

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ارزیابی متوازن
ابزار نوین ارزیابی
عملکرد سازمان‌ها

آرزو مصلی نژاد

انتشارات گنج علم

بهار ۱۳۹۶

سرشناسه	: مصلی نژاد، آرزو، ۱۳۶۷ -
عنوان و نام پدیدآور	: ارزیابی متوازن ابزار نوین ارزیابی عملکرد سازمان‌ها / آرزو مصلی نژاد.
مشخصات نشر	: شیراز: گنج علم، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۱۱۳ ص.: مصور، جدول.
شابک	: 978-600-97611-6-6: ۲۰۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: کارآمدی سازمانی -- ارزیابی
موضوع	: Organizational effectiveness -- Evaluation
موضوع	: عملکرد -- ارزیابی
موضوع	: Performance -- Evaluation
موضوع	: کیفیت فراگیر -- مدیریت -- ارزیابی
موضوع	: Total quality management -- Evaluation
موضوع	: بهره‌وری صنعتی -- اندازه‌گیری
موضوع	: Industrial productivity -- Measurement
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۶HD۵۸/۹ الف ۴م /
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۷۰۳۶۵۹



ارزیابی متوازن، ابزار نوین ارزیابی عملکرد سازمان‌ها

آرزو مصلی نژاد

ناشر: گنج علم

چاپ اول: بهار ۱۳۹۶

ویراستار: غلامرضا خوش اقبال

صفحه آرا: گلنوش بروسان

طراح جلد: مریم مظفری

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان

«کلیه ی حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به ناشر است.»

آدرس: شیراز- پارامونت، ابتدای خ قصردشت، کوچه ۱، پلاک ۱ انتشارات گنج علم

تلفن: ۰۷۱۳۲۳۰۴۰۱۷

این اثر، مشمول قانون حمایت مولفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کسی تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مولف (ناشر) نشر یا پخش و عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

فهرست فصول و مندرجات آنها

۷	مقدمه
	فصل اول
۱۱	ارزیابی عملکرد سازمان
۱۴	تعریف ارزیابی عملکرد سازمانی
۱۵	تاریخچه ارزیابی عملکرد در جهان
۱۶	سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی
۱۸	سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر استراتژی
۱۹	مأموریت و چشم‌انداز
۲۰	مدل‌های ارائه‌شده ارزیابی عملکرد
	فصل دوم
۲۷	روش ارزیابی متوازن
۲۸	سیر تکامل ارزیابی متوازن
۲۹	منظورهای مدل ارزیابی متوازن
۳۲	جنبه‌های مختلف ارزیابی متوازن
	فصل سوم
۳۵	ارزیابی متوازن نیروی انسانی
	تعریف واژه‌های کلیدی
۴۰	مدل ارزیابی متوازن
۴۹	نقشه استراتژی
۵۱	ارزیابی عملکرد متوازن در سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی
۷۲	نمونه‌هایی از نقشه استراتژی از منظر یادگیری و رشد
۱۰۳	جمع بندی
۱۰۵	فهرست منابع

مقدمه

مؤسسات، سازمانها و دستگاههای اجرایی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب‌رجوع و ذینفعان هستند.

از شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است تا سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، باید پاسخگو باشند. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن، عامل تعیین‌کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه جامعه است.

ارائه خدمات و تولید محصولات متعدد و تامین هزینه‌ها از محل منابع، حساسیت کافی را برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت، ارتقای رضایتمندی مشتری و شهروندان، عملکرد سازمان، مدیریت و کارکنان را ایجاد کرده است.

در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرآیندی و بطور صحیح و مستمر انجام شود، در بخش دولتی موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاههای اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمانها و کارایی و اثربخشی دولت می‌شود. در بخش غیردولتی نیز موجب ارتقای مدیریت منابع، رضایت

مشتری، کمک به توسعه ملی، ایجاد قابلیت‌های جدید، پایداری و ارتقای کلاس جهانی شرکتها و مؤسسات می‌شود.

ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف اثر بخشی فعالیت‌هاست. منظور از اثر بخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است.

ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد. ارزیابی عملکرد عبارتست از اندازه‌گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده‌آل براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگیهای معین باشد.

به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد فرایند سنجش، اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص‌های معین و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن می‌باشد.

مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت، یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره

زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نو، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد، سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد.

خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا می‌کند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد.

سطح ارزیابی عملکرد اگر تنها شامل افراد باشد بطوری که امروزه در بخش‌های مدیریت منابع انسانی متداول است، ارزشیابی شایستگی کارکنان با معیارهای مختلف در سازمانها انجام می‌شود.

سازمان، افراد و یا واحد سازمانی گرچه به ظاهر انجام دهنده کار هستند اما تنها جزئی از سیستم کل می‌باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن نیز مد نظر قرار گیرد.

توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی‌ها و آرمان‌های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می‌باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش برنده و پویا خواهد بود.

