



مدیریت عملکرد در سازمان‌ها

تألیف

دکتر محمد رحیم رمضانیان

دانشیار دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه گیلان

سحر مساح چولابی

عادلہ عیسیٰ زادہ سراوانی

انتشارات دانشگاه گیلان

۱۳۹۶



دانشگاه گیلان

۱۳۵۳-۱۹۷۴

شابک: ۸-۱۵۳-۱۵۳-۶۰۰-۹۷۸

سرشناسه	: رمضانیان، محمدرحیم، ۱۳۳۹-
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت عملکرد در سازمان‌ها/تالیف محمدرحیم رمضانیان، عادلہ عیسی‌زاده سراوانی، سحر مسّاح چولابی؛ ویراستار علمی محسن اکبری.
مشخصات نشر	: رشت: دانشگاه گیلان، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۱۶۵ص: جدول، نمودار.
شابک	: 978-600-153-153-8
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیبا
یادداشت	: واژمنانه.
موضوع	: عملکرد -- مدیریت
موضوع	: Performance -- Management
موضوع	: سازمان
موضوع	: Organization
موضوع	: مدیریت
موضوع	: Management
موضوع	: رفتار سازمان
موضوع	: Organizational behavior
شناسه افزوده	: عیسی‌زاده سراوانی، عادلہ، ۱۳۶۲-
شناسه افزوده	: مسّاح چولابی، سحر، ۱۳۶۱-
شناسه افزوده	: اکبری، محسن، ۱۳۵۶-، ویراستار
شناسه افزوده	: دانشگاه گیلان
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۶ ۲۶۸ الف/۵/ HF۵۵۴۹
رده بندی دیسی	: ۶۵۸/۳۱۲۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۷۹۹۸۰۹

اداره چاپ و انتشارات دانشگاه گیلان

نام کتاب	: مدیریت عملکرد در سازمان‌ها
مؤلفان	: دکتر محمدرحیم رمضانیان، عادلہ عیسی‌زاده سراوانی، سحر مسّاح چولابی
ویراستار علمی	: دکتر محسن اکبری
ویراستار ادبی	: هوشنگ سپهری
نوبت چاپ	: اول، ۱۳۹۶
ناشر	: انتشارات دانشگاه گیلان
شمارگان	: ۱۰۰۰ جلد
قیمت	: ۱۵۰۰۰۰ ریال

* هر گونه چاپ و تکثیر فقط در اختیار انتشارات دانشگاه گیلان است.*

فصل نخست: کلیات

۲	اهداف یادگیری	۱-۱
۲	مقدمه	۲-۱
۲	آشنایی با مفاهیم مدیریت عمومی و سازمان	۳-۱
۴	آشنایی با مفاهیم مدیریت عملکرد	۴-۱
۴	مفهوم عملکرد	۱-۴-۱
۵	مفهوم ارزیابی	۲-۴-۱
۶	مفهوم مدیریت عملکرد	۳-۴-۱
۷	مفهوم ارزیابی عملکرد	۴-۴-۱
۸	ارتباط مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد	۵-۱
۸	کارکردهای مدیریت عملکرد	۶-۱
۸	ضرورت و اهمیت مدیریت عملکرد	۷-۱
۹	سیر تکامل موضوعی مدیریت عملکرد	۸-۱
۹	پیشینه مدیریت عملکرد	۱-۸-۱
۹	سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی	۲-۸-۱
۱۱	سیستم‌های ارزیابی عملکرد نوین	۳-۸-۱
۱۳	سیر تکامل تاریخی ارزیابی عملکرد	۹-۱

۱۵	خلاصه فصل	۱۰-۱
۱۶	پرسش‌های مروری	۱۱-۱
۱۶	مطالعه موردی	۱۲-۱
۱۸	منابع فصل اول	۱۳-۱

فصل دوم: طراحی برنامه‌های مدیریت عملکرد

۲۲	اهداف یادگیری	۱-۲
۲۲	مقدمه	۲-۲
۲۲	آشنایی با مفهوم برنامه‌ریزی	۳-۲
۲۵	اساس مدیریت عملکرد	۴-۲
۲۶	چرخه مدیریت عملکرد	۵-۲
۳۰	چارچوب مدیریت عملکرد	۶-۲
۳۲	خلاصه فصل *	۷-۲
۳۲	پرسش‌های مروری	۸-۲
۳۳	مطالعه موردی	۹-۲
۳۵	منابع فصل دوم	۱۰-۲

فصل سوم: شاخص‌های ارزیابی عملکرد

۳۸	اهداف یادگیری	۱-۳
۳۸	مقدمه	۲-۳
۳۹	اهداف ارزیابی عملکرد	۳-۳

۴۰	شاخص‌های ارزیابی عملکرد	۴-۳
۴۱	معرفی تعدادی از شاخص‌های کلیدی	۵-۳
۴۱	شاخص‌های بهره‌برداری دارایی	۱-۵-۳
۴۳	شاخص‌های عملکرد عملیاتی	۲-۵-۳
۴۵	شاخص‌های واحد منابع انسانی	۳-۵-۳
۴۶	شاخص‌های واحد مهندسی	۴-۵-۳
۴۷	شاخص‌های واحد لجستیک	۵-۵-۳
۴۸	شاخص‌های واحد تولید	۶-۵-۳
۴۹	شاخص‌های واحد فروش و بازاریابی	۷-۵-۳
۵۰	شاخص‌های مربوط به ارزیابی مدیران	۸-۵-۳
۵۳	خلاصه فصل	۶-۳
۵۳	پرسش‌های مروری	۷-۳
۵۴	مطالعه موردی	۸-۳
۵۵	منابع فصل سوم	۹-۳

فصل چهارم: الگوهای ارزیابی عملکرد

۶۰	اهداف یادگیری	۱-۴
۶۰	مقدمه	۲-۴
۶۰	الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت	۳-۴
۶۷	الگوی کارت امتیازی متوازن	۴-۴
۷۱	الگوی جایزه کیفیت ملی ایران	۵-۴
۷۴	الگوی جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج	۶-۴

پیشگفتار

نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد، ابزاری است برای بهبود عملکرد سازمانی. این نظام، برای دستیابی به اهداف سازمانی فرآیندی را ارائه می‌کند. فرآیند مدیریت عملکرد، فرآیندی یکپارچه و استراتژیک است که با توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی افراد سازمان، موفقیت پایدار سازمان را فراهم می‌آورد. این فرآیند در سالیان اخیر با تحولات چشمگیری مواجه بوده است؛ در واقع همگام با توسعه و تکامل اندیشه‌های مدیریت، فرآیند و ماهیت نظام مدیریت عملکرد نیز بهبود یافته است. امروزه مدیریت عملکرد با اهدافی همچون آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های سازمان، بهبود و بهسازی عملکرد سازمان، ارائه خدمات مشاوره و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات همراه است. از این‌رو با توجه به محیط پویای سازمان‌ها و تغییراتی که در فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و محیط داخلی سازمان‌ها ایجاد شده است، استفاده از یک فرآیند نوین جهت مدیریت عملکرد، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. در این کتاب تلاش شده است تا با بیان مفاهیم کلی مدیریت عملکرد و مطرح کردن شاخص‌های ارزیابی عملکرد، الگوهای عمومی مورد استفاده در مدیریت عملکرد ارائه شود. در فصل پنجم کتاب، فرآیند دوار مدیریت عملکرد به عنوان چکیده‌ای از تجارب مؤلفین به عنوان یک فرآیند کامل و پویا، جهت مدیریت عملکرد سازمان‌ها مطرح شده است. این فرآیند شامل هشت مرحله است؛ مرحله اول، یعنی تدوین و بررسی مأموریت‌ها، اهداف کلان و استراتژی‌های سازمان، نکته قابل توجهی در فرآیند است. این مرحله به عنوان مبین و راهنمای مراحل دوم تا هفتم است اما مرحله هشتم، یعنی بازنگری عوامل از طریق مکانیسم بازخورد و اقدام به منظور عملیات اصلاحی در جهت تعالی سازمان؛ خود مبین تدوین، بررسی یا بازنگری در مأموریت‌های سازمان است. این کتاب بر اساس آخرین سرفصل‌های مصوب شورای عالی برنامه‌ریزی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای درسی با همین عنوان در مقطع کارشناسی رشته مدیریت تدوین شده است. از این‌رو دانشجویان این رشته و نیز رشته مهندسی صنایع، می‌توانند از این کتاب به عنوان درس اصلی در مقطع کارشناسی و به عنوان مطالعات تکمیلی در مقطع کارشناسی ارشد بهره ببرند. همچنین کتاب می‌تواند برای مدیران و کارشناسان سازمان‌ها اعم از دولتی و غیردولتی نیز راهنمای خوبی باشد. علی‌رغم چندین بار مرور مطالب، یقین داریم کتاب حاضر باز هم خالی از اشکال نیست. از این‌رو از اساتید گرامی، دانشجویان عزیز و دیگر خوانندگان محترم تقاضا می‌شود از ارائه نظر‌ها و پیشنهادهای خود برای ارتقای کیفی اثر دریغ نورزند.