



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

ارائه مدلی برای استقرار مدیریت دانش محور در یک شرکت بازرگانی به کمک کارگروه های تحول و با تاکید بر مدیریت سرمایه های فکری

محسن اکبرپور شیرازی^۱ و حمید امیری^۲

۱ عضو هیات علمی، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم های مدیریت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ایران

akbarpour@aut.ac.ir

۲ دانشجوی دکتری، سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ایران

h.amiri@ppd.co.ir

چکیده

مقاله حاضر به ارائه مدلی برای "استقرار مدیریت دانش محور در یک شرکت بازرگانی به کمک کارگروه های تحول و با تاکید بر مدیریت سرمایه های فکری" می پردازد. با مراجعه به ادبیات و پیشینه تحقیق، در خصوص چگونگی استفاده از سرمایه های فکری برای ایجاد تحول استراتژیک دانشی در سازمان ها، کمتر پرداخته شده است لذا نیاز به ارائه مدلی عملیاتی و کاربردی مناسب با وضعیت شرکت های ایرانی احساس گردید. بنا براین جهت پاسخ گویی به خلا موجود، در این تحقیق یک مدل اجرایی (با استفاده از مدل مدیریت تحول کاتر و بهره گیری از مولفه های مدل مدیریت دانش محور MAKE^۱) با راه کارهای عملیاتی برای استقرار مدیریت دانش محور در یک شرکت بازرگانی به کمک کارگروه های تحول و با تاکید بر مدیریت سرمایه های فکری از طریق تمرکز بر حیطه های استراتژیک پیشنهاد گردید و در سازمان همکار مورد اجرا و ارزیابی قرار گرفت. ارزیابی از سطح وقوع مدل پیشنهادی و خلق ارزش حاصل از آن از طریق مدل BSC^۲ ارزیابی می شود.

کلید واژه ها :

مدیریت استراتژیک، مدیریت دانش محور، حیطه های استراتژیک، مضامین استراتژیک، شاخص های کلیدی عملکرد، مدل کارت امتیازی متوازن، کارگروه تحول دانشی، سرمایه های فکری، پایش بلوغ سازمان، چارچوب MAKE.

مقدمه

اغلب شرکت های بازرگانی در ایران توجه چندانی به اهمیت مدیریت دانش محور و تأثیر آن در رشد سودآوری پایدار در سازمان های خود ندارند. در این تحقیق مدلی جهت تحول دانشی فرآیندهای یک شرکت بازرگانی و تبدیل آن به یک سازمان نوآور و دانش محور با بهره گیری از مدل MAKE ارائه می گردد.

در این تحقیق حیطه های استراتژیک در یک شرکت بازرگانی مورد توجه قرار گرفته و فرآیندهای مربوطه با تشکیل کارگروه های تحول مورد بازنگر و بهبود مستمر قرار می گیرند. کارگروه های مرتبط با حیطه های استراتژیک سازمان به عنوان قلب سازمان مسئولیت تبدیل شرکت به یک شرکت دانش محور را بعهده دارند. در این کارگروه ها، سرمایه های فکری سازمان ایجاد می گردند، انتقال و اشتراک دانش صورت می پذیرد، عملکرد مناسب آن ها، شرکت را به یک سازمان نوآور و یادگیرنده تبدیل می کند. همچنین در قالب همین کارگروه ها، تحول در فرهنگ سازمانی صورت می پذیرد و ارزش های سازمان توسط خود پرسنل در حین فعالیت در کارگروه های تحول شکل گرفته و تعریف می شوند. در این تحقیق سعی شده است علاوه بر ارائه مدلی برای استقرار مدیریت دانش محور در یک شرکت، به سوالات زیر پاسخ داده شود:

- چگونه بر اساس مولفه های مدل MAKE می توان در سازمان تحول ایجاد کرد؟
- چگونه کارگروه ها به عنوان ابزار مدیریت تحول می توانند عمل کنند؟
- چگونه توسعه سرمایه های فکری در سازمان منجر به خلق ارزش می شود؟

ادبیات موضوع

در این بخش ابتدا مروری بر مهمترین مدل های مطرح شده در حوزه مدیریت تحول خواهیم داشت. مدل های مدیریت تحول

¹ Most Admired knowledge Enterprise (MAKE) Framework

² Balanced Score Card



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

مدل تحول لوین (۱۹۵۱) [۱] یکی از معروفترین و مؤثرترین مدل‌هایی است که درک خوبی از تحول سازمانی و ساختاری به دست می‌دهد. این مدل بوسیله کورت لوین^۳ در سال‌های ۱۹۵۰ طراحی و خلق شد و تا هم‌اکنون نیز معتبر است. لوین یک فیزیکدان و دانشمند علوم اجتماعی بود و تحول سازمانی و ساختاری را با تغییر در حالت بلوک یخ توضیح داد. مدل او شامل سه مرحله اصلی می‌شود: یخ‌زدایی، تغییر و یخ زدن مجدد.

مدل هفت S مکنزی (۱۹۸۰) [۲] از جمله مدل‌هایی است که حضور خود را علیرغم آمدن و رفتن دیگر مدل‌ها ادامه داده است. در سال‌های ۱۹۸۰ توسط گروه مشاوران مکنزی توسعه یافت و ۷ مرحله را برای مدیریت تحول بیان می‌کند که عبارتند از استراتژی^۴، ساختار^۵، سیستم‌ها^۶، ارزش‌های مشترک^۷، روش اجرا^۸، کارکنان^۹ و مهارت‌ها^{۱۰}.

مدل کاتر (۱۹۹۶) [۳] یکی از مدل‌های معروف و پذیرفته شده در حوزه مدیریت تحول است. این تئوری توسط جان کاتر^{۱۱} ابداع شده که استاد دانشگاه هاروارد بوده و خالق چند کتاب در خصوص مدیریت تحول است. این تئوری، مدیریت تحول را به ۸ مرحله تقسیم می‌کند که هر یک از آنها روی یک اصل کلیدی که با پاسخ انسان‌ها به تغییر همراه است، تمرکز می‌کند. مراحل این مدل عبارتند از:

۱- افزایش حس اضطرار^{۱۲}: این مرحله حس اضطرار را در سازمان و در بین افراد ایجاد می‌کند تا آنها را جهت حرکت به سمت اهداف به حرکت وا دارد. تیم‌سازی^{۱۳}: در این مرحله، افراد مناسب با داشتن مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، تعهد در قالب تیم‌ها گرد هم می‌آیند.

ایجاد چشم‌انداز صحیح^{۱۴}: در این مرحله چشم‌انداز صحیح خلق می‌شود که نه تنها به استراتژی‌ها می‌پردازد بلکه خلاقیت، ارتباطات هیجانی و اهداف را هم شامل می‌شود. برقراری ارتباط^{۱۵}: ارتباط با افراد در خصوص تغییر و نیازمندی‌های آن بخش مهمی از تئوری کاتر است.

تسهیل و روغن‌کاری^{۱۶}: به منظور تسهیل در انجام کارها، لازم است تا حمایت صورت پذیرد، موانع راه خارج شوند و بازخوردها به روش سازنده‌ای به کار گرفته شوند. تمرکز روی اهداف کوتاه‌مدت^{۱۷}: تمرکز بر اهداف کوتاه‌مدت و بخش‌بندی کردن اهداف نهایی به بخش‌های کوچک و قابل دسترس، روش مناسبی برای دستیابی به موفقیت بدون فشار و استرس زیاد می‌باشد.

تسلیم نشوید^{۱۸}: پایداری کلید موفقیت است و مهم است که حتی با وجود اینکه کارها ممکن است بسیار طاقت‌فرسا به چشم بیایند تسلیم نشویم. تثبیت تغییر در فرهنگ سازمانی: برای حفظ و ثبات هر تغییری لازم است که آن تغییر به بخش اصلی از فرهنگ آن سازمان تبدیل شود لذا باید تلاش پیوسته‌ای به خرج داد تا تغییر در همه ارکان سازمان دیده شود. این کمک می‌کند تا تغییر بخش استواری از فرهنگ سازمانی شود.

سایر مدل‌های تحول عبارتند از تئوری ناچ [4]، مدل پل [5]، مدل ADKAR [6] و مدل چند مرحله‌ای کوبلر-رز.

الگوی ارزیابی سازمان دانشی برتر

الگوی ارزیابی جهانی MAKE که با بررسی بیش از ۱۰۰ الگوی معتبر عملیاتی مدیریت دانش‌محور در سازمان‌های دنیا و با بهره‌گیری از نظرات صدها مدیر و مشاور برجسته

3 - Kurt Lewin

4 - Strategy

5 - Structure

6 - Systems

7 - Shared Value

8 - Style

9 - Staff

10 - Skills

11 - John P Kother

12 - Increase Urgency

13 - Build the team

14 - Get the vision correct

15 - Communicate

16 - Get things moving

17 - Focus on short terms goals

18 - Do not give up



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

سازمان‌های پیشرو دنیا و پس از بیش از یک سال و نیم مطالعه و بررسی از سال ۱۹۹۶ تا ۱۹۹۸ طراحی گردیده است، شامل بیش از ۱۵۰ شاخص عملیاتی در ۸ محور اصلی می‌باشد. در ادامه محورهای هشتگانه جایزه جهانی MAKE تشریح می‌گردد (شبکه دانش^{۱۹}):

رشد و پرورش رهبران و کارکنان دانشی
 ایجاد فرهنگ سازمانی دانش‌محور
 همکاری گسترده سازمانی و به اشتراک‌گذاری دانش
 ایجاد سازمان یادگیرنده [7]

نوآوری (تحقیق و توسعه، خلاقیت و طراحی و توزیع محصول، راه حل و خدمت جدید)
 به حداکثر رساندن سرمایه فکری سازمان
 ارزش آفرینی از دانش مشتریان یا ذینفعان
 تبدیل دانش سازمانی به ارزش سهامداران / ذینفعان
مدیریت سرمایه فکری [8],[9],[10]

IC مفهوم وسیعی است که معمولاً به چند دسته‌ی متفاوت تقسیم می‌شوند، این چند دسته معمولاً: سرمایه‌ی انسانی^{۲۰}، سرمایه‌ی ارتباطی^{۲۱} و سرمایه‌ی ساختاری^{۲۲} هستند.

طبق دستورالعمل‌هایی که توسط محققان در دانشگاه‌های اروپایی ایجاد شده، که به آن پروژه‌ی Meritum می‌گویند، سرمایه‌ی انسانی به عنوان دانش، مهارت و تجربه‌ای که کارکنان موقع رفتن با خود می‌برند، تعریف شده است. برخی از این دانش‌ها منحصر به هر فرد هستند، برخی ممکن است عمومی و مشترک بین همه باشند. برای مثال می‌توان به ظرفیت نوآوری، خلاقیت، دانستن فوت و فن کار و داشتن تجربه‌های قبلی، میزان ظرفیت برای کارگروهی، انعطاف‌پذیری کارمندان، تحمل ابهامات، انگیزه، رضایت، ظرفیت یادگیری، وفاداری، میزان تحصیلات و آموزش‌های رسمی کارکنان اشاره کرد.

سرمایه‌ی ارتباطی به عنوان منابعی که به روابط خارجی شرکت، یعنی روابط با مشتریان، تامین‌کنندگان یا شرکا در عمل تحقیق و توسعه، مرتبط می‌شوند، تعریف شده است. در واقع این سرمایه شامل آن بخشی از سرمایه‌ی انسانی و ساختاری می‌شود که درگیر روابط شرکت با سهامداران (سرمایه‌گذاران، بستانکاران، مشتریان، تامین‌کنندگان)، به علاوه‌ی استنباطی که از شرکت و عملکرد آن دارند، می‌باشد. برای مثال می‌توان به وجهه و محبوبیت شرکت، وفاداری مشتریان، رضایت مشتریان، رابطه با تامین‌کنندگان، قدرت تبلیغاتی، ظرفیت مذاکره با شخصیت‌های مالی و فعالیت‌های زیست‌محیطی اشاره کرد.

سرمایه‌ی ساختاری به عنوان دانشی که درون شرکت می‌ماند تعریف می‌شود. که شامل رویه‌های سازمانی^{۲۳}، دستورالعمل‌ها^{۲۴}، فرهنگ‌ها^{۲۵} و پایگاه‌های داده^{۲۶} می‌باشد. برای مثال می‌توان به انعطاف‌پذیری سازمانی، یک سرویس مستندسازی، وجود یک مرکز دانش، استفاده‌ی کلی از فناوری اطلاعات و ظرفیت یادگیری سازمانی اشاره کرد.

برخی از اینها ممکن است به صورت قانونی مورد حفاظت قرار گیرند و تبدیل به حقوق مالکیت فکری شوند، یعنی به صورت قانونی با یک سند جداگانه، متعلق به شرکت شوند. فدراسیون جهانی حسابداران^{۲۷} طبقه‌بندی متفاوتی ارائه می‌کند (جدول ۱).

جدول ۱ **Error! No text of specified style in document.** طبقه‌بندی سرمایه‌فکری IFAC

19 - The KNOW Network
 20 human capital
 21 relational capital
 22 structural capital
 23 organizational routines
 24 procedures
 25 cultures
 26 databases
 27 IFAC



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

طوبه‌های سرمایه‌های فکری: (IFAC) (1998)	
سرمایه‌های رابطه‌ای (مشتري)	سرمایه‌های انسانی
<ul style="list-style-type: none"> بروندا مشاوران وفاقی و مشتریان نام شرکت مشارکت‌های در جریان کالی‌های توزیع مشارکت‌های کاری فرهنگات برای دستور دستور توافق‌نامه‌های اطلاع‌دهی حق خود 	<ul style="list-style-type: none"> بافتن تخصصیات مخاطب‌های حرفه‌ای دانش مرتبط به تحول ارزایی‌های شخصی ارزایی‌های روش‌شناسی فلسفه‌های نظری تشیق کارفرمایان، نوآوری، فلسفه‌های نوین‌نگاری و تجربیات
سرمایه‌های سازمانی (سازمان‌دهی)	
سرمایه‌های زویندایی	مالکیت فکری
<ul style="list-style-type: none"> فلسفه مدیریت فرهنگات سازمانی فرآیندهای مدیریتی ساختارهای سازمانی سیستم‌های انگیزشی روایا‌های 	<ul style="list-style-type: none"> حق اختراع کپی‌رایت سازمان‌دهی سازمان‌دهی مطالعه و بازرسی مطالعه و بازرسی

کارت امتیاز متوازن

در سال ۱۹۹۲، رابرت کاپلان و دیوید نورتون [11] کارت امتیازی متوازن (BSC) خود را ارائه دادند. از آن پس، این مدلی بود برای بسیاری از سیستم‌های گزارشی که شامل معیارهای غیر مالی می‌شدند.

در طول دهه‌های گذشته، کارت امتیازی متوازن از یک چارچوب اندازه‌گیری به یک ابزار پیاده‌سازی استراتژی تکامل یافته است. این کارت نماینده مجموعه‌ای از روابط علت و معلولی میان معیارهای خروجی و محرک‌های عملکرد در قالب چهار دیدگاه می‌باشد:

معیارهای مالی: نگاه ما به سهامداران، برای مثال، جریان نقدی و سودآوری؛
معیارهای مشتری: نگاه مشتریان به ما چگونه است، برای مثال، قیمت در مقایسه با رقبا و رتبه‌بندی محصول؛

معیارهای فرآیند داخلی: در چه چیزی باید برتری داشته باشیم، برای مثال، طول دوره چرخه و سطح ضایعات

معیارهای یادگیری و رشد: آیا قادر به بهبود و تولید ارزش هستیم، برای مثال، درصد فروشی که از کالاهای جدید به دست می‌آید.

امروز، کاپلان و نورتون بر اهمیت تجسم روابط علی معیارها و اهداف در قالبی که به نقشه‌های استراتژی معروف شده‌اند، تأکید دارند. این‌ها اساساً ابزارهای ارتباطی هستند که استراتژی یک سازمان و فرآیندها و سیستم‌های مورد نیاز برای اجرای آن را تجسم می‌کنند. با وجود آنکه کاپلان و نورتون تأکید دارند که شرکت‌ها باید معیارهای خود را انتخاب کنند، بسیاری BSC را بعلاوه محدودیت آن نقد می‌کنند. برای مثال، دیدگاه‌ها در پاسخ به تمامی نیازهای ذینفعان یک سازمان موفق نیستند و عملی کردن آن ممکن است برای مؤثر واقع شدن بیش از حد به مدیران ارشد سازمان متکی باشد. همچنین گفته می‌شود که روابط میان چهار دیدگاه بیشتر منطقی است تا سببی. کوپرز^{۲۸} در کتاب ساخت اعتماد عمومی^{۲۹}، یافته‌های یک نظرسنجی منتشر نشده را مطرح می‌کند که در آن ۶۹ درصد از مدیران گزارش داده‌اند که "آن‌ها تلاش کرده‌اند تا رابطه علت و معلولی تجربی میان دسته‌بندی‌های مختلف محرک‌های ارزش و نتایج مالی آینده را نشان دهند. کمتر از یک سوم آن‌ها معتقد بودند که این وظیفه را به طور کامل انجام داده‌اند؛ این مسئله دشواری آن را نشان می‌دهد."

روش اجرای تحقیق - مبانی ارائه مدل پیشنهادی

پس از بررسی ادبیات موضوع، مدل تحول ۸ مرحله‌ای کاتر و همچنین مدل مدیریت دانش‌محور MAKE که هماهنگی و تطابق مناسبی با اهداف این تحقیق دارند، از این مدل جهت بهره‌گیری و به منظور طراحی مدل پیشنهادی و همچنین استفاده در کارگروه‌های تحول سازمانی، مورد استفاده قرار گرفته است.

مدل ارائه‌شده در این تحقیق، روشی را برای استقرار مدیریت دانش محور در یک سازمان بازرگانی با الهام از الگوی MAKE، از طریق تشکیل کارگروه‌های تحول و توسعه مداوم سرمایه‌های فکری سازمان ارائه می‌دهد.

معمولاً شرکت‌های سنتی (در مقابل شرکت‌های دانش‌محور) دارای ساختار وظیفه‌گرا هستند. ایجاد تحول در چنین سازمان‌هایی مستلزم تبدیل نگاه وظیفه‌گرا به نگاه فرآیندگراست. پس اولین

²⁸ Coopers

²⁹ Building Public Trust



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

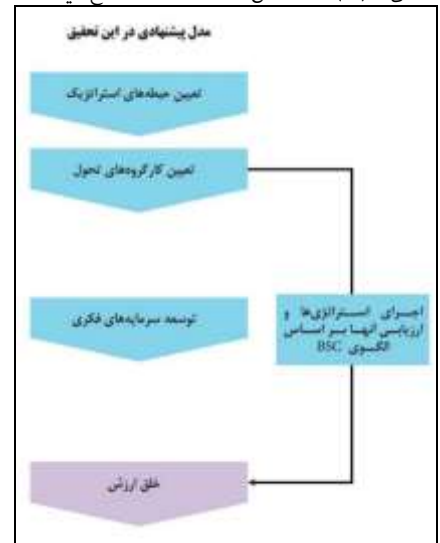
موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

قدم در راستای ایجاد تحول در یک سازمان، تدوین فرآیندهای سازمان شامل فرآیندهای مدیریتی، عملیات، پشتیبانی و ترسیم نقشه فرآیندهاست و تعیین شاخصهای کلیدی عملکردی در هر فرآیند. در این تحقیق مدلی ارائه میشود که براساس آن میتوان تحول در سازمان را از طریق بازنگری فرآیندها با رویکرد دانشمحور و با تأکید بر مدیریت سرمایههای فکری ایجاد کرد. در این مدل اجرایی تحول از طریق تشکیل کارگروههای تحول صورت میپذیرد و وقوع آن و خلق ارزش حاصل از آن از طریق مدل BSC ارزیابی میشود.

همانگونه که در بالا نیز اشاره شد، هدف اصلی این پژوهش، ارائه مدلی برای "استقرار مدیریت دانشمحور در یک شرکت بازرگانی به کمک کارگروههای تحول و با تأکید بر مدیریت سرمایههای فکری" میباشد. برپایه آنچه که تاکنون توضیح داده شد، مدل پیشنهادی برای "استقرار مدیریت دانشمحور در یک شرکت بازرگانی به کمک کارگروههای تحول و با تأکید بر مدیریت سرمایههای فکری" در دو سطح یک و دو ارائه شده و به شرح زیر میباشد:

شکل (۱) نشان دهنده سطح یک مدل پیشنهادی است.



شکل ۱ سطح یک مدل تحول دانشی فرایندها (به کمک کارگروه‌های تحول)

شکل (۲) سطح دو مدل پیشنهادی را نشان میدهد.

مدل پیشنهادی سطح ۲

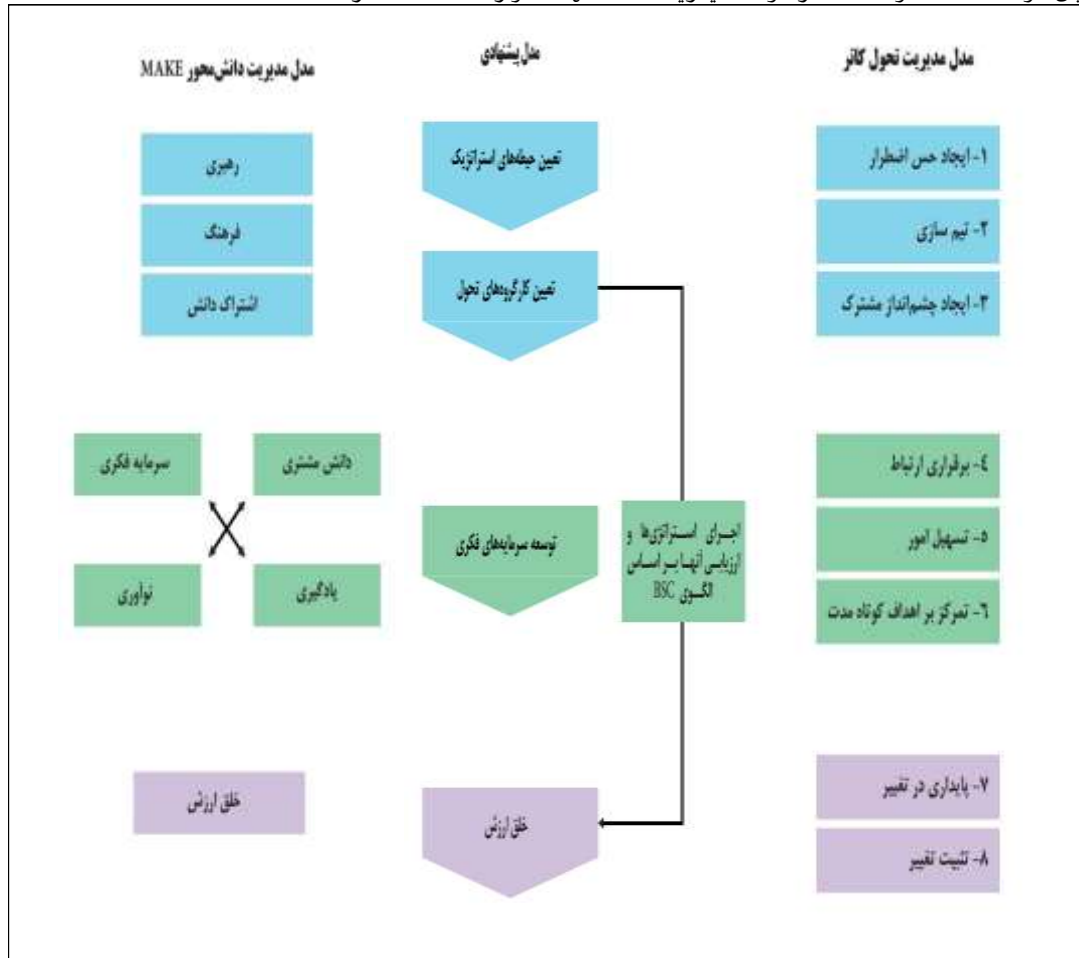


تهران: خیابان ولیعصر (مخیمان زرشک غربی)، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱
www.wcmcongress.com - دگاه اطلاع رسانی



شکل ۲ سطح دو مدل تحول دانشی فرایندها (به کمک کارگروه های تحول) در ادامه پس از ارائه مدل پیشنهادی، در شکل ۳ مقایسه تطبیقی مابین مدل پیشنهادی این تحقیق و مدل تحول کاتر و مدیریت دانش محور MAKE ارائه شده است.



شکل ۲ مقایسه تطبیقی مابین مدل پیشنهادی این تحقیق و مدل تحول کاتر و مدیریت دانش محور MAKE

پژوهش حاضر در محیط میدانی انجام شده و از نوع مطالعه موردی است. روش تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی محسوب می‌شود. با توجه به اینکه در این پژوهش به دنبال توصیف ویژگی‌ها براساس مدل پژوهش هستیم، لذا ماهیت این پژوهش توصیفی است. قلمرو مکانی پژوهش شرکت پلیمر پیشرفته دانا می‌باشد (www.ppd.co.ir)، قلمرو زمانی اجرای این تحقیق از ابتدای سال ۹۳ تا شهریور ۹۶ می‌باشد. مطالعه موردی گام‌های لازم برای انجام مرحله مطالعه موردی به شرح شکل (۴) می‌باشند.



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی



شکل 4 زیر مراحل انجام مطالعه موردی
مضامین کلان (تم های) استراتژیک

سه مضمون کلان استراتژیک که در شرکت همکار پروژه بر اساس اسناد برنامه ریزی استراتژیک پنج ساله شرکت انتخاب گردیده است عبارتند از: **دانش محور بودن، مشتری مدار بودن و نوآور بودن.** در این تحقیق نقشه استراتژیک شرکت به کمک خبرگان داخلی به گونه ای که ارتباط بین مضامین کلان استراتژیک را با مناظر چهار گانه کارت امتیازی متوازن و اهداف کلان و استراتژی ها نشان دهد ترسیم گردیده است (شکل ۵).

تعیین حیطه های استراتژیک

حیطه های استراتژیک همان حوزه های فرایندی شرکت هستند که تحول در آنها نقش اهرمی و جهشی در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان دارند. گام های اصلی برای تعیین حیطه های استراتژیک عبارتند از: تعیین فهرستی از فعالیت های روزانه در شرکت، دسته بندی فعالیت های روزانه، شناسایی موضوعات استراتژیک از فرایند مدیریت استراتژیک سازمان، اولویت بندی حیطه های استراتژیک برای شروع تحول و تعیین اولویت برای تشکیل کمیته های تحول.

تشکیل کارگروه های تحول

ماموریت اصلی کارگروه ها، ایجاد تحول در فرایندهای سازمان از طریق شناخت استراتژی رشد در حیطه محصولات و با توجه به تم های استراتژیک کلان سازمان می باشد. منظور از استراتژی رشد این است که چگونه قرار است KPI ها رشد کنند و بهتر شوند. براین اساس می توان اهم وظایف کارگروه ها را به شرح زیر تعیین نمود: تدوین شاخص های کلیدی عملکرد (KPI)، پایش مرتب شاخص های کلیدی عملکرد KPI، توسعه و بهبود KPI ها از طریق توسعه دانش استراتژیک مرتبط نظیر استانداردهای بهترین تجربیات و استفاده و توسعه ایده های مرتبط و توسعه دانش و مهارت های مرتبط.

اقدامات اجرایی در کارگروه های تحول به شرح زیر می باشد: انتخاب دبیر و اعضای کمیته ها از بین کارکنان، تعیین وظایف کمیته ها، تعیین زمان تشکیل کمیته ها و نحوه ارزیابی عملکرد و پاداش دهی به مسئولیت های تیمی افراد، بازنگری و تکمیل و توسعه مستندات و سرمایه های فکری، تعیین شاخص های عملکردی فرایند متناسب با برنامه های استراتژیک سازمان، پایش شاخص های عملکردی فرایند، توسعه محورهای مدیریت دانش محور (به طور مثال بر اساس الگوی MAKE)، تجزیه و تحلیل شاخص ها براساس بازنگری های برنامه های استراتژیک سازمان، تعیین و پایش شاخص های جدید (بازآرایی مستمر)، مطرح نمودن ایده ها و تجربیات هفتگی در جلسات، بررسی و توسعه KPI ها به کمک آنها و استانداردسازی بهترین تجربیات در کارگروه ها.

یکی از وظایف مهم کارگروه ها ایجاد رشد و بهبود است و این خود از طریق بهبود شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) در سازمان اتفاق می افتد که آن نیز با یادگیری و یا نوآوری از طریق همفکری تیمی در کارگروه ها حاصل می شود. لذا توجه به شاخص های کلیدی عملکرد نقطه شروع می باشد. یعنی برای اینکه در یک سازمان بازگانی که هدف اصلی اش فروش محصولات است، رشد اتفاق بیفتد، هر هفته باید محصولات را در این کارگروه ها و وضعیت KPI ها را مرور کرد. این ها قسمت های ثابت و یا دستورالعمل ثابت جلسه هستند. همینطور مرور ایده های جدید و تجربیات جدید که هر هفته پایش می شود. مورد بعد این که چه KPI هایی اضافه کنیم و یا کدام را بررسی کنیم. یعنی هر جلسه می فهمیم پارامتر جدیدی در مورد پارامتر دیگر مهم است و آن را هم به ستون KPI اضافه می کنیم. یعنی مرتب داشبورد شاخص های سازمان با KPI های جدید توسعه پیدا می کند. مورد بعدی تحلیل است. یعنی زمان ثابتی در کارگروه ها به تحلیل وضعیت شاخص ها اختصاص داده می شود تا بفهمیم بهتر شدیم یا بدتر شدیم و چرا؟ در حقیقت وقتی این چرایی بهتر شدن یا بدتر شدن توسط گروه تحلیل می شود یعنی در سازمان دانش ایجاد شده است. مورد بعد، بررسی پیشنهادهای و اقدامات اصلاحی است که ممکن است فوراً تبدیل به پروژه بهبود شود یا به عنوان یک وظیفه برای گروه تعریف شود تا موردی بررسی و یا تست قرار گیرد.

تهران: خیابان ولیعصر (عج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱
www.wcmcongress.com - رگه اطلاع رسانی



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

که دارای ایده نیست از جایگاه مناسبی در شرکت برخوردار نیست و حتی امکان از دست دادن شغل خود را حس می‌کند.

یادگیری سازمانی - یادگیری در عمل و یادگیری از شکست در کارگروه‌های تحول سازمان باید به طور مرتب ثبت و تحلیل شود. همه ارکان سازمان باید بدانند که اشتباه جایز است ولی هر اشتباه فقط برای یکبار. دفعه‌ی دوم خطا نابخشودنی است یعنی سازمان یاد نگرفته است. رهبری در سازمان دانش‌محور - در سازمان دانشی، رهبری باید از نوع دانشی باشد نه از نوع مدیریتی با تعیین تکلیف از رأس هرم. مدیر دانشی باید بداند که چه تعداد سرمایه فکری در سازمان موجود است، این سرمایه‌ها چه موقع به‌روز شده‌اند. مدیر دانشی باید بر چرخه دانش مدیریت داشته باشد. یعنی بررسی کند که وقتی تجربه‌ای خلق شد آیا جایی اخذ می‌شود (در مستندی، در خطوط راهنما و یا در جایی دیگر) آیا مورد رجوع (انتشار) قرار می‌گیرد؟ حالا اگر در دسترس قرار داشت آیا اجرای آن خلق ارزش می‌کند؟ این همان خلق ارزش از سرمایه فکری سازمان است). این دستورالعمل‌های دانشی است که سازمان را از سازمان رقیب متمایز می‌کند. پس همه مدیران باید یاد بگیرند که علاوه بر مدیریت انسان‌ها باید سرمایه‌های فکری را مدیریت کنند.

بحث دانش مشتریان - در سازمان دانشی، مدیریت دانش مشتریان بسیار مهم می‌باشد. در بحث مدیریت دانش مشتریان سه قسمت داریم که هر سه مورد در کارگروه‌های تحول توسعه می‌یابند. دانش درباره مشتری: که عمدتاً مربوط به شناخت مشتریان می‌شود. (به طور مثال تدوین دستورالعمل شناخت مشتریان را می‌توان نمونه‌ای از فعالیت صورت‌گرفته در کارگروه‌ها در این راستا دانست). دانش برای مشتری: در این بخش ما به مشتری اطلاعات می‌دهیم. دانشی به مشتری می‌دهیم که او به طور غیرمستقیم ارزش‌های ما را درک می‌کند. از آن به بازاریابی محتوایی هم یاد می‌شود. دانش از مشتری یعنی از مشتری ایده بگیریم و نظرخواهی و رضایت سنجی کنیم و یا خودش را در بررسی ایده‌ها درگیر کنیم. در مورد محصول جدید و یا خدمات جدید، مشتری باید ابتدا بررسی کند و اگر مشتری پسندید می‌توان آن را توسعه دهیم. یعنی از ایده تا محصول، مشتری همراه باشد و نظر بدهد.

پایش و ارزیابی عملکرد سازمان براساس الگوی BSC

با توجه به برنامه استراتژیک سازمان همکار، اهداف استراتژیک سازمان در چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری تدوین و در هر مورد شاخص‌های کلیدی عملکرد در کارگروه‌های تحول شناسایی و هدفگذاری گردید. همچنین برنامه‌های عملی مرتبط جهت رشد شاخص‌ها در کارگروه‌های تحول مورد بحث و بررسی و تدوین قرار گرفت.

ایجاد یک داشبورد در هر کارگروه برای بررسی و پایش شاخص‌ها ضروری است. این داشبورد می‌تواند حداقل شامل اجزا و مشخصات زیر باشد: تم‌های استراتژیک، شاخص‌ها و زیرداشبوردها، فرصت طرح مسأله، پروژه‌های بهبود، تجربیات موفق هفته، فرصت‌های تجاری، ایده‌ها و پیشنهادهای فهرست سرمایه‌های فکری (که مرتباً در حال اصلاح است) و در نهایت وظایف و اولویت‌دهی آنها.

خلق ارزش

در سازمان دانشی باید خیلی زود اقدامات انجام‌شده در کارگروه‌های تحول منجر به خلق ارزش شود. یعنی باید روی KPIها و روش‌هایی تمرکز کرد که تأثیر سریع روی سودآوری و افزایش درآمد دارد. پس باید در سازمان همه درک کنند که دانش و کسب و کار دانشی سود آوری می‌آورد. بعد باید نقطه‌ای که درآمد ایجاد می‌کند را شناسایی کرده و مرتب آن را رشد داد. در صورت نیاز نسبت به ایجاد یا تکمیل زیرساخت مناسب در این ارتباط اقدام نمود. یعنی بر اساس ایده نوپای ناب [12] توسعه را باید حول عاملی که خلق ارزش می‌کند بنا نهاد و گسترش داد. یعنی قبل از توسعه بیشتر باید نقاطی که درآمدزا و سودآفرین است را شناسایی کرد و حول آن فعالیت‌های کارگروه‌های تحول را گسترش داد و نه بر عکس. پس اگر در حیطه استراتژیک توسعه فروش متمرکز شده ایم باید شاخص‌های مرتبط با توسعه فروش را مشخص کرد، پایش کرد، تجزیه و تحلیل کرد و از آن خلق ارزش کرد.

فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

عملکرد کارگروه‌های تحول در شرکت همکار در خصوص توسعه اشتراک دانش شامل ایده‌ها، یادگیری‌ها در عمل و یادگیری از شکست، معرفی فرصت‌های تجاری جدید و آرایه بهترین تجربیات در طی سالهای ۹۴ و ۹۵ و ۹۶ (نیمه اول) منجر به رشد قابل توجهی گردیده که در شکل شماره ۶ قابل مشاهده است.

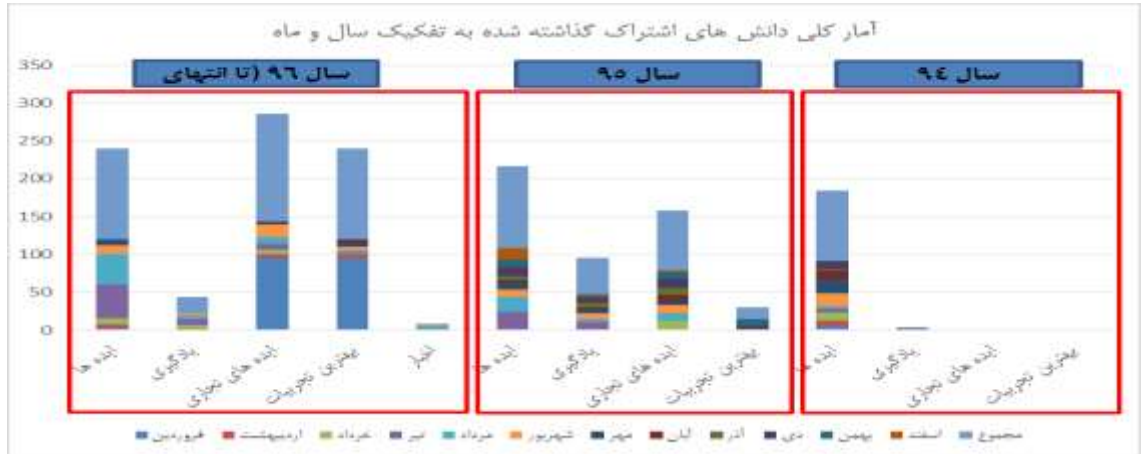


دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی



شکل ۶ آمار کلی دانش‌های به اشتراک گذاشته شده در شرکت همکار به تفکیک سال و ماه ارزیابی نتایج شاخص‌ها

ارزیابی فعالیت‌های انجام شده در سازمان همکار در شهریور ماه ۹۶ بر اساس مدل ارزیابی متوازن انجام شد. در این مقطع وضعیت مبنا شاخص در شهریور ۹۵، هدف شاخص در شهریور ۹۶، وضعیت شاخص در شهریور ۹۶، درصد تحقق و همچنین درصد رشد آن طی دوره محاسبه و گزارش گردید که خلاصه آن در شکل ۷ ارائه گردیده است.

شکل ۷ - ارزیابی تحقق اهداف استراتژیک بر مبنای مدل BSC

هدف استراتژیک	شاخص KPI	وضعیت در ۹۶ شهریور	هدف شاخص در ۹۶ شهریور	وضعیت در ۹۵ شهریور	وضعیت در ۹۴ شهریور	برنامه های کلان مدت
افزایش فروش	میان فروش کل منطقه جنوب غربی از ابتدای سال	۳۵	۴۰	۳۲	۳۲	رشد تولید فروش برای
	توسعه منطقه جنوب ازادگان از ابتدای سال	۱۷۵٪	۱۶۵٪	۱۷۵٪	۱۷۵٪	رشد تولید فروش محصولات
	توسعه منطقه شمال غربی از ابتدای سال	۸	۴	۸	۸	رشد تولید فروش
کاهش هزینه های عملیاتی	سود فروش کل منطقه	۳	۳	۳	۳	رشد تولید عملیاتی
	ارزید عملیاتی منطقه	۷۸٪	۹۰٪	۸۵٪	۸۵٪	رشد تولید عملیاتی
	ارزید عملیاتی منطقه	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	رشد تولید عملیاتی
افزایش مهارت های نیروی انسانی	میان آموزش کل منطقه	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	رشد تولید آموزش برای
	میان آموزش کل منطقه	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	رشد تولید آموزش برای
	میان آموزش کل منطقه	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	رشد تولید آموزش برای
افزایش رضایت مشتریان	میان رضایت مشتریان	۳	۳	۳	۳	رشد تولید رضایت مشتریان
	میان رضایت مشتریان	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	رشد تولید رضایت مشتریان
	میان رضایت مشتریان	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	رشد تولید رضایت مشتریان
افزایش بهره وری	میان بهره وری	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	رشد تولید بهره وری
	میان بهره وری	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	رشد تولید بهره وری
	میان بهره وری	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	رشد تولید بهره وری
افزایش ایمنی	میان ایمنی	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	رشد تولید ایمنی
	میان ایمنی	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	رشد تولید ایمنی
	میان ایمنی	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	رشد تولید ایمنی
افزایش کیفیت محصولات	میان کیفیت محصولات	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	رشد تولید کیفیت محصولات
	میان کیفیت محصولات	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	رشد تولید کیفیت محصولات
	میان کیفیت محصولات	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	رشد تولید کیفیت محصولات
افزایش رضایت مشتریان	میان رضایت مشتریان	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	رشد تولید رضایت مشتریان
	میان رضایت مشتریان	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	رشد تولید رضایت مشتریان
	میان رضایت مشتریان	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	رشد تولید رضایت مشتریان

رشد مناسب صورت گرفته در اغلب شاخص‌ها می‌تواند معیاری برای ارزیابی موفق بودن اجرای مدل ارائه شده در شرکت همکار در نظر گرفته شود. در این خصوص ذکر دو نکته قابل توجه می‌باشد:

- ۱- استقرار مدیریت دانش محور بویژه در حوزه‌های پایه ای (که در منظر توسعه و رشد کارت امتیازی متوازن دیده می‌شود) نظیر بهبود و توسعه فرهنگ سازمانی، توسعه

تهران: خیابان ولیعصر (مخیمان زرشک غربی)، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱

www.wcmcongress.com - وبگاه اطلاع رسانی



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزش مدیریت دولتی

- ۲- رهبري یکپارچه و اصیل در سازمان ، توسعه تبادل و انتقال دانش، بهبود مستمر در فرآیندها و توسعه فرهنگ نوآوری در فرآیندها، توسعه یادگیری فردی و سازمانی، توسعه سرمایه های انسانی، توسعه سرمایه های ارتباطی و برند و توسعه سرمایه های فکری در سازمان، بسیار زمان بر بوده و نیاز به رشد متوازن و مرحله به مرحله دارد. از این رو بازه زمانی یکساله برای ارزیابی این مدل کافی نبوده و در نظر گرفتن بازه سه تا پنج ساله برای استقرار مدیریت دانش متناسب با سطح بلوغ سازمان پیشنهاد می شود.
- ۳- همانگونه که در نقشه استراتژیک شرکت همکار (شکل ۵) مشخص است، روابط علت و معلولی بین اهداف مطرح در هر منظر از پایین به بالا (از منظر توسعه و رشد به سمت منظر مالی) برقرار است. یعنی انتظار برآورده شدن اهداف مالی بدون تحقق اهداف در منظر توسعه و رشد منطقی نیست، این در حالیستکه همانگونه که در فوق بیان شد، دستیابی به اهداف منظر توسعه و رشد زمانبر بوده تابع کیفیت نیروی انسانی و سطح بلوغ سازمان می باشد ولی از سوی دیگر ادامه حیات یک سازمان اقتصادی در دنیای پر شتاب امروزه بیش از پیش متکی بر تحقق اهداف مالی است (حداقل مدیران و سهام داران چنین انتظاری دارند) لذا پیشنهاد می گردد ضمن توجه به ماهیت علت و معلولی اهداف استراتژیک، رشد متوازن در هر چهار منظر و با سرعت قابل قبول در نظر گرفته شود.

پیشنها دها

در این بخش پیشنهادهایی اجرایی و عملیاتی که حاصل اجرای این تحقیق در سازمان همکار می باشد جهت استفاده سایر علاقه مندان مطرح می گردد.

- ۱- کارگروه ها را باید مرتباً بر روی KPI ها جهت دهی و تنظیم کرد. یعنی باید مرتباً در نظر داشت که کدام KPI مهم است و روی چه باید تمرکز کرد تا از وقت گذاشتن روی کارهای غیرمهم اجتناب کرد.
- ۲- تمرکز جلسات کارگروه ها باید روی رشد باشد. چون کارهای روتین در سازمان انجام می شود و نیازی به بررسی آنها نیست.
- ۳- تعریف و بهبود KPI ها نیاز به توجه و تمرکز در بخش های مهم فرایندهای سازمان دارد. مثلاً در یک سازمان بازرگانی، در فرایند جذب و همراه سازی مشتری، هفته بعد از جذب مشتری خیلی مهم است. پس باید بررسی نمود که چه KPI هایی در این مورد می توان داشت. مثل اینکه چند درصد مشتری ها در هفته اول حداقل سه بار با آنها تماس گرفته شده است.
- ۴- باید در سازمان سیستمی برای پایش بلوغ سازمان وجود داشته باشد. یعنی باید مشخص باشد که چه مقدار یک مستند در سازمان باز شده و یا دیده شده است. آخرین بار کی به روز رسانی شده است. باید به زنجیره اخذ و سازماندهی، انتشار و استفاده متعهد شویم. یعنی قرار است دارایی دانشی درست شود. این مستندات که در سازمان درست می شود همان دارایی های دانشی سازمان است ولی سرمایه نیستند. وقتی به سرمایه تبدیل می شوند که خلق ارزش کنند.
- ۵- مستندات و یا ابزارهایی که در سازمان توسعه می یابد باید متناسب با بلوغ سازمان باشد. آدم ها باید توسعه بیابند تا بتوان به سطح بالاتر رفت. سازمانی که در سطح بلوغ یک است هنوز یعنی به مواردی آگاه است ولی عمل نمی کند در اینجا توسعه سرمایه های فکری بیش از حد مورد نیاز و بیش از بلوغ سازمان منجر به خلق ارزش نمی شود. یعنی اصلاً ممکن است مراجعه نشود. وقتی آدم های سازمان در سطح بلوغ یک هستند نمی توان ادای بلوغ سطح سه را در آورد.
- ۶- ایده دادن و خلق ارزش جریان زاینده ای است که همه سازمان را درگیر فکر کردن، می کند. وقتی اثر این جریان در سازمان دیده شود مثلاً اثر ایده ها در افزایش تعداد مشتریان دائمی آن وقت دیگر چرخه های فزاینده ای در سازمان شکل می گیرد. یعنی همه می بینند که با فکر آنها یک ارزشی خلق شده است و این موجب ایجاد اعتماد به نفس بالا نزد افراد سازمان می شود.
- ۷- ایجاد تعادل بین عملکرد کار گروه های تحول و عملیات معمول روزانه سازمان بسیار مهم است. چه مقدار باید روی تحول وقت گذاشت؟ چه مقدار از وقت را باید به عملیات روزانه سازمان اختصاص داد؟ پیشنهاد می شود، مسئولیت ایجاد تعادل به مدیر مربوطه واگذار شود. نقطه کلیدی ایجاد تعادل آن است که تحول هم در دست همان مدیر اجرایی است پس خود او موظف به ایجاد تعادل است. به زبان دیگر مدیر اجرایی باید بفهمد که باید مدیر تحول هم باشد. یعنی این خود یک سطح بلوغ در مدیریت میانی است. غلظت تحول از سطح پایینی سازمان به بالا بیشتر می شود. یعنی مدیرعامل باید درگیر عملیات روزانه نباشد. مدیرعامل باید متعهد به تغییر و تحول استراتژیک باشد. مدیر میانی در حد

تهران: خیابان ولیعصر (عج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، فاکس: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، وبسایت: www.wcmcongress.com



دیرخانه اولین کنگره بین المللی

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

متوسطی بین عملیات و تحول قرار دارد. در کف سازمان بیشتر درگیر عملیات هستند. مدیرعامل و مدیران ارشد ۱۰٪ درگیر عملیات ۹۰٪ تحول، سطح مدیران میانی ۵۰٪ درگیر عملیات و ۵۰٪ تحول، سطح پایینی سازمان ۸۰٪ درگیر عملیات ۲۰٪ تحول. البته درصد تعادل فوق در هر سازمانی متفاوت است. ولی بهتر است از مدیر هم تحول و هم عملیات روزانه خواسته شود در حالی که ایجاد تعادل به خود او واگذار شود.

۸- غیر از استراتژی‌ها و موارد مرتبط که در سطح هیئت مدیره بررسی میشود، بقیه موارد در کارگروه‌های تحول مورد بحث قرار می‌گیرد.

۹- فرهنگ سازمانی را باید بسیار جدی گرفت بسیاری از سازمان‌ها بدلیل بزرگ شدن خود و عدم توجه همزمان به مسأله فرهنگ سازمانی برای همیشه امکان دستیابی به سطوح بالای بلوغ سازمانی را از دست می‌دهند.

منابع و مأخذ

- ۱- Lewin, K. (1951). Field theory in social science.
- ۲- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26.
- ۳- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- ۴- Leonard, Thomas C. "Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein, Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness." *Constitutional Political Economy* 19.4 (2008): 356-360.
- ۵- Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change*. Da Capo Press.
- ۶- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community: how to implement successful change in our personal lives and professional careers*. Prosci Learning Center Publications.
- ۷- Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J., & Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline field book: Strategies for building a learning organization*, New York, NY: Currency.
- ۸- Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2002). Assessing strategic knowledge assets in e-business. *International Journal of Business Performance Management*, 4(2-4), 279-295.
- ۹- Guimon, J. (2002). *Recent European models for intellectual capital management and reporting: a comparative study of the MERITUM and Danish Guidelines*. Working Paper. Autonomous University of Madrid. [pdf. www.cimaglobal.com/ downloads/tech_brief_perf_man_160702](http://www.cimaglobal.com/downloads/tech_brief_perf_man_160702.pdf)
- ۱۰- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard æ Measures That Drive Performance—, in: Harvard Business Review, January-February 1992. *Putting the balanced scorecard to work*.
- ۱۲- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.