

مدیریت عملکرد

چیستی، چرایی و چگونگی

نویسندگان:

دکتر علی رضائیان

استاد دانشگاه شهید بهشتی

و رئیس دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه السلام)

دکتر اسد الله گنجعلی

استادیار دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه السلام)

انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)
تهران: بزرگراه شهید چمران،
پل مدیریت
تلفکس: ۸۸۳۷۰۱۴۲
صندوق پستی: ۱۴۶۵۵-۱۵۹
E-mail: isu.press@yahoo.com
فروشگاه اینترنتی:
www.ketabesadiq.ir



دانشگاه امام صادق (ع)

مدیریت عملکرد، چستی، چربی و چگونگی) ■ تألیف: دکتر علی رضائیان - دکتر اسدالله گنجعلی
ناشر: دانشگاه امام صادق (ع) ■ ویراستار ادبی: احسان مقصودی ■ چاپ اول: ۱۳۹۰
قیمت: ۹۰۰۰۰ ریال ■ شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه ■ چاپ و صحافی: زلال کوثر
■ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۱۴-۰۳۳-۲

همه حقوق محفوظ و متعلق به ناشر است.

سرشناسه: رضائیان، علی، ۱۳۲۴ -

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت عملکرد چستی، چربی و چگونگی

نویسندگان علی رضائیان، اسدالله گنجعلی.

مشخصات نشر: تهران: دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۹۰.

مشخصات ظاهری: ۱۵۰ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۱۴-۰۳۳-۲

وضعیت فهرست نویسی: فیا

موضوع: مدیریت

شناسه افزوده: گنجلیاسدالله، ۱۳۵۸ -

شناسه افزوده: دانشگاه امام صادق (ع)

رده بندی کنگره: ۱۳۹۰ - ۶۲۰ ف ۳۷/۲ HD

رده بندی دیویی: ۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۲۵۷۱۲۴۱

فهرست اجمالی

۱	سخن ناشر.....
۳	پیش‌گفتار نویسندگان.....
۷	فصل اول: عملکرد.....
۲۷	فصل دوم: مدیریت عملکرد در سطح فرد.....
۲۸۶	فصل سوم: مدیریت عملکرد در سطح تیم.....
۳۱۹	فصل چهارم: مدیریت عملکرد در سطح سازمان.....
۴۶۱	منابع و مأخذ.....
۴۶۹	نمایه.....

فهرست تفصیلی

۱	سخن ناشر.....
۳	پیش‌گفتار نویسندگان.....
۷	فصل اول: عملکرد.....
۷	مقدمه.....
۸	۱. چستی عملکرد.....
۸	۱-۱. تعریف مفهومی عملکرد.....
۱۱	۱-۲. تعریف عملیاتی عملکرد.....
۱۷	۱-۳. قضایای کلی عملکرد.....
۱۹	۲. جرایبی عملکرد و چگونگی مواجهه با آن.....
۲۰	۳. چستی و جرایبی عملکرد ضعیف و چگونگی مواجهه با آن.....
۲۰	۳-۱. چستی عملکرد ضعیف.....
۲۰	۳-۲. جرایبی عملکرد ضعیف.....
۲۲	۳-۳. چگونگی مواجهه با عملکرد ضعیف.....
۲۳	جمع‌بندی.....
۲۷	فصل دوم: مدیریت عملکرد در سطح فرد.....
۲۸	مقدمه.....
۲۹	۱. چستی مدیریت عملکرد.....
۲۹	۱-۱. خاستگاه و پیشینه مدیریت عملکرد.....
۳۳	۱-۲. تعاریف مفهومی مدیریت عملکرد.....
۳۶	۱-۳. اصول اساسی مدیریت عملکرد.....
۳۸	۱-۴. تفاوت مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد.....
۴۰	۱-۵. چالش‌های مدیریت عملکرد.....

- ۲- چرایی مدیریت عملکرد..... ۴۸
- ۳- چگونگی مدیریت عملکرد..... ۵۵
- ۳-۱. رویکردهای مدیریت عملکرد..... ۵۵
- ۳-۲. الگوها و چارچوب‌های مدیریت عملکرد..... ۵۹
- ۳-۲-۱. الگوی مدیریت بر مبنای هدف..... ۵۹
- ۳-۲-۲. الگوی سه مرحله‌ای بیر و راد..... ۶۲
- ۳-۲-۳. الگوی مدیریت رفتارها و نتایج..... ۶۲
- ۳-۲-۴. الگوی مدیریت عملکرد اسپایر و بیکر..... ۶۴
- ۳-۲-۵. الگوی توسعه‌یافته الگوی مدیریت عملکرد اسپایر و بیکر..... ۶۶
- ۳-۲-۶. الگوی چهاربخشی مورفی و کلوند..... ۹۰
- ۳-۲-۷. الگوی توسعه‌یافته الگوی چهاربخشی مورفی و کلوند..... ۹۱
- ۳-۲-۸. الگوی راز خور مخور..... ۹۳
- ۳-۲-۹. الگوی کاربردی نظریه استادی در مدیریت عملکرد..... ۹۳
- ۳-۲-۱۰. الگوی مدیریت عملکرد مبتنی بر استراتژی..... ۹۵
- ۳-۲-۱۱. الگوی چرخه مدیریت عملکرد..... ۹۷
- ۳-۲-۱۲. الگوی نوبی اقدام در مدیریت عملکرد..... ۹۸
- ۳-۲-۱۳. الگوی مراحل مدیریت عملکرد..... ۹۹
- ۳-۲-۱۴. الگوی فرایند مدیریت عملکرد در شرکت فیزر..... ۱۰۱
- ۳-۲-۱۵. الگوی فرایند بهسازی عملکرد در شرکت ریڈیان..... ۱۰۱
- ۳-۲-۱۶. الگوی مدیریت عملکرد بالا در بانک استاندارد چارترد..... ۱۰۲
- ۳-۲-۱۷. الگوی مدیریت عملکرد در جوامع در حال ساخت..... ۱۰۶
- ۳-۲-۱۸. الگوی مدیریت عملکرد در یک شرکت دارویی..... ۱۰۷
- ۳-۲-۱۹. الگوی مدیریت عملکرد در یک سازمان غیرانتفاعی..... ۱۰۷
- ۳-۲-۲۰. الگوی مدیریت عملکرد و رشد سازمانی..... ۱۰۸
- ۳-۲-۲۱. الگوی مدیریت عملکرد و بهسازی کارکنان..... ۱۰۹
- ۳-۲-۲۲. الگوی مدیریت عملکرد بر اساس قضایای کلی عملکرد..... ۱۱۳
- ۳-۲-۲۳. الگوی چهار مرحله‌ای عام مدیریت عملکرد..... ۱۱۴
- ۳-۲-۲۴. الگوی فرایند مدیریت عملکرد ویلیام دمنینگ..... ۱۱۶
- ۳-۲-۲۵. الگوی فرایند مدیریت عملکرد دلیو..... ۱۱۸
- ۳-۲-۲۶. الگوی فرایند مدیریت عملکرد دیوانز..... ۱۱۸
- ۳-۲-۲۷. الگوی اقدام‌ها (فعالیت‌ها) در مدیریت عملکرد..... ۱۱۹
- ۳-۲-۲۸. الگوی توسعه و طراحی نظام مدیریت عملکرد..... ۱۲۰
- ۳-۲-۲۹. الگوی فرایند مدیریت عملکرد بوان و تامسون..... ۱۲۱
- ۳-۲-۳۰. الگوی فرایندی بهسازی منابع انسانی..... ۱۲۲

۱۳۳.....	۲-۳۱. الگوی تعامل نظام مدیریت عملکرد فرد و سازمان
۱۳۴.....	۳-۳. فرایند مدیریت عملکرد.....
۱۳۴.....	۳-۳. ۱. برنامه‌ریزی و دست‌یابی به توافقات عملکردی و توسعه‌ای.....
۱۴۵.....	۳-۳. ۲. اجرا و تحقق برنامه‌های عملکردی و توسعه‌ای.....
۱۵۰.....	۳-۳. ۳. پایش عملکرد و مربی‌گری.....
۱۵۳.....	۳-۳. ۴. ارزیابی عملکرد.....
۱۵۹.....	۳-۳. ۵. ارزیابی عملکرد.....
۱۹۶.....	۳-۳. ۶. پیوند دادن عملکرد با حقوق و مزایا (پرداخت مبتنی بر عملکرد).....
۲۰۳.....	۳-۳. ۷. آموزش و بهسازی.....
۲۰۴.....	۳-۳. ۸. متناسب‌سازی و انتخاب مبتنی بر عملکرد.....
۲۰۵.....	۳-۳. ۹. نقش‌آفرینی مدیریت عملکرد.....
۲۰۶.....	۳-۳. ۱. مدیران ارشد به مثابه رهبران.....
۲۰۸.....	۳-۳. ۲. مدیران / مدیران صفی به مثابه ارزیابی‌کنندگان.....
۲۱۰.....	۳-۳. ۳. کارکنان به مثابه ارزیابی‌شوندگان.....
۲۱۱.....	۳-۳. ۴. متخصصان منابع انسانی به مثابه تسهیل‌کنندگان.....
۲۱۸.....	۳-۳. ۵. عوامل زمینه‌ای مدیریت عملکرد.....
۲۲۵.....	۳-۳. ۶. معیارها در مدیریت عملکرد.....
۲۲۷.....	۳-۳. ۱. طبقه‌بندی اول.....
۲۲۹.....	۳-۳. ۲. طبقه‌بندی دوم.....
۲۳۱.....	۳-۳. ۳. طبقه‌بندی سوم.....
۲۳۳.....	۳-۳. ۴. طبقه‌بندی چهارم.....
۲۳۴.....	۳-۳. ۵. طبقه‌بندی پنجم.....
۲۳۴.....	۳-۳. ۶. طبقه‌بندی ششم.....
۲۳۷.....	۳-۳. ۷. طراحی نظام مدیریت عملکرد.....
۲۳۸.....	مرحله ۱. تصمیم به معرفی مدیریت عملکرد به‌عنوان بحث اصلی کسب‌وکار.....
۲۳۸.....	مرحله ۲. تعیین اهداف و اصول راهنما برای مدیریت عملکرد.....
۲۳۹.....	مرحله ۳. ایجاد زمینه جلب و افزایش تعهد و مشارکت فعالانه از سوی مدیران ارشد و مدیران صفی.....
۲۳۹.....	مرحله ۴. طراحی و اشاعه اصول راهنما در خصوص چگونگی کار نظام مدیریت عملکرد.....
۲۳۹.....	مرحله ۵. تعریف و تبیین فرایندهای مدیریت عملکرد و مستندسازی.....
۲۴۰.....	مرحله ۶. اجرای آزمایشی.....
۲۴۰.....	مرحله ۷. برقراری ارتباط با نقش‌آفرینان نظام مدیریت عملکرد.....
۲۴۰.....	مرحله ۸. برنامه‌ریزی ترتیبات لازم برای آموزش مدیریت عملکرد.....
۲۴۲.....	مرحله ۹. استقرار نظام مدیریت عملکرد.....

مرحله ۱۰. اندازه‌گیری لازمی بایی.....	۲۴۲
۳-۱. ویژگی‌های نظام مدیریت عملکرد انریختن.....	۲۴۴
۳-۹. مطالعات موردی مدیریت عملکرد در دنیا.....	۲۴۷
۳-۹-۱. شرکت «دی هو، اند».....	۲۴۷
۳-۹-۲. شرکت «نورثون ناه کام».....	۲۵۴
۳-۹-۳. شرکت «زیراکس کالادا».....	۲۶۵
جمع‌بندی.....	۲۷۴

فصل سوم: مدیریت عملکرد در سطح تیم..... ۲۸۶

مقدمه.....	۲۸۷
۱. چستی مدیریت عملکرد.....	۲۸۷
۲. جرایم مدیریت عملکرد.....	۲۹۱
۳. چگونگی مدیریت عملکرد.....	۲۹۳
۳-۱. فرایند مدیریت عملکرد.....	۲۹۴
۳-۲. الگوها و چارچوب‌های مدیریت عملکرد.....	۲۹۷
۳-۲-۱. الگوی نظام ارزش‌بایی تابستی.....	۲۹۷
۳-۲-۲. الگوی سخنش عملکرد تیم‌های دانش‌بنیان.....	۲۹۷
۳-۲-۳. الگوی توان‌مندی‌سازی تیم‌ها.....	۲۹۸
۳-۲-۴. الگوی توسعه ویژگی‌های انریختن تیم‌ها.....	۲۹۸
۳-۲-۵. الگوگزینی.....	۳۰۰
۳-۳. معیارها در مدیریت عملکرد تیم.....	۳۰۰
الف. عوامل کلیدی موفقیت تیم:.....	۳۰۲
ب. عوامل مهم تأثیرگذار در موفقیت تیم:.....	۳۰۲
جمع‌بندی.....	۳۰۹

فصل چهارم: مدیریت عملکرد در سطح سازمان..... ۳۱۹

مقدمه.....	۳۲۰
۱. چستی مدیریت عملکرد.....	۳۲۱
۱-۱. خاستگاه و پیشینه مدیریت عملکرد.....	۳۲۱
۱-۲. تعاریف مفهومی مدیریت عملکرد.....	۳۲۴
۲. جرایم مدیریت عملکرد.....	۳۲۴
۴. چگونگی مدیریت عملکرد.....	۳۲۶
۳-۱. رویکردهای مدیریت عملکرد.....	۳۲۶
۳-۱-۱. رویکرد متوازن / غیرمتوازن.....	۳۲۶
۳-۱-۲. رویکرد حسابداری.....	۳۲۷

۳۳۱	۳-۱-۳. رویکرد بازاریابی
۳۳۹	۳-۱-۴. رویکرد عملیات/تولید
۳۴۲	۳-۱-۵. رویکرد فعالیت محور/شرکت محور
۳۴۲	۳-۱-۶. رویکرد توصیفی/تجویزی
۳۴۳	۳-۱-۷. رویکرد انگیزشی/اطلاعاتی
۳۴۳	۳-۲-۱. الگوها و چارچوب‌های مدیریت عملکرد
۳۴۳	۳-۲-۱.۱. الگوی عملکرد سیرز
۳۴۴	۳-۲-۱.۲. الگوی فرایندی مدیریت عملکرد در سطح سازمان
۳۴۷	۳-۲-۳. ماتریس سنجش عملکرد
۳۴۸	۳-۲-۴. هرم سنجش مدیریت و فن گزارش‌دهی
۳۴۹	۳-۲-۵. چارچوب پیشنهادی برای صنایع خدماتی
۳۵۰	۳-۲-۶. الگوی فرایند کلان سازمان
۳۵۰	۳-۲-۷. الگوی ثابت امتیاز متوازن
۳۶۵	۳-۲-۸. الگوهای مالی/کسب و کار
۴۰۰	۳-۲-۹. الگوی حسابداری هزینه
۴۰۴	۳-۲-۱۰. الگوهای جایگزین سنجش عملکرد
۴۰۶	۳-۲-۱۱. الگوی منشور عملکرد
۴۱۰	۳-۲-۱۲. الگوی مرجع نظام‌های سنجش عملکرد یکپارچه
۴۲۷	۳-۲-۱۳. الگوگزینی
۴۳۱	۳-۲-۱۴. برنامه بهبود عملکرد
۴۳۳	۳-۲-۱۵. الگوی مدیریت عملکرد جهان شمول
۴۳۴	۳-۲-۱۶. الگوی هشت مرحله‌ای بهبود عملکرد سینک و تال
۴۳۸	۳-۳. معیارها در مدیریت عملکرد سازمان
۴۳۹	- سنجش‌ها به مثابه ابزاری برای شفاف‌سازی استراتژی
۴۳۹	- سنجش‌ها به مثابه ابزاری برای تبیین و درونی‌سازی استراتژی‌ها
۴۴۰	- سنجش‌ها به مثابه ابزاری برای به چالش درآوردن استراتژی
۴۴۲	۳-۲-۱. طبقه‌بندی اول
۴۴۲	۳-۲-۲. طبقه‌بندی دوم
۴۴۲	۳-۲-۳. طبقه‌بندی سوم
۴۴۲	۳-۲-۴. طبقه‌بندی چهارم
۴۴۴	۳-۲-۵. طبقه‌بندی پنجم
۴۴۵	جمع‌بندی
۴۶۱	منابع و مآخذ
۴۶۹	نمایه

فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۱: درخت عملکرد؛ تعریف عملیاتی عملکرد..... ۱۳
- نمودار ۱-۲: الگوی مدیریت بر مبنای هدف..... ۶۱
- نمودار ۲-۲: ماتریس مدیریت نتایج و رفتار..... ۶۳
- نمودار ۲-۳: الگوی مدیریت عملکرد اسپایر و بیکر..... ۶۴
- نمودار ۲-۴: توسعه یافته الگوی مدیریت عملکرد اسپایر و بیکر: توسعه مفهوم شغل..... ۶۸
- نمودار ۲-۵: توسعه یافته الگوی مدیریت عملکرد اسپایر و بیکر: ارتباط انتظارات شغلی با سایر گام‌های الگو..... ۶۹
- نمودار ۲-۶: توسعه یافته الگوی مدیریت عملکرد اسپایر و بیکر: تم مدیریت عملکرد..... ۷۱
- نمودار ۲-۷: توسعه یافته الگوی مدیریت عملکرد اسپایر و بیکر: تأکید بر رویکرد مربی‌گری در گام‌های پایش، ارزش‌یابی، ارزیابی و تقویت..... ۷۶
- نمودار ۲-۸: توسعه یافته الگوی مدیریت عملکرد اسپایر و بیکر: تأکید بر فرهنگ سازمانی..... ۸۲
- نمودار ۲-۹: الگوی چهاربخشی مورفی و کلوند..... ۹۱
- نمودار ۲-۱۰: الگوی توسعه یافته الگوی چهاربخشی مورفی و کلوند..... ۹۲
- نمودار ۲-۱۱: نظریه اسنادی برای تبیین واکنش مدیران در قبال عملکرد کارکنان..... ۹۴
- نمودار ۲-۱۲: الگوی مدیریت عملکرد مبتنی بر استراتژی..... ۹۷
- نمودار ۲-۱۳: الگوی چرخه مدیریت عملکرد..... ۹۸
- نمودار ۲-۱۴: الگوی توالی اقدام در مدیریت عملکرد..... ۹۹
- نمودار ۲-۱۵: الگوی مراحل مدیریت عملکرد..... ۱۰۰
- نمودار ۲-۱۶: الگوی فرایند مدیریت عملکرد در شرکت فیزر..... ۱۰۱
- نمودار ۲-۱۷: الگوی فرایند بهسازی عملکرد در ری‌دی‌ان..... ۱۰۲
- نمودار ۲-۱۸: الگوی مدیریت عملکرد بالا در بانک استاندارد چارترد..... ۱۰۳

- نمودار ۲-۱۹: الگوی مدیریت عملکرد بالا در بانک؛ استاندارد چارترد برای آینده..... ۱۰۵
- نمودار ۲-۲۰: الگوی مدیریت عملکرد در جوامع در حال ساخت..... ۱۰۶
- نمودار ۲-۲۱: الگوی مدیریت عملکرد در یک شرکت دارویی..... ۱۰۷
- نمودار ۲-۲۲: الگوی مدیریت عملکرد در یک سازمان غیرانتفاعی..... ۱۰۸
- نمودار ۲-۲۳: الگوی مدیریت عملکرد و رشد سازمانی..... ۱۰۹
- نمودار ۲-۲۴: الگوی مدیریت عملکرد و بهسازی کارکنان..... ۱۱۳
- نمودار ۲-۲۵: الگوی فرایند مدیریت عملکرد و پلیم ده بنگ..... ۱۱۷
- نمودار ۲-۲۶: الگوی توسعه و طراحی سیستم مدیریت عملکرد..... ۱۲۱
- نمودار ۲-۲۷: الگوی تعامل نظام مدیریت عملکرد فرد و سازمان..... ۱۲۳
- نمودار ۲-۲۸: هم‌سوزی اهداف در سطوح مختلف..... ۱۴۰
- نمودار ۲-۲۹: الگوی بازخور ۳۶۰ درجه..... ۱۶۶
- نمودار ۲-۳۰: ماتریس ارزیابی به روش بصری..... ۱۹۰
- نمودار ۲-۳۱: رابطه میان ابعاد و مؤلفه‌های عملکردی و مشاغل و سطوح سازمانی..... ۲۳۷
- نمودار ۲-۳۲: مدل فرایندی مدیریت عملکرد فردی..... ۲۷۶
- نمودار ۲-۳۳: مدل عملکرد فردی (ابعاد و مؤلفه‌های عملکردی در سطح فردی)..... ۲۸۱
- چارچوبی برای نبین شاخص‌های موفقیت مبتنی بر مرور مبانی نظری..... ۳۰۴
- نمودار ۳-۱: چارچوب مفهومی مؤلفه‌های موفقیت تیم..... ۳۰۵
- نمودار ۳-۲: ماتریس سنجش‌های تیم..... ۳۰۶
- نمودار ۳-۳: مدل فرایندی مدیریت عملکرد تیمی..... ۳۱۱
- نمودار ۳-۴: مدل عملکرد تیمی (ابعاد و مؤلفه‌های عملکردی در سطح تیم)..... ۳۱۴
- نمودار ۴-۱: الگوی عملکرد سبزر..... ۳۴۴
- نمودار ۴-۲: الگوی فرایندی مدیریت عملکرد در سدلج سازمان..... ۳۴۴
- نمودار ۳-۳: ماتریس سنجش عملکرد..... ۳۴۸
- نمودار ۴-۴: هرم سنجش راهبردی و فن گزارش‌دهی..... ۳۴۹
- نمودار ۴-۵: نظام مدیریت عملکرد کارت امتیاز متوازن..... ۳۵۴
- نمودار ۴-۶: کارت امتیاز متوازن در سازمان‌های بخش خصوصی..... ۳۵۵
- نمودار ۴-۷: کارت امتیاز متوازن در سازمان‌های بخش دولتی..... ۳۵۶
- نمودار ۴-۸: عناصر و فرایند ارزیابی عملکرد در الگوی کارت امتیاز متوازن..... ۳۶۳
- نمودار ۴-۹: الگوی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی..... ۳۷۴
- نمودار ۴-۱۰: الگوی جایزه کیفیت مالکوم بالدريج..... ۳۸۱
- نمودار ۴-۱۱: منطقی رویکرد هزینه‌بایی بر مبنای فعالیت..... ۴۰۲
- و ۱۲-۲: رویکرد هزینه‌بایی بر مبنای فعالیت..... ۴۰۳

- نمودار ۴-۱۳: رویکرد مدیریت بر مبنای فعالیت..... ۴۰۴
- نمودار ۴-۱۴: الگوهای جایگزین سنجش عملکرد..... ۴۰۶
- نمودار ۴-۱۵: الگوی منشور عملکرد..... ۴۰۷
- نمودار ۴-۱۶: معماری فرایند کسب و کار سی آی ام-او اس آ..... ۴۱۷
- نمودار ۴-۱۷: الگوی مرجع نظام‌های سنجش عملکرد یک پارچه..... ۴۱۹
- نمودار ۴-۱۸: الگوی طبقه‌بندی کسب و کار..... ۴۲۵
- نمودار ۴-۱۹: ساختار فرایند ممیزی..... ۴۲۷
- نمودار ۴-۲۰: فرایند سیستمی الگوگزینی..... ۴۳۱
- نمودار ۴-۲۱: الگوی مدیریت عملکرد جهان‌شمول..... ۴۳۴
- نمودار ۴-۲۲: الگوی هشت مرحله‌ای بهبود عملکرد سینک و تاتل..... ۴۳۸
- نمودار ۴-۲۳: مدل فرایندی مدیریت عملکرد سازمانی..... ۴۴۸
- نمودار ۴-۲۴: مدل عملکرد سازمانی (ابعاد و مؤلفه‌های عملکردی در سطح سازمان)..... ۴۵۵

فهرست جداول

جدول ۲-۱: تعاریف مفهومی مدیریت عملکرد.....	۳۴
جدول ۲-۲: تفاوت مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد.....	۳۹
جدول ۲-۳: علل عدم اثربخشی نظام‌های مدیریت عملکرد.....	۴۴
جدول ۲-۴: چالش‌های نظام‌های مدیریت عملکرد.....	۴۷
جدول ۲-۵: نمونه‌ای از یک چارچوب شایستگی در سازمان.....	۱۳۱
جدول ۲-۶: اهداف بازخورد ۳۶۰ درجه در سازمان.....	۱۶۷
جدول ۲-۷: خطاهای ارزیابی عملکرد.....	۱۷۵
جدول ۲-۸: مقایسه مزایا و معایب روش‌های اصلی ارزیابی.....	۱۸۰
جدول ۲-۹: مسئولیت‌های بازیگران نظام مدیریت عملکرد.....	۲۱۳
جدول ۲-۱۰: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکردی؛ طبقه‌بندی اول.....	۲۲۹
جدول ۲-۱۱: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکردی؛ طبقه‌بندی دوم.....	۲۳۱
جدول ۲-۱۲: شاخص‌های عملکردی.....	۲۳۵
جدول ۲-۱۳: ویژگی‌های نظام مدیریت عملکرد اثربخش و کیفی.....	۲۴۵
جدول ۲-۱۴: فعالیت‌های فرایند مدیریت عملکرد فردی - مراحل اجرا.....	۲۷۷
جدول ۲-۱۵: فعالیت‌های فرایند مدیریت عملکرد فردی - مراحل کاربرد.....	۲۸۰
جدول ۲-۱۶: مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکردی بعد تعیین‌کننده‌های نتایج در مدل عملکرد فردی.....	۲۸۱
جدول ۳-۱: مقایسه تطبیقی سنجه‌های مرتبط با عملکرد تیمی و فردی.....	۳۰۶
جدول ۳-۲: مقایسه تطبیقی شاخص‌ها و روش‌های عملکرد تیمی، زوجی و فردی.....	۳۰۸
جدول ۳-۳: فعالیت‌های فرایند مدیریت عملکرد تیمی - مراحل اجرا.....	۳۱۱
جدول ۳-۴: فعالیت‌های فرایند مدیریت عملکرد تیمی - مراحل کاربرد.....	۳۱۳
جدول ۳-۵: مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکردی بعد تعیین‌کننده‌های نتایج.....	۳۱۴
جدول ۳-۶: مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکردی بعد نتایج در مدل عملکرد تیمی.....	۳۱۶

ل [مدیریت عملکرد؛ چیستی، چرایی و چگونگی]

- جدول ۴-۱: موارد معیار فرعی پیامدهای کلیدی عملکرد [۱۰۰] ۳۷۸
- جدول ۴-۲: موارد معیار فرعی شاخص‌های کلیدی عملکرد [۱۰۰] ۳۷۹
- جدول ۴-۳: فعالیت‌های فرایند مدیریت عملکرد سازمانی - مرحله برنامه‌ریزی عملکرد ۴۴۹
- جدول ۴-۴: فعالیت‌های فرایند مدیریت عملکرد سازمانی - مرحله اجرای برنامه و تحقق عملکرد ۴۵۰
- جدول ۴-۵: فعالیت‌های فرایند مدیریت عملکرد سازمانی - مرحله پایش عملکرد ۴۵۱
- جدول ۴-۶: فعالیت‌های فرایند مدیریت عملکرد سازمانی - مرحله بازبینی عملکرد ۴۵۲
- جدول ۴-۷: فعالیت‌های فرایند مدیریت عملکرد سازمانی - مرحله سنجش عملکرد ۴۵۳
- جدول ۴-۸: فعالیت‌های فرایند مدیریت عملکرد سازمانی - مرحله تقویت عملکرد ۴۵۴
- جدول ۴-۹: مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکردی بعد تعیین‌کننده‌های نتایج در مدل عملکرد سازمانی ۴۵۵
- جدول ۴-۱۰: مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکردی بعد نتایج در مدل عملکرد سازمانی ۴۵۷

«بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ»

وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى
كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ
(قرآن کریم، سوره مبارکه النمل، آیه شریفه ۱۵)

سخن ناشر

دانش مدیریت و سازمان، همواره به دنبال ارائه الگوهای نوین جهت اداره بهینه سازمان‌ها و حل مسائل آنهاست. ارزیابی عملکرد، یکی از الزامات مدیریتی است که همه سازمان‌ها از گذشته تاکنون به روش‌های مختلفی از آن بهره گرفته‌اند تا اهداف مورد انتظار را محقق سازند. مفهوم، رویکرد، فرایند و روش ارزیابی عملکرد همواره به فراخور نیاز مورد بازنگری و بهبود مستمر قرار گرفته و در حال حاضر با مفهوم مدیریت عملکرد به بلوغ نسبی خود رسیده است.

در این کتاب چستی، چرایی و چگونگی مدیریت عملکرد در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی تبیین شده و از طریق ارائه رویکردها، الگوها و چارچوب‌های مفهومی و عملیاتی این حوزه‌ی نوین، تلاش شده است مجموعه‌ای جامع و کامل برای محققان و مجریان فراهم شود. مروری جامع بر الگوهای ارائه شده توسط صاحب‌نظران مدیریت عملکرد در سطح فرد، تیم و سازمان و ارائه الگوهای عملیاتی در پایان فصول دوم، سوم و چهارم که حاصل یک پژوهش علمی است از ویژگی‌های متمایز این اثر می‌باشد. دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام) با هدف تبیین رویکردهای نوین در

عرصه مدیریت و سازمان اقدام به چاپ و نشر کتاب «مدیریت عملکرد: چستی، چربی و چگونگی» نموده است. دانشگاه امید دارد با نشر این کتاب، علاوه بر افزایش دانش نظری محققان و مجریان سازمان‌های ایرانی و کمک به رشد علمی کشور، زمینه را برای پژوهش‌های تکمیلی و نشر آثار بومی و کاربردی فراهم نماید. چاپ و نشر کتاب «مدیریت عملکرد چندسطحی»، «مدیریت عملکرد کاربردی» و «مدیریت عملکرد صالحانه» از اقدام‌های بعدی دانشگاه در جهت تکمیل مباحث ارائه شده در این کتاب خواهد بود.

و لله الحمد

معاونت پژوهشی دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام)

پیش‌گفتار نویسندگان

یکی از پدیده‌های مورد مطالبه در مدیریت و سازمان، «عملکرد و نحوه مدیریت آن» است. مدیریت عملکرد^۱ (که توسعه‌یافته مفاهیمی مانند ارزیابی عملکرد^۲، ارزش‌یابی عملکرد^۳، سنجش عملکرد^۴ و اندازه‌گیری عملکرد^۵ است) در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. حاصل نظریه‌پردازی صاحب‌نظران مدیریت عملکرد، مجموعه‌ای از مفاهیم، اصول، رویکردها، فرایندها، شیوه‌ها و فنون مدیریتی است که تلاش شده است با نگاهی نظام‌مند در این کتاب به آن‌ها پرداخته شود.

کتاب در چهار فصل تنظیم شده و در هر فصل به سه مقوله کلیدی پرداخته شده است: چیستی، چرایی و چگونگی. این تنظیم موجب شده است خوانندگان کتاب به راحتی بتوانند یافته‌های پژوهش را مورد استفاده قرار دهند. در فصل اول کتاب با عنوان «عملکرد»، تلاش شده است چیستی

-
1. Performance Management
 2. Performance Appraisal
 3. Performance Assessment
 4. Performance Measurement
 5. Performance Evaluation

عملکرد از منظر مفهومی و عملیاتی و قضایای کلی عملکرد مورد بررسی قرار گیرد، چرایی پرداختن به عملکرد و چگونگی مواجهه با آن تبیین شود و برای تبیین بیشتر عملکرد، مفهوم عملکرد ضعیف و چگونگی مواجهه با آن ارائه گردد. در فصل دوم کتاب با عنوان «مدیریت عملکرد در سطح فرد» ضمن تبیین چیستی و چرایی مدیریت عملکرد تلاش شده است با ارائه تفصیلی رویکردها، الگوها و چارچوب‌ها، فرایند، نقش آفرینان، عوامل زمینه‌ای، معیارها، ویژگی‌های نظام مدیریت عملکرد و مطالعات موردی از تجارب موفق دنیا در نهایت ارائه الگوی پیشنهادی مؤلفان، چگونگی مدیریت عملکرد در سطح فردی به تصویر کشیده شود. در فصل سوم کتاب با عنوان «مدیریت عملکرد در سطح تیم» و نیز در فصل چهارم با عنوان «مدیریت عملکرد در سطح سازمان» تلاش شده است ساختار چیستی، چرایی و چگونگی مدیریت عملکرد رعایت شده و ضمن ارائه الگوها و چارچوب‌های تفصیلی مرتبط با هر بحث، الگوی پیشنهادی مؤلفان در پایان هر فصل به عنوان حسن ختام ارائه گردد.

کتاب حاضر می‌تواند برای دانشجویان مدیریت، منبع علمی جامع و کاملی در قلمرو موضوعی مدیریت عملکرد باشد و آن‌ها را در دروس مرتبط با این قلمرو مانند مدیریت منابع انسانی، مدیریت تحول سازمانی و... پشتیبانی نماید. از این رو در تنظیم کتاب سعی شده است ماهیت آن به عنوان یک متن درسی مورد توجه قرار گیرد. استفاده از این کتاب برای مدیران و مجریان حرفه‌ای سازمان‌ها نیز توصیه می‌شود. ارائه مجموعه جامعی از نظریات و مفاهیم مرتبط با مدیریت عملکرد در سه سطح فرد، تیم و سازمان و در نهایت ارائه الگوی کاربردی برای سازمان‌ها ویژگی متمایزی است که به مدیران و مجریان مرتبط با مباحث عملکردی در سازمان‌ها کمک خواهد نمود برنامه‌ها و اقدام‌های خود را در طراحی و استقرار نظام مدیریت

عملکرد، با بهره‌وری بیشتر اجرا نمایند.

در پایان، مؤلفان کتاب بر خود لازم می‌دانند از زحمات تمام عزیزانی که در چاپ و نشر این کتاب همراهی و همکاری نموده‌اند که مجال برای ذکر نام شریفشان نیست، تشکر نمایند.

بی‌شک انتقادات و پیشنهادات اساتید، دانشجویان، مدیران و مجریان سازمان‌ها، در رفع اشکالات و نقصان‌های کتاب در چاپ‌های بعدی سودمند و مورد استقبال خواهد بود.

علی رضائیان

اسدالله گنجعلی

بهار ۱۳۹۰