقا سازمان که از طریق ارتقا عملکرد که عبارتست از دسترسی به عملکرد مورد انتظار است، تامین می گردد. به عبارتی بقا سازمان در رهن نوع عملکرد است. سازمانهای زیادی وجود دارند که فاقد توانایی های لازم برای دسترسی به سطح قابل قبولی از عملکرد هستند. این گونه سازمانها نه تنها در راه جامعه فنا کاری نمی کنند بلکه از امکانات جامعه برای خویشتن هزینه می کنند. یعنی به صورت پیدا یا نهان برای بقای خویشتن یارانه دریافت می دارند و به عنوان عضو طفیلی و یا دیر یا زود بنا به هوشمندی مدیران جامعه، چنین سازمانهایی راه نیستی را خواهند پیمود.

دسترسی به عامل بقاء مدیریت، ساختار، تکنولوژی، فرایندهای عملیاتی و تحول پذیری سازمانی و عملکرد را طلب می کند.



از آنجائیکه در محور بهبود عملکرد، انسان به عنوان عنصر هوشمند سازمان مطرح است لذا هر گونه تغییر منجر به ارتقا و عملکرد بر اساس سه اصل رضایت کارکنان اطمینان از اینکه با افزایش عملکرد وضعیت بهتری می یابند، آرامش فشار کاری کمتر می شود و استقلال خودمختاری کاری بیشتر می گردد صورت می گردد بطوریکه عملکرد مطلوب کاری شرط ضروری برای موفقیت حرفه ای می باشد نه در گروه جدید سیستم صحیح ارزیابی نیروی انسانی است.

از آن جایکه ارزیابی یکی از اساسی ترین رکن در دست یابی اثر بخش به موفقیت و دست یابی به اهداف سازمانی و یکی از مهم ترین وظایف مدیران در سازمان می باشد لذا هدف از تحریر این کتاب آشنایی مدیران سازمان ها و دانشجویان محترم رشته مدیریت کلیه گرایش ها در مقطع کارشناسی و کارشناسی ارشد می باشد با توجه به اینکه هیچ اثری نمی تواند بی عیب و نقص باشد از کلیه اساتید و صاحب نظران تقاضا میشود پیشنهادات و نظرات اصلاحی را به ادرس [pajohesh141@gmail.com](mailto:pajohesh141@gmail.com) ارسال نمایند

با تشکر

محمد علی جبریلی

فرخ قربانی نامور

تابستان ۱۳۹۵