

# مدیریت عملکرد

مؤلف

دکتر سید محمد عباس زادگان



سرشناسه	عباس‌زادگان، محمد، ۱۳۲۸-
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت عملکرد / محمد عباس‌زادگان.
مشخصات نشر	تهران : شرکت سهامی انتشار، ۱۳۸۴.
مشخصات ظاهری	چاپ چهارم : ۱۳۸۹
شابک	۲۵۶ ص. : جدول، نمودار.
وضعیت فهرست‌نویسی	ISBN 978-964-325-180-2
یادداشت	فیبا.
موضوع	کتابنامه : ص. ۲۵۳ - ۲۵۵.
موضوع	۱. کارمندان - ارزشیابی. ۲. کارمندان - مدیریت.
رده‌بندی کنگره	۳. نیروی انسانی - برنامه‌ریزی. ۴. مدیریت. الف. عنوان.
رده‌بندی دیویی	ع ۱۵ ع ۴ الف / ۵ / HF ۵۵۴۹۵
شماره کتاب‌شناسی ملی	۶۵۸/۳۱۲۵
	۴۹۴۶۰ - ۸۴ م

### مدیریت عملکرد

مؤلف : دکتر سید محمد عباس‌زادگان

ناشر : شرکت سهامی انتشار

چاپ چهارم : ۱۳۸۹

چاپخانه حیدری : ۲۰۰۰ نسخه

۴۷۵۰ تومان



دفتر مرکزی: تهران، خیابان جمهوری اسلامی، نوسیده به میدان بهارستان، جنب خیابان ملت، شماره ۹۲

کدپستی: ۱۱۴۳۹۶۵۱۱۸ تلفن: ۲۳۹۰۴۵۹۲ دورنگار: ۳۳۹۷۸۸۶۸

[WWW.ENTESHARCO.COM](http://WWW.ENTESHARCO.COM) Email: [info@entesharco.com](mailto:info@entesharco.com)

فروشگاه مرکزی: تهران خیابان جمهوری اسلامی، نیش خیابان ملت، شماره ۹۲، تلفن: ۳۳۱۱۴-۴۴

فروشگاه شماره ۱: تهران، میدان انقلاب، بازارچه کتاب، تلفن: ۶۶۴۱۳۶۸۴ دورنگار: ۶۶۹۶۷۱۰۴

## پیشگفتار چاپ اول

این نوشتار با هدف ایجاد مهارت در مدیران ارشد و میانی و دانشجویان رشته‌های مختلف مدیریت در حوزه نظارت و راهبری عملکرد کارکنان تدوین شده است. برای تدوین این کتاب ابتدا الگوی کتاب پس از بررسی فراوان برگزیده شد.

برای این کار کتابهای مهم و نسبتاً به روز مدیریت عملکرد مورد بررسی قرار گرفت. منبعی که به عنوان منبع اصلی در فهرست کتابها به زبان انگلیسی آمده است، به عنوان الگو برگزیده و بخش اصلی آن به فارسی برگردانده شد. سپس با استفاده از مفاهیم و چهارچوب این کتاب، سایر منابع بررسی و بدان افزوده و مورد استفاده قرار گرفت.

یکی از پیچیده‌ترین وظایف مدیران نظارت بر عملکرد گروه‌های کار به کارکنان و راهبری تلاش آنان در جهت اهداف است. بدون این نظارت، نمی‌توان به ارتقاء و بهبود عملکرد اطمینان داشت. به همین دلیل مدیریت عملکرد روشی است که به تحرک و بهبود وظیفه‌نظارتی مدیران می‌افزاید و کارآمدی سازمان را بهبود می‌بخشد.

مهمترین جنبه‌های مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی عملکرد، نحوه

اجرای برنامه مدیریت عملکرد، روش دادن بازخورد به کارکنان در مورد عملکردشان و توسعه انضباط سازمانی است.

در کتابهای مدیریت عملکرد، اگر چه از رابطه سیستم یا نظام سازمانی و عملکرد فرد بحث بعمل آمده است، اما در مورد نحوه تحول و بهینه سازی سازمان کمتر گفتگو شده است.

برای جبران این کاهش احتمالی، عوامل عمده تغییر در رفتار کارکنان یعنی توسعه رضایت افراد و تحول در فرهنگ سازمانی مورد بحث قرار گرفته است.

بخشهایی از هر فصل به گفتگو بین یک مدیر و کارمندش اختصاص یافته است، این امر بر جنبه های اجرایی و کاربردی کتاب افزوده است و مدیران را متوجه دقایق و ظرافت کار می کند.

روش مدیریت عملکرد را نویسنده در طول دوران کاری خود به ویژه به عنوان مدیر عامل بیمه ایران در یک الگوی عملیاتی به کار گرفته و از آن نتایج بسیار سودمندی به دست آورده است. به اعتقاد کارشناسان، اگر به کارگیری این الگو را عامل عمده ای در انتخاب نویسنده به عنوان مدیر نمونه ملی کشور در سال ۸۲ تلقی نمایم سخن گزافه ای نخواهد بود.

از همه کسانی که در تدوین این کتاب مرا یاری نمودند، به ویژه دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی در سالهای ۸۳ و ۸۴ که با تمرین اجرای این روش و بهره گیری از کتابهای مرجع امکان تهیه نوشتارهای مفیدی را تدارک دیده اند همچنین از آقای الله داد، که هنگام تهیه پایان نامه کارشناسی ارشد خود، اینجانب را به عنوان استاد راهنما در جریان مطالعات گسترده در حوزه فرهنگ سازمانی قرارداد و انگیزه بررسی عمیقی را برایم فراهم کرد تشکر می کنم.

امیدوارم همه خوانندگان با نقد و ارزیابی این کتاب، امکان تهیه ویرایشهای بعدی را فراهم کنند.

## پیشگفتار چاپ دوم

مدیریت عملکرد، به لحاظ مفهومی دارای ابعاد نسبتاً پیچیده‌ای است، شاید به همین دلیل در ادبیات مدیریت کشور، کتابهای محدودی در این زمینه نگاشته شده است. تدریس این درس در دانشگاه‌های کشور حتی در دوره کارشناسی ارشد، هنوز معمول نیست. امید است در آینده مورد توجه برنامه‌ریزان آموزش عالی و اساتید مدیریت قرار گیرد و این درس مهم به آموزه عمده‌ای برای دانشجویان و مدیران تبدیل شود.

چاپ اول کتاب با استقبال خوب مدیران اجرایی، طی چند ماه پس از انتشار به فروش رسید و در چند گردهم‌آئی نیز مطرح شد و مورد نقد و ارزیابی مدیران قرار گرفت. مجموعه بازخوردها، ضرورتی برای تجدید نظر در محتوای کتاب ایجاد نکرد، به‌ویژه آنکه مفاهیم این کتاب را نویسنده در تجربیات خود عملاً بکار گرفته و در حقیقت علاوه بر جنبه نظری، دارای ارزش اجرایی نیز هست.

چاپ دوم کتاب در حالی انجام می‌شود که مدیریت سازمانها با تنگنایهای اجرایی بسیاری روبه‌رو هستند و به‌نظر می‌رسد عدم رضایت مردم و مشتریان از خدمات دستگاه‌های اجرایی در سالهای اخیر فزونی یافته است. مدیران و کارشناسان کشورمان در تهیه برنامه‌های کلان و راهبردی موفقیت‌های فراوانی داشته‌اند، لیکن در حوزه اجرا هنوز کاستیهای فراوانی به‌ویژه از منظر خدمت‌گیرندگان و ارباب رجوع وجود دارد. این مشکل ما را به آموزش بیشتر برای آمادگی جهت ارزیابی دائمی فعالیتها و رفع اشکالات موجود رهنمون می‌شود و برای این آموزشها به منابع مدون نیاز بسیار داریم. با توجه به نیاز موجود در زمینه آموزش مدیران به‌ویژه مدیران جوان در سازمانها و شرکتهای چاپ دوم کتاب اقدام شد. امید است انتشار آن گامی در راه توسعه دانش مدیریت تلقی شود.

نویسنده سخت‌نیزمند نقد و ارزیابی خوانندگان به‌ویژه اساتید و مدیران دستگاه‌های اجرایی است و پیشاپیش از هر نوع اظهارنظر برای تکمیل کتاب استقبال می‌کند.

دکتر سید محمد عباس‌زادگان

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول
۹	شناخت عملکرد.....
	فصل دوم
۳۱	ارزیابی عملکرد.....
	فصل سوم
۴۹	چالش‌های مدیریت عملکرد.....
	فصل چهارم
۷۳	برنامه‌ریزی مدیریت عملکرد.....
	فصل پنجم
۱۱۷	مدیریت عملکرد به عنوان یک سیستم.....
	فصل ششم
۱۴۳	آمادگی برای آغاز فرآیند.....
	فصل هفتم
۱۶۳	واکنش در برابر عملکرد.....
	فصل هشتم
۱۸۱	انضباط و مدیریت عملکرد.....
	فصل نهم
۲۰۱	بهبود عملکرد از طریق فرهنگ سازمانی.....
	فصل دهم
۲۳۲	بهبود عملکرد از طریق افزایش رضایت شغلی.....
۲۵۳	منابع.....

## فهرست عناوین فصل اول شناخت عملکرد شامل:

- علل موفقیت و عدم موفقیت
- شناخت عملکرد / گامهای بهبود
- آگاه شدن از وجود نقص در عملکرد
- شناسایی ماهیت نقص و میزان وخامت آن
- شناسایی علل احتمالی
- ابزار تشخیص و سؤالات
- بقیه گامها
- فرآیند مردمی
- چک لیست مدیران