

یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد چابک با روش‌های هدف‌گذاری پویا (OKR) در راستای انطباق‌پذیری با تغییرات سریع بازار

مبین رئیسی

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

mobinraeisi196@gmail.com

چکیده

در عصر حاضر، سازمان‌ها با محیطی پیچیده، مبهم و به‌سرعت در حال تغییر مواجه هستند که انطباق‌پذیری سریع با تحولات بازار را به یک مزیت رقابتی حیاتی تبدیل کرده است. سیستم‌های سنتی مدیریت عملکرد با ساختارهای سالانه و اهداف ثابت خود، توانایی پاسخ‌گویی به این تغییرات را ندارند. این مقاله به بررسی یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد چابک با روش هدف‌گذاری پویا تحت عنوان اهداف و نتایج کلیدی (OKR) می‌پردازد. پژوهش حاضر با رویکرد مروری نظامند و تحلیل اسنادی، ادبیات موجود در حوزه مدیریت عملکرد چابک و OKR را در بازه زمانی پنج سال اخیر مورد بررسی قرار داده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که OKR به‌عنوان چارچوبی برای هدف‌گذاری، با تمرکز بر شفافیت، هم‌راستایی و انعطاف‌پذیری، می‌تواند شکاف میان استراتژی و اجرا را پر کرده و سازمان‌ها را در مسیر تحول چابک یاری رساند. با این حال، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این رویکرد یکپارچه مستلزم توجه به چالش‌هایی نظیر مقاومت کارکنان، هم‌سوسازی با سیستم‌های موجود و ظرفیت‌سازی سازمانی است. مقاله با ارائه مدلی جامع برای یکپارچه‌سازی مدیریت عملکرد چابک و OKR، راهکارهای عملی برای سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات سریع بازار ارائه می‌دهد.

واژگان کلیدی: مدیریت عملکرد چابک، اهداف و نتایج کلیدی (OKR)، هدف‌گذاری پویا، انطباق‌پذیری سازمانی، تغییرات بازار

۱. مقدمه

در چشم‌انداز کسب‌وکار معاصر، سازمان‌ها خود را در محیطی غوطه‌ور می‌یابند که با ویژگی‌های تلاطم، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام (VUCA) مشخص می‌شود (Mognato, ۲۰۲۳). این محیط پویا و پیچیده، سازمان‌ها را ناگزیر به اتخاذ راهبردهایی می‌کند که بتوانند به سرعت تغییرات را شناسایی و به آنها پاسخ دهند (Mognato, ۲۰۲۳). چابکی سازمانی به‌عنوان توانایی thriving در محیط رقابتی تغییرات مستمر و پیش‌بینی‌نشده، به راهبردی حیاتی برای سازمان‌ها تبدیل شده است (Mognato, ۲۰۲۳).

در این میان، سیستم‌های مدیریت عملکرد نقشی محوری در مدیریت مؤثر و کارآمد کسب‌وکارها ایفا می‌کنند (Mognato, ۲۰۲۳). با این حال، رویکردهای سنتی مدیریت عملکرد که بر ارزیابی‌های سالانه و اهداف ثابت استوار هستند، در محیط‌های پرشتاب امروزی کارایی خود را از دست داده‌اند (Cosenz, ۲۰۲۶). این سیستم‌ها با ساختارهای خشک و دوره‌های ارزیابی طولانی، توانایی انطباق با تغییرات سریع بازار را ندارند و سازمان‌ها را به سمت اهداف منسوخ‌شده سوق می‌دهند (Martech Zone, ۲۰۲۶).

در پاسخ به این چالش‌ها، چارچوب هدف‌گذاری اهداف و نتایج کلیدی (OKR) در سال‌های اخیر محبوبیت گسترده‌ای در دنیای کسب‌وکار پیدا کرده است (Mognato, ۲۰۲۳; al et Barbala, ۲۰۲۵). OKR به‌عنوان یک ابزار مدیریت استراتژیک در سازمان‌های چابک در مقیاس بزرگ ظهور یافته است که هدف آن افزایش هم‌راستایی عملیاتی و بهبود عملکرد است (Barbala al et, ۲۰۲۵). این چارچوب با تفکیک مقصد (هدف) از مسیر دستیابی به آن (نتایج کلیدی)، امکان انعطاف‌پذیری در روش‌های اجرایی را فراهم می‌آورد (Zone Martech, ۲۰۲۶).

با وجود پژوهش‌های فزاینده درباره OKR و مدیریت عملکرد چابک، شکاف دانشی قابل‌توجهی در زمینه یکپارچه‌سازی سیستماتیک این دو رویکرد وجود دارد (al et Barbala, ۲۰۲۵). پژوهش حاضر با هدف بررسی چگونگی یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد چابک با روش‌های هدف‌گذاری پویا (OKR) در راستای انطباق‌پذیری با تغییرات سریع بازار انجام شده است. سوالات اصلی پژوهش عبارتند از: (۱) مؤلفه‌های کلیدی مدیریت عملکرد چابک و OKR کدامند؟ (۲) چالش‌ها و تسهیل‌کننده‌های پیاده‌سازی OKR در سازمان‌های چابک چیست؟ (۳) چگونه می‌توان این دو رویکرد را به‌گونه‌ای یکپارچه کرد که انطباق‌پذیری سازمانی را در مواجهه با تغییرات بازار افزایش دهد؟

اهمیت این پژوهش از آن جهت است که با ارائه مدلی جامع برای یکپارچه‌سازی مدیریت عملکرد چابک و OKR، به سازمان‌ها در جهت‌دهی به تلاش‌های تحول خود یاری می‌رساند و شکاف موجود در ادبیات مدیریت عملکرد را پر می‌کند.

۲. مرور ادبیات**۱.۲. مدیریت عملکرد چابک: مفاهیم و مؤلفه‌ها**

مدیریت عملکرد چابک رویکردی نوین به مدیریت عملکرد کارکنان است که از اصول روش‌های چابک الهام گرفته است (AIHR, ۲۰۲۲). این رویکرد بر بازخورد مستمر، همکاری و انعطاف‌پذیری تأکید دارد و در تضاد با فرآیند بررسی سالانه سنتی قرار می‌گیرد که اغلب به تأخیر در بازخورد و گسستگی از اهداف در حال تحول سازمان منجر می‌شود (Partners Mpower, ۲۰۲۳).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیریت عملکرد چابک با ویژگی‌های کلیدی زیر مشخص می‌شود: **بازخورد مستمر** به جای ارزیابی‌های سالانه یا شش‌ماهه (Lim, ۲۰۲۳)، **هدف‌گذاری مشارکتی** که در آن کارکنان با مدیران و اعضای تیم در تعیین اهداف هم‌راستا با اهداف سازمان مشارکت می‌کنند (CodeLucky, ۲۰۲۵)، و **انطباق‌پذیری کامل** با نیازهای سازمانی (BW, People, ۲۰۲۳). رویکرد مدیریت عملکرد چابک به کارکنان امکان می‌دهد تا مسئولیت اهداف خود را بپذیرند و شایستگی‌های لازم را کسب کنند (People BW, ۲۰۲۳).

در پژوهشی که در یک سازمان اینترنتی انجام شد، مشخص گردید که مدیریت عملکرد چابک از طریق هدف‌گذاری منعطف، سازوکار بازخورد مستمر و راهبردهای تخصیص منابع انعطاف‌پذیر، می‌تواند به‌طور مؤثر عملکرد مدیریت را بهبود بخشد و علمی‌سازی مدیریت عملکرد سازمان کمک کند (DRCnet, ۲۰۲۶). این پژوهش تأکید دارد که مدیریت عملکرد چابک بر هدف‌گذاری پویا و منعطف تأکید کرده و از مدیران می‌خواهد که بر اساس تغییرات راهبردی سازمان، وضعیت عملیات داخلی و روندهای بازار، اهداف عملکردی را به‌روزرسانی کنند (DRCnet, ۲۰۲۶).

علاوه بر این، مدیریت عملکرد چابک بر **فرآیند محوری** به جای نتیجه‌محوری تأکید دارد و دیداری‌سازی فرآیند مدیریت عملکرد و جهت‌گیری رشد را در اولویت قرار می‌دهد (DRCnet, ۲۰۲۶). این رویکرد، منطق ارزیابی صرفاً نتیجه‌گرای گذشته را کنار می‌گذارد و به‌طور قابل‌توجهی چابکی سازمان‌ها و اثربخشی نوآوری کارکنان را افزایش می‌دهد (DRCnet, ۲۰۲۶).

۲.۲. چارچوب OKR: ساختار، کارکردها و مزایا

چارچوب اهداف و نتایج کلیدی (OKR) رویکردی برای هدف‌گذاری و اندازه‌گیری نتایج است که هم‌راستایی، شفافیت و پاسخ‌گویی را در سازمان‌ها تقویت می‌کند (org.Scrum, ۲۰۲۵). ساختار OKR از دو بخش اصلی تشکیل شده است: **هدف (Objective)** که مقصد کیفی، الهام‌بخش و زمان‌دار سازمان را تعیین می‌کند و به‌ندرت در طول دوره تغییر می‌کند؛ و **نتایج کلیدی (Results Key)** که شامل ۳ تا ۵ معیار کمی برای سنجش موفقیت است و فرضیه‌هایی درباره نحوه دستیابی به هدف محسوب می‌شوند (Zone Martech, ۲۰۲۶).

مطالعه‌ای که توسط Rompho و Truktrong (۲۰۲۴) انجام شد، نشان داد که OKR به همکاری و نوآوری کارکنان کمک می‌کند. این پژوهش بر اساس نظرات مدیران اجرایی و کارکنان عملیاتی از سازمان‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها نشان داد که OKR همکاری و نوآوری کارکنان را تشویق می‌کند (Truktrong & Rompho, ۲۰۲۴). به عبارت دیگر، مدیران می‌توانند از OKR برای تشویق همکاری و نوآوری کارکنان استفاده کنند (Truktrong & Rompho, ۲۰۲۴).

پژوهش دیگری که در یک شرکت پیشرو در خدمات مالی و جمع‌آوری بدهی در اروپا انجام شد، نشان داد که OKR چیزی فراتر از یک چارچوب هدف‌گذاری است (ScienceDirect, ۲۰۲۵). این چارچوب سازوکارهای هماهنگی را فراهم می‌کند که از طریق تسهیل ارتباطات، افزایش شفافیت، توانمندسازی کارکنان و افزایش همکاری بین‌وظیفه‌ای، اجرای استراتژی را تقویت می‌کند (ScienceDirect, ۲۰۲۵). همچنین، چرخه‌های ایجاد ساختاریافته و بازتاب‌های گذشته‌نگر OKR، بستری برای (باز) تدوین استراتژی فراهم می‌آورد (ScienceDirect, ۲۰۲۵).

Cosenz (۲۰۲۶) در پژوهشی درباره طراحی و استفاده از OKR در سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی نشان داد که OKR می‌تواند شکاف میان آرمان‌های استراتژیک و واقعیت‌های عملیاتی را پر کند. زمانی که OKR به‌درستی طراحی شود، اهداف، اهداف مبتنی بر مأموریت را ثبت می‌کنند، در حالی که نتایج کلیدی، شاخص‌های قابل‌اندازه‌گیری و بیمارمحور از پیشرفت را فراهم می‌آورند (Cosenz, ۲۰۲۶). OKR هم‌راستایی را در تیم‌های چندرشته‌ای تقویت می‌کند، پاسخ‌گویی را بهبود می‌بخشد و از طریق چرخه‌های بازبینی تکراری، چابکی را معرفی می‌کند (Cosenz, ۲۰۲۶).

۳.۲. چابکی سازمانی و هدف‌گذاری پویا در محیط VUCA

چابکی سازمانی به‌عنوان توانایی سازمان در thriving در محیط رقابتی تغییرات مستمر و پیش‌بینی‌نشده تعریف می‌شود (Mognato, ۲۰۲۳). در محیط VUCA، سازمان‌ها نیازمند رویکردهای جدید کاری هستند و OKR می‌تواند پاسخ مناسبی به این جهان جدید باشد؛ سرعت و تمرکز بر مشتری از جنبه‌های محوری این رویکرد هستند (Haufe, ۲۰۲۵).

هدف‌گذاری پویا، رویکردی است که در آن اهداف به‌جای ثابت بودن، بر اساس تغییرات محیطی به‌روزرسانی می‌شوند. DRCnet (۲۰۲۶) تأکید می‌کند که مدیریت عملکرد چابک بر پویایی و انعطاف‌پذیری اهداف تأکید دارد و از مدیران می‌خواهد که بر اساس تغییرات راهبردی سازمان، وضعیت عملیات داخلی و روندهای بازار، اهداف عملکردی را به‌روزرسانی کنند. این رویکرد با چارچوب OKR هم‌خوانی کامل دارد، زیرا OKR با تفکیک هدف از نتایج کلیدی، امکان تعدیل مسیر دستیابی به هدف را بدون تغییر در خود هدف فراهم می‌آورد (Zone Martech, ۲۰۲۶).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در محیط‌های پرنوسان، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) سنتی کارایی خود را از دست می‌دهند زیرا بر «چه چیزی» بدون توجه به «چگونگی» در حال تغییر تمرکز می‌کنند (Zone Martech, ۲۰۲۶). در مقابل، OKR با جدا کردن مقصد از مسیر رسیدن به آن، این امکان را فراهم می‌کند که اگر شرایط بازار تغییر کند، هدف همچنان به‌عنوان لنگر باقی بماند، اما تیم رهبری می‌تواند توافق کند که نتایج کلیدی را در میانه دوره تعدیل کند تا واقعیت را منعکس سازد (Zone Martech, ۲۰۲۶).

راهبرد چابک به‌عنوان توانایی تطبیق جهت‌گیری سازمان با تغییرات شرایط، بدون از دست دادن چشم‌انداز ارزشی که سازمان برای ایجاد آن وجود دارد، تعریف می‌شود (Consortium Business Agile, ۲۰۲۶). رویکردهای بنیادین مانند OKR از هدف‌گذاری و اندازه‌گیری پیشرفت پشتیبانی کرده و امکان تغییر مسیر را زمانی که فرضیه‌ها نادرست از آب درمی‌آیند، فراهم می‌سازند (Consortium Business Agile, ۲۰۲۶).

۳. چارچوب نظری پژوهش

چارچوب نظری این پژوهش بر اساس تلفیق سه حوزه نظری اصلی بنا شده است: نظریه هدف‌گذاری، نظریه چابکی سازمانی و نظریه سیستم‌های مدیریت عملکرد.

۱.۳. نظریه هدف‌گذاری

نظریه هدف‌گذاری که توسط Locke و Latham مطرح شده است، بیان می‌دارد که اهداف خاص و چالش‌برانگیز منجر به عملکرد بالاتری می‌شوند. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که **روش کار چابک** به‌طور مثبت به عملکرد تطبیقی تیم کمک می‌کند و ویژگی خاص بودن هدف تیم به‌طور جزئی این رابطه را میانجی‌گری می‌کند، در حالی که دشواری هدف تیم چنین نقشی ندارد (ScienceDirect, ۲۰۲۴). این یافته نشان می‌دهد که روش کار چابک به تیم‌ها در تعیین و مشخص‌سازی اهداف، اصلاح مستمر اهداف و توانایی اولویت‌بندی اهداف استقلال می‌دهد (ScienceDirect, ۲۰۲۴).

در زمینه OKR، پژوهش‌ها نشان داده است که چارچوب OKR با ایجاد اهداف واضح و قابل‌اندازه‌گیری، انگیزه و تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد (Mognato, ۲۰۲۳). OKR با ترویج هم‌راستایی، مشارکت، پیگیری، اهداف کششی، توانمندسازی، پاسخ‌گویی و انطباق‌پذیری با محیط‌های در حال تغییر، می‌تواند به‌عنوان کاتالیزوری در حمایت از سازمان‌ها در مسیر تحول عمل کند (Mognato, ۲۰۲۳).

۲.۳. نظریه چابکی سازمانی

چابکی سازمانی به‌عنوان توانایی سازمان در تشخیص و پاسخ‌دهی سریع به تغییرات محیطی تعریف می‌شود (Mognato, ۲۰۲۳). Nguyen و همکاران (۲۰۲۴) در مرور نظام‌مند خود نشان دادند که چابکی سازمانی تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد سازمانی دارد و شامل ابعادی مانند حساسیت به بازار، انعطاف‌پذیری و سرعت پاسخ‌گویی است.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که موانع اصلی سازمان‌ها در مسیر دستیابی به چابکی، عمدتاً مربوط به اولویت‌های استراتژیک نامشخص و برنامه‌ریزی، ساختارهای سازمانی خشک، فقدان نیروی کار چابک و شکاف فنی است (Mognato, ۲۰۲۳). OKR می‌تواند با ایجاد شفافیت در اولویت‌ها و هم‌راستایی سازمانی، به رفع این موانع کمک کند (Mognato, ۲۰۲۳).

۳.۳. نظریه سیستم‌های مدیریت عملکرد

سیستم‌های مدیریت عملکرد به‌عنوان سازوکارهایی برای هم‌راستایی اهداف فردی و تیمی با اهداف سازمانی عمل می‌کنند (Cosenz, ۲۰۲۶). Cosenz (۲۰۲۶) در پژوهش خود، OKR را به‌عنوان سازوکارهای کنترلی ترکیبی مفهوم‌سازی می‌کند که سیستم‌های تشخیصی و تعاملی را پل می‌زند و درک هم‌راستایی استراتژیک را در سازمان‌های خدماتی حرفه‌ای پیشرفت می‌دهد.

جدول ۱ مقایسه ویژگی‌های سیستم‌های مدیریت عملکرد سنتی و چابک را نشان می‌دهد.

جدول ۱: مقایسه سیستم‌های مدیریت عملکرد سنتی و چابک

ویژگی	مدیریت عملکرد سنتی	مدیریت عملکرد چابک
چرخه هدف‌گذاری	سالانه یا شش‌ماهه	سه‌ماهه یا کوتاه‌تر
بازخورد	سالانه یا شش‌ماهه	مستمر و مداوم
انعطاف‌پذیری اهداف	ثابت و غیرقابل تغییر	پویا و قابل تعدیل
رویکرد ارزیابی	نتیجه‌محور	فرآیند و رشد محور
مشارکت کارکنان	پایین (بالا به پایین)	بالا (مشارکتی)
هم‌راستایی با استراتژی	غیرمستقیم و زمان‌بر	مستقیم و شفاف
پاسخ به تغییرات بازار	کند و دیر هنگام	سریع و پیش‌دستانه

منابع: برگرفته از (DRCnet (۲۰۲۶); AIHR (۲۰۲۲); Partners Mpower (۲۰۲۲)

۴. یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد چابک با OKR

۱.۴. مبانی یکپارچه‌سازی

یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد چابک با OKR بر این اصل استوار است که هر دو رویکرد بر **انعطاف‌پذیری**، **شفافیت** و **هم‌راستایی** تأکید دارند. Zone Martech (۲۰۲۶) بیان می‌کند که برای موفقیت در دنیای امروز، رهبران به یک سیستم‌عامل ترکیبی نیاز دارند که وضوح استراتژیک OKR را با ریتم‌های اجرایی مدیریت چابک تلفیق کند. این ترکیب،

چارچوبی ایجاد می‌کند که نه برای مقاومت در برابر تغییر، بلکه برای جذب و بهره‌برداری از آن طراحی شده است (Martech Zone, ۲۰۲۶).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که OKR می‌تواند به‌عنوان پل ارتباطی میان استراتژی و اجرا عمل کند (ScienceDirect, ۲۰۲۵). از طریق ایجاد چرخه‌های منظم هدف‌گذاری و بازتاب، OKR بستری برای تدوین و بازتدوین استراتژی فراهم می‌آورد (ScienceDirect, ۲۰۲۵). این ویژگی با ماهیت تکراری مدیریت عملکرد چابک که بر یادگیری و بهبود مستمر تأکید دارد، هم‌خوانی کامل دارد.

جدول ۲ مؤلفه‌های کلیدی یکپارچه‌سازی مدیریت عملکرد چابک و OKR را نشان می‌دهد.

جدول ۲: مؤلفه‌های کلیدی یکپارچه‌سازی مدیریت عملکرد چابک و OKR

مؤلفه	مدیریت عملکرد چابک	OKR	حاصل یکپارچه‌سازی
هدف‌گذاری	مشارکتی و منعطف	ساختاریافته و شفاف	هدف‌گذاری پویا با شفافیت بالا
بازخورد	مستمر و غیررسمی	دوره‌ای و ساختاریافته	بازخورد مستمر با نقاط عطف مشخص
ارزیابی	فرآیندمحور	نتیجه‌محور	ارزیابی متوازن فرآیند و نتیجه
هم‌راستایی	تیمی و افقی	سازمانی و عمودی	هم‌راستایی همه‌جانبه
انطباق‌پذیری	ذاتی و فرهنگی	ساختاری و فرآیندی	انطباق‌پذیری همه‌جانبه

منابع: برگرفته از (Martech Zone, ۲۰۲۶); (ScienceDirect, ۲۰۲۵); (DRCnet, ۲۰۲۶)

۲.۴. مدل یکپارچه پیشنهادی

بر اساس یافته‌های پژوهش، مدل یکپارچه‌سازی مدیریت عملکرد چابک با OKR شامل پنج لایه اصلی است:

لایه اول: چشم‌انداز و مأموریت سازمانی - این لایه شامل چشم‌انداز بلندمدت، مأموریت و ارزش‌های سازمان است که به‌عنوان چارچوب مرجع برای تمام سطوح هدف‌گذاری عمل می‌کند.

لایه دوم: اهداف استراتژیک (OKR سطح سازمان) - در این لایه، اهداف استراتژیک سازمان در قالب OKRهای سالانه یا دوسالانه تعریف می‌شوند. این اهداف باید الهام‌بخش، چالش‌برانگیز و هم‌راستا با چشم‌انداز سازمان باشند.

لایه سوم: اهداف واحدهای کسب‌وکار (OKR سطح بخش) - OKRهای سطح سازمان به OKRهای سطح بخش یا واحدهای کسب‌وکار تجزیه می‌شوند. این فرآیند باید به صورت مشارکتی و با درگیری تیم‌ها انجام شود تا حس مالکیت و تعهد ایجاد گردد (Mognato, ۲۰۲۳).

لایه چهارم: اهداف تیمی (OKR سطح تیم) - در این لایه، OKRهای تیمی بر اساس OKRهای سطح بخش تدوین می‌شوند. تیم‌های چابک باید در فرآیند هدف‌گذاری مشارکت داشته باشند (al et Moe, ۲۰۱۹).

لایه پنجم: اهداف فردی و توسعه‌ای - این لایه شامل اهداف توسعه فردی و اهداف عملکردی در سطح فردی است که با OKRهای تیمی هم‌راستا می‌شوند.

جدول ۳ سطوح مختلف هدف‌گذاری در مدل یکپارچه را نشان می‌دهد.

جدول ۳: سطوح هدف‌گذاری در مدل یکپارچه مدیریت عملکرد چابک و OKR

سطح	نوع هدف	افق زمانی	مثال
سازمان	OKR استراتژیک	سالانه	افزایش سهم بازار به ۲۵٪ تا پایان سال
بخش	OKR تاکتیکی	سه ماهه	راه‌اندازی ۳ محصول جدید در Q۳
تیم	OKR عملیاتی	سه ماهه	افزایش رضایت مشتری به ۹۰٪ تا پایان Q۳
فردی	اهداف توسعه	سه ماهه	تکمیل دوره تخصصی بازاریابی دیجیتال

منبع: برگرفته از یافته‌های پژوهش

۳.۴. ریتیم‌های اجرایی در سیستم یکپارچه

یکی از جنبه‌های کلیدی یکپارچه‌سازی موفق، ایجاد ریتیم‌های اجرایی مناسب است (Zone Martech, ۲۰۲۶). Zone Martech (۲۰۲۶) پیشنهاد می‌کند که برای ایجاد تعادل میان چشم‌انداز بلندمدت و چابکی کوتاه‌مدت، سازمان‌ها باید از چرخه‌های برنامه‌ریزی سالانه به سمت راهبرد سه‌ماهه و چرخه‌های اجرایی دو هفته‌ای حرکت کنند. این ریتیم تضمین می‌کند که تغییر اولویت‌ها صرفاً واکنش به بحران نباشد، بلکه بخشی برنامه‌ریزی‌شده از فرآیند مدیریت باشد (Zone Martech, ۲۰۲۶).

جدول ۴ ریتیم‌های اجرایی پیشنهادی در سیستم یکپارچه را نشان می‌دهد.

جدول ۴: ریتیم‌های اجرایی در سیستم یکپارچه مدیریت عملکرد چابک و OKR

سطح	فراوانی	مکانیسم پاسخ‌گویی
شرکت/مدیریت ارشد	چشم‌انداز سالانه + بازنشانی سه‌ماهه	بازبینی کسب‌وکار سه‌ماهه (QBR)
بخش/واحد کسب‌وکار	برنامه‌ریزی سه‌ماهه + بازبینی ماهانه	بازبینی پیشرفت ماهانه
تیم	برنامه‌ریزی اسپرینت (۲ هفته)	بازبینی اسپرینت و بازنگری
فردی	چک‌این هفتگی	جلسات یک‌به‌یک با مدیر

منبع: برگرفته از Zone Martech (۲۰۲۶) و یافته‌های پژوهش

۵. چالش‌ها و تسهیل‌کننده‌های پیاده‌سازی

۱.۵. چالش‌های پیاده‌سازی

پژوهش Barbala و همکاران (۲۰۲۵) در یک سازمان فین‌تک در مقیاس بزرگ، شش چالش کلیدی را در پذیرش OKR به‌عنوان چارچوب هدف‌گذاری در سطح سازمان شناسایی کرد. این چالش‌ها عبارتند از:

چالش اول: هدف‌گذاری نامناسب - کارکنان در سازمان مورد مطالعه با چالش‌هایی مرتبط با هدف‌گذاری و سازگاری OKR با وظایف کاری خود مواجه بودند (al et Barbala, ۲۰۲۵). این چالش زمانی تشدید می‌شود که OKRها به‌عنوان فهرست وظایف به‌جای چارچوب نتیجه‌گرا تلقی شوند (CACM, ۲۰۲۵).

چالش دوم: هم‌سوسازی با سیستم‌های موجود - یکی از چالش‌های اصلی در پیاده‌سازی OKR، هم‌سوسازی آن با سیستم‌های مدیریت عملکرد موجود است (Cosenz, ۲۰۲۶). Cosenz (۲۰۲۶) هشدار می‌دهد که خطراتی نظیر مقاومت کارکنان، اندازه‌گیری بیش‌از حد و عدم هم‌راستایی با سیستم‌های عملکردی موجود باید از طریق رویکردهای مشارکتی، یکپارچه‌سازی و حساسیت فرهنگی مدیریت شوند.

چالش سوم: مقاومت فرهنگی - تغییر از سیستم‌های سنتی به رویکرد چابک و OKR نیازمند تغییر فرهنگ سازمانی است. Yahdi (۲۰۲۵) در مصاحبه خود بیان می‌کند که رویکرد او به تدریج از KPIs سنتی به فرهنگ OKR محور چابک‌تر تحول یافته است که نشان‌دهنده دشواری این تغییر فرهنگی است.

چالش چهارم: پیچیدگی در مقیاس بزرگ - در سازمان‌های بزرگ، هماهنگی OKRها در سطوح مختلف و در میان تیم‌های متعدد چالش‌برانگیز است (al et Barbala, ۲۰۲۵). چالش‌هایی نظیر هماهنگی به جای تمرکز و یکپارچه‌سازی به جای شروع از صفر در سازمان‌های بزرگ مطرح می‌شوند (co.Profit, ۲۰۲۵).

چالش پنجم: عدم تطابق افق‌های زمانی - چرخه‌های سه‌ماهه OKR به‌ندرت با افق‌های زمانی واقعی همخوانی دارند (CACM, ۲۰۲۵). در محیط‌هایی که تغییرات بازار بسیار سریع رخ می‌دهد، حتی چرخه‌های سه‌ماهه نیز ممکن است بیش‌ازحد طولانی باشند.

چالش ششم: مقاومت در برابر تغییر - Mognato (۲۰۲۳) تأکید می‌کند که پیاده‌سازی OKR یک کار ساده نیست و نیازمند تلاش قابل توجهی است. مقاومت کارکنان در برابر تغییر فرآیندهای آشنا، یکی از موانع اصلی است.

۲.۵. تسهیل‌کننده‌های پیاده‌سازی

Barbala و همکاران (۲۰۲۵) همچنین شش تسهیل‌کننده را برای پذیرش موفق OKR در سازمان‌های چابک در مقیاس بزرگ شناسایی کردند:

تسهیل‌کننده اول: آموزش کافی - یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت، ارائه آموزش کافی به کارکنان درباره چارچوب OKR و نحوه استفاده از آن است (al et Barbala, ۲۰۲۵).

تسهیل‌کننده دوم: وظایف ملموس - وجود وظایف عینی و ملموس مانند "تعهدات دوشنبه" پذیرش OKR را در سازمان‌های بزرگ تسهیل می‌کند (al et Barbala, ۲۰۲۵). این وظایف به کارکنان کمک می‌کند تا ارتباط میان OKRهای انتزاعی و کار روزمره خود را درک کنند.

تسهیل‌کننده سوم: حمایت رهبری - Yahdi (۲۰۲۵) تأکید می‌کند که همکاری با بخش‌های متعدد برای هم‌آفرینی اهداف، به بهبود شفافیت، همکاری و مالکیت منجر می‌شود. حمایت و مشارکت رهبری ارشد در فرآیند OKR، یکی از عوامل کلیدی موفقیت است.

تسهیل‌کننده چهارم: رویکرد مشارکتی - Moe و همکاران (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که تیم‌های چابک باید در فرآیند هدف‌گذاری مشارکت داشته باشند. رویکرد مشارکتی، حس مالکیت و تعهد را افزایش می‌دهد (Mognato, ۲۰۲۳).

تسهیل‌کننده پنجم: شفافیت و ارتباطات - ScienceDirect (۲۰۲۵) نشان می‌دهد که OKR از طریق تسهیل ارتباطات، افزایش شفافیت و توانمندسازی کارکنان، اجرای استراتژی را تقویت می‌کند. شفافیت در OKRها به کارکنان کمک می‌کند تا درک بهتری از اولویت‌های سازمان داشته باشند.

تسهیل‌کننده ششم: یکپارچه‌سازی تدریجی - پژوهش‌ها توصیه می‌کنند که سازمان‌ها OKR را ابتدا در واحدهای کوچکتر به صورت آزمایشی پیاده‌سازی کنند (ScienceDirect, ۲۰۲۵). این رویکرد امکان یادگیری و اصلاح را قبل از گسترش به کل سازمان فراهم می‌کند.

۳.۵. نقش فناوری در یکپارچه‌سازی

فناوری‌های نوین نقشی کلیدی در تسهیل یکپارچه‌سازی مدیریت عملکرد چابک با OKR ایفا می‌کنند. Adigopula و Siriki (۲۰۲۵) سیستمی نسل‌بعدی برای KPI پیشنهاد می‌دهند که تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده را با چارچوب OKR برای هم‌راستایی پویای استراتژیک اهداف و معیارها تلفیق می‌کند. این سیستم با ترکیب الگوریتم‌های پیش‌بینی KPI مبتنی بر یادگیری ماشین، معماری داشبورد پیشرفته برای نظارت و تحلیل پویا، و یکپارچه‌سازی یکپارچه OKR، تصمیم‌گیری در زمان واقعی و تعدیل پیش‌دستانه استراتژی را تسهیل می‌کند (Siriki & Adigopula, ۲۰۲۵).

پلتفرم‌های دیجیتال مدیریت عملکرد نیز با ارائه قابلیت‌هایی مانند ردیابی بلادرنگ، داشبوردهای تحلیلی و سیستم‌های بازخورد مستمر، پیاده‌سازی سیستم یکپارچه را تسهیل می‌کنند (co.Profit, ۲۰۲۶). این پلتفرم‌ها به سازمان‌ها امکان می‌دهند تا OKRها را در تمام سطوح سازمانی تنظیم و پیگیری کنند (co.Profit, ۲۰۲۶).

جدول ۵ نقش فناوری در یکپارچه‌سازی مدیریت عملکرد چابک و OKR را نشان می‌دهد.

جدول ۵: نقش فناوری در یکپارچه‌سازی مدیریت عملکرد چابک و OKR

قابلیت فناوری	کاربرد در مدیریت عملکرد چابک	کاربرد در OKR	مزیت یکپارچه‌سازی
تحلیل پیش‌بینی‌کننده	شناسایی روندهای عملکرد	پیش‌بینی دستیابی به نتایج کلیدی	تعدیل پیش‌دستانه اهداف
داشبورد بلادرنگ	نظارت مستمر بر عملکرد	ردیابی پیشرفت OKR	دیدپذیری آنی عملکرد
بازخورد خودکار	بازخورد مستمر و به‌موقع	یادآوری چک‌این‌های OKR	حلقه‌های بازخورد منظم
همکاری دیجیتال	ارتباطات بین‌وظیفه‌ای	هم‌آفرینی OKR	هم‌راستایی افقی و عمودی
هوش مصنوعی	تحلیل عملکرد کارکنان	پیشنهاد تعدیل OKR	بهینه‌سازی هدف‌گذاری

منابع: برگرفته از Siriki & Adigopula (۲۰۲۵) ; co.Profit (۲۰۲۶)

۶. مطالعه موردی: تجربیات پیاده‌سازی در سازمان‌های پیشرو**۱.۶. مطالعه موردی: سازمان فین‌تک SpareBank ۱ Utvikling**

Barbala و همکاران (۲۰۲۵) پیاده‌سازی OKR را در سازمان فین‌تک SpareBank ۱ Utvikling (SBIU) در نروژ مورد بررسی قرار دادند. این سازمان مسئول توسعه و مدیریت راهکارهایی است که به بیش از یک میلیون مشتری خدمات ارائه می‌دهند (al et Barbala, ۲۰۲۵). OKR در سال ۲۰۲۴ به‌عنوان ابزار رسمی مدیریت هدف در این سازمان معرفی شد، اگرچه برخی تیم‌ها پیش از این نیز چارچوب را پیاده‌سازی کرده بودند (al et Barbala, ۲۰۲۵).

یافته‌های این مطالعه نشان داد که کارکنان با چالش‌هایی در زمینه هدف‌گذاری و سازگاری OKR با وظایف کاری خود مواجه بودند (al et Barbala, ۲۰۲۵). با این حال، عواملی مانند آموزش کافی و وظایف عینی از جمله "تعهدات دوشنبه"، پذیرش موفق OKR را در این سازمان بزرگ تسهیل کرد (al et Barbala, ۲۰۲۵). این مطالعه بینش‌های ارزشمندی برای رهبران و مدیران فراهم می‌کند که به دنبال بهره‌برداری کامل از پتانسیل OKR، به‌ویژه در بخش پویا و به‌سرعت در حال تحول فین‌تک هستند (al et Barbala, ۲۰۲۵).

۲.۶. مطالعه موردی: سازمان خدمات مالی اروپایی

پژوهش ScienceDirect (۲۰۲۵) در یک شرکت پیشرو در خدمات مالی و جمع‌آوری بدهی در اروپا انجام شد که برنامه آزمایشی OKR را در سه‌ماهه اول سال ۲۰۲۳ راه‌اندازی کرد. داده‌های اولیه از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۱ شرکت‌کننده از سطوح سلسله‌مراتبی مختلف و حوزه‌های عملکردی گوناگون جمع‌آوری شد (ScienceDirect, ۲۰۲۵).

تحلیل‌ها نشان داد که OKR چیزی فراتر از یک چارچوب هدف‌گذاری است و سازوکارهای هماهنگی را فراهم می‌کند که از طریق تسهیل ارتباطات، افزایش شفافیت، توانمندسازی کارکنان و افزایش همکاری بین‌وظیفه‌ای، اجرای استراتژی را تقویت می‌کند (ScienceDirect, ۲۰۲۵). با چرخه‌های ایجاد ساختاریافته و بازتاب‌های گذشته‌نگر، OKR همچنین بستری برای (باز)تدوین استراتژی فراهم می‌آورد (ScienceDirect, ۲۰۲۵).

این مطالعه توصیه می‌کند که سازمان‌ها می‌توانند نقش OKR را با آزمایش آن در واحدهای کوچکتر، پیوند آن به اهداف میان‌مدت برای هم‌راستایی استراتژیک، و جاسازی آن در قالب‌های جلسات موجود برای افزایش شفافیت بدون غرق کردن کارکنان، تقویت کنند (ScienceDirect, ۲۰۲۵). به‌جای درمان OKR به‌عنوان چک‌لیست‌های ارزیابی، مدیران باید آن را به‌عنوان ابزاری آرمانی که ارتباطات و یادگیری را تقویت می‌کند، ببینند (ScienceDirect, ۲۰۲۵).

۳.۶. مطالعه موردی: یونیلیور اندونزی

Yahdi (۲۰۲۵) در مصاحبه با Asia Southeast ETHRWorld، تجربه تحول مدیریت عملکرد در یونیلیور اندونزی را تشریح کرد. او بیان می‌کند که رویکرد او به تدریج از KPIs سنتی به فرهنگ **OKR محور چابک‌تر** تحول یافته است (Yahdi, ۲۰۲۵). در جریان یک تحول کسب‌وکار بزرگ در یونیلیور اندونزی، OKR به‌طور عمیق در فرآیند یکپارچه شد و مدیریت عملکرد سنتی را به سیستمی پویا و چابک تبدیل کرد (Yahdi, ۲۰۲۵).

این تحول منجر به بهبودهای قابل‌اندازه‌گیری در تعامل کارکنان و کارایی عملیاتی شد و همچنین هم‌راستایی را در واحدهای کسب‌وکار تقویت کرده و پاسخ‌گویی و انگیزه کارکنان را به‌طور قابل‌توجهی افزایش داد (Yahdi, ۲۰۲۵). Yahdi (۲۰۲۵) تأکید می‌کند که سازمان‌ها با قراردادن افراد در مرکز توجه، در حالی که از تحلیل‌های پیشرفته و هوش مصنوعی استفاده می‌کنند، می‌توانند کارکنان را در چشم‌انداز کسب‌وکار به‌سرعت در حال تغییر، متعهد، هم‌راستا و سازگار نگه دارند.

۷. بحث و تفسیر**۱.۷. تحلیل یافته‌ها در چارچوب نظری**

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد چابک با OKR می‌تواند به‌طور معناداری **انطباق‌پذیری سازمانی** را در مواجهه با تغییرات سریع بازار افزایش دهد. این یافته با نظریه هدف‌گذاری و نظریه چابکی سازمانی هم‌خوانی دارد. همان‌طور که ScienceDirect (۲۰۲۴) نشان داد، روش کار چابک با اعطای استقلال به تیم‌ها در تعیین و مشخص‌سازی اهداف، اصلاح مستمر اهداف و توانایی اولویت‌بندی اهداف، به‌طور مثبت به عملکرد تطبیقی تیم کمک می‌کند.

OKR با ایجاد شفافیت در اهداف و هم‌راستایی عمودی و افقی، مکمل مناسبی برای مدیریت عملکرد چابک است. ScienceDirect (۲۰۲۵) نشان داد که OKR از طریق تسهیل ارتباطات، افزایش شفافیت، توانمندسازی کارکنان و افزایش همکاری بین‌وظیفه‌ای، اجرای استراتژی را تقویت می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که ترکیب مدیریت عملکرد چابک و OKR می‌تواند یک سیستم مدیریت عملکرد جامع ایجاد کند که هم به **انعطاف‌پذیری عملیاتی** و هم به هم‌راستایی استراتژیک توجه دارد.

۲.۷. پیامدهای عملی برای سازمان‌ها

یافته‌های این پژوهش پیامدهای عملی مهمی برای سازمان‌هایی دارد که به دنبال افزایش انطباق‌پذیری خود در مواجهه با تغییرات بازار هستند:

اول، حرکت به سمت چرخه‌های هدف‌گذاری کوتاه‌تر - سازمان‌ها باید از چرخه‌های هدف‌گذاری سالانه به چرخه‌های سه‌ماهه یا کوتاه‌تر حرکت کنند (Zone Martech, ۲۰۲۶). این تغییر به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا به‌سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهند.

دوم، ایجاد فرهنگ بازخورد مستمر - به‌جای ارزیابی‌های سالانه، سازمان‌ها باید بازخورد مستمر را در فرهنگ خود نهادینه کنند (AIHR, ۲۰۲۲; Lim, ۲۰۲۳). این بازخورد باید هم به‌صورت رسمی (از طریق چک‌این‌های ساختاریافته OKR) و هم به‌صورت غیررسمی (از طریق تعاملات روزمره) ارائه شود.

سوم، توانمندسازی تیم‌ها در هدف‌گذاری - تیم‌های چابک باید در فرآیند هدف‌گذاری مشارکت داشته باشند (et Moe, al, ۲۰۱۹). این مشارکت، حس مالکیت و تعهد را افزایش می‌دهد و به هم‌راستایی بهتر اهداف تیمی با اهداف سازمانی کمک می‌کند.

چهارم، سرمایه‌گذاری در آموزش و ظرفیت‌سازی - آموزش کافی درباره OKR و مدیریت عملکرد چابک، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در پیاده‌سازی است (al et Barbala, ۲۰۲۵). سازمان‌ها باید در آموزش کارکنان در تمام سطوح سرمایه‌گذاری کنند.

پنجم، استفاده از فناوری‌های نوین - پلتفرم‌های دیجیتال مدیریت عملکرد و تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده می‌توانند پیاده‌سازی سیستم یکپارچه را تسهیل کنند (Siriki & Adigopula, ۲۰۲۵; co.Profit, ۲۰۲۶).

۳.۷. محدودیت‌های پژوهش و جهت‌گیری‌های آینده

این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه است که باید در تفسیر یافته‌ها مدنظر قرار گیرد. **اول**، رویکرد مروری نظامند این پژوهش ممکن است برخی از پژوهش‌های مرتبط را از دست داده باشد. **دوم**، تنوع صنایع و زمینه‌های سازمانی مورد بررسی در پژوهش‌های مرور شده، ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را محدود کند. **سوم**، بیشتر پژوهش‌های مرور شده در زمینه سازمان‌های فناوری‌محور یا خدمات مالی انجام شده‌اند و ممکن است یافته‌ها برای سایر صنایع متفاوت باشد.

جهت‌گیری‌های آینده پژوهش شامل موارد زیر است: **اول**، انجام پژوهش‌های تجربی برای سنجش تأثیر یکپارچه‌سازی مدیریت عملکرد چابک با OKR بر شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی. **دوم**، بررسی نقش هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در تسهیل هدف‌گذاری پویا و تعدیل بلادرنگ OKR‌ها. **سوم**، مطالعه تطبیقی پیاده‌سازی OKR در صنایع مختلف برای شناسایی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر موفقیت. **چهارم**، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر موفقیت یکپارچه‌سازی مدیریت عملکرد چابک با OKR.

۸. نتیجه‌گیری

این پژوهش به بررسی یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد چابک با روش‌های هدف‌گذاری پویا (OKR) در راستای انطباق‌پذیری با تغییرات سریع بازار پرداخت. یافته‌ها نشان می‌دهد که در محیط کسب‌وکار امروزی که با ویژگی‌های VUCA مشخص می‌شود، سیستم‌های سنتی مدیریت عملکرد با ساختارهای خشک و دوره‌های ارزیابی طولانی، توانایی پاسخ‌گویی به تغییرات سریع بازار را ندارند.

مدیریت عملکرد چابک با تأکید بر بازخورد مستمر، هدف‌گذاری مشارکتی و انعطاف‌پذیری، رویکردی مناسب برای محیط‌های پویا ارائه می‌دهد. در همین حال، چارچوب OKR با ایجاد شفافیت، هم‌راستایی و ساختار در هدف‌گذاری، می‌تواند شکاف میان استراتژی و اجرا را پر کند. یکپارچه‌سازی این دو رویکرد، سیستمی جامع ایجاد می‌کند که هم به انعطاف‌پذیری عملیاتی و هم به هم‌راستایی استراتژیک توجه دارد.

پژوهش‌های مورد بررسی نشان داد که پیاده‌سازی موفق این رویکرد یکپارچه نیازمند توجه به چالش‌هایی نظیر مقاومت کارکنان، هم‌سوسازی با سیستم‌های موجود و پیچیدگی در مقیاس بزرگ است. با این حال، عواملی مانند آموزش کافی، وظایف عینی، حمایت رهبری، رویکرد مشارکتی، شفافیت و یکپارچه‌سازی تدریجی می‌توانند این چالش‌ها را مدیریت کنند.

در نهایت، این پژوهش مدلی پنج‌لایه برای یکپارچه‌سازی مدیریت عملکرد چابک با OKR ارائه داد و ریتیم‌های اجرایی مناسبی را برای سطوح مختلف سازمان پیشنهاد کرد. همچنین، نقش فناوری‌های نوین مانند تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده و پلتفرم‌های دیجیتال در تسهیل این یکپارچه‌سازی مورد بررسی قرار گرفت.

سازمان‌هایی که به دنبال افزایش انطباق‌پذیری خود در مواجهه با تغییرات سریع بازار هستند، باید به سمت سیستم‌های مدیریت عملکرد چابک و هدف‌گذاری پویا با استفاده از OKR حرکت کنند. این حرکت نیازمند تعهد رهبری، سرمایه‌گذاری در آموزش و ظرفیت‌سازی، و استفاده از فناوری‌های نوین است. با وجود چالش‌های موجود، مزایای بالقوه این یکپارچه‌سازی در بهبود انطباق‌پذیری، هم‌راستایی و عملکرد سازمانی، سرمایه‌گذاری در این مسیر را توجیه می‌کند.

منابع

۱. Adigopula, D., & Siriki, G). ۲۰۲۰. (Next-generation performance KPI systems :Integrating predictive analytics and OKRs for dynamic strategic alignment .TechRxiv . <https://doi.org/10.36227/techrxiv.176703966.64417419/v1>
۲. Agile Business Consortium). ۲۰۲۶. (Agile strategy .<https://www.agilebusiness.org>
۳. AIHR). ۲۰۲۲. (Agile performance management :An HR's guide .<https://www.aihr.com>
۴. Barbala, A., Moe, N. B., Stray, V., Aamo, H., Uthus, M., Tkalich, A., & Nygaard, T. A). ۲۰۲۰. (Objectives and key results in large-scale agile organizations :Challenges and enablers .In

- Proceedings of the ۵۸th Hawaii International Conference on System Sciences) pp .۷۴۴۲-۷۴۵۱ .(
۵. BW People) .۲۰۲۳ .(Pioneering a culture of success through agile performance management .<https://www.bwpeople.in>
 ۶. CACM) .۲۰۲۵ .(Challenges and pitfalls in implementing OKRs in software teams . Communications of the ACM .
 ۷. CodeLucky) .۲۰۲۵ .(Performance management :Agile approach to modern reviews and continuous feedback .<https://codelucky.com>
 ۸. Cosenz ,F) .۲۰۲۶ .(The design and use of OKRs in healthcare organizations .International Journal of Productivity and Performance Management ,ahead-of-print)ahead-of-print .(<https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/IJPPM-۱۰-۲۰۲۵-۱۰۴۲>
 ۹. DRCnet) .۲۰۲۶ .(数字经济时代敏捷绩效管理在互联网企业的应用研究——以Z企业为例 [Research on the application of agile performance management in internet enterprises in the digital economy era :A case study of Z enterprise] .<https://d.drcnet.com.cn>
 ۱۰. Haufe) .۲۰۲۵ .(OKR :Grundlagen / ۲ Warum OKR einführen? <https://www.haufe.de>
 ۱۱. Lim ,P) .۲۰۲۳ .(Agile performance management .LinkedIn .<https://www.linkedin.com>
 ۱۲. Martech Zone) .۲۰۲۶ .(How to build accountability and agility in marketing teams using OKRs .<https://martech.zone>
 ۱۳. Moe ,N .B ,Dingsøyr ,T ,.& Dybå ,T) .۲۰۱۹ .(A teamwork model for understanding an agile team :A case study of a Scrum project .Information and Software Technology ,۵۲)۵ , (۴۸۰-۴۹۱ .
 ۱۴. Mognato ,M) .۲۰۲۳ .(Unlocking enterprise agility :The role of Objective and Key Results methodology [Master's thesis ,University of Padua] .<https://thesis.unipd.it>
 ۱۵. Mpower Partners) .۲۰۲۳ .(Agile performance management :Navigating the path to success .<https://www.mpowerpartnersinc.com>
 ۱۶. Nguyen ,T ,Le ,C.V ,.& Nguyen ,M) .۲۰۲۴ .(The organisational impact of agility :A systematic literature review .Management Review Quarterly .<https://doi.org/۱۰.۱۰۰۷/s۱۱۳۰۱-۰۲۴-۰۰۴۴۶-۹>
 ۱۷. Profit.co) .۲۰۲۵ .(How should enterprises redesign OKRs for better execution at scale? <https://www.profit.co>
 ۱۸. Profit.co) .۲۰۲۶ .(How Toyota Connected boosted engagement from ۶۰٪ to ۸۰٪ with Profit.co's OKR and performance platform .<https://www.profit.co>
 ۱۹. Rompho ,N ,.& Truktrong ,S) .۲۰۲۴ .(Do OKRs help employees collaborate and innovate? Measuring Business Excellence ,۲۸)۳-۴ , (۲۹۳-۳۱۰ .<https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/MBE-۰۲-۲۰۲۳-۰۰۱۸>
 ۲۰. ScienceDirect) .۲۰۲۴ .(The agile way of working and team adaptive performance :A goal-setting perspective .<https://www.sciencedirect.com>
 ۲۱. ScienceDirect) .۲۰۲۵ .(Engaging the entire organization :How OKRs enhance integrative strategy implementation .<https://www.sciencedirect.com>

۲۲. [Scrum.org](https://www.scrum.org) .۲۰۲۵ .(Connecting OKRs to the agile product operating model .
<https://www.scrum.org>
۲۳. Stray ,V ,.Moe ,N .B ,.& Aasheim ,A) .۲۰۲۱ .(OKRs in large-scale agile development .IEEE
Software .
۲۴. Yahdi ,I) .۲۰۲۵ .(Turning goals into growth :How Unilever's Ilvan Yahdi uses OKRs to drive
change .ETHRWorld Southeast Asia .<https://hrsea.economictimes.indiatimes.com>