



سیستم ارزشیابی عملکرد دوره‌ای (ساعد)

نویسنده:

دکتر علی اصغر پور عزت

استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران





کتاب‌مهربان

فیفا

سرشناسه: پورعزت، علی اصغر، ۱۳۴۵ - Pourezzat, Aliasghar

عنوان و نام پدیدآور: سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد دوره‌های (ساعد) / نویسندگان: علی اصغر پورعزت.

مشخصات نشر: تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۷

مشخصات فیزیکی: ۱۵۰ ص.؛ جدول، نمودار؛ ۱۴/۵ * ۲۱/۵ س.م.

شابک: ۶-۲۲۳-۴۰۷-۶۰۰-۵۰۰۰

وضعیت فهرست نویسی: فیفا

موضوع: عملکرد - - ارزشیابی

موضوع: Performance - - Evaluation

موضوع: عملکرد - - ارزشیابی - - پرسش‌ها و پاسخ‌ها

موضوع: Performance - - Evaluation - - Questions and answers

رده بندی کنگره: ۱۳۹۷ ۸۶ پ ۲۶ الف / ۵۵۴۹ / ۵ HF

رده بندی دیویی: ۶۵۸ / ۵۶۲

شماره کتابشناسی ملی: ۵۳۷۴۰۷۲

«این کتاب با تأیید و همکاری معنوی انجمن علمی مدیریت دولتی ایران منتشر می‌شود.»



سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

شناسنامه

عنوان: سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد دوره‌ای (ساعد)

نویسنده: دکتر علی اصغر پورعزت

ناشر: مؤسسه کتاب مهربان نشر

صفحه‌ها: ۳۰۰ | پین: اسمدی

طراح جلد: رامرز عبی پوش

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۱-۱۰۳۰۶

نوبت چاپ: اول پاییز ۱۴۰۷

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

دفتر انتشارات: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان لبافی نژاد، پلاک ۱۸۹

تلفن: ۶۶۹۷۳۱۰۵-۶

کد پستی: ۱۳۱۴۹۶۵۳۵۱

ایمیل و وب سایت: Info@mehrabanpub.com - MehrabanPub.com

فروشگاه اینترنتی: Ketabemehraban.com

تلفن فروشگاه نشر بازرگانی: ۶۶۹۵۳۴۷۵

کلیه حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است؛ مطابق با قانون حقوق روحان و انتشارات مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به مؤسسه کتاب مهربان نشر می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی برداری یا هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه‌ی کتبی از مؤسسه کتاب مهربان نشر ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

کتاب مهربان

فهرست مطالب

پیشگفتار	۱۳
----------------	----

فصل اول

شناسایی سیستم تحت ارزشیابی	۱۷
هدف سیستم های اداری	۱۷
واژگان و مفاهیم رهنما	۱۸
سلسله مراتب چشم انداز تا اهداف عملیاتی	۱۸
فواید هدف گذاری در سلسله مراتبی خوب	۲۰
رابطه سه سویه هدف گذاری، اجرا و ارزشیابی	۲۲
ساختار گسیست سیستم در پیروی از هدف گذاری سلسله مراتبی	۲۴
ویژگی های سیستم ارزشیابی عملکرد دوره ای	۲۵
نتیجه بحث	۲۶
پرسش هایی برای مطالعه بیشتر	۲۸
پرسش ها و مباحث مهم	۲۸
کارگاه اول: از چشم انداز تا اهداف عملیاتی	۲۹

فصل دوم

خرده سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد دوره ای	۳۱
خرده سیستم های پشتیبان	۳۱
واژگان و مفاهیم رهنما	۳۲
اجزای سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد دوره ای	۳۲
اهمیت حافظه در خرده سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد دوره ای	۳۳

۳۶	اهمیت بازخورد در خرده سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد دوره ای
۳۷	اهمیت بسته شاخص های اقتضایی
۳۸	کارکردهای سیستم پشتیبان ارزشیابی
۳۹	ارزش نظریه ها، مدل ها، دیدگاه ها و رویکردهای ارزشیابی
۴۰	روش ها، فراگردها، رویه ها و شیوه های ارزشیابی
۴۰	گزارش ها و اطلاعات حاصل از عملکرد
۴۱	اهمیت طبقه بندی اطلاعات در سیستم های پشتیبان
۴۱	اهمیت ترفیع و موفقیّت و شکست
۴۲	خرده سیستم های سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد
۴۴	نتیجه بحث
۴۶	پرسش هایی برای مطالعه بیشتر
۴۶	پرسش ها و مباحث مهم
۴۷	کارگاه دوم: بازپردازی سیستم پشتیبان ارزشیابی

فصل سوم

۴۹	شاخص های عمومی عملکرد
۱۳	پیشگفتار
۱۴	استاندارد عملکرد عمومی
۱۵	واژگان و مفاهیم رهنما
۵۰	شاخص های عمومی و مشترک
۵۱	اثر بخشی
۵۳	کارآیی

کیفیت.....	۵۴
یادگیری و درس آموزی.....	۵۵
شفافیت، پاسخ گویی و سلامت.....	۵۶
جافتادگی در محیط: ضریب همکاری و هم افزایی با سازمان های محیطی.....	۵۷
تکریم ذی نفعان.....	۵۸
شاخص ها و خرده شاخص ها.....	۵۸
تحلیل پنج شاخص های عمومی.....	۵۹
ان اطف پذیری در کار بست شاخص های عمومی.....	۶۱
نتیجه بحث.....	۶۲
پرسش هایی برای مطالعه بیشتر.....	۶۳
پرسش ها و مباحث مهم.....	۶۴
کارگاه سوم: شناسایی و تدوین شاخص های عمومی.....	۶۵

فصل چهارم

شاخص های اختصاصی عملکرد.....	۶۷
استاندارد سازی عملکرد ویژه.....	۶۷
واژگان و مفاهیم رهنما.....	۶۸
شاخص اختصاصی و ویژه.....	۶۸
دلیل تأسیس: فلسفه وجودی!.....	۷۰
چشم انداز و برنامه های پنج ساله و دوربرد.....	۷۱
برنامه های کوتاه برد و بودجه های سالیانه.....	۷۱
دیدگاه ها و ملاحظات ذی حقان، ذی نفعان و ذی نفوذان.....	۷۲

ضعف‌ها، تنگناها و محدودیت‌های ویژه محیط عمل و اقدام ۷۳

قوت‌ها، منابع و فرصت‌های ویژه محیط عمل و اقدام ۷۴

ویژه‌سازی ترکیب شاخص‌ها ۷۴

فراگرد تدوین مجموعه شاخص‌های سیستم ارزشیابی عملکرد دوره‌ای ۷۶

نتیجه بحث ۷۸

پرسش‌هایی برای مطالعه بیشتر ۸۰

پرسش‌ها و مسائل مهم ۸۰

کارگزاران: شناسایی و تدوین شاخص‌های اختصاصی ۸۱

فصل پنجم

فراگرد طراحی و اجرای سیستم ارزشیابی عملکرد دوره‌ای ۸۳

طرح آرمانی ۸۳

واژگان و مفاهیم رهنما ۸۴

گام به گام با چالش‌های طراحی ساعد ۸۴

مراحل اصلی طراحی ساعد برای هر شرکت: اندازه‌گیری هدف ۸۵

گام اول: شناسایی موقعیت ویژه سازمان هدف ۸۸

گام دوم: جمع‌آوری مستندات برای درک دلایل ضرورت طراحی ساعد ۸۸

گام سوم: تشکیل تیم حرفه‌ای طراحی و استقرار ۸۹

گام چهارم: شناسایی وظایف و تعهدات سازمان هدف در جامعه بزرگتر ۹۰

گام پنجم: وزن‌دهی به وظایف و تعهدات سازمان هدف ۹۱

گام ششم: طراحی و ویژه‌سازی مدل ارزشیابی ۹۱

گام هفتم: تعریف مرز موفقیت و شکست برای هریک از تعهدات سازمان ۹۲

- گام هشتم: طراحی سیستم امتیازدهی به عملکرد سازمان هدف ۹۳
- گام نهم: طراحی برنامه توجیهی مقدماتی برای شروع به ارزشیابی ۹۴
- گام دهم: برنامه ریزی و اجرای آزمایشی سیستم ۹۴
- گام یازدهم: تدوین برنامه استقرار و اجرای ساعد در سازمان هدف ۹۵
- گام دوازدهم: مستندسازی همه مراحل فوق برای یادگیری و اصلاح سیستم ۹۶
- گام سیزدهم: تشکیل تیم اجرایی ساعد طراحی شده ۹۷
- اجرای هماهنگ و مسئولانه ۹۸
- نتیجه بحث ۹۸
- پرسش ها و مباحث مطرحه بیشتر ۱۰۰
- پرسش ها و مباحث مهم ۱۰۰
- کارگاه پنجم: طراحی سیستم ارزشیابی عملکرد دوره ای ۱۰۱
- منابع و مآخذ ۱۰۳

پیشگفتار

سازمان‌ها^۱ پیچیده‌ترین اختراع آدمیانند. این سازمان‌های پیچیده، انواع گوناگون دارند. گویا حکومت‌ها^۲ پیچیده‌ترین گونه سازمان‌ها محسوب می‌شوند. با این حال، حکومت‌ها می‌آیند و می‌روند و دولت‌ها^۳ به منزله کشور باقی می‌مانند. پس به نظر می‌رسد که دولت‌ها، از حکومت‌ها نیز پیچیده‌ترند.

حکومت‌های مدرن، معمولاً از سه قوه تشکیل می‌شوند: قوه مقننه، قوه مجریه و قوه قضائیه.

قوه مقننه مسئول تدوین قوانینی است که قوه مجریه باید رعایت کند و قوه قضائیه باید ناظر و مدعی اجرای آن باشد.

قوه مجریه مسئول اجرای رای‌نامه‌ها و خط‌مشی‌های ملی است و باید در برابر دو قوه دیگر و نیز در برابر مردم پاسخگو باشد.

قوه قضائیه، باید در نقش پاسبان اجرای قانون و تامین امنیت مردم و تضمین حقوق عمومی و خصوصی، عملکرد خود را تحت نظارت و ارزشیابی قرار دهد.

آشکار است که هر سه قوه، عملکرد دارند و در توان شاخص‌هایی^۴ را برای سنجش عملکرد آنها طراحی کرد.

بنابراین، مجموعه این سه قوه، حکومت را شکل می‌دهد و حکومت‌های متوالی، دولت یا کشور را معرفی می‌کنند.

پس هنگامی که در این کتاب، از «اصطلاح عملکرد دولت» استفاده می‌شود،

1. organizations

2. governments

3. states

4. performance

5. index

می‌توان در نگاه کلان، عملکرد کل کشور را در قرن‌ها و هزاره‌ها در نظر آورد؛ ضمن اینکه می‌توان با تسامح، دولت را به هیأت دولت فروکاهید یا حتی با تسامح بیشتر، دلالت آن را تا حد وزارت‌خانه‌ها و سازمان‌های دولتی، تنزل داد.

به هر حال، ما به جهت اختلال معانی و دلالت واژگان، هم با دولت در وجه کلان، شامل هر سه قوه، در دوره‌های فرانسلی و تاریخی، سروکار داریم و هم با دولت، به منزله یک حکومت، هم با دولت، به مثابه قوه مجریه و هم با دولت، به مثابه یک سازمان دولتی.

با چند مثال شروع بهتر روشن می‌شود.

یک دولت به مثابه یک تمدن اداری: روسیه امروز می‌تواند مدعی شود که رژیم حقوقی دریای خزر، بر دولت روسیه و دولت ایران، سابقه‌ای بسیار طولانی دارد! در اینجا، دولت ایران از گذشته دور مد نظر است و سلسله‌های قاجار و پهلوی و جمهوری اسلامی را بررسی گیرد.

دو دولت به مثابه یک موبودیت نسبی: با سه قوه: کشورهای حوزه دریای خزر می‌توانند مدعی شوند که در سال‌های اخیر، با دولت ایران (حکومت جمهوری اسلامی ایران)، درباره رژیم حقوقی دریای خزر، به توافقی نسبی رسیده‌اند! در اینجا، حکومت جمهوری اسلامی ایران، مد نظر است.

سه دولت به مثابه قوه مجریه: مردم ایران، تحت تأثیر نامه پنج ساله و خط‌مشی‌های کلی دولت، در برخی از مناطق ساحلی کشور، راز جمله دریای خزر، امکان ساخت و ساز داشته‌اند. در اینجا، قوه مجریه ایران مد نظر است.

چهار دولت به مثابه یک سازمان دولتی: سطح معیشت و اقتصاد ماهی‌گیران شمالی، از خط‌مشی‌های دولت ایران درباره محدودیت صیادی در دریای خزر، اثر می‌پذیرد. در اینجا یک سازمان دولتی (سازمان حفاظت از محیط زیست) مد نظر است.

این چهار حالت را در نظر بگیرید! ما برای هر چهار مورد یا سطح دولت، به یک سیستم ارزشیابی عملکرد ویژه نیاز داریم.

توجه شود که در سطوح خردتر، سیستم‌های ارزشیابی مورد نیاز، متنوع‌تر و ویژه‌سازتر می‌شوند و اهتمام به ارزشیابی، به مثابه کاری بسیار دقیق‌تر، به اهداف معین هر سیستم، معطوف می‌گردد. بنابراین همت گماشتن به عملیاتی کردن مقوله ارزشیابی و مدیریت عملکرد از سطوح خردتر، کار بسیار ارزشمندی است و حتی چنین به نظر می‌رسد که بهتر است ابتدا ساعد را برای سازمان‌ها و اداره‌های کوچک، یک خصوصی طراحی کنیم و به ارزشیابی عملکرد شرکت‌ها و واحدهای خرد در، عواید عملیاتی بپردازیم تا به تدریج مهارت کافی برای ارزشیابی عملکرد سیستم‌های بزرگ، پدید آید.

این کتاب، حاصل سال‌ها فعالیت و تأمل در حوزه ارزشیابی عملکرد است؛ مقوله مهمی که از عملکرد فردی تا عملکرد مدیر واحد، رئیس اداره، مدیر کل، معاون، رئیس سازمان، معاون وزیر، وزیر، معاون رئیس جمهور، رئیس جمهور، رئیس مجلس، رئیس قوه قضائیه، رئیس شوراها و مجامع بین دستگاهی و رهبری کل کشور، امتداد می‌یابد و همچنین به شکل‌های متفاوت انجمن‌ها و کسب و کارهای خصوصی انتفاعی یا غیرانتفاعی و خیریه را دربر می‌گیرد. در این رویکرد، ارزشیابی عملکرد فرد تا واحد، شعبه، شرکت، هیأت مدیره و مدیرعامل، مطرح می‌شود و تا سطح ارزشیابی عملکرد کلان که به امتداد می‌یابد.

با اهتمام جدی به ارزشیابی عملکرد دوره‌ای در بخش‌های عمومی و خصوصی کشور، نوعی نهضت اداری شکل می‌گیرد که می‌توان آن را «نهضت ارزشیابی عملکرد»^۱ نامید.

نهضت ارزشیابی عملکرد، نهضتی مقدس است که باید به همه مسئولان اداری جامعه سرایت داده شود تا بتوانیم ادعا کنیم که ابرسامانه اداره نهادها^۲ در بخش‌های

1. performance evaluation movement

2. Institutions Administration Supra System

عمومی و خصوصی کشور، همچون سکانی در دستان مدیران لایق، کلیت جامعه را به سوی تعالی رهنمون می‌گردد.

بنابراین، تدوین این اثر را صرفاً نگارش یک کتاب فرض نکنید، بلکه طلیعه یک نهضت ارزشیابی و ارزیابی عملکرد بدانید که با هدف طراحی سامانه‌های ارزشیابی هوشمند و دوره‌ای، برای سنجش عملکرد انواع شرکت‌ها و سازمان‌های عمومی و خصوصی کشور و واحدهای گوناگون شکل دهنده آنها در کلیت سیستم اجتماعی آغاز شده است.

نویسنده این اثر، از همیاری استادان و دانش‌پژوهان زیادی بهره‌مند بوده است که به بهره‌در میان آنها، باید از دکتر میر یعقوب سید رضایی یاد کند که در مقام مشاور، محضر و امین، در دقیق‌ترین مباحث علمی و ادبی، یاور نویسنده بوده است. همچنین استفاده از محضر استادان فرهیخته‌ای چون دکتر سید مهدی الوانی، دکتر آرتین قلی‌پور و دکتر محمدابوبی اردکان، در تغییر نگاه نویسنده به سوی اتخاذ یک رویکرد سنجشی و محاسبه‌ای به عملکردها و دستاوردهای هر سازمان، بسیار مهم و اثرگذار بوده است؛ ضمن اینکه نسخه نهایی کتاب توسط دکتر روح‌الله قاسمی و خانم‌ها افسانه آسی و دکتر حیده مقصودلو بررسی شده است که در اینجا از دقت نظر و پیشنهادهای اصلاحی ارزنده ایشان سپاسگزاری می‌نمایم. ملاحظات استاد حسین مرامی نیز در انتخاب نهایی معادل برخی از واژگان، بسیار مهم و اعتمادافزا بوده است که در اینجا، از ایشان تشکر می‌شود. در پایان، این کتاب را با یادی از نام استاد فرزانه، زنده‌یاد دکتر حسن میرزایی اهرنجانی به پایان می‌برم که نخستین سیستم دقیق و سخت ارزشیابی عملکرد را در سال ۱۳۶۵ در کلاس‌های درس ایشان مشاهده کرده‌ام.

علی اصغر پورعزت

استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

پاییز ۱۳۹۷