

# مدیریت عملکرد در شرایط متغیر امروزی

علی رجب زاده

استاد دانشگاه تربیت مدرس

تیرماه ۱۴۰۰

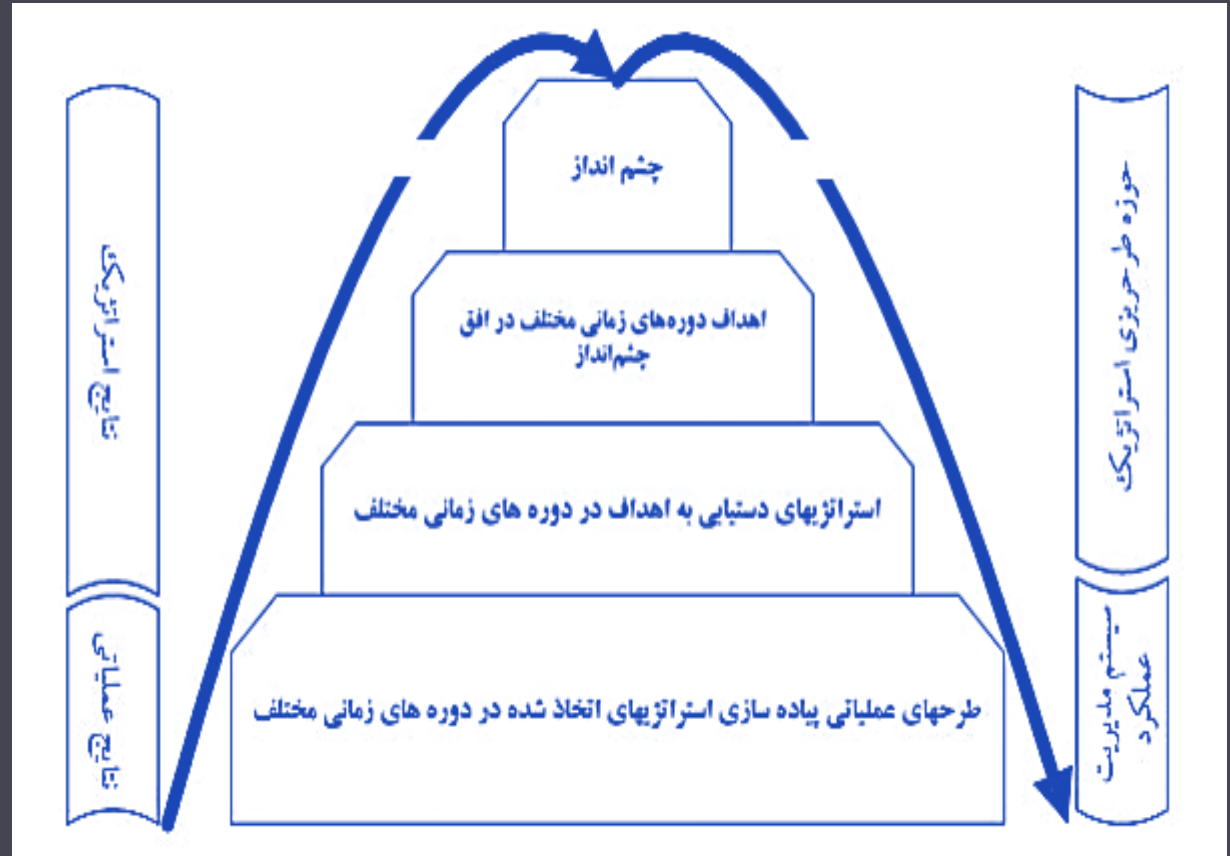
## فهرست

- مدیریت عملکرد
- الگوهای مدیریت عملکرد
- ناپایداری و متغیر بودن محیط: مفهوم شناسی
- اصول مدیریت عملکرد در محیط متغیر
- مدل مدیریت عملکرد بهنگام

## مدیریت عملکرد

- فرایندی استراتژیک و جامع است که موفقیت پایدار سازمان را از طریق بهبود عملکرد فراهم می آورد

# سیستم مدیریت عملکرد سازمان در یک نگاه



جهت گیری  
استراتژیک

هدف گذاری

برنامه ریزی  
منابع

اجرا و بکارگیری

بازخورد

بازنگری و  
اصلاح



✓ وضعیت کسب و کار

✓ نتایج و ماحصل کسب و کار

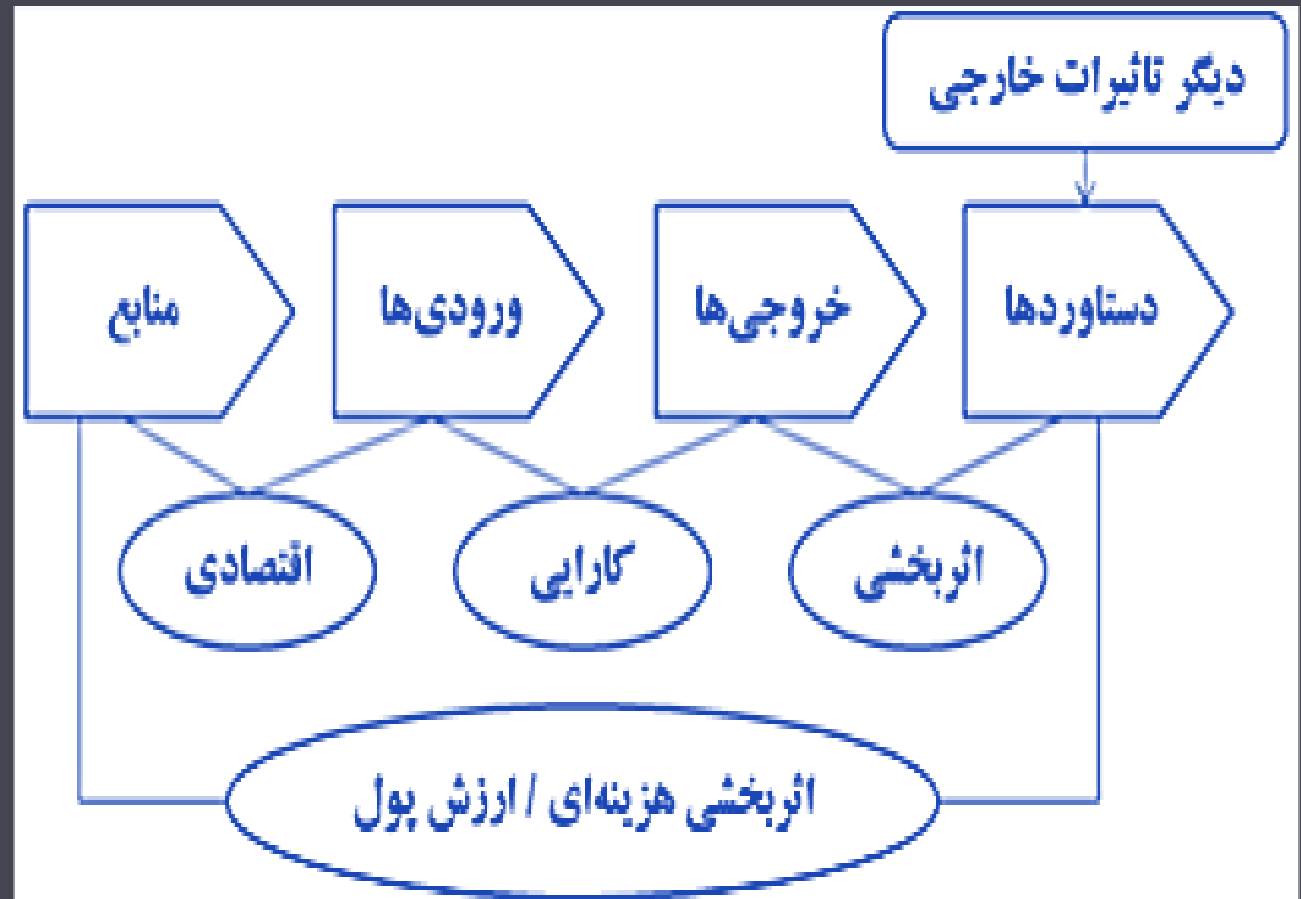
✓ راهبرد کسب و کار

✓ عناصر طرح سازمان

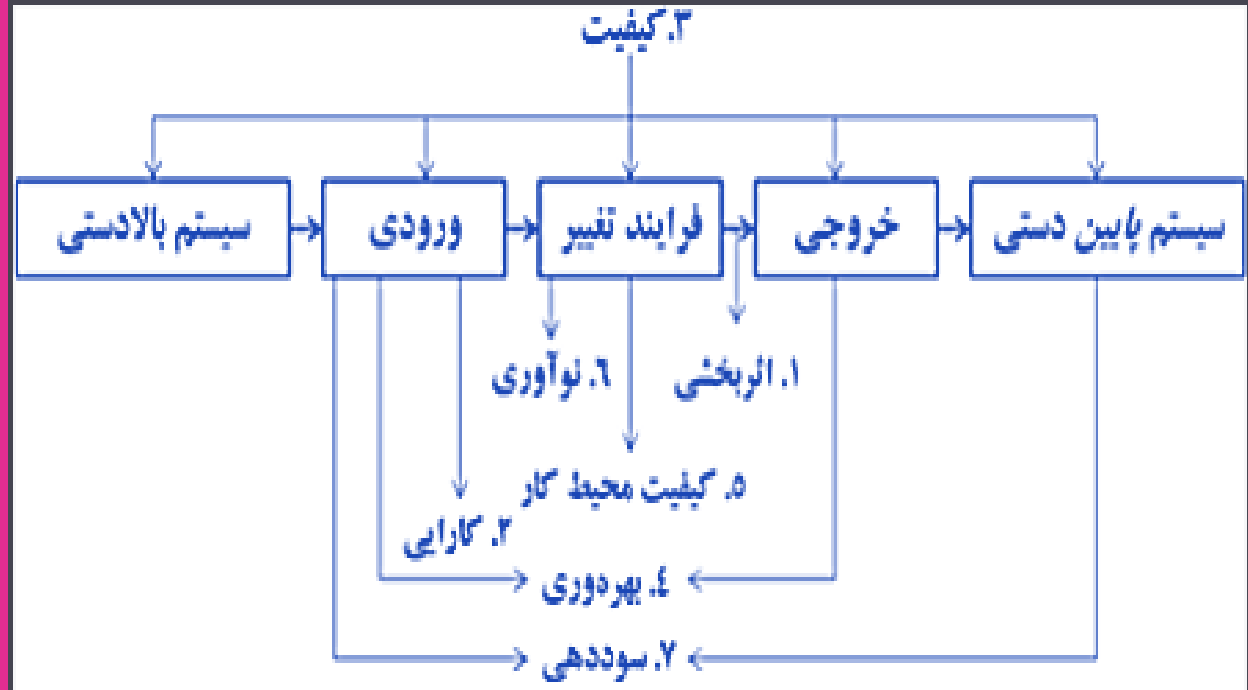
✓ فرهنگ

الگوی عملکرد  
سازمانی هانا  
تمرکز بر متغیرهای  
کلیدی

**الگوی ارزش  
فرایند: تاکید بر  
علت و اثر**

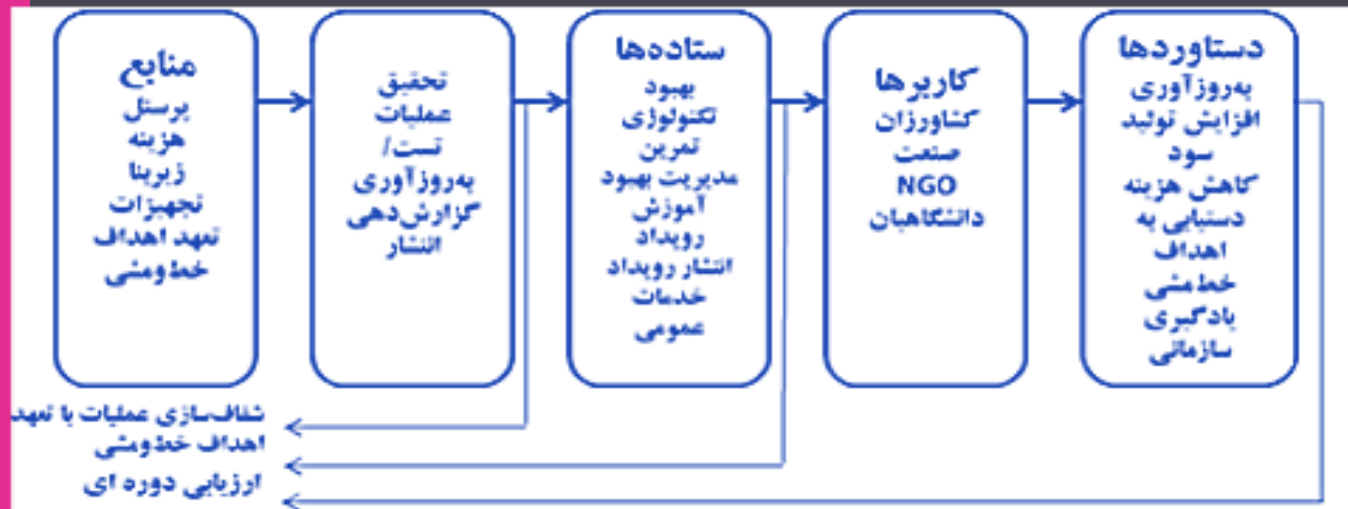


# الگوی سینک و تاتل

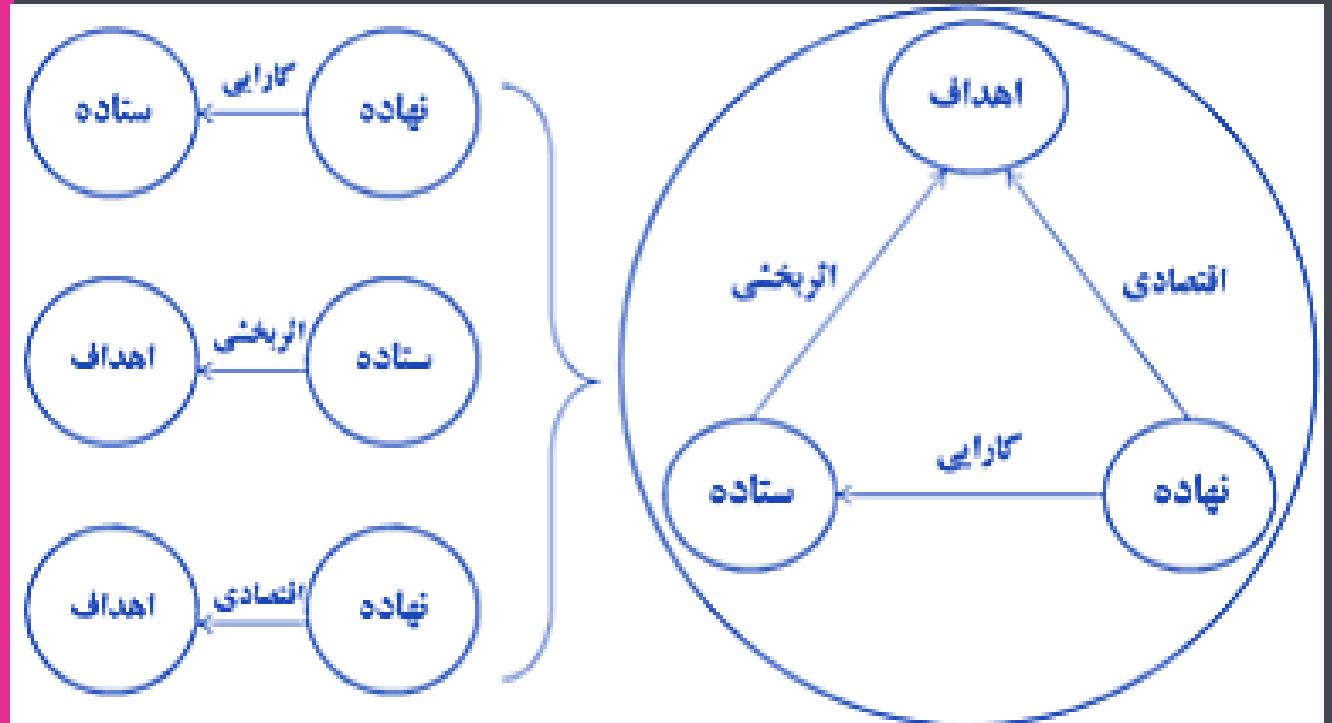




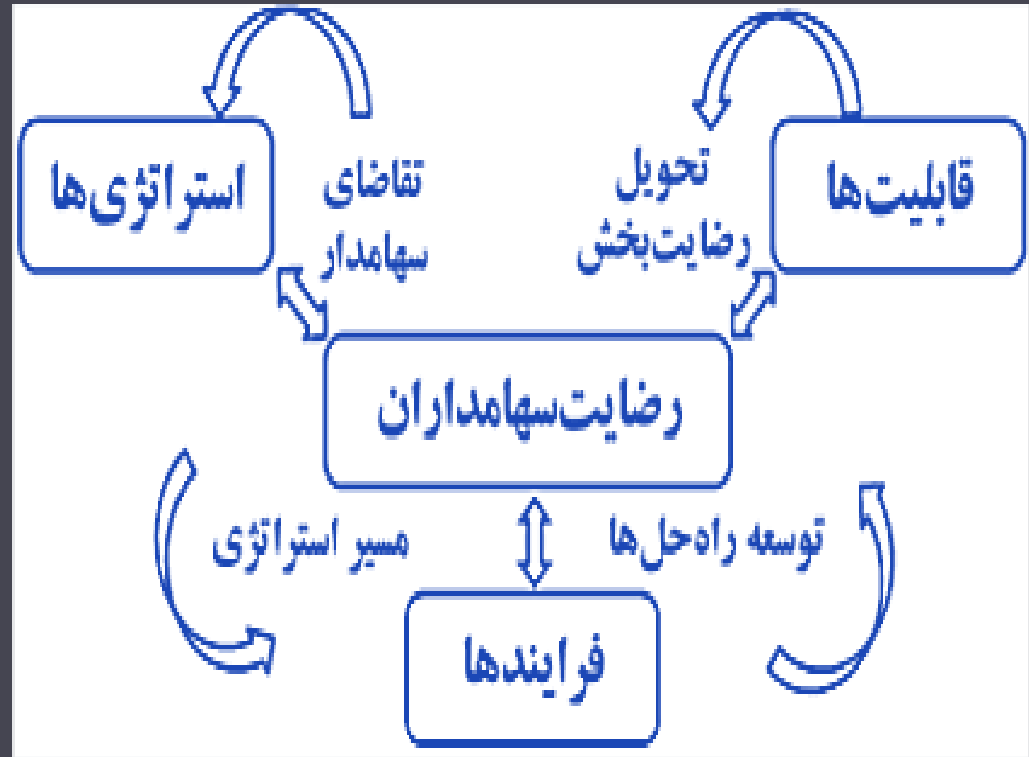
# الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی OPAS



الگوی ارزیابی  
عملکرد سازمانی  
چندسطحی  
(بهره‌وری)



منشور عملکرد  
(PERFORMANCE PRISM)



## الگوی هوشین کانری

▶ تبدیل اهداف بلند مدت به کوتاه مدت و

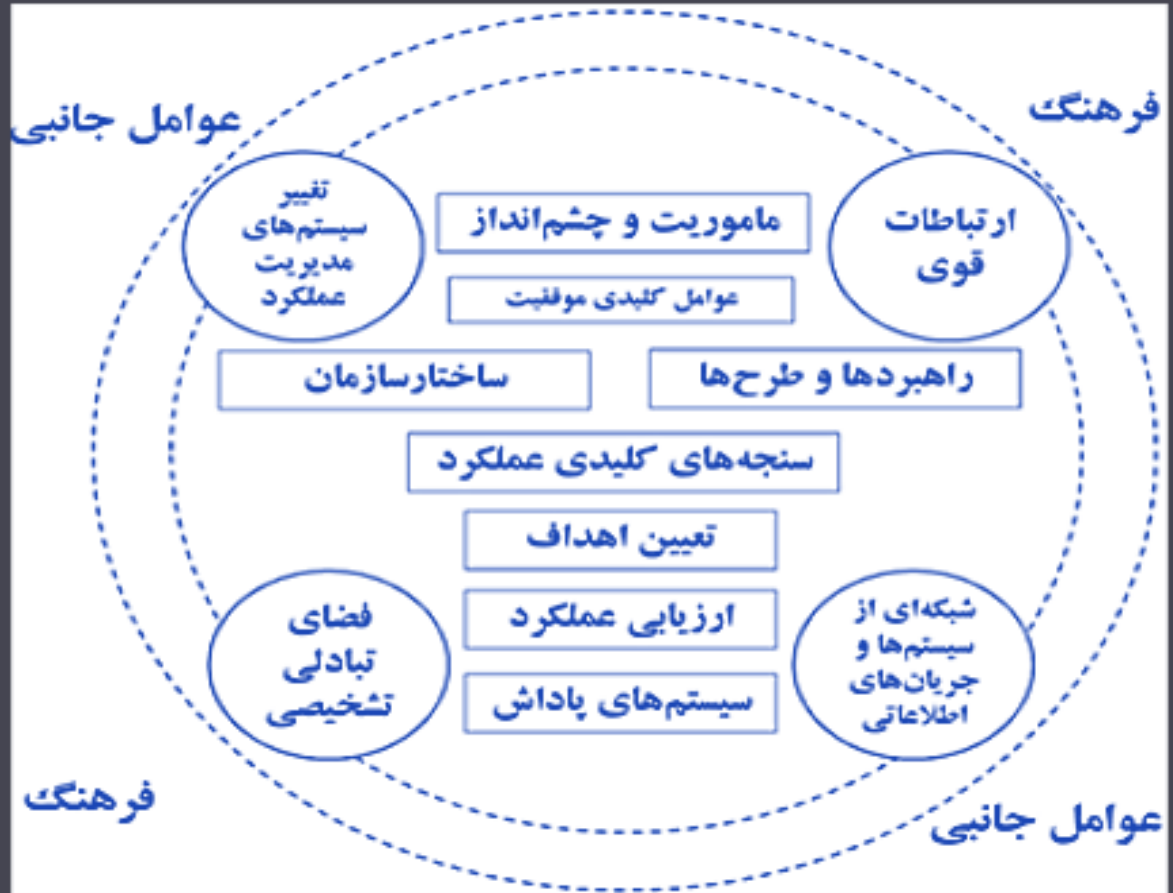
برنامه های اجرایی

▶ تعیین شاخص ها

▶ ارزیابی

▶ انجام اصلاحات و بررسی مقایسات

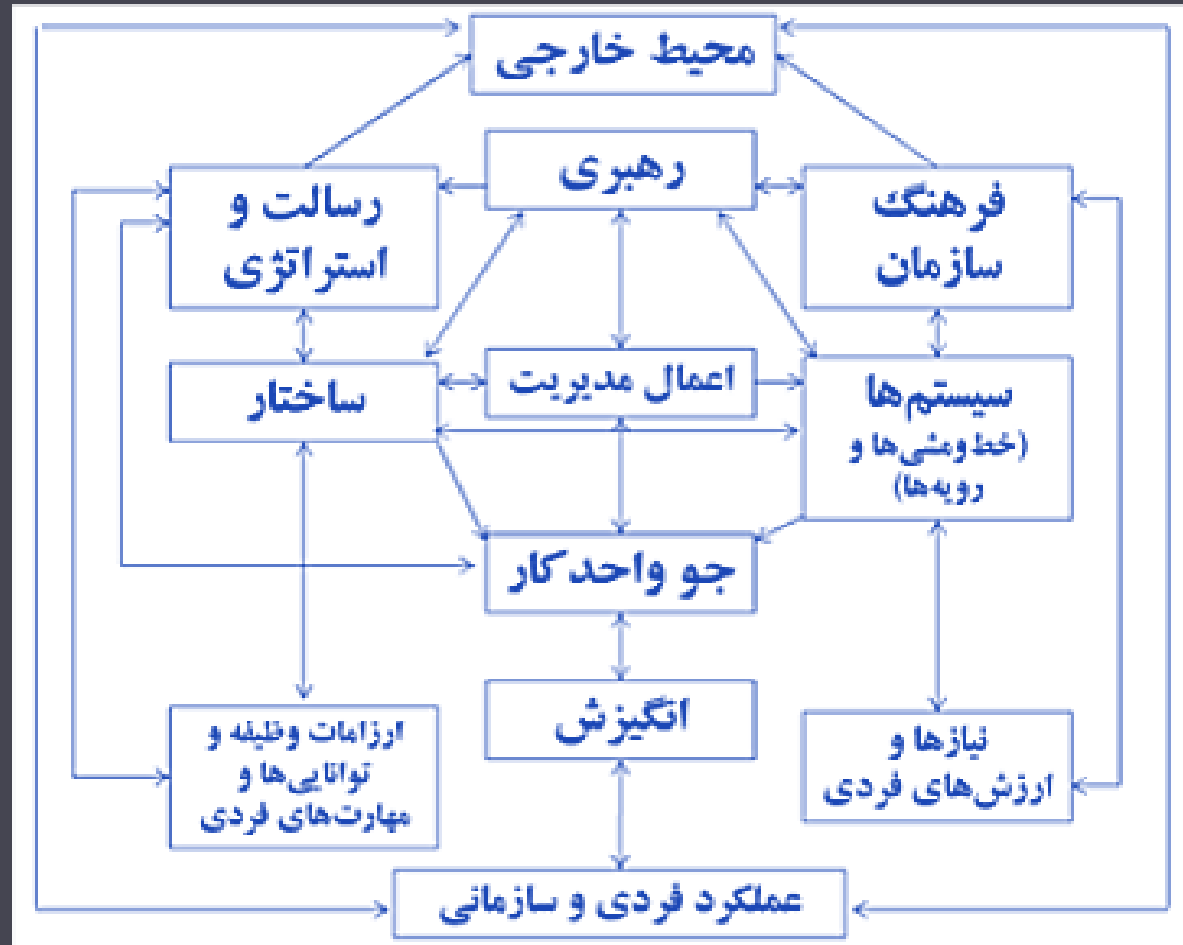
# الگوی جامع



# الگوی کارت ارزیابی متوازن



# الگوی عملکرد سازمانی بورک - لیتوین



## سایر الگوها

- الگوی برتری سازمانی مالکوم بالدريج
- الگوی اندازه گیری کارت امتیاز پاسخگویی
- الگوی اسکور
- الگوی ۷ ای مکنزی
- الگوی تحلیل ذینفعان
- الگوی ره نگاشت
- الگوی گارتنر (مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات)



## ویژگی های الگوهای مدیریت عملکرد

- تاکید بر جامعیت
- مفهوم سازی مدیریت عمکرد در سطح فردی ، گروهی و نیز سازمانی
- توجه به ابعاد مختلف و شاخص سازی
- سیستم های پاداش دهی
- تاکید بر فرایندمحوری در نظام های ارزیابی عمکرد

• ظرفیت محیط

• همگونی و ناهمگونی عوامل محیطی

• محیط پایدار و ناپایدار

• پراکندگی عوامل در محیط سازمانی

• محیط متشنج

شرایط  
متغیر محیط

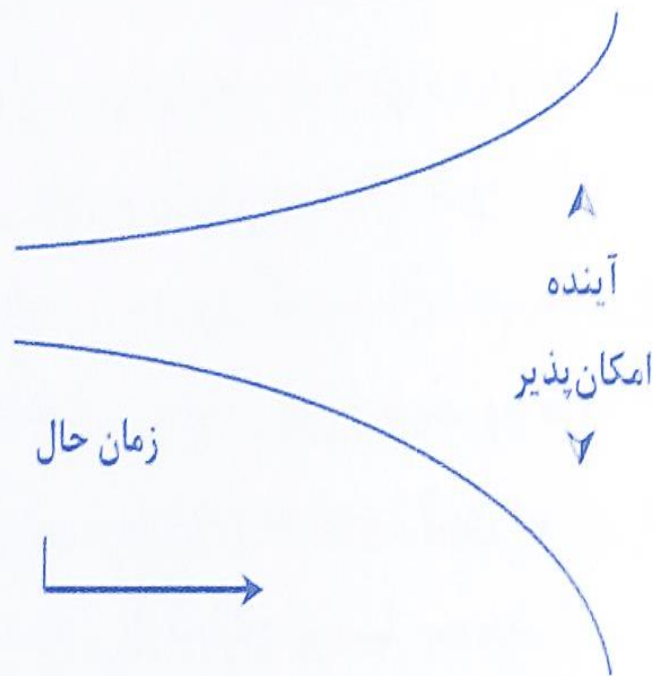
## ناپایداری

• محیط بیرون سازمان و متغیرهای محیطی

تغییر می کنند

• سود امروز ما برای فردا تضمین شده نیست

## شرایط عدم اطمینان



✓ جهل : جایی که دانش به  
خصوصی در دسترس نیست  
(Ignorance)

✓ غیر اطمینان بودن : جایی که  
برخی اطلاعات مشکوک است ،  
مثلا به خطر اعتبار منبع آن  
(Unreliability)

✓ غیر قابل شناخت بودن : جایی  
که به طور کلی اطلاعات مشخص  
غیر قابل حصول است.  
(Unknowability)

## شرایط ناپایدار و متغیر

- ▶ طول عمر محصولات کم
- ▶ رقبا تغییر و یا افزایش پیدا می کنند
- ▶ کاهش تعداد مشتریان؛ تغییر سهم بازار و یا از دست دادن مشتریان
- ▶ تغییرات مداوم فناوری و سیکل عمر کم
- ▶ تقاضای متنوع مشتریان
- ▶ داده های متفاوت
- ▶ تغییرات دموگرافی / تغییرات سیستم های آموزشی

## مدیریت عملکرد ناپایداری

- تغییرات شرایط محیط و تغییر برنامه ها
- پدیده جدید قرن کرونا و بازاندیشی پارادایم ها
- تغییرات سیاسی شدید
- رشد استارت اپ ها
- غلبه زنجیره های تامین
- عدم اطمینان محیطی
- فرصت ها سریع

## شرایط ناپایدار و متغیر

- هجوم داده ها و شبکه های اجتماعی

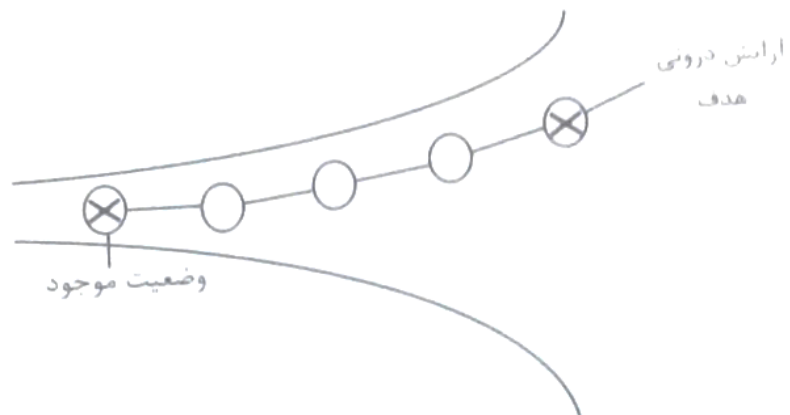
- تحول دیجیتال

- ابزارهای هوشندی

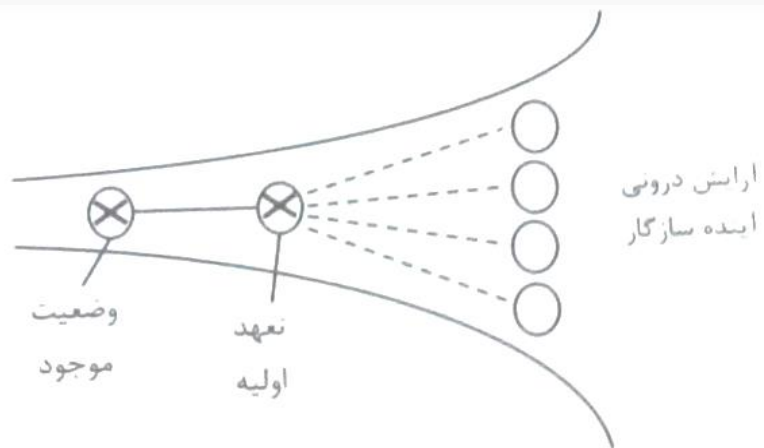
- رمز ارزهای مجازی

- شبیه سازی برای مدیریت عملکرد

# روش شناسی استواری



الف- روش شناسی برنامه ریزی کلاسیک



ب- روش شناسی استواری



# اصول اساسی در مدیریت عملکرد در شرایط متغیر امروزی

- برنامه های سیال
- هدف گذاری در کوتاهترین دوره های زمانی
- عملکرد های تخصصی و عمومی ناشی از افراد مختلف
- نوآوری ملاک ارزیابی
- برنامه ریزی مبتنی بر سناریو
- برنامه ریزی غلتان
- نوآوری چابک
- ریسک و عدم اطمینان

▶ توجه به خرده اهداف عملکردی به جای چشم انداز بلند مدت

▶ چابکی تعاملات و کانال های ارتباطی

▶ یادگیری فعال و نوآورانه در بخش های مختلف سازمان

▶ تاب اوری مهمترین معیار

▶ هوشمندی سازمانی : environmental scanning,

scenario analysis, real options analysis and technology and product road mapping.

▶ بهنگامی شاخص های عملکرد

▶ بهنگامی راه حل و روال ها

▶ فرهنگ تغییر

## اصول اساسی در مدیریت عملکرد در شرایط متغیر امروزی

# • تغییر دیدگاه در مدیریت

اصول اساسی در  
مدیریت عملکرد  
در شرایط متغیر  
امروزی

منابع انسانی

• اصل تنوع

• اصل سایبرنتیک

SCM  
CRM  
SRM  
ERP  
EXPERT SYSTEM,SS  
PERSONEL SELF  
ASSESSMENT

TEXT MINING  
WEB MINING  
DAILY MEETING

# مدل سطح صفر مدیریت عملکرد بهنگام

ادغام داده ها  
داده کاوی

محاسبات شاخص های  
عملکردی

تحلیل شاخص ها با  
انحرافات

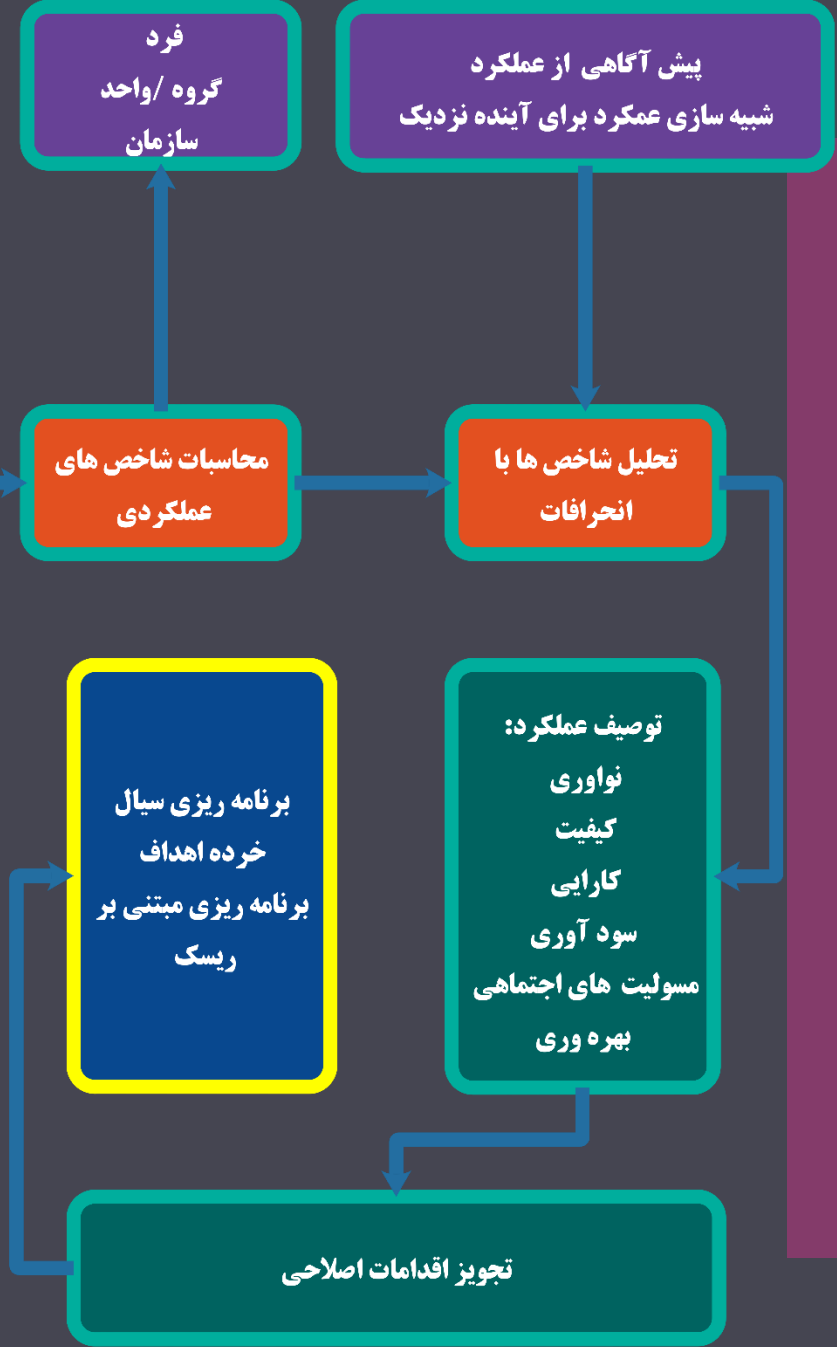
برنامه ریزی سیال  
خرده اهداف  
برنامه ریزی مبتنی بر  
ریسک

توصیف عملکرد:  
نواوری  
کیفیت  
کارایی  
سود آوری  
مسئولیت های اجتماعی  
بهره وری

تجویز اقدامات اصلاحی

فرد  
گروه / واحد  
سازمان

پیش آگاهی از عملکرد  
شبیه سازی عملکرد برای آینده نزدیک



## نقشه اجرایی مدل

- جمع آوری داده ها در کوتاهترین زمان ها
- جمع آوری داده ها از سیستم های سازمانی
- تجمیع داده ها بر مبنای نتایج وب کاوی و متن کاوی
- تحلیل داده های شاخص ها در کوتاهترین بازه زمانی و بر اساس برنامه های تدوین شده در مقاطع زمانی کوتاه
- وضعیت عملکرد:
- بهره وری - کارایی - اثربخشی - سود آوری - ارزش آفرینی - نوآوری - کیفیت
- شبیه سازی عملکرد با داشبورد سیستم
- تجویز و پیش آگاهی

## توصیه های سیاستی

- سیستم های نرم افزاری جمع اوری داده ها و تحلیل روزانه
- استفاده از ابزارهای شبیه سازی برای تحلیل های کارآمد تر
- سازوکارهای مدیریت تنوع
- سازوکارهای سایبرنتیک
- ورود نظام های هوشمند در مدیریت عملکرد و داشبوردهای تحلیل عملکرد روزانه
- سازوکارهای خود مدیریتی در سازمان
- نشست های کوتاه روزانه و تحلیل استثنا ها
- تحلیل مداوم محیط الان و آینده