

مدیریت عملکرد سازمان در محیط پیچیده

ایمان آشفته

دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

iman@ashofteh.ir

مهدی زمانی مزده

مشاور و مدرس مدیریت عملکرد

mahdi.zanimazdeh@gmail.com



کتاب‌مهربان

Mehraban Book

سرشناسه	: آشفته، ایمان، ۱۳۶۴ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت عملکرد سازمان در محیط پیچیده/تالیف ایمان آشفته، مهدی زمانی‌مزد
مشخصات نشر	: تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۶ .
مشخصات ظاهری	: ۱۹۵ ص. ۱۸۵-۱۸۶ .
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۱۹۲-۵
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیبا
موضوع	: مدیریت
رِصوع	: Management
شماره افزوده	: زمانی‌مزد، مهدی / HD / ۲۴۵۶
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۶ ن/۲۴۵۶ HF۵۶۲۶
رده‌بندی دینی	: ۶۵۸
شماره پیشنهادی	: ۵۱۱۹۱۶۴

عنوان	: مدیریت عملکرد سازمان در محیط پیچیده
مؤلفان	: ایمان آشفته، مهدی زمانی‌مزد
ناشر	: موسسه کتاب مهربان نشر
طراح جلد	: اشکان آشفته
صفحه‌آرا	: مسین امدی
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۱۸۹-۵
نوبت چاپ	: اول ۱۳۹۷
تیراژ	: ۱۰۰۰ نسخه

دفتر انتشارات: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان ۱۲، پلاک ۱۸۹

کدپستی: ۱۳۱۴۹۶۵۲۵۱

تلفن: ۶-۱۷۵

ایمیل و وب سایت : anPub.com - Info@mehrabanshop.com

فروشگاه اینترنتی : Ketabemehraban.com

فروشگاه نشر بازرگانی : ۶۶۹۵۳۴۷۵ تلفن:

کلیه‌ی حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است، مطابق با قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب ۱۳۲۸ محفوظ و متعلق به مؤلف می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی‌برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه‌ی کتبی از مؤلف نشر ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

کتاب مهربان

فهرست

پیشگفتار	۱۷
فصل اول: ارزیابی و مدیریت عملکرد	۲۳
۱-۱- مقدمه	۲۳
۱-۲- الزامات نظام‌های ارزیابی عملکرد	۲۵
۱-۳- انواع نظام‌های ارزیابی عملکرد	۲۷
۱-۴- مدیریت عملکرد	۲۷
۱-۴-۱- مدیریت عملکرد در مقابل ارزیابی عملکرد	۲۷
۱-۴-۲- فرآیندهای مدیریت عملکرد	۳۰
۱-۵- تأثیر مدیریت عملکرد در موفقیت سازمان	۳۱
۱-۶- جایگاه مدیریت عملکرد در سازمان و اهمیت و ضرورت آن	۳۲
۱-۷- مدیریت عملکرد راهبردی	۳۳
۱-۸- ویژگی‌های نظام مدیریت عملکرد سازمان	۳۴

۹-۱- نقش مدیر ارشد در نظام مدیریت عملکرد..... ۳۴

۱۰-۱- نواقص نظام های مدیریت عملکرد امروز..... ۳۶

۱۱-۱- جمع بندی..... ۳۸

فصل دوم: محیط خارجی سازمان..... ۴۳

۲-۱- مفهوم محیط خارجی..... ۴۳

۲-۲- مفهوم محیط خارجی..... ۴۴

۲-۳- محیط خارجی از سازمان ها..... ۴۵

۲-۴- گستردگی و تلاطم محیط..... ۴۸

۲-۵- تلاطم در محیط های سازمان..... ۴۹

۲-۵-۱- عوامل فناوری..... ۵۰

۲-۵-۲- عوامل محصول..... ۵۰

۲-۵-۳- عوامل تقاضا..... ۵۰

۲-۵-۴- عوامل مقرراتی..... ۵۰

۲-۵-۵- عوامل رقابتی..... ۵۱

۲-۶- تلاطم و عدم اطمینان محیطی..... ۵۱

۲-۷- اثرات تلاطم بر سازمان ها..... ۵۳

۲-۷-۱- ناتوانایی در تشخیص تغییرات بازار..... ۵۴

۲-۷-۲- تصمیم گیری آهسته تر..... ۵۴

۵۵.....	۲-۷-۳- تقویت اینرسی
۵۶.....	۲-۷-۴- سردرگمی راجع به منابع مشکلات عملکرد
۵۶.....	۲-۸- تطابق با محیط
۵۷.....	۲-۹- پندگی
۶۱.....	۲-۱۰- محیط پیچیده
۶۳.....	۲-۱۱- جمع بندی
۶۷.....	فصل سوم: مدیریت سازمان در شرایط پیچیدگی
۶۷.....	۳-۱- مقدمه
۶۹.....	۳-۲- ساختارهای ساده در شرایط پیچیدگی
۷۰.....	۳-۳- بداهه استراتژیک و عملکرد
۷۲.....	۳-۴- بداهه سازی استراتژیک در محیط های پیچیده
۷۶.....	۳-۵- نیروی انسانی در سازمان های پیچیده
۷۶.....	۳-۶- نقش مدیریت ارشد
۷۶.....	۳-۶-۱- چابک سازی و انعطاف پذیری
۷۷.....	۳-۶-۲- تمرکز زدایی و اختیار دادن به رده صف سازمان
۷۷.....	۳-۶-۳- به کار گیری افراد خبره
۷۸.....	۳-۶-۴- تخصص انعطاف پذیر
۷۸.....	۳-۶-۵- استقبال از چند فرهنگی

۷۸	۳-۶-۶- ساختارهای موقتی
۷۹	۳-۶-۷- آزادی در مقابل کنترل
۷۹	۳-۷- جمع‌بندی
۸۳	فصل چهارم: الگوهایی برای ارزیابی و مدیریت عملکرد در شرایط پیچیدگی
۸۳	۴-۱- مقدمه
۸۴	۴-۱-۱- الگوی ارزیابی عملکرد در محیط‌های متلاطم (FPM)
۸۶	۴-۳- مدل ارزیابی فرآیند مدیریت عملکرد در محیط‌های متلاطم
۸۹	۴-۴- مدل فرآیند مدیریت عملکرد برای محیط‌های متلاطم PM4TE
۹۰	۴-۴-۱- فرآیندهای هسته‌ای
۹۵	فصل پنجم: کنترل استراتژیک در شرایط پیچیدگی
۹۵	۴-۵- جمع‌بندی
۹۹	۵-۱- مقدمه
۱۰۰	۵-۲- کنترل استراتژیک
۱۰۲	۵-۳- کنترل استراتژیک و مدیریت عملکرد
۱۰۳	۵-۴- کنترل استراتژیک در شرایط پیچیدگی
۱۰۴	۵-۴-۱- دیدگاه لورنز
۱۰۹	۵-۴-۲- دیدگاه سایمونز
۱۱۸	۵-۴-۳- دیدگاه دیویس و آیزنهارت

۱۲۰	۵-۵- نقش مدیران در کنترل استراتژیک.....
۱۲۵	۵-۶- جمع‌بندی.....
۱۲۹	فصل ششم. جمع‌بندی.....
۱۲۹	۶-۱- مقدمه.....
۱۳۰	۶-۲- حیط، پنجره ورود به مدیریت عملکرد.....
۱۳۱	۶-۳- محیط ثابت و یا قابل پیش‌بینی.....
۱۳۱	۶-۳-۱- مدیریت عملکرد : در محیط ثابت و یا قابل پیش‌بینی.....
۱۳۲	۶-۳-۲- نقش مدیر ارشد در نظام مدیریت عملکرد در محیط ثابت.....
۱۳۲	۶-۳-۱-۲- اطمینان از وجود نظام ارتباطی مناسب در سازمان.....
۱۳۳	۶-۳-۲-۲- ایجاد کننده پاسخگویی در سازمان.....
۱۳۴	۶-۳-۲-۳- اطمینان از جریان درست اطلاعات درست.....
۱۳۴	۶-۳-۲-۴- اطمینان از وجود جو و فرهنگ مناسب سازمان.....
۱۳۵	۶-۳-۲-۵- اطمینان از بهبود مستمر سازمان.....
۱۳۵	۶-۳-۲-۶- فهم سیستمی سازمان و زیر سیستم‌های آن.....
۱۳۶	۶-۳-۲-۷- اطمینان از وجود نظام ارزیابی اثربخش.....
۱۳۶	۶-۳-۲-۸- اطمینان از وجود فرآیندهای خلق مفاهیم راهبردی.....
۱۳۷	۶-۴- محیط متلاطم.....
۱۳۸	۶-۴-۱- مدیریت عملکرد در محیط متلاطم.....

۶-۴-۲- نقش مدیر ارشد در نظام مدیریت عملکرد در محیط متلاطم..... ۱۳۹

۶-۴-۲-۱- فهم سازمان به عنوان یک زیر سیستم..... ۱۳۹

۶-۴-۲-۲- اطمینان از وجود طرح مناسب سازمان..... ۱۳۹

۶-۴-۲-۳- اطمینان از پویایی و انعطاف سازمانی..... ۱۴۰

۶-۴-۲-۴- اطمینان از وجود و اهتمام به آینده پژوهی..... ۱۴۰

۶-۴-۲-۵- اطمینان از تشخیص آخرین وضعیت راهبردی سازمان..... ۱۴۱

۶-۴-۲-۶- اطمینان از وجود عقلانیت غیر متمرکز درون سازمان..... ۱۴۲

۶-۵- محیط پیچیده..... ۱۴۲

۶-۵-۱- مدیریت عملکرد در محیط پیچیده..... ۱۴۴

۶-۵-۲- نقش مدیر ارشد در نظام ۱۰- مدیریت عملکرد در محیط پیچیده..... ۱۴۶

۶-۵-۲-۱- تحلیل گر تعارض های سازمان..... ۱۴۶

۶-۵-۲-۲- تمرکز زدایی و اختیار دادن به رده صفا سازمان..... ۱۴۷

۶-۵-۲-۳- تخصص انعطاف پذیر..... ۱۴۷

۶-۵-۲-۴- استقبال از چند فرهنگی..... ۱۴۷

۶-۵-۲-۵- ساختارهای موقتی..... ۱۴۷

۶-۵-۲-۶- آزادی در مقابل کنترل..... ۱۴۸

فصل هفتم: نکاتی درباره ارزیابی و مدیریت عملکرد بر مبنای تنوع ماموریت سازمان ۱۵۱

الف- کسب و کارهای آنلاین..... ۱۵۱

ب- شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) ۱۵۶

ج- سازمان‌های تولیدی ۱۶۲

د- سازمان‌های دولتی و شهرداری‌ها ۱۶۹

ه- سازمان‌های سیرانتفاعی ۱۷۶

منابع ۱۸۵

منابع فارسی ۱۸۵

منابع انگلیسی ۱۸۶

www.ketab.ir



پیشگفتار

موفقیت پایدار سازمان‌ها وابسته به عملکرد و میزان دستیابی به اهداف آن‌ها است. سازمان‌ها برای آگاهی از میزان تحقق اهداف تعیین شده در برنامه راهبرد، مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌ها و نتایج عملکردشان در محیط‌های پیچیده و پویای امروزی، نیازمند برقراری نظام‌های مناسب پایش و کنترل عملکرد خاص خود هستند. فقدان چنین نظامی به معنی عدم برقراری ارتباط با محیط درونی و بیرونی سازمان بوده که در نهایت افول سازمان‌های پویا و فعال و در نهایت جامعه را در پی خواهند داشت. بنابراین از نگاه علم مدیریت، طراحی، اجرا و استقرار نظام مدیریت عملکرد راهبردی امری اجتناب‌ناپذیر است.

مدیریت عملکرد، رویکردی نظام‌مند است که با ایجاد زیرساخت‌های لازم برای فرآیندهای تعیین اهداف استراتژیک، ارزیابی، جمع‌آوری، تحلیل داده‌ها و بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به کارگیری نتایج آن، سازمان را یاری می‌بخشد. رویکرد مدیریت عملکرد موفق، نظامی است که تمام فرآیندهای سازمانی را با ضرورت‌های استراتژیک موثر بود. رویکرد مدیریت می‌کند و چنین نظامی باید توسط رهبری موثر و صلاحیت‌های مدیریت ارتقا یابد.

مطالعات نشان می‌دهند که حدود ۷۰٪ از پروژه‌های مدیریت عملکرد سازمان‌ها در جهان با شکست مواجه شده‌اند. کشور ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست. وجود طایفه‌ای از ابزارهای گوناگون ارزیابی عملکرد سازمان و کمبود دانش عمیق و فلسفی درباره نحوه، زوایا و چگونگی استفاده از این ابزارها منجر به تقلید کورکورانه از سازمان‌های دیگر که بعضاً زمینه فعالیت ناملاً متفاوتی داشته و همچنین در بستری متفاوت به فعالیت می‌پردازند، گشته و در نهایت منجر به ناکارآمدی نظام مدیریت عملکرد راهبردی شرکت می‌گردند که این امر علاوه بر اتلاف وقت و سرمایه، باعث کاهش رقابت‌پذیری سازمان و دست نیافتن به اهداف راهبردی می‌گردد. آنچه که محققان و مدیران از آن غافل هستند، تعمیم‌ناپذیری تئوری‌های مدیریت با توجه به رویکرد فلسفی نمادین-تفسیری^۱ و فرا اثبات‌گرایی^۲ است.

1. Symbolic – Interpretive

2. Post-Positivist



از نظر اندیشمندان پارادایم-تفسیری، بستر رخ دادن وقایع، نقش مهمی در چگونگی آن پدیده دارد و امکان انتقال یک تجربه مدیریتی از سازمانی به سازمان دیگر بدون در نظر گرفتن عوامل زمینه‌ای وجود ندارد.

بنابراین صرف به داشتن یک نظام مدیریت عملکرد برای موفقیت سازمان کافی نیست. نظام‌ها و ابزار متعدد و متنوعی برای ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمان تا به کنون ارائه شده‌اند که این نظام‌ها با یکدیگر دارای نقاط اشتراک و تفاوت‌های زیادی هستند. اما نمی‌توان همه این نظام‌های مدیریت عملکرد را در هر سازمانی پیاده‌سازی کرده و انتظار نتیجه موفقیت آمیز داشت. تجربه نشان داده است که نظام مدیریت عملکردی که در یک سازمان موفق بوده است، در سازمان دیگر با شکست مواجه شده است. پس می‌بایست در انتخاب نظام مدیریت عملکرد سازمان دقت بیشتری نمود.

عامل مهمی که در طراحی و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد سازمانی باید مد نظر قرار داد، گسستگی و پیچیدگی محیطی است. که سازمان در آن به فعالیت می‌پردازد. در زمان معاصر، سازمان‌ها با شرایط رقابتی جدید مواجه شده و نیاز به مقابله با خط‌های پویا دارند. چالش امروزی مدیران، مواجه شدن با محیط‌های متلاطم است. در حالی که عموم تصور می‌کنند مدیریت بر پایه قطعیت، قابل پیش‌بینی بودن و ثبات محیط می‌باشند، محیط امروزی روز به روز پیچیده‌تر و غیر قطعی‌تر می‌شود. تکنولوژی‌های جدید، محصولات، بازارها، فرآیندهای تجاری و کل صنعت و سازمان‌های مرتبط را تغییر می‌دهند و محیط را دچار تحول می‌کنند. روش‌های سنتی مدیریت برای تحلیل، پیش‌گویی و کنترل رفتارهای سازمان‌ها توسط رهبر آن‌ها بوده است. اما دنیایی که اکنون در آن مدیران زندگی می‌کنند، غیر قطعی، غیرقابل پیش‌بینی و حتی غیرقابل کنترل است. بدیهی است در این شرایط، سازمانی که در پی شکل‌دهی روابط متعادل ثابت با محیط ذاتاً غیرقابل پیش‌بینی خود است، با دست خویش خود را نابود می‌کند.

یکی از دیگر موارد مهم در انتخاب، تدوین و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد راهبردی، ماهیت فعالیت سازمان و مأموریت آن است. سازمان‌های با مأموریت‌های مختلف، اهداف، برنامه‌ها، نظام



مدیریتی، ذینفعان و ساختارهای متفاوتی دارند و نمی‌توان این تفاوت‌ها را نادیده گرفت. تفاوت در مأموریت سازمان، منجر به تفاوت در اهداف، استراتژی‌ها، برنامه‌های عملیاتی، شاخص‌های کلیدی عملکرد، انتظارات ذینفعان و ... می‌شود و طبیعی است که نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمان می‌بایست بر مبنای این تفاوت‌ها طراحی شده و به کار گرفته شود.

این کتاب با هدف کمک به مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره شرکت‌های با مأموریت‌های مختلف جهت آگاهی از موارد قابل توجه در به کارگیری نظام مدیریت عملکرد متناسب با نوع مأموریت شرکت خود و همچنین نحوه ارزیابی مدیریت عملکرد راهبردی در شرایط گسست محیطی و پارادایم پیچیدگی تألیف شده است. این کتاب مدیران کمک می‌کند تا براساس نوع مأموریت سازمان، ملاحظات مربوطه در به کارگیری نظام مدیریت عملکرد سازمان خود را دانسته و به کار گیرند و همچنین در مواجهه با محیط متغیر، آشفته و پیچیده و با تغییرات محیطی بتوانند دانسته‌های قبلی خود را برای مدیریت عملکرد راهبردی کنار گذاشته و با علم جدید، سازمان را رهبری و مدیریت کرده و به اهداف راهبردی خود دست یابند.

در این راستا، در فصل اول، ضمن تعریف مفاهیم پایه‌ای ارزیابی مدیریت عملکرد، جایگاه مدیریت عملکرد در سازمان، نقش مدیر ارشد در آن و نقاط ضعف نظام ارزیابی مدیریت عملکرد متداول در مقابله با تلاطم محیطی بررسی می‌گردد. سپس در فصل دوم، گسست و تلاطم در محیط خارجی سازمان تشریح شده و تأثیر آن بر سازمان‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. در فصل سوم به بررسی اصول مدیریت سازمان‌ها در شرایط پیچیدگی محیطی پرداخته می‌شود. در این رابطه به اهمیت حفظ سادگی ساختارها، تشویق و ایجاد بداهه استراتژیک، خصوصیات نیروهای انسانی مطلوب و نقش مدیریت ارشد در مواجهه با شرایط پیچیدگی پرداخته می‌شود. در فصل چهارم، الگوهایی برای ارزیابی و مدیریت عملکرد در شرایط تلاطم محیطی معرفی و تشریح می‌گردند. در فصل پنجم، اصول کنترل استراتژیک در شرایط پیچیدگی به عنوان ابزاری برای مدیریت عملکرد در محیط‌های پیچیده مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد و در نهایت، جمع‌بندی کاملی برای مدیریت عملکرد و نقش مدیریت ارشد در سه نوع



محیط ثابت، متلاطم و پیچیده در فصل ششم ارائه می‌گردد. در انتها نیز نکاتی درباره ارزیابی و مدیریت عملکرد بر مبنای تنوع ماموریت سازمان که در این کتاب، سازمان‌های غیرانتفاعی، سازمان‌های دولتی، شرکت‌های کوچک و متوسط، کسب و کارهای آنلاین و سازمان‌های تولیدی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، ارائه می‌گردد. کتاب حاضر را می‌توان به عنوان منبعی مناسب برای درس «مدیریت استراتژیک» در سطوح کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت و گرایش‌های جنبی آن مستقل و یا همراه با متون دیگر مورد استفاده قرار داد. این کتاب همچنین راهنمای مناسبی برای تمامی مدیرانی است که در محیط‌های متلاطم و پیچیده، به رهبری و مدیریت سازمان خود می‌پردازند.

در تدوین این کتاب تلاش شد تا از هر چیز مرهون و مدیون محققان و دانشمندانی که در این زمینه متحمل زحماتی گردیده‌اند، از نهادهای تحقیقات ارزشمند آنان بهره‌فراوان برده‌ایم، می‌باشیم. در این راستا سعی شده است که تا حد امکان در استفاده از منابع، رعایت کامل امانت و تقوای علمی گردیده و مطالب با ذکر مآخذ نقل گردیده‌اند. در صورتی که ناهمی در این زمینه در برخی از نقل‌ها صورت گرفته باشد، پیشاپیش از صاحب آن اثر عذرخواهی می‌گردد. همچنین نشر یک اثر علمی بدون زحمات ناشر امکان‌پذیر نیست. لذا بر خود لازم می‌دانیم که از زحمات مدیریت انتشارات کتاب‌مهربان و تیم بسیار حرفه‌ای ایشان که زمینه آماده‌سازی، چاپ و نشر این کتاب را فراهم کردند، به‌هیچ‌وجه فراموش نمی‌کنیم. بی‌شک تحمل طرح زیبای جلد، زینت بخش این کتاب شدند، نهایت تشکر و قدردانی را داشته باشیم. بی‌شک تحمل و شکیبایی بی‌نظیر همسر و فرزندان و نیز دیگر عزیزانی که به دلیل سهولت فرایند تحقیق و تدوین این کتاب از آن‌ها دور بوده‌ایم، نقشی اساسی در تهیه این اثر داشته است. به یزید، ییله سپاس بی‌کران خود را به آنان تقدیم می‌داریم.

ایمان آشفته

مهدی زمانی مزده

دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

مشاور و مدرس مدیریت عملکرد

iman@ashofteh.ir

mahdi.zanimazdeh@gmail.com