

سازمان هوشمند

نخ گام تا موفقیت با
مدیریت مبتنی بر شواهد
برنارد مار

دکتر عادل آذر

بهاره محبتان



سرشناسه	مار برنارد Marr, Bernard
عنوان و نام پدیدآور	سازمان هوشمند: پنج گام تا موفقیت با مدیریت مبتنی بر شواهد/ برنارد مار، [تامس اچ داوِنپورت]؛ عادل آذر، بهاره محبان.
مشخصات نشر	رشت: راهبرد شمال، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۲۴۸ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۹۴۸۹۲-۲-۰
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	عنوان دیگر: The intelligent company : five steps to success with evidence-based management
یادداشت	واژه نامه
عنوان دیگر	پنج گام تا موفقیت با مدیریت مبتنی بر شواهد.
موضوع	هوش تجاری
موضوع	برنامه ریزی سازمانی
شناسه افزود	داوِنپورت، تامس اچ، ۱۹۵۴ م.
شناسه افزوده	آذر، عادل، ۱۳۴۵ - مترجم
شناسه افزوده	محبان، بهاره، همکار، کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی
رده بندی کنگره	۱۲۹۶ م ۲۸۷/۷ HD
رده بندی دیویی	۶۷۱/۱
شماره کتابشناسی ملی	۱۶۱۱

نام کتاب	سازمان هوشمند
تالیف	دکتر عادل آذر، بهاره محبان
ناشر	نشر راهبرد شمال
چاپ	۱۳۹۶
چاپخانه و صحافی	سورنا
لیتوگرافی	راهبرد شمال
قیمت	۱۵۰۰۰۰ ریال
شمارگان	۱۰۰۰
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۹۴۸۹۲-۲-۰

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

مرکز نشر و پخش: رشت، جاده لاکان، بلوار پروفسور سمیعی، مؤسسه آموزش عالی راهبرد شمال

تلفن: ۳۳۴۴۰۵۵۵ شماره: ۳۳۴۲۸۴۳ همراه: ۰۹۱۱۷۶۰۵۶۲۷

Email: Shahmohamadi@rahbordshomal.ac.ir

فهرست مطالب

۱۱	مقدمه مترجمان
۱۳	فصل اول: بحران دانه-دانش
۱۵	مقدمه
۱۶	انفجار داده و اطلاعات
۱۷	شکست در تبدیل داده‌ها به بصیرت‌های حیات، مأموریت
۲۰	سرمایه‌گذاری در هوش کسب و کار
۲۳	مدیریت مبتنی بر شواهد
۲۵	مدیریت مبتنی بر شواهد در زندگی شخصی ما
۲۶	نتیجه‌گیری
۲۷	فصل دوم: مدل مدیریت مبتنی بر شواهد
۲۹	مقدمه
۳۲	پزشکی مبتنی بر شواهد
۳۲	روش علمی
۳۳	توضیح مدل EBM
۳۴	گام ۱: ما نیاز داریم که چه بدانیم؟
۳۵	گام ۲: یافتن شواهد
۳۵	گام ۳: حصول بصیرت‌هایی که نیاز دارید
۳۶	گام ۴: انتقال پیام
۳۶	گام ۵: تصمیم‌گیری درست مبتنی بر شواهد
۳۷	نتیجه‌گیری

فصل سوم: تعریف اهداف و نیازهای اطلاعاتی ۳۹

مقدمه ۴۱

چطور یک تیم "SWAT" پلیس از EBM استفاده می‌کند ۴۳

گام ۱: زیرگام یک: ما نیاز داریم چه بدانیم؟ ۴۵

ابزار هوش کسب و کار و گام ۱ ۴۵

پیوند داده‌ها با محرک‌های ارزش ۵۰

چارچوب‌های مدیریت استراتژیک عملکرد ۵۰

کارن امتیاز متوازن ۵۱

اسامان استراتژیک ۶۱

کارت امتیازی متبض شده ۶۱

چهار گام برای ساخت نقشه خلق ارزش ۶۳

تعیین دامنه و هدف آری ۶۳

جمع‌آوری داده‌ها ۶۴

ساخت نقشه‌ی خلق ارزش ۶۴

تعاریف عنصر و خلق روایت ۶۴

نقشه‌ی استراتژی به عنوان یک فرضیه ۷۳

چه کسی نیاز دارد چه بداند چه وقت و چرا ۷۵

تعریف مخاطب هدف ۷۵

آنها درباره مسئله چه می‌دانند؟ ۷۶

آنها چه می‌خواهند بدانند؟ ۷۶

آنها انتظار دارند چه ببینند؟ ۷۶

آنها با اطلاعات چه خواهند کرد؟ ۷۶

مهم‌ترین سؤالات پاسخ داده نشده چه هستند؟ ۷۷

بدانید که در جستجوی چه هستید ۸۰

ده گام برای خلق KPAQ و KAAQ های خوب ۸۱

نتیجه‌گیری ۸۶

فصل چهارم: جمع‌آوری داده‌های درست ۸۷

مقدمه ۸۹

شاخص‌های کلیدی عملکرد و ساخت شواهد ۹۲

۹۴	جمع‌آوری داده‌های درست
۹۵	شواهد چیست و داده‌ها چه هستند؟
۹۶	متدولوژی جمع‌آوری داده
۹۷	روش‌های جمع‌آوری داده‌های کمی
۹۷	نظرسنجی‌ها و پرسش‌نامه‌ها
۹۹	الزامات یک پرسش‌نامه خوب
۱۰۱	ضعف‌های داده‌های کمی
۱۰۲	تکنیک‌های ده کیفی
۱۰۲	پیمایش کمی
۱۰۳	گروه‌های کنونی
۱۰۳	خرید ناشناس
۱۰۴	ارزیابی‌های همکاران
۱۰۴	مشاهدات
۱۰۵	برگه‌های اعلانات
۱۰۵	وبلاگ‌ها
۱۰۵	سایت‌های شبکه‌ای
۱۰۶	ضعف‌های داده‌های کیفی
۱۰۶	استفاده هم‌زمان از داده کمی و کیفی
۱۰۷	مصاحبه‌ها
۱۰۸	جمع‌آوری داده را بعنوان بخشی از کار خود تعریف کنید
۱۱۱	مشارکت افراد در جمع‌آوری داده‌ها
۱۱۳	معنابخشی به داده‌ها
۱۱۳	سطح اندازه‌گیری
۱۱۴	سلسله مراتب اندازه‌گیری
۱۱۴	اندازه‌گیری اسمی
۱۱۴	اندازه‌گیری ترتیبی
۱۱۶	اندازه‌گیری فاصله‌ای
۱۱۶	اندازه‌گیری نسبی
۱۱۶	پایایی و روایی

۱۱۷	نمونه‌گیری
۱۱۸	طرح‌ریزی فرآیند جمع‌آوری داده‌ها
۱۱۹	درباره روش جمع‌آوری داده‌ها تصمیم بگیرید
۱۱۹	درباره منبع داده‌ها تصمیم بگیرید
۱۱۹	تصمیم بگیرید که داده‌ها چه زمانی و در چه توالی و تناوبی جمع‌آوری شوند
۱۱۹	تصمیم بگیرید چه کسی مسئول جمع‌آوری داده‌ها باشد
۱۲۰	تصمیم بگیرید چه کسی داده‌ها را اندازه‌گیری و بازبینی کند
۱۲۰	نقش زیرساخت IT و برنامه‌های کاربردی در جمع‌آوری داده‌ها
۱۲۵	نتیجه‌گیری
۱۲۷	فصل پنجم: داده‌ها را جلب کنید و بصیرت‌ها را کسب نمایید
۱۲۹	مقدمه
۱۳۱	تمثیل کیک سیب
۱۳۱	وقتی EBM توسط مدیران غایب استفاده شد
۱۳۲	تحلیل داده‌ها
۱۳۷	تحلیل کلیک کردن‌ها
۱۳۸	تحلیل کیفیت
۱۳۸	شش سیگما
۱۴۰	بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی
۱۴۱	گزارش‌دهی و ادغام
۱۴۱	مدل‌سازی ارزش - محرک
۱۴۴	"ردیاب برند" یونیلور
۱۴۴	تصمیم‌گیری تحت شرایط عدم قطعیت
۱۴۵	آزمایش
۱۴۷	حذف ارزیابی
۱۵۳	طراحی آزمایشات کسب و کار هوشمند
۱۵۶	نقش زیرساخت IT و برنامه‌های کاربردی در تحلیل داده‌ها
۱۵۶	استقرار ابزارهای هوش کسب و کار
۱۵۷	خرید یا ساخت - یک تصمیم اولیه‌ی هوش کسب و کار
۱۶۰	نتیجه‌گیری

۱۶۱	فصل ششم: اطلاعات را ارائه و انتقال دهید
۱۶۳	مقدمه
۱۶۵	چگونه توجه تصمیم گیرندگان را جلب کنیم
۱۶۷	تمثیل های چاپ و نشر
۱۶۷	تمثیل مجله: جذب خریدار بالقوه
۱۶۹	تمثیل روزنامه: سلسله مراتبی برای آماده سازی اطلاعات
۱۶۹	مثال داستان
۱۷۱	یافته های روش های موسسه عملکرد پیشرفته
۱۷۲	راهنمایی برای ارائه اطلاعات
۱۷۲	مخاطبان هدف را تحلیل کنید
۱۷۲	فرایند چهار گام
۱۷۳	سوالات برای تنظیم داده ها
۱۷۳	استفاده از گراف ها و نمودارها
۱۷۶	تولید گراف های کاربردی
۱۷۷	عناوین و روایت ها
۱۷۸	نقش زیرساخت IT و برنامه های کاربردی در ارائه اطلاعات
۱۷۸	هوش کسب و کار و راه حل های گزارش دهی
۱۸۲	عملکرد گزارش دهی از طریق کدگذاری رنگی گزارش ها
۱۸۳	داشبوردهای عملکرد
۱۸۳	اشتباهات طراحی داشبورد اطلاعاتی
۱۸۷	نتیجه گیری
۱۸۹	فصل هفتم: تبدیل اطلاعات به دانش قابل عمل
۱۹۱	مقدمه
۱۹۳	از اطلاعات تا دانش قابل عمل: تمثیل "کاهش وزن"
۱۹۵	اطمینان حاصل کنید که از شواهد موجود برای گرفتن بهترین تصمیمات استفاده می شود
۲۰۱	تبدیل دانش به عمل
۲۰۱	شکاف دانش - عمل
۲۰۲	دام درد ناک حرف زدن
۲۰۲	حرکت از "دانستن" به سمت "عمل"

۲۰۳	چالش‌های فرهنگی خلق یک سازمان مبتنی بر شواهد
۲۰۴	هفت گام برای خلق یک فرهنگ تبدیل دانش به عمل
۲۰۵	برای یادگیری و بهبود اشتیاق داشته باشید
۲۰۶	از پذیرش رهبری اطمینان حاصل کنید
۲۰۹	قابلیت‌های تحلیلی گسترده را در سراسر سازمان توسعه دهید
۲۱۰	از قضاوت استفاده کنید
۲۱۱	اطلاعات را به اشتراک بگذارید
۲۱۳	به نقش‌های EbM پاداش دهید
۲۱۵	یک زیرساخت IT مناسب ایجاد کنید
۲۱۶	نتیجه‌گیری
۲۱۷	فصل هشتم: نتیجه‌گیری و چک لیست اقدام
۲۱۹	مقدمه
۲۲۲	احتمال مقاومت
۲۲۳	چک لیست اقدام
۲۲۳	فصل ۱: بحران داده- دانش
۲۲۶	فصل ۲: مدل مدیریت مبتنی بر شواهد
۲۲۶	فصل ۳: تعریف اهداف و نیازهای اطلاعات
۲۲۹	فصل ۴: جمع‌آوری داده‌های درست
۲۳۲	فصل ۵: داده‌ها را تحلیل کنید و بصیرت‌ها را کسب کنید
۲۳۴	فصل ۶: اطلاعات را ارائه و انتقال دهید
۲۳۵	فصل ۷: تبدیل اطلاعات به دانش قابل عمل
۲۳۷	کلام آخر
۲۳۹	واژه نامه انگلیسی به فارسی

مقدمه مترجمان

سازمان‌های موفق امروزی، سازمان‌های هوشمندی هستند که از بهترین داده‌های موجود استفاده می‌کنند تا به تصمیم‌گیری آگاهی بخشند. این نگرش، مدیریت مبتنی بر شواهد نام دارد و یکی از گرایش‌ها در حال رشد در دوران ما می‌باشد. سازمان‌های هوشمند از ابزارهایی چون هوش کسب و کار، دانش تحلیل، شاخص‌های کلیدی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، گزارش‌دهی مدیریت و تصمیم‌گیری استراتژیک استفاده می‌کنند تا مزیت‌های رقابتی واقعی ایجاد کنند.

با رشد و انباشت داده‌ها و اطلاعات، مدیریت این اطلاعات در اکثر سازمان‌ها با شکست مواجه شده و این سازمان‌ها حالیکه غرق در داده‌های فراوان هستند تشنه‌ی اطلاعات حاصل از آنها می‌باشند. این محسوسات بخاطر نداشتن مهارت‌های تجزیه و تحلیل، ارائه‌ی داده و انتقال آن تشدید می‌شود.

کتاب حاضر شما را به مجموعه‌ای از مهارت‌های عالی مجهز می‌کند که برای مدیران موفق امروز و فردا حائز اهمیت بسیاری می‌باشد و سه مهم بازار سازمان شما را با کسب مهارت‌های ضروری افزایش می‌دهد.

برنارد مار نویسنده‌ی این کتاب و متخصص مهارت‌های مدیریت همراه با توضیح گام به گام مراحل پیاده‌سازی مدیریت مبتنی بر شواهد، ابزارهای مورد نیاز در مثال‌های زندگی روزمره به معرفی سازمان‌های بزرگی چون گوگل، کوکا کولا، کپل‌وان، یاهو، ساجی‌اند ساجی، تسکو و نیز سازمان‌های دولتی می‌پردازد که اصول مدیریت مبتنی بر شواهد را در سازمان‌های خود بکار بسته و از مزیت‌های آن بهره‌مند شده‌اند.

پنج گام تصمیم‌گیری هوشمند ارائه شده در این کتاب بصورت زیر می‌باشد:

- ♦ گام ۱: استراتژی‌های هوشمندانه تر- با تعریف اولویت‌های استراتژیک و توافق بر سر نیازهای واقعی اطلاعات
- ♦ گام ۲: داده‌های هوشمندانه تر- با خلق شاخص‌های متناسب‌تر و با معنی‌تر و اطلاعات کیفی مدیریت مثل نیازهای اطلاعاتی استراتژیک

- ♦ گام ۳: بصیرت‌های هوشمندانه‌تر- با استفاده از شواهد خوب برای آزمودن و اثبات ایده‌ها از طریق تجزیه و تحلیل داده‌ها و حصول بصیرت‌های استوار و قابل اعتماد
- ♦ گام ۴: انتقال هوشمندانه‌تر- با خلق بسته‌های اطلاعاتی مدیریت آگاهانه‌تر و مشارکتی‌تر و داشبوردهایی که اطلاعات ضروری را به روشی خوانا ارائه می‌دهد
- ♦ گام ۵: تصمیم‌گیری هوشمندانه‌تر- با پرورش فرهنگ مبتنی بر شواهد در تبدیل اطلاعات به دانش قابل عمل و تصمیمات واقعی

من اطمینان این کتاب محققان و افراد دانشگاهی، مشاوران کسب و کار و مدیران سازمان‌ها می‌باشند. در واقع همه‌ی کسانی که به نحوی درگیر مسائل تصمیم‌گیری در سازمان‌ها می‌باشند نیز می‌توانند از مباحث موجود در این کتاب بهره‌مند گردند.

مترجمان امید دارند نتیجه‌ی کار آنها مفید واقع شده و انتشار این کتاب به زبان فارسی گامی موثر در ترویج و گسترش هر چه بیشتر فرهنگ مدیریت مبتنی بر شواهد در سازمان‌ها بردارد و برای آنها ریت رقابتی چشمگیر ایجاد کند. مسلم است که مانند هر تلاشی، ترجمه‌ی این کتاب نیز با سبب‌ها و کاستی‌هایی دارد که مسئولیت آنها به عهده‌ی مترجمان است. امید می‌رود که ارائه نقد و نظرات خوانندگان عزیز به بهبود مطالب کتاب در چاپ‌های بعدی کمک کند.

دکتر عادل آذر- بهاره محبان

پاییز ۹۵