



دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب  
دانشکده مدیریت



مدل مفهومی بهبود عملکرد استارت‌آپ‌ها  
با رویکرد تاثیر سه جانبه هوش تجاری، مدیریت دانش و نوآوری  
بر پایه چارچوب کوبیت

استاد محترم راهنما:  
دکتر کامران جمالی فیروزآبادی

استاد محترم داور:  
دکتر نازنین پیله‌وری

استاد محترم داور:  
دکتر مریم لشکری‌زاده

دانشجو:  
سید علی نیکونیا





۱. توسعه یک چارچوب جدید

۲. ارائه راهنمایی برای استارت‌آپ‌ها

۳. بررسی تأثیرات بر عملکرد، فردی و ترکیبی

۴. نشان دادن شبیه‌سازی‌هایی از کاربرد

۵. توصیه‌هایی برای سیاست‌ها یا استراتژی‌ها

۶. کمک به دانش آکادمیک



بهبود عملکرد استارت‌آپ‌ها  
آینده خلق شده



## چرایی پژوهش



۱. نیاز به تأیید علمی

۲. فقدان مطالعات مشابه در زمینه استارت‌آپ‌ها

۳. بررسی تعامل متغیرها

۴. استفاده از چارچوب کوبیت



## فهرست مطالب



کلیات تحقیق

فصل اول



مبانی نظریه و پیشینه

فصل دوم



روش تحقیق

فصل سوم



جمع‌آوری و تجزیه تحلیل داده‌ها

فصل چهارم



بحث و نتیجه‌گیری

فصل پنجم



پیشنهادات

## ○ فصل اول



### کلیات تحقیق



## مقدمه



- بررسی چالش‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در محیط کسب‌وکار پویا
- نقش مهم مدیریت عملکرد سازمان‌ها در موفقیت آن‌ها
- مدیریت عملکرد سازمان نوپا، چابک و پاسخی به بازار پویا و مدرن
- ضرورت بهبود عملکرد، با توجه به رشد سریع استارت‌آپ‌ها و چالش‌های پیش‌رو



## بیان مسئله

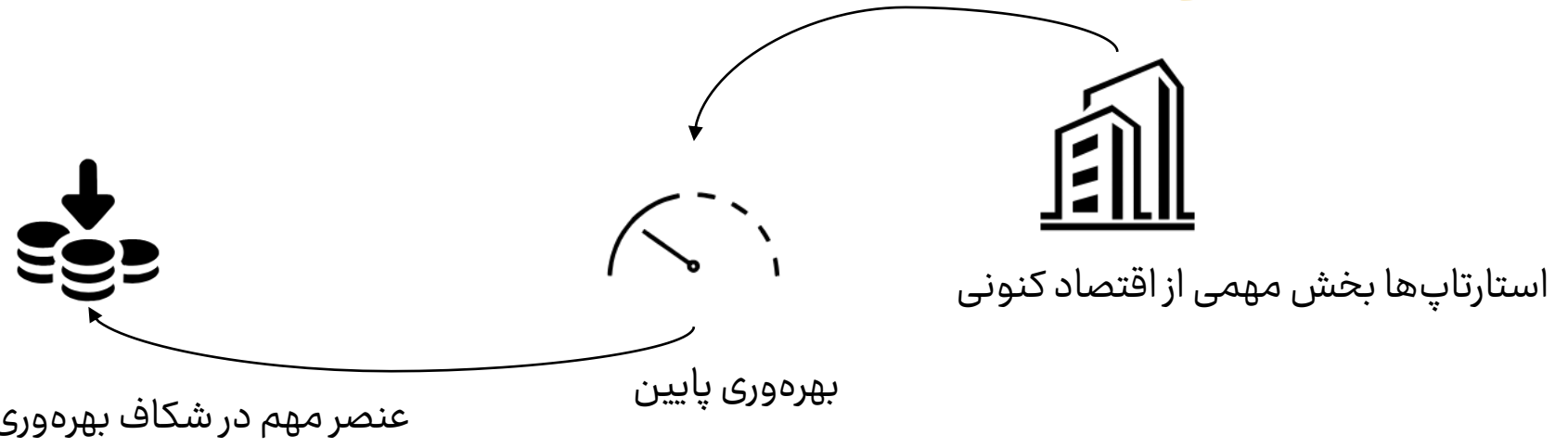


چگونگی تاثیر هوش تجاری، مدیریت دانش و نوآوری بر عملکرد استارتاپ‌ها  
و  
کمک چارچوب کوبیت، به یکپارچه‌سازی این سه عامل

استارتاپ‌ها = چالش‌های زیاد  
پردازش و تحلیل ضعیف = شکست کسب و کارها  
چارچوب کوبیت = یک ابزار کارآمد  
پیاده‌سازی چارچوب‌ها = نیاز به بررسی بیشتر



## اهمیت موضوع



در دنیای امروز،

نوآوری، بکارگیری و آگاهی از هوش تجاری و مدیریت موثر دانش

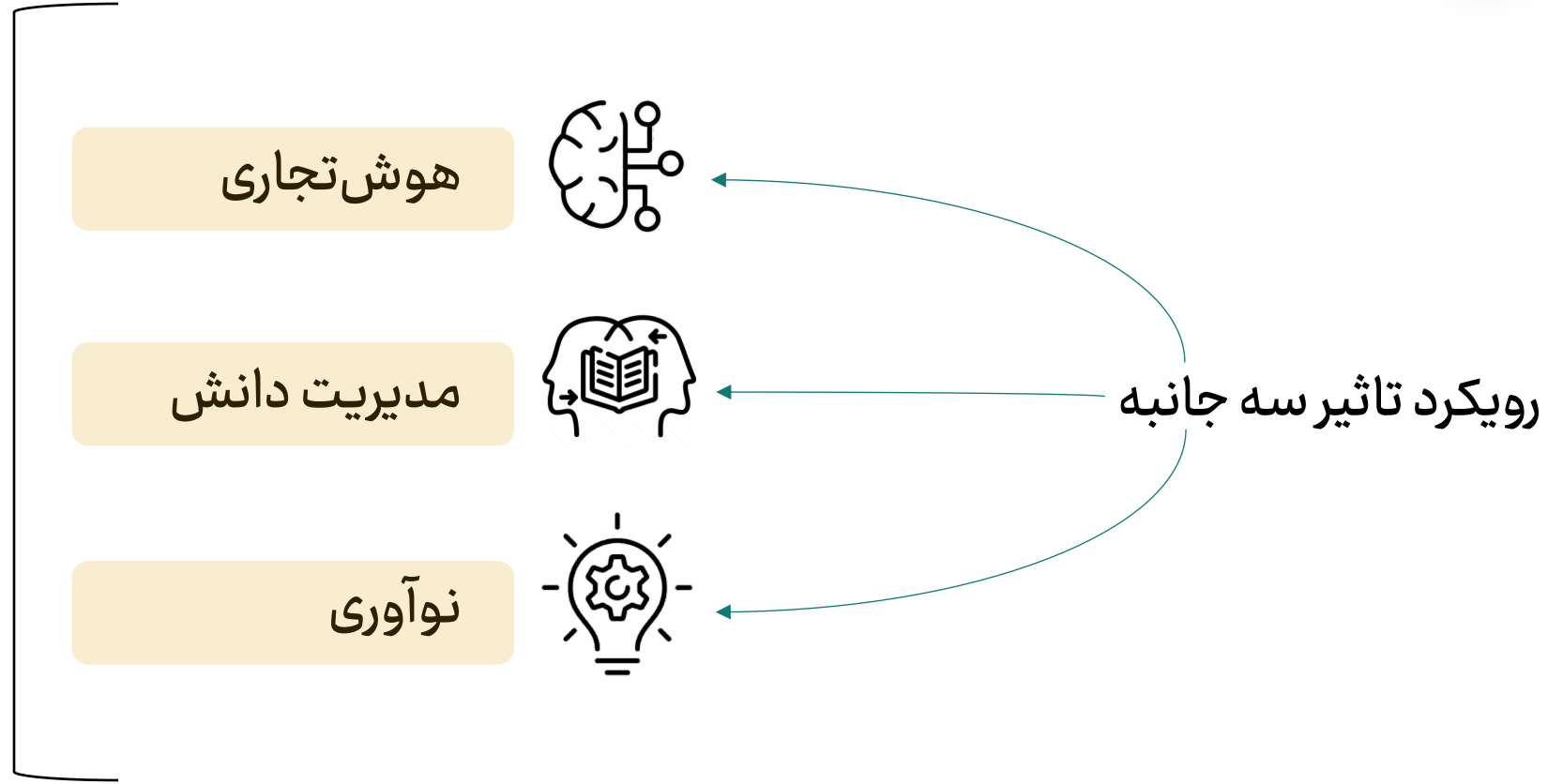
از عوامل کلیدی موفقیت در سازمان‌ها به ویژه استارت‌آپ‌ها



# متغیرهای پژوهش



بر پایه چارچوب کوبیت

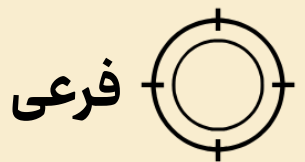




## اهداف پژوهش



- ایجاد و توسعه یک مدل مفهومی برای بهبود عملکرد استارت‌آپ‌ها با رویکرد تأثیر سه‌جانبه هوش تجاری، مدیریت دانش و نوآوری و بررسی چگونگی استفاده از چارچوب کوبیت برای یکپارچه‌سازی این عوامل در استارت‌آپ‌ها



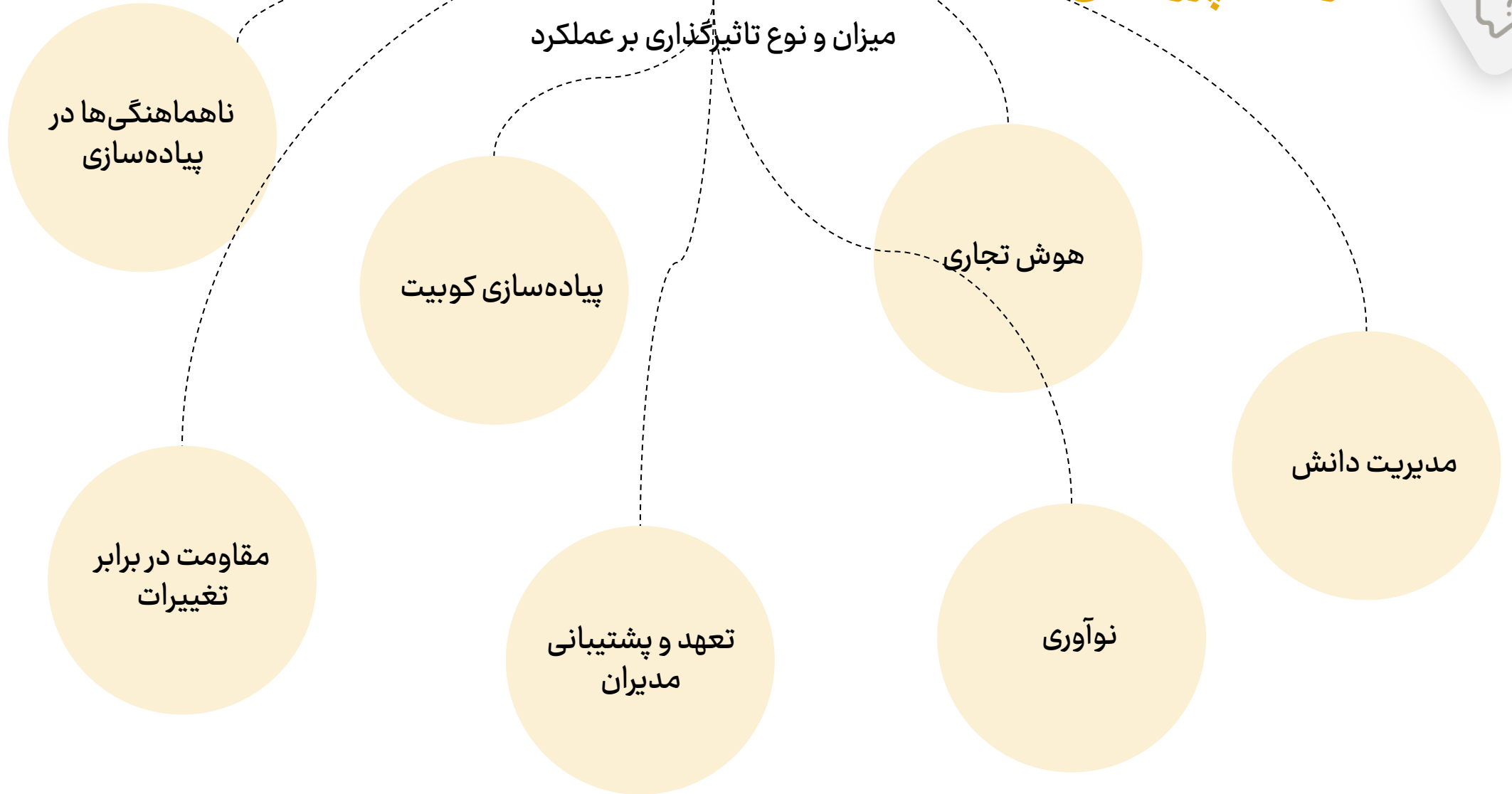
- شناسایی میزان و نوع تأثیر هوش تجاری
- شناسایی میزان و نوع تأثیر مدیریت دانش
- شناسایی میزان و نوع تأثیر نوآوری
- بررسی رویکرد چابک در ایجاد راه‌حل‌های تسهیل اجرای چارچوب کوبیت.
- شناسایی میزان تعهد و پشتیبانی مدیریت ارشد در طول توسعه و اجرای راه‌حل‌ها جهت افزایش عملکرد
- شناسایی زودهنگام ناهماهنگی‌ها در توسعه راه‌حل‌ها.
- شناسایی میزان مقاومت در برابر تغییرات سازمانی پیشنهادی و اجرای راه‌حل جهت کاهش آن



# سوالات پژوهش



میزان و نوع تاثیرگذاري بر عملکرد

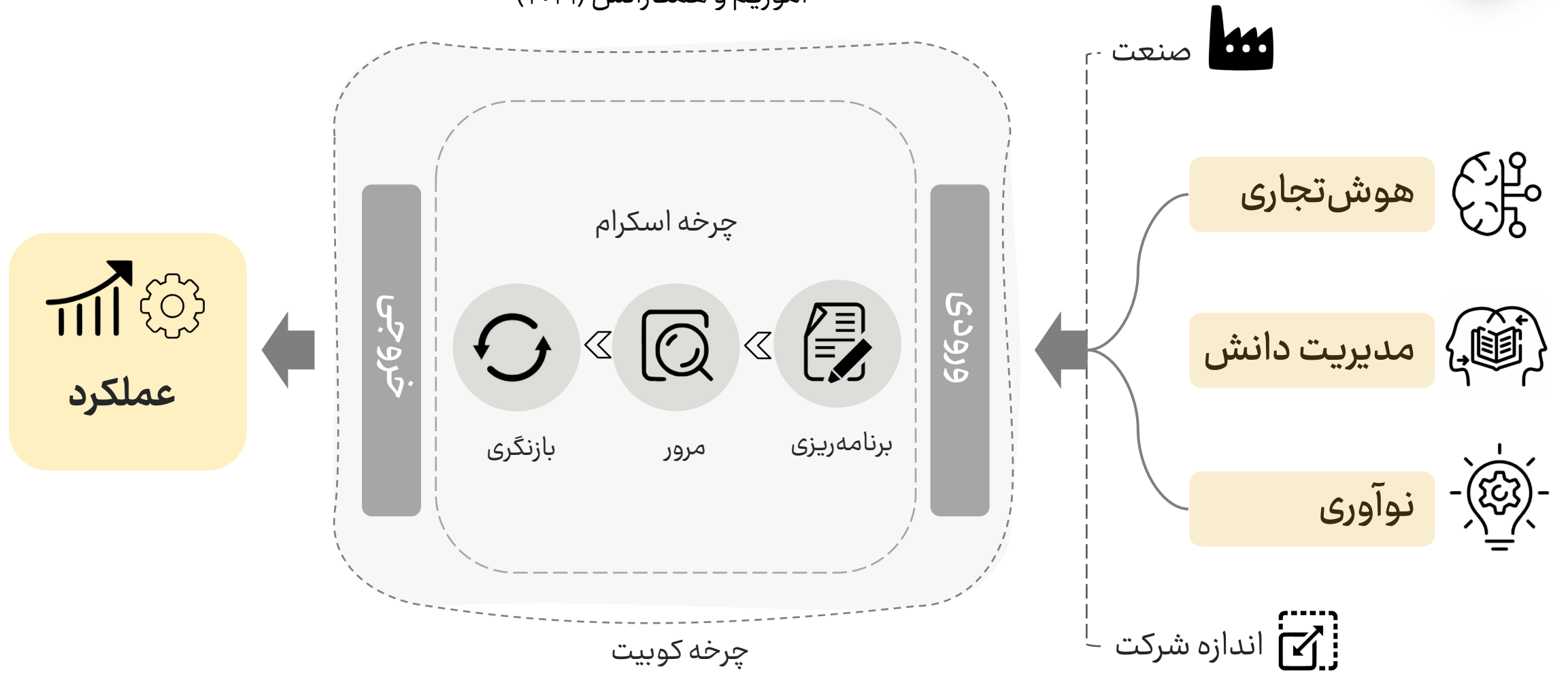




# مدل مفهومی پژوهش



آموریم و همکارانش (۲۰۲۱)





## قلمرو پژوهش



موضوعی:

تمرکز بر ارائه یک مدل مفهومی برای بهبود عملکرد



مکانی:

در بین استارت‌آپ‌های منتخب در شهر تهران



زمانی:

دی‌ماه ۱۴۰۲ تا خرداد ۱۴۰۳ که شامل جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل آن‌ها و ارائه نتایج نهایی



## ○ فصل دوم

### پیشینه پژوهش



## تاریخچه و چهارچوب نظری



یک استارت‌آپ نسخه کوچک‌تر یک شرکت بزرگ نیست.

یک سازمان موقت است که در جستجوی یک مدل تجاری

مقیاس‌پذیر، قابل تکرار و سودآور است. (Blank & Dorf, 2020)



# چارچوب اسکرام



## چهار چوب اسکرام چابک در یک نگاه

ورودی ها از مشتریان،  
مدیران، تیم و مجریان



صاحب محصول

1	
2	
3	لیست
4	اولویت
5	های
6	
7	مورد نیاز
8	

بک لاگ  
محصول



تیم

انتخاب موارد  
اولیه در راس  
اولویت ها برای  
تحويل در  
انتهای اسپرینت

جلسات  
برنامه ریزی  
اسپرینت

Task  
Breakout

بک لاگ  
اسپرینت



اسکرام مستر



نمودار بالا/پایین



Daily Standup  
Meeting

جلسات  
استندآپ  
روزانه

اسپرینت  
۲۴ ساعته

اسپرینت  
۱-۴ هفته

تاریخ اتمام اسپرینت و  
تحويل تغییرر نمی کند



مروور اسپرینت



کار تمام شده



بازنگری اسپرینت



# چارچوب کوبیت



## COBIT® An ISACA® Framework



### حوزه حکمرانی کوبیت:

- فرآیندهای همسویی
- برنامه ریزی
- سازماندهی
- مدیریتی



## سازه‌های پژوهش



کمک به امکان تصمیم‌گیری آگاهانه و هوشمندانه در مورد عملکرد سازمان  
(Foley & Guillemette, 2010).

هوش تجاری



فرآیند کسب مهارت ارتقای عملکرد سازمان در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)،  
کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش)، توزیع و انتقال دانش.  
(Despres & Chauvel, 1999).

مدیریت دانش



تمایل یک شرکت برای مشارکت و حمایت از ایده‌ها، آزمون‌ها، و فرآیندهای خلاقانه  
(Shan et al., 2016).

نوآوری





## مرور منابع خارجی



عنوان مقاله	نویسنده	سال	نکات مهم
همسویی استراتژی با سیستم مدیریت دانش برای بهبود نوآوری و عملکرد کسب و کار	یولای و همکارانش	۲۰۲۲	هدف اصلی این مطالعه بررسی اثرات سیستم مدیریت دانش استراتژیک بر شاخص‌های عملکردی مانند نوآوری و عملکرد تجاری است.
نوآوری زیست محیطی، عملکرد تجاری پایدار و تعدیل آشفته‌گی بازار در اقتصادهای نوظهور	سیاو و همکارانش	۲۰۲۲	عملکرد زیست محیطی یک شرکت تولیدی را می‌توان با اجرای سه گانه محصول، فرآیند و نوآوری زیست محیطی سازمانی به طور قابل توجهی بهبود بخشید.
چارچوب مفهومی برای عوامل موفقیت حیاتی هوش تجاری	جهانتیغ و همکارانش	۲۰۱۹	سازمان‌هایی که بلوغ هوش تجاری بیشتری دارند به سطح بالایی از استانداردهای یکپارچه‌سازی فرآیند دست یافته‌اند
تأثیر ظرفیت هوش تجاری، یادگیری شبکه و نوآوری بر عملکرد استارت‌آپ‌ها	کاسریو و کولهو	۲۰۱۹	به تأثیرات مثبت بین متغیرهای مختلف اشاره دارد و می‌توان نتیجه گرفت که ظرفیت‌های هوش تجاری بر یادگیری شبکه، نوآوری و عملکرد تأثیر دارد.
مدیریت دانش، عملکرد تجاری پایدار و توانمندسازی رهبری، رویکردی در سطح شرکت	اکرام و همکارانش	۲۰۱۹	نشان دهنده رابطه مثبت بین ابعاد مدیریت دانش و همچنین تعدیل مثبت با توانمندسازی رهبری است.



## مرور منابع خارجی



عنوان مقاله	نویسنده	سال	نکات مهم
اثربخشی هوش تجاری و مدیریت عملکرد شرکت: یک تحلیل تجربی	ریچاردز و همکاران	۲۰۱۹	فرآیندهای تحلیل در سازمان‌ها بر سیستم هوش تجاری تکیه دارند. بدیهی است که عوامل دیگری مانند مهارت‌های تحلیل‌گران و فرآیندهای مورد استفاده به اثربخشی هوش تجاری کمک می‌کنند.
تناسب بین نوآوری ارزش پیشنهادی و نوآوری فناوری در محیط دیجیتال	گوا و همکارانش	۲۰۱۹	در سال‌های اخیر، یک جریان تحقیقاتی نوظهور نشان می‌دهد که شرکت‌ها باید از نوآوری فناوری و نوآوری مدل کسب‌وکار به طور هماهنگ برای به حداکثر رساندن عملکرد شرکت استفاده کنند.
تاثیر فرآیند مدیریت دانش و هوش تجاری بر عملکرد سازمانی	ابوولیم و همکاران	۲۰۱۹	بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمان‌ها رابطه مثبت وجود دارد. همچنین مؤلفه‌های هوش تجاری تأثیرات مثبتی بر عملکرد سازمان‌ها داشتند.
سازمان‌های «با عملکرد برتر» نسبت به شرکت‌های پایین‌تر، هوش تجاری بالغ‌تری دارند.	پژیش باخ و همکارانش	۲۰۱۸	برخی از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی سطح بلوغ هوش تجاری را افزایش می‌دهند.
تاثیر بلوغ هوش تجاری به طور مثبت بر موفقیت کلی هوش تجاری	چن و نات	۲۰۱۸	نشان می‌دهد که سازمان‌های بزرگ‌تر از سازمان‌های کوچک و متوسط سطح بالاتری از بلوغ و موفقیت هوش تجاری دارند.



## مرور منابع خارجی



عنوان مقاله	نویسنده	سال	نکات مهم
ادغام شیوه‌های مدیریت دانش و هوش تجاری برای بهبود عملکرد سازمانی	سقیب و همکارانش	۲۰۱۸	مدیریت دانش به عنوان استراتژیک ترین دارایی سازمان ها در طول زمان شناخته شده است. از دهه ۱۹۹۰ به عنوان یک راه نجات و ابزار برای دستیابی به عملکرد برتر استفاده شده است.
شناسایی ویژگی‌های سازمان‌هایی که دارای سطوح بالاتری از بلوغ هوش تجاری هستند.	کائو و دوان	۲۰۱۷	نتیجه می‌گیرند که وابستگی بیشتر بین هوش تجاری و فرآیندهای سازمانی می‌تواند کارایی تصمیم‌گیری مبتنی بر داده را افزایش دهد و در نتیجه بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت بگذارد.
شناسایی ویژگی‌های سازمان‌هایی که دارای سطوح بالاتری از بلوغ هوش تجاری هستند.	کیفی اولزاک	۲۰۱۶	سازمان‌هایی که بلوغ هوش تجاری بیشتری دارند، به شدت به سمت فرآیندهای کسب‌وکار گرایش دارند.
تأثیر هوش تجاری بر عملکرد سازمانی	لاندریا و همکارانش	۲۰۱۶	هم جهت بودن فرآیند کسب و کار و هم قابلیت های تحلیلی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد
بررسی پیش‌بینی‌کننده‌ها و نتایج پیاده‌سازی سیستم هوش تجاری برای تولیدکنندگان مالزیایی	توه و همکارانش	۲۰۱۴	پذیرش هوش تجاری به طور مثبت با عملکرد شرکت در هر دو منظر مالی و غیر مالی مرتبط است



## مرور منابع داخلی



عنوان مقاله	نویسنده	سال	نکات مهم
تأثیر قابلیت های زیرساختی مدیریت دانش بر هوش تجاری با میانجی‌گری نوآوری باز در شرکتهای تولیدی کوچک و متوسط	رستگار و حکاکی	۲۰۲۲	در محیط رقابتی کسب و کار، توسعه و حفظ یک مزیت رقابتی برای شرکت ها امری حیاتی است و هوش تجاری از جمله عوامل کلیدی در تحقق این مهم به شمار میرود.
بررسی تاثیر هوش تجاری بر عملکرد شرکت های نوپا با توجه به مدیریت دانش و نوآوری به عنوان واسطه	نظری و همکاران	۲۰۲۲	شرکت های نوپا به دنبال راه‌حلهایی برای حذف مسائل بی‌فایده و ارتقای فعالیتهایی هستند که ارزش افزوده را در مرحله توسعه محصول / خدمت ارائه می‌کنند،
تحلیل نقش هوش تجاری، مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در کسب مزیت رقابتی	عیدی زاده و همکاران	۲۰۱۷	بررسی نقش هوش تجاری، تسهیم دانش و نوآوری جامعه آماری پژوهش مدیران و متخصصان برخی از شرکت های صادراتی ویژگی تمایزدهنده آنها می‌باشد.

## ○ فصل سوم




### روش تحقیق



## روش تحقیق




پژوهش کاربردی

نوع هدف 

توصیفی-پیمایشی

روش پژوهش 

کتابخانه‌ای-میدانی

نحوه اجرا 



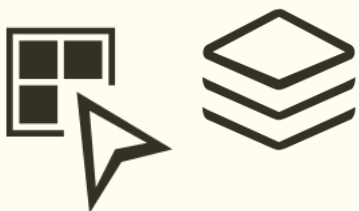
## جامعه آماری



- پنل خبرگان: ۲۰ نفر (مطالعه کیفی)
- جامعه آماری: ۱۳۷ نفر (مطالعه کمی)

### روش نمونه‌گیری

هدفمند



### جامعه آماری پژوهش

تعداد ۲۰ شرکت مشابه در موضوع، از استارت‌آپ‌های فناورمحور در شهر تهران





## طراحی پرسشنامه ترکیبی ارزیابی عملکرد استارت آپ های چابک

پرسشنامه‌ای که پیش رو دارید با هدف ارزیابی میزان تاثیرگذاری سیستم هوش تجاری، مدیریت دانش و نوآوری و اندازه و حوزه فعالیت استارت‌آپ شما بر ساختار تیم اسکرام در قالب کوبیت ۵ و در نهایت تاثیر این عوامل بر عملکرد سازمان طراحی شده است.

### بررسی دموگرافیک

جنسیت: زن مرد سن: میزان تحصیلات: کارشناسی کارشناسی ارشد دکتری فوق دکتری  
رشته تحصیلی: سمت سازمانی: میزان خدمت در سازمان:

### بررسی کنترل کننده ها

(۱) چه تعداد افرادی در سازمان مشغول به کار هستند؟

(۲) تعداد افراد در بخش نوآوری (توسعه و تحقیق) چند نفر هستند؟

(۳) تعداد افراد در بخش مرتبط با هوش تجاری چند نفر هستند؟

(۴) تعداد افراد در بخش مدیریت دانش چند نفر هستند؟

(۵) شرکت در چه حوزه صنعتی مشغول به کار هست؟

### بررسی مولفه هوش تجاری

(۱) سهم گزارش های آنلاین در هوش تجاری شرکت شما به چه میزان است؟

۱-خیلی کم ۲-کم ۳-متوسط ۴-زیاد ۵-خیلی زیاد

(۲) سهم پایگاه های داده در هوش تجاری شرکت شما به چه میزان است؟

۱-خیلی کم ۲-کم ۳-متوسط ۴-زیاد ۵-خیلی زیاد

(۳) سهم داشبوردها در هوش تجاری شرکت شما به چه میزان است؟



# ابزار گردآوری داده



## پرسشنامه ترکیبی

- پرسشنامه خبرگان: ۲۰ عدد
- پرسشنامه جامعه: ۱۳۷ از ۱۵۰ عدد  
(در مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای)

## طراحی پرسشنامه

ماچادو و همکاران (۲۰۱۵) بخش اسکرام

اُزکان و همکارانش (۲۰۲۰) تطبیق ساختار کوبیت در اسکرام



## جمعیت شناختی (کل شرکت‌ها)



(۲۵٪) حوزه فین تک

(۱۵٪) خدمات مالی و بانکی و فناوری اطلاعات

دیگر شرکت‌ها:

- بانکداری و پرداخت
- پست و لجستیک
- بازرگانی
- پتروشیمی
- کیف پول الکترونیکی
- توسعه نرم افزار





## جمعیت شناختی (کل شرکت‌ها)



فراوانی افراد مشغول به کار در بخش های نوآوری، مدیریت دانش و هوش تجاری



تعداد افراد در سازمان	بخش مدیریت دانش	بخش هوش تجاری	بخش نوآوری (توسعه و تحقیق)
34	1	1	1
50	1	1	2
50	1	3	5
21	1	1	2
70	2	4	3
600	5	5	300
40	1	1	1
20	0	0	0
200	0	1	0
9	1	0	4
300	0	0	250
1700	0	0	0
35	2	2	2
30	0	1	1
21	3	3	5
50	0	0	0
12	1	1	4
15	1	1	2
2000	12	7	20
30	0	0	2

۶۰۴

۳۱

۳۱

۵۲۶۷



# جمعیت شناختی خبرگان (جنسیت و سن)

## دسته بندی سن

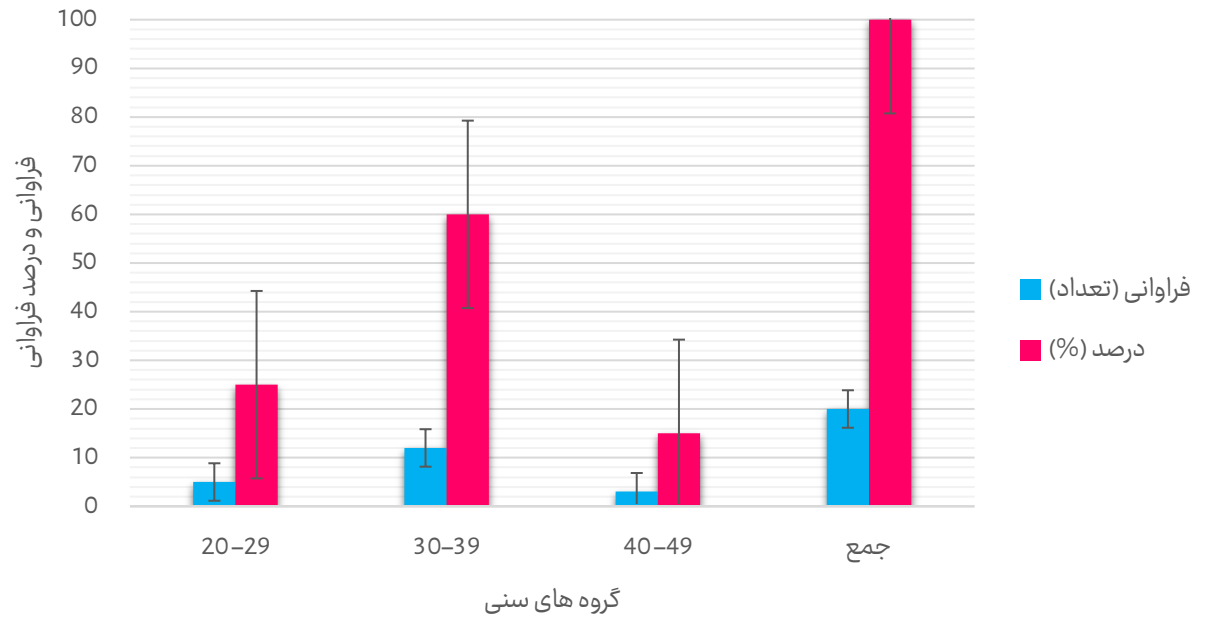
- ۲۰-۲۹ سال: ۵ نفر، ۲۵٪
- ۳۰-۳۹ سال: ۱۲ نفر، ۶۰٪
- ۴۰-۴۹ سال: ۳ نفر، ۱۵٪

## توزیع سن

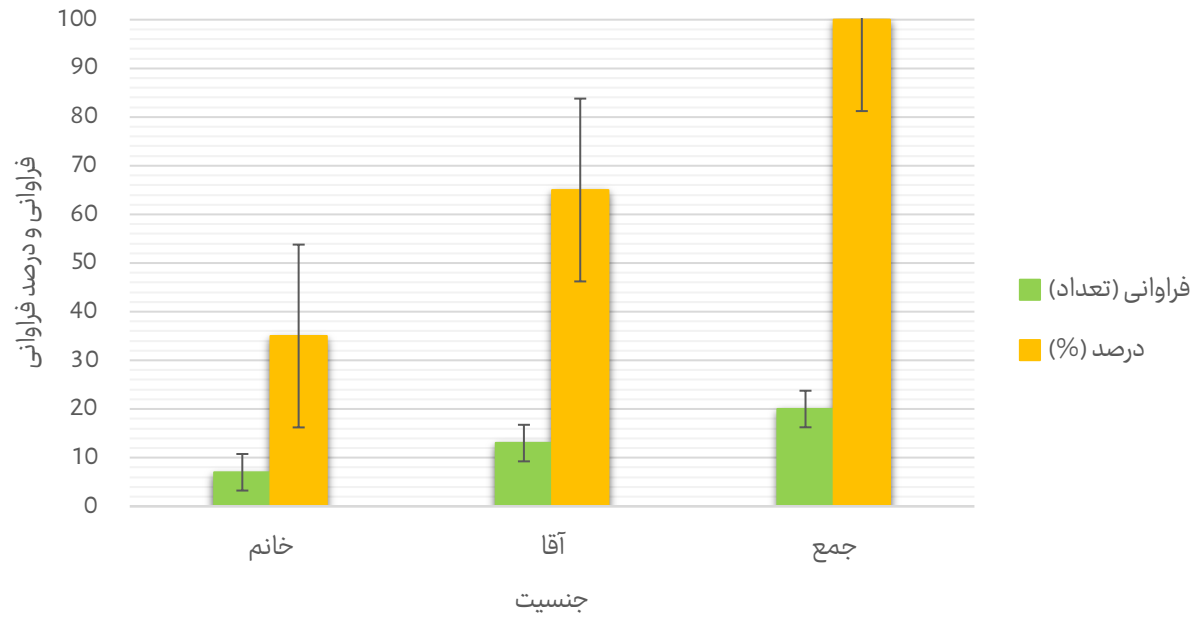
- میانگین سن: ۳۳.۵ سال
- کمترین سن: ۲۳ سال
- بیشترین سن: ۴۳ سال

## جنسیت

- خانم: ۷ نفر، ۳۵٪
- آقا: ۱۳ نفر، ۶۵٪



نمودار توزیع سنی شرکت کنندگان

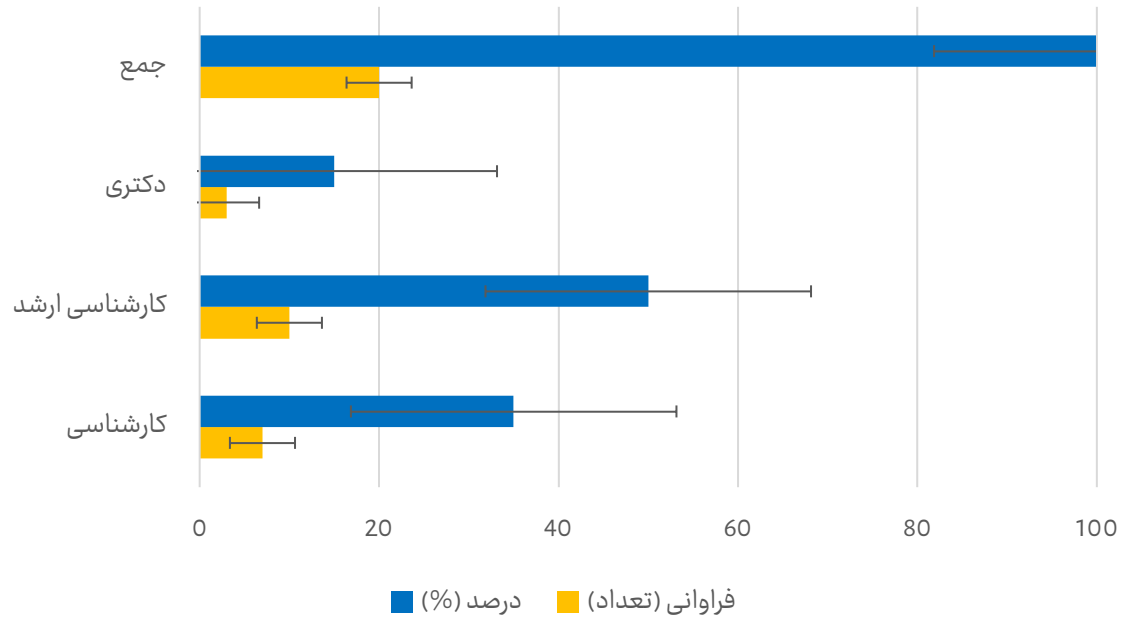


نمودار توزیع جنسیتی شرکت کنندگان



میزان تحصیلات	فراوانی (تعداد)	درصد (%)
کارشناسی	7	35%
کارشناسی ارشد	10	50%
دکتری	3	15%
جمع	20	100%

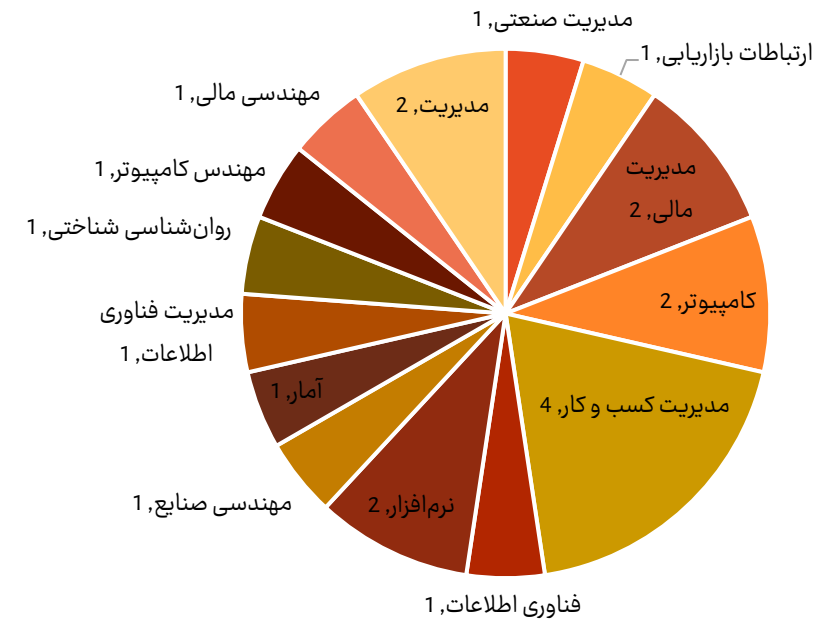
بیشترین میزان تحصیلات: کارشناسی ارشد با ۱۰ نفر (۵۰%)



نمودار توزیع میزان تحصیلات شرکت کنندگان



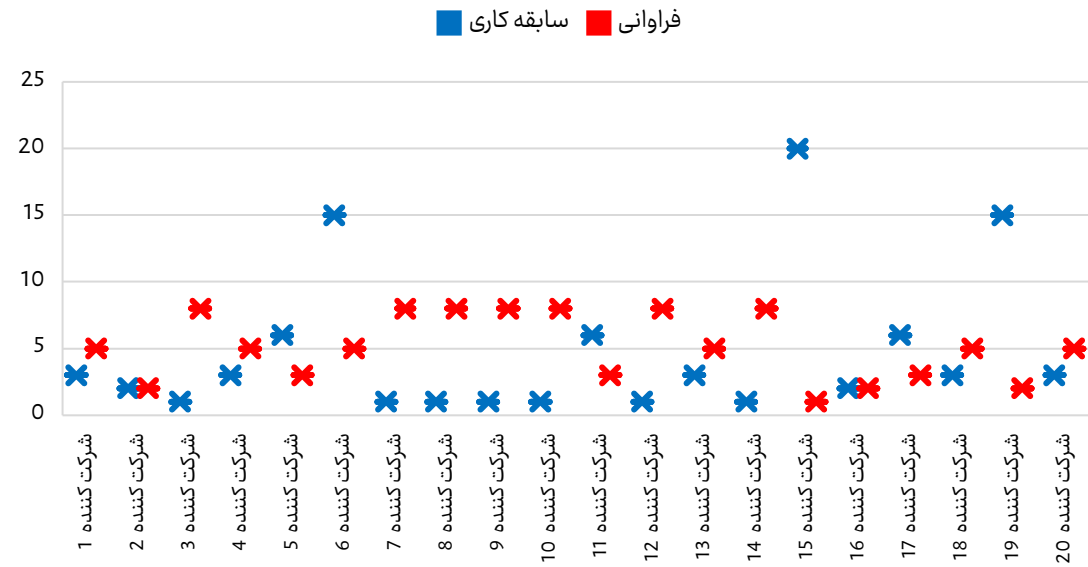
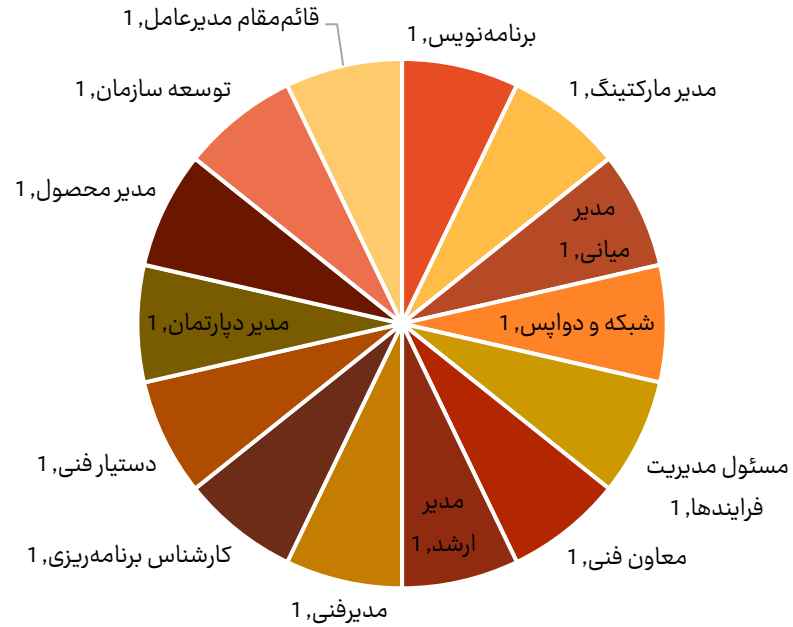
## جمعیت شناختی خبرگان (رشته و میزان تحصیلات)



نمودار توزیع فراوانی رشته تحصیلی شرکت کنندگان



# جمعیت شناختی خبرگان (سمت و توزیع آن)



نمودار توزیع فراوانی سمت سازمانی شرکت کنندگان

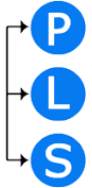
نمودار توزیع فراوانی سابقه کاری شرکت کنندگان



# روش تجزیه تحلیل داده‌ها



**SPSS** نرم افزار SPSS سطح توصیفی

**Smart**  نرم افزار Smart PLS سطح استنباطی

## ○ فصل چهارم



### تجزیه تحلیل



## نتایج مطالعات کیفی (هوش تجاری)



رتبه	عامل	میانگین امتیاز
1	نیاز مشتریان	4.05
2	شهود، تجربه و استنباط افراد	4.00
3	دریافت گزارشات فروش و مارکتینگ	3.95
4	توانایی پردازش داده‌ها	3.85
5	بازخوردهای رفتار کاربران	3.30
6	رصد و ثبت پارامترهای خارجی	3.75
7	توانایی تحلیل بازار رقبا	3.70
8	توسعه فیچرهای محصول و جذب و استخدام	3.15
9	نیازهای محصولی و مانیتورینگ	3.00
10	تفکر مدیریت عامل	3.00

عوامل کلیدی دخیل در هوش تجاری سازمان:

- رصد و ثبت پارامترهای خارجی
- توسعه فیچرهای محصول و جذب و استخدام
- دریافت گزارشات فروش و مارکتینگ
- تفکر مدیریت عامل
- شهود، تجربه و استنباط افراد
- نیاز مشتریان
- نیازهای محصولی و مانیتورینگ
- بازخوردهای رفتار کاربران
- توانایی پردازش داده‌ها
- توانایی تحلیل بازار رقبا



## نتایج مطالعات کیفی (هوش تجاری)



### نتایج ورودی‌ها و خروجی‌های روند هوش تجاری

#### خروجی‌ها

- داشبورد و گزارش‌ها
- سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی
- بهبود و توسعه
- اطلاعات مدیریتی



#### ورودی‌ها

- داده‌های داخلی و بیرونی
- داده‌های عملیاتی و مدیریتی
- داده‌های KPI
- داده‌های کاربران و اپلیکیشن
- داده‌های فنی و مالی





## نتایج مطالعات کیفی (هوش تجاری)



### عوامل تأثیرگذاری فرایندهای هوش تجاری بر عملکرد سازمان

ایجاد پایپ‌لاین‌های خودکار تحلیل داده:
اتوماسیون تحلیل‌های هفتگی به جای گزارشات ماهانه.
آموزش و تعریف انتظارات برای مدیران ارشد:
برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های عملی درباره هوش تجاری.
ادغام داده‌ها از سیستم‌های عملیاتی:
حذف ورود دستی داده‌ها و استفاده از سیستم‌های خودکار.
بهبود زیرساخت فناوری اطلاعات:
سرمایه‌گذاری در سخت‌افزار و نرم‌افزارهای به‌روز و ارتقاء امنیت.
شناسایی دقیق داده‌ها و KPI های کلیدی:
تحلیل نیازهای کسب‌وکار و تعیین KPI های مهم برای عملکرد.
حمایت و تفاهم مدیران ارشد برای استفاده از داشبوردها:
برگزاری جلسات توجیهی و نمایش نمونه‌های موفق.
استفاده از ابزارهای آنلاین و داشبوردهای آماده:
پیاده‌سازی ابزارهای آنلاین و داشبوردهای پیش‌ساخته برای تحلیل سریع.
قابلیت استفاده در تیم‌های مختلف:
بیکربندی ابزارهای هوش تجاری برای تیم‌های متعدد و ارائه آموزش‌های لازم.
نمایش تأثیرات فرایندهای هوش تجاری بر عملکرد سازمان:
ارائه گزارشات و تحلیل‌های مستند درباره تأثیرات مثبت هوش تجاری.

- ارتقاء فرایندها و ابزارهای تحلیل داده
- آموزش و توسعه توانمندی‌های مدیران و کارکنان
- بهبود زیرساخت و یکپارچگی داده‌ها
- حمایت و تفاهم مدیران ارشد
- نمایش تأثیرات و نتایج



## نتایج مطالعات کیفی (مدیریت دانش)



### تحلیل وضعیت استانداردسازی مدیریت دانش

- ۱- وجود استانداردهای رسمی و چارچوبهای مستند
- ۲- وجود تلاشها برای ایجاد استاندارد
- ۳- عدم وجود استاندارد و رویه‌های رسمی
- ۴- استفاده از ابزارها و روشهای غیررسمی



## نتایج مطالعات کیفی (مدیریت دانش)



### وضعیت کلی آموزش و انتقال دانش

- ۱- تفاوت در میزان و نوع آموزش
- ۲- استفاده از ابزارهای مدیریت دانش
- ۳- تاثیر بر عملکرد بخشها
- ۴- ضرورت بهبود و یکپارچه سازی



## نتایج مطالعات کیفی (نوآوری)



### عوامل نوآوری موثر در عملکرد سازمان

عامل	امتیازها	میانگین
تحلیل بازار رقبا	5, 4, 5, 4, 5, 5, 4, 5, 4, 5, 4, 4, 5, 5, 4, 5, 4, 5, 5, 4	4.55
دریافت گزارشات فروش و مارکتینگ	4, 5, 4, 5, 5, 4, 5, 4, 5, 4, 5, 5, 4, 4, 5, 4, 5, 4, 5, 4	4.50
توانایی پردازش داده‌ها	5, 5, 4, 4, 5, 5, 5, 4, 4, 5, 4, 4, 5, 5, 5, 4, 4, 5, 5, 4	4.55



## نتایج مطالعات کیفی (نوآوری)



وضعیت نوآوری در سازمان‌ها:

نوآوری‌های موجود تأثیرگذار بر اجرای بهتر چرخه اسکرام

نوآوری‌های مورد نیاز برای بهبود مدیریت عملکرد

نوآوری‌های مورد نیاز برای بهبود اجرای چرخه اسکرام



## نتایج مطالعات کیفی (نوآوری)



نقش افراد و تیم‌ها در ایجاد نوآوری:

- تیم مدیریت دانش
- اجایل کوچ
- تیم چابکی
- تیم توسعه پایدار
- تحقیق و فناوری
- تیم فنی
- سرپرست تیم فنی
- مدیریت محصول
- تیم مدیریت پروژه
- مدیران میانی



## نتایج مطالعات کیفی (اسکرام)



- حدود 50% افراد بین 2 تا 5 سال تجربه دارند.
- 21.43% افراد 5 سال تجربه دارند که بیشترین فراوانی را دارد.
- 21.43% افراد 4 پروژه انجام داده‌اند که بیشترین فراوانی را دارد.
- بیش از 3 پروژه انجام شده توسط 71.43% از افراد نشان‌دهنده‌ی تجربه‌ی قابل توجه در استفاده از اسکرام است.
- بیشترین فراوانی مدت زمان پروژه‌ها 6 و 36 ماه است (هر کدام 14.29%).
- 42.8% از پروژه‌ها بیش از 12 ماه طول کشیده‌اند که نشان‌دهنده‌ی پیچیدگی و مقیاس بزرگ برخی از پروژه‌ها است.

### نتایج تیم اسکرام:

- نتایج مدت زمان کار با چرخه اسکرام
- تعداد پروژه‌های انجام شده در اسکرام
- مدت زمان پروژه‌های اسکرامی



## نتایج مطالعات کیفی (اسکرام)



بررسی مشکلات اصلی اسکرام:

- ۱- مشکلات مرتبط با منابع انسانی
- ۲- مشکلات مدیریتی و فرآیندی
- ۳- مشکلات ارتباطات و تعاملات
- ۴- مشکلات مرتبط با داده و تحلیل



## نتایج مطالعات کیفی (اسکرام)



### استخراج ورودی ها و خروجی های اسکرام (کوبیت)

ورودی ها	میانگین امتیاز	خروجی ها	میانگین امتیاز
نیازهای کسب و کار	4.2	محصولات و تحویل های قابل اجرا	4.2
داده های پروژه و اطلاعات	4.1	گزارشات و مستندات پروژه	4.3
توانمندی های تیم و منابع انسانی	4.05	ارزیابی و تحلیل عملکرد تیم	4.4
ابزارها و تکنولوژی ها	4.15	اطلاعات و درس آموخته ها	4.3
سیاست ها و استانداردها	4.0	ارتقاء و بهبود فرآیندها	4.3
فرآیندهای مدیریت مخاطرات	3.95	تطابق با سیاست ها و استانداردها	4.15



# خروجی SPSS از نتایج آمار توصیفی از امتیازات به دست آمده



## نتایج آمار توصیفی از جامعه آماری

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
آتلاین_گزارش	1	5	3.53	1.451	2.104	-.521	.207	-1.007	.411
داده_پایگاه	1	5	3.42	1.204	1.451	-.697	.207	-.367	.411
داشبورد_سهم	1	5	3.42	1.371	1.878	-.681	.207	-.762	.411
داده_پردازش	1	5	3.01	1.356	1.838	-.009	.207	-1.216	.411
نیازمشتريان	1	5	3.96	.999	.998	-.764	.207	.146	.411
تجاری_هوش_فرایندهای_سرعت	1	4	2.61	1.038	1.077	-.167	.207	-1.123	.411
تجاری_هوش_ابزارهای_به_دسترسی	1	5	2.81	1.179	1.390	-.198	.207	-.920	.411
دانش_انتقال	2	5	3.62	1.183	1.399	-.035	.207	-1.533	.411
اسکرام_های_مهارت_آموزش	1	5	2.88	1.029	1.060	-.050	.207	-.448	.411
موتردانش_یادگیری	1	5	2.99	1.000	1.000	.164	.207	-.998	.411
رقبای_بازار_تحلیل	4	5	4.55	.500	.250	-.193	.207	-1.992	.411
ومارکتینگ_فروش_گزارشات_دریافت	4	5	4.48	.502	.252	.074	.207	-2.024	.411
هاداده_پردازش_توانایی	3	5	4.58	.511	.261	-.482	.207	-1.377	.411
جدید_های_ازایده_حمایت	1	5	3.14	1.250	1.562	-.244	.207	-.956	.411
درمدیریت_خلاق_فرایندهای	1	5	2.95	1.190	1.416	.126	.207	-.709	.411
اسکرام_تیم_تجربه	1	5	3.00	.717	.515	1.091	.207	2.792	.411
محصول_مالک_نقش	3	5	4.38	.583	.340	-.307	.207	-.705	.411
روزانه_وجلسات_اسپرینت	3	5	4.45	.514	.264	.028	.207	-1.618	.411
تیم_اعضای_تعهدوپایبندی	3	5	4.47	.515	.265	-.031	.207	-1.622	.411
کارکنان_توانایی	4	5	4.58	.496	.246	-.314	.207	-1.930	.411
کارها_فرادازانجام_آگهیا	2	4	3.37	.932	.868	-.811	.207	-1.362	.411
ازکارمندان_مدیران_حمایت	1	5	3.15	1.252	1.567	-.258	.207	-.963	.411
اعضادرمدیریت_مشارکت	4	5	4.60	.492	.242	-.407	.207	-1.862	.411
ارزیابی	3	5	4.31	.563	.317	-.067	.207	-.588	.411
وبرابری_انصاف	1	5	2.82	1.177	1.386	-.215	.207	-.902	.411
اعضایپذیری_مسئولیت	1	5	4.35	.601	.362	-1.152	.207	5.558	.411



## خروجی SPSS برای نتایج تست KMO و بارتلت برای پاسخ ها

نتایج نشانگر، مناسب بودن همبستگی‌های موجود بین داده‌ها برای تحلیل عاملی و کفایت نمونه‌گیری

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.646
Approx. Chi-Square		5636.007
Bartlett's Test of Sphericity	df	325
	Sig.	.000

عدد KMO برای داده‌ها (0.646)      عدد معناداری آزمون بارتلت ( $\text{sig} < 0.000$ )

داده‌ها شرایط لازم را برای تحلیل عاملی دارند.



# خروجی SPSS برای بار عاملی استخراج شده گویه ها



	Initial	Extraction
گزارش_آنلاین	.915	.910
پایگاه_داده	.964	.834
سهم_داشبوردها	.896	.791
پردازش_داده	.933	.914
نیازمشتريان	.762	.333
سرعت_فرایندهای_هوش_تجاری	.916	.807
دسترسی_به_ابزارهای_هوش_تجاری	.987	.895
انتقال_دانش	.969	.844
آموزش_مهارت‌های_اسکرام	.917	.604
یادگیری_موثر دانش	.801	.486
تحلیل_بازار_رقبا	.914	.767
دریافت_گزارشات_فروش_ومارکتینگ	.957	.916
توانایی_پردازش_داده‌ها	.928	.682
حمایت_از_ایده‌های_جدید	.999	.982
فرایندهای_خلاق_در_مدیریت	.958	.900
تجربه_تیم_اسکرام	.847	.720
نقش_مالک_محصول	.815	.704
اسپرینت_وجلسات_روزانه	.918	.798
تعهدوپایبندی_اعضای_تیم	.968	.861
توانایی_کارکنان	.958	.747
آگاهی_فردازانجام_کارها	.934	.780
حمایت_مدیران_ازکارمندان	.998	.979
مشارکت_اعضادرمدیریت	.920	.731
ارزیابی	.961	.690
انصاف_وبرابری	.990	.912
مسئولیت_پذیری_اعضا	.903	.668

توصیف بهتر = گویه‌ها < 0.5

به جز دو مورد، همه گویه‌ها برای فرایند تحلیلی مناسب هستند

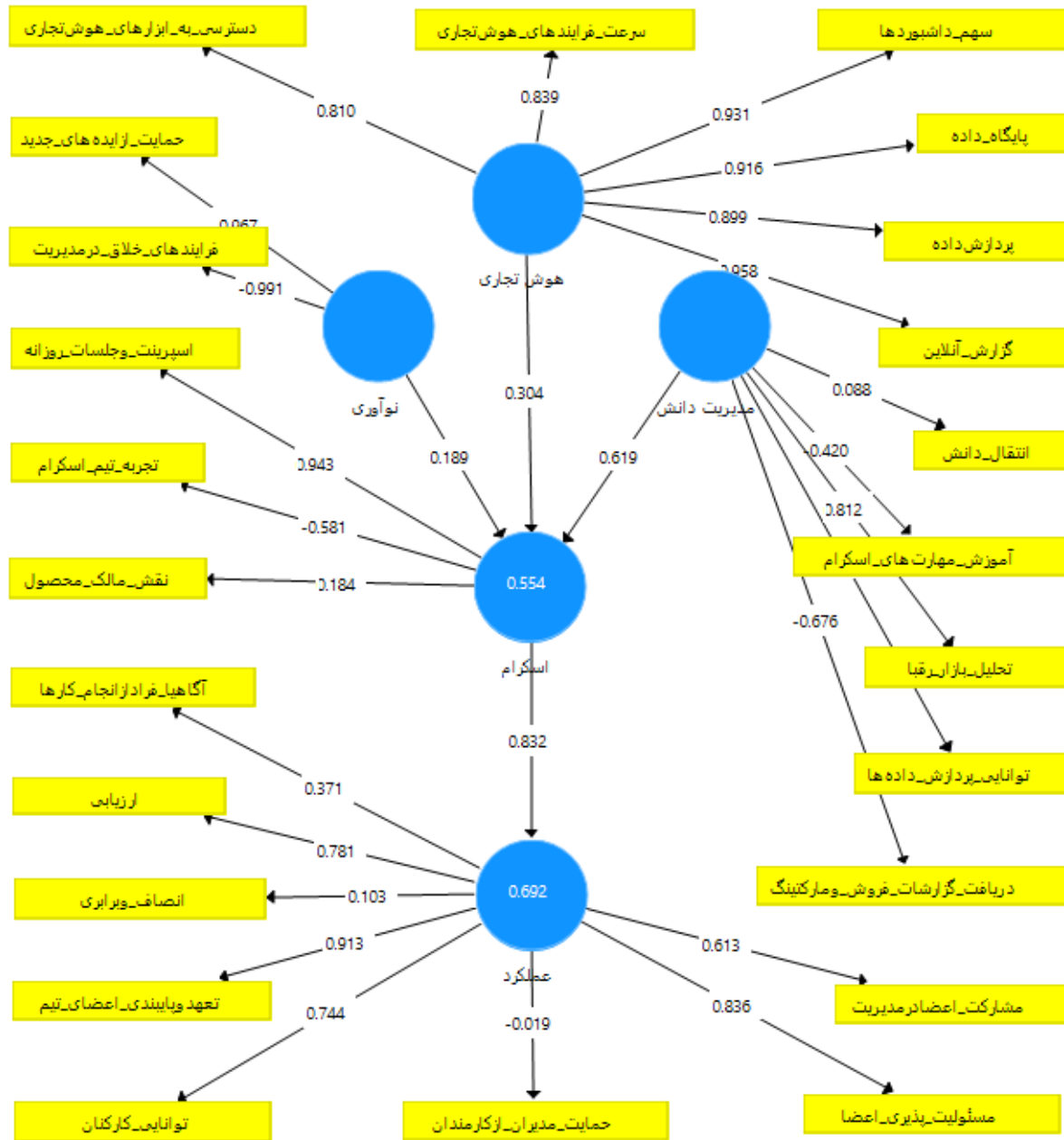
نیازمشتريان 0.333

یادگیری موثر دانش 0.486



# آزمون مدل ساختاری

مدل ساختاری پژوهش با در نظر گرفتن تمامی متغیرهای در حالت ضرایب مسیر

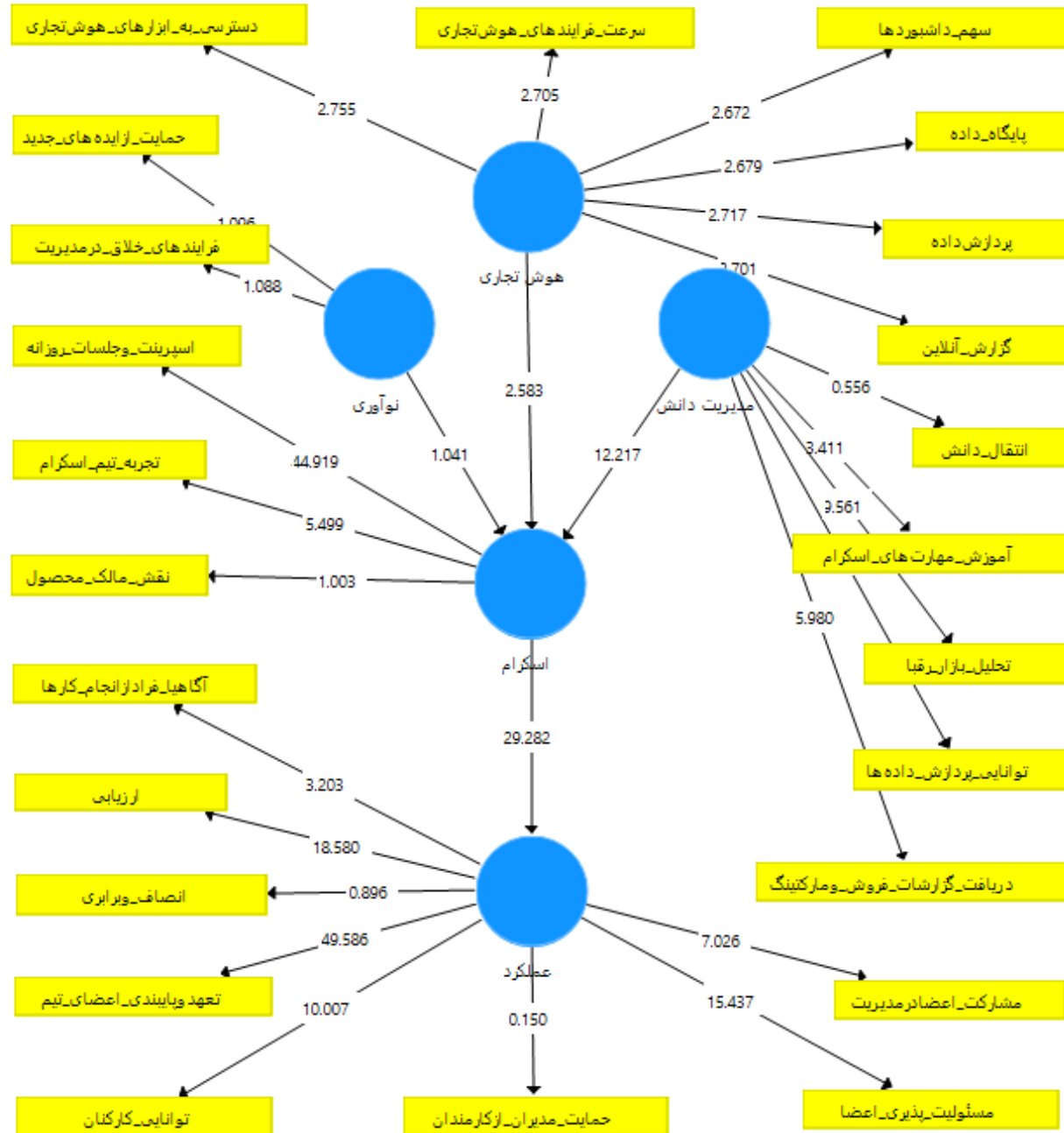




# آزمون مدل ساختاری



## مدل ساختاری پژوهش بر اساس معناداری





## خروجی نرم افزار Smart PLS نتایج تست روابط پژوهش



میزان معناداری

سطح معناداری

	T Statistics ( O/STDEVI)	P Values
هوش تجاری - عملکرد	۲,۵۴۴	۰,۰۱۱
هوش تجاری - اسکرام	۲,۵۸۳	۰,۰۱۰
نوآوری - عملکرد	۱,۰۲۹	۰,۳۰۴
نوآوری - اسکرام	۱,۰۴۱	۰,۲۹۸
مدیریت دانش - عملکرد	۱۰,۷۱۱	۰,۰۰۰
مدیریت دانش - اسکرام	۱۲,۲۱۷	۰,۰۰۰
اسکرام - عملکرد	۲۹,۲۸۲	۰,۰۰۰



## پاسخ به سوالات پژوهش



به منظور ارزیابی این سوالات، آماره  $t$  برای این سوال و سطح معناداری آن بررسی شده است.

(۱) میزان و نوع تاثیرگذاری هوش تجاری؟

هوش تجاری تاثیر معنادار (P value) و بالایی (آماره  $t$ ) بر عملکرد شرکت ها دارد. بنابراین این رابطه قابل تایید است.

(۲) میزان و نوع تاثیرگذاری نوآوری بر بهبود عملکرد شرکت ها چگونه است؟

نوآوری تاثیر معناداری بر عملکرد شرکت ها ندارد. بنابراین این رابطه قابل تایید نمی باشد.

(۳) میزان و نوع تاثیرگذاری مدیریت دانش بر بهبود عملکرد شرکت ها چگونه است؟

مدیریت دانش تاثیر معنادار و بسیار بالایی بر عملکرد شرکت ها دارد. بنابراین این رابطه قابل تایید می باشد.



## پاسخ به سوالات پژوهش

ارزیابی سوالات مربوط به چرخه کوبیت با اصلاح مدل مفهومی پژوهش.



۴) میزان تاثیر گذاری تعهد و پشتیبانی مدیریت ارشد در پیاده سازی چهارچوب کوبیت چگونه است؟

تعهد و پشتیبانی مدیریت ارشد از چهارچوب کوبیت ۹۹٪ تاثیر مثبت دارد.

۵) میزان تاثیرگذاری زودهنگام ناهماهنگی ها در پیاده سازی چهارچوب کوبیت چگونه است؟

ناهماهنگی ها در پیاده سازی این مدل، ۹۷٪ تاثیر زودهنگامی خواهند داشت.

۶) میزان تاثیرگذاری مقاومت در برابر تغییرات سازمانی پیشنهادی در پیاده سازی چهارچوب کوبیت چگونه است؟

مقاومت در برابر تغییر، به میزان ۶۶٪ تاثیر منفی بر پیاده سازی چهارچوب کوبیت خواهد داشت.

۷) راه حل های تسهیل پیاده سازی چهارچوب کوبیت در ارتقای عملکرد شرکت ها چیست؟

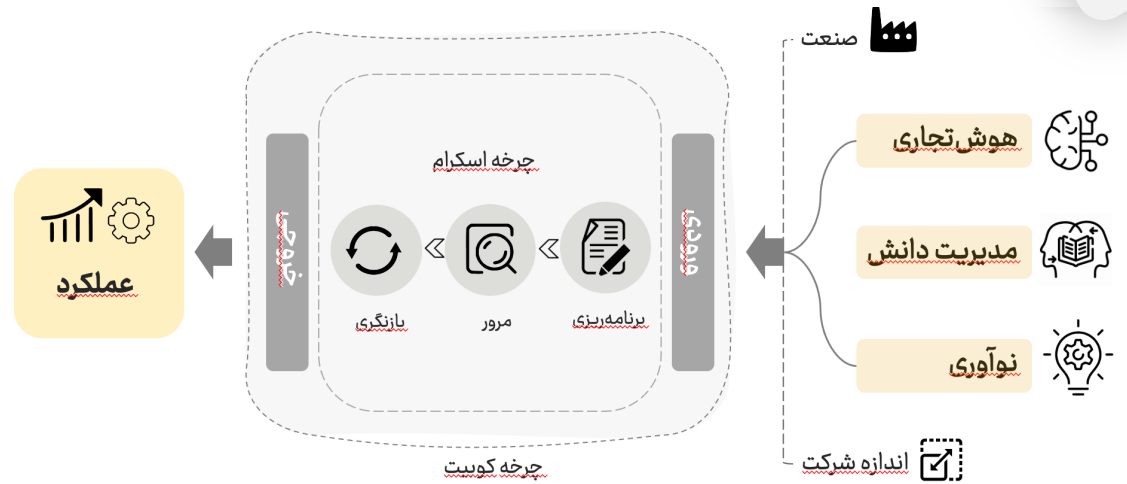
- تدوین خط مشی های واضح
- آموزش و آگاهی بخشی
- پشتیبانی مستمر
- تشکیل تیم های هماهنگی
- نظارت و پایش مستمر
- ارتباطات موثر
- فرهنگ سازی
- مشارکت کارکنان
- تشویق و انگیزه بخشی
- حل مناقشات



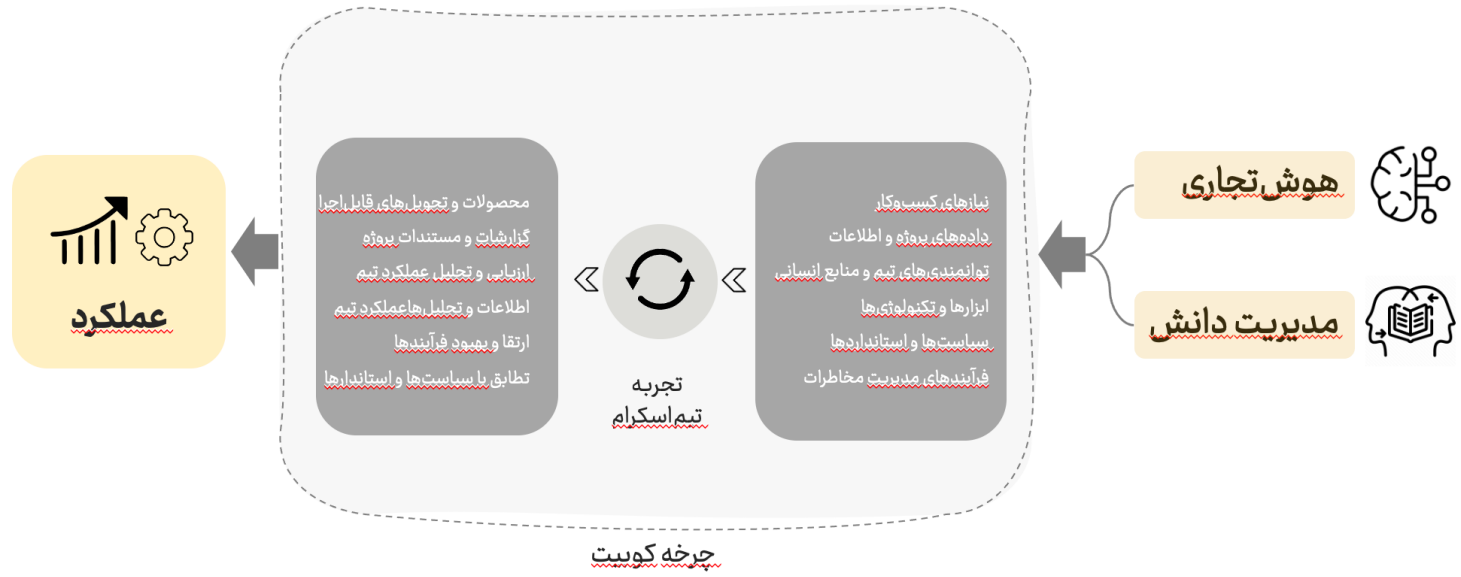
# مقایسه مفهومی پژوهش



بعد  
↓

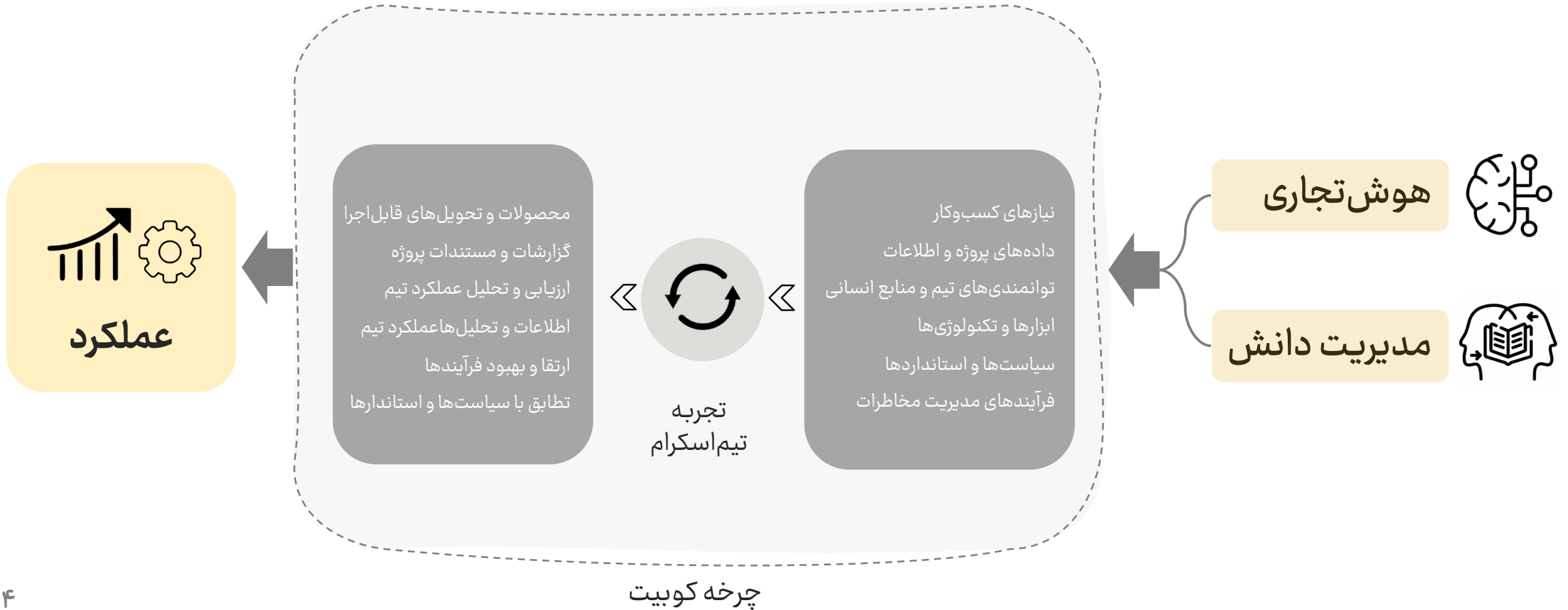


↑  
قبل





# مدل مفهومی پژوهش پس از نتایج و بحث نهایی



## ○ فصل پنجم



### نتیجه گیری



## تحلیل آماری و کفایت داده‌ها



آزمون‌های KMO و بارتلت برای بررسی کفایت نمونه‌گیری و مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی استفاده شدند. شاخص KMO با مقدار 0.64 و نتیجه معنادار آزمون بارتلت ( $sig < 0.000$ ) نشان داد که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند.

با توجه به نتایج بار عاملی، گویه‌های "نیاز مشتریان" و "یادگیری موثر دانش" حذف شدند.



## نتایج مدل سازی ساختاری



مدل ساختاری پژوهش با استفاده از نرم افزار SmartPLS ترسیم شد. ضرایب مسیر نشان دهنده ارتباطات میان متغیرها و ضریب تعیین ( $R^2$ ) مدل 0.554 و 0.692 به ترتیب برای هوش تجاری و مدیریت دانش بود که نشان دهنده تأثیر قابل قبول این متغیرها بر عملکرد سازمان است. ضرایب مسیر مثبت بودند که بیانگر تأثیر مثبت متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته است.



## نتایج (برای شرکت‌های مورد مطالعه)



95%



تأثیر معنادار و بالا و نقش مهم در بهبود عملکرد سازمانی

هوش تجاری



95%



تأثیر معنادار و بسیار بالا و نقش آفرین به طور مؤثر در بهبود عملکرد

مدیریت دانش



این رابطه قابل تأیید نبود

تأثیر معناداری بر عملکرد ندارد.

نوآوری





## نتیجه‌گیری



این پژوهش نشان داد که هوش تجاری و مدیریت دانش تأثیر معنادار و قابل‌توجهی بر عملکرد شرکت‌های مورد مطالعه دارند، در حالی که نوآوری به تنهایی تأثیر معناداری ندارد.

با اجرای پیشنهادات، شرکت‌های مورد مطالعه می‌توانند اجرای اسکرام را بهبود بخشیده و عملکرد سازمانی خود را ارتقا دهند.

ورودی و خروجی کوبیت می‌توانند چرخه اسکرام را ارتقا دهند. (پارامترهای کشف‌شده)

پیاده‌سازی چهارچوب کوبیت نیز با توجه به تعهد مدیریت ارشد و مدیریت ناهماهنگی‌ها و مقاومت‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد شرکت‌های مورد مطالعه کمک کند.



## چالش‌ها



- **محدودیت داده‌ها:** عدم دسترسی به داده‌های دقیق و معتبر برای تحلیل‌های گسترده‌تر.
- **جمعیت آماری محدود:** محدودیت در تعداد نمونه‌های آماری و تنوع کم آنها.
- **پیچیدگی پیاده‌سازی چارچوب‌ها:** اجرای چارچوب کوبیت و رویکردهای چابک در سازمان‌های مختلف با چالش‌های زیادی از جمله مقاومت‌های درون‌سازمانی و نیاز به تغییرات ساختاری مواجه است.
- **مقاومت در برابر تغییر:** مقاومت از سوی کارکنان و مدیران در پیاده‌سازی روش‌های جدید.
- **عدم تطابق فرهنگی:** تفاوت‌های فرهنگی در سازمان‌ها مانعی برای پیاده‌سازی موثر روش‌ها.



## پیشنهادات



## پیشنهادات برای شرکت‌های مورد مطالعه



۱. استخدام و تربیت نیروی متخصص و توانمند در زمینه‌های مختلف مرتبط با اسکرام.
۲. تقویت تعهد و پایبندی اعضای تیم به وظایف و زمان‌بندی‌ها از طریق آموزش و انگیزه‌بخشی.
۳. تعریف و ایفای صحیح نقش‌های کلیدی مانند اسکرام مستر و مالک محصول.
۴. بهبود مدیریت فرآیندها و بک‌لاگ‌ها از طریق تعریف دقیق و شفاف وظایف و اولویت‌ها.
۵. تقویت ارتباطات و تعاملات تیمی برای افزایش هماهنگی و همکاری.
۶. دسترسی به داده‌های آماری معتبر و انجام تحلیل‌های دقیق برای پیش‌بینی و ارزیابی تصمیمات.



## پیشنهادات برای مطالعات آتی



۱. تحقیق در صنایع مختلف
۲. بررسی تأثیر عوامل جدید
۳. مطالعات طولی
۴. پیاده‌سازی عملی مدل
۵. گسترش چارچوب کوبیت





براین باوریم:



باید دنیا را کمی بهتر از آنچه تحویل گرفته‌ای، تحویل دهی...

خواه با فرزندی خوب، خواه با باغچه‌ای سرسبز، خواه با اندکی بهبود شرایط اجتماعی و اینکه بدانی حتی اگر فقط یک نفر، با بودن تو ساده‌تر نفس کشیده است این یعنی تو موفق شده‌ای.

گابریل گارسیا مارکز