



# لرزیز اور پژوهش

Management Consultant

انجمن مشاوران مدیریت ایران  
Iran . Management . Consultant . Association

شماره پیاپی ۳۴ . شماره جدید ۸ . قیمت ۵۰۰۰ تومان



هجره میں سالگرد تاسیس



انجمن مشاوران مدیریت ایران

# فهرست

|   |    |
|---|----|
| پیام رئیس هیات مدیره  | ۲  |
| آینده روش   |    |
| یادداشت مدیر مسوول  | ۳  |
| پیامدهای اقتصادی لغو تحریم های ایران  |    |
| مقالات (بخش اول)  | ۶  |
| بررسی اثربخشی تعالی سازمانی در واحد نگهداری و تعمیرات (حمید استاد حیدر)           |    |
| نمای کلی چهار روش آینده پژوهی (دکتر سعید خزایی)                                   | ۱۴ |
| پوستر   | ۲۸ |
| "نجات دهنده شرکت جنرال الکتریک" - زندگی نامه جک ولش                               |    |
| مقالات (بخش دوم)  | ۳۰ |
| نگاهی به مشارکت زنان در مدیریت و برنامه ریزی توسعه فرهنگی و اقتصادی (سعید هداوند) |    |
| خلق سازمان یادگیرنده در شرکت های دولتی (میر مهدی سید رضوی)                        | ۴۱ |
| به بهانه هجدهمین سالگرد تاسیس انجمن   | ۴۹ |
| معرفی انجمن های مرتبط با مدیریت کشور  | ۵۰ |
| معرفی فعالیت های انجمن بهره وری ایران   |    |
| معرفی کتاب  | ۵۲ |
| بازی برد  |    |
| واژه نگاری مشاوره مدیریت  | ۵۴ |
| واژه نامه تشریحی مشاوره مدیریت (مهندس هوشنگ رستمیان)                              |    |
| مقالات انگلیسی  | ۵۹ |
| Ethical Principles in Consulting (Zhanna Mingaleva)                               |    |



انجمن مشاوران مدیریت ایران

(IMCA)

عضو شورای بین المللی موسسات مشاور مدیریت  
(ICMCI)



صاحب امتیاز: انجمن مشاوران مدیریت ایران

مدیر مسوول: دکتر محمود اولیایی

سردبیر: مهندس هوشنگ رستمیان

هیات تحریریه: دکتر فریدون آذر هوش، دکتر منوچهر نجمی، دکتر احمد رضا فتوت، مهندس هوشنگ رستمیان، دکتر سید جعفر مرعشی، مهندس حسن قاسمیه، مهندس سعید احمدیان، رضا جوشن، مهندس علی شاهینی

مسؤول امور اجرایی: مهندس مژده علیدوستی

طرح و صفحه آرا: مهندس کیوان کیهانی

آدرس: جلال آل احمد، مقابل شهر آراء، خیابان چهارم، کوچه مهدی نژاد، پلاک ۷۰، واحد ۳۰-۸۸۲۴۶۹۲۹ تلفن:



## پیام رئیس هیات مدیره



پیام رئیس هیات مدیره

■ مهندس حسن قاسمیه  
رئیس هیات مدیره و  
رئیس کمیته راهبری CMC

امروز در مقطع زمانی خاصی هستیم، زیرا اگر برخی افراد هستند که منافعشان در آشوب و بلوای به هم ریختگی امور و قانون گریزی است، افرادی هم هستند که به منافع کشور فکر می‌کنند و معتقدند که منافع تک‌تک افراد و کل جامعه در وجود آرامش و تعامل مثبت و واقع‌گرایانه با دنیاست و ثابت کردند که ارزش و جایگاه گفتگو و مذاکره کمتر از ابراز شهامت در میدان رزم نیست.

گرامیان عضو انجمن مشاوران مدیریت ایران؛ خوشبختانه امروز فضای انجمن به گونه‌ای شده است که علاوه بر اعضای هیات مدیره، سایر عزیزان رغبت پیدا کرده و در قالب کمیته‌های تخصصی با دبیرخانه همکاری و همیاری می‌کنند که در همینجا از کلیه این عزیزان تشکر و قدردانی می‌نمایم. این امر باعث شده، تا بتوانیم ضمن انجام امور جاری اعضاء، در زمینه‌های توسعه بازار، امور صنفی، آموزش و پژوهش و برگزاری آزمون‌های CMC و... کاملاً فعال گردیم. از سوی دیگر با جذب نیروهای تخصصی و علاقه‌مند به حرفه مشاوره مدیریت برای دبیرخانه، امیدواریم که با پیگیری هر چه بهتر امور بتوانیم در جهت منافع اعضای محترم حرکت کنیم.

امروز در هیات مدیره با شرایطی رویروه هستیم که همکاران مثل سابق به دنبال داشتن سمت در هیات مدیره نیستند و حتی افرادی که سمتی دارند پیشنهاد ارجاع سمت خود را به افراد دیگر می‌دهند، تا دبیرخانه چابک‌تر و فعال‌تر گردد.

امروز با رفع تحریم‌ها در انتظار حرکت رو به رشد فعالیت‌های اقتصادی، صنعتی و تولیدی و... هستیم و به همین دلیل هیات مدیره با احساس و درک شرایط ویژه و با احساس مسؤولیت در مقابل اعضا با مواردی درگیر شده است که امیدواریم به زودی نتایج خوبی در جهت خدمت‌رسانی به اعضاء توسعه بازار حرفه مشاور مدیریت داشته باشیم. آن‌چه مسلم است اعضای محترم برای حضور توانمند در فضای پس از تحریم از یکسو می‌باشند و از سوی دیگر با انجام تبلیغات



۵

# دوفشان

آگاهی‌دهنده، نقش و تاثیر خود را برای مدیران تصمیم‌گیر بخش دولتی و خصوصی بیشتر تبیین نمایند. امروز فعالیت‌ها و برنامه‌های متعددی به شرح زیر از سوی دبیرخانه در دست پیگیری است، که به نتیجه رسیدن هر یک از آن‌ها می‌تواند در برنده‌سازی و توسعه بازار انجمن موثر باشد.

❖ برنامه‌ریزی و پیگیری برگزاری همایش مشاوره مدیریت

❖ حضور نماینده انجمن در اتاق بازرگانی ایران

❖ حضور موثر نمایندگان انجمن در کارگروه تحول اداری

❖ پیگیری اصلاح آیین‌نامه تایید صلاحیت و ارجاع کار به مشاوران مدیریت و حضور نماینده انجمن در کارگروه مربوطه و

❖ پیگیری تایید صلاحیت مشاوران مدیریت از سوی انجمن

❖ داشتن مسؤولیت کمیته علمی در دو همایش هلدینگ‌ها و صنایع کوچک و متوسط

❖ حضور موثر در جلسات هماهنگی توجیهی با تامین اجتماعی

❖ و....

وظیفه خود می‌دانم که مجداً از همکاری دبیرخانه، اعضای محترم هیات مدیره و اعضای محترم کمیته‌ها که صادقانه در این راه فعالیت می‌نمایند تشکر و قدردانی نمایم.



## پیامدهای اقتصادی لغو تحریم‌های ایران

با نگاهی به گزارش اقتصادی بانک جهانی در ارتباط با

خاورمیانه و شمال آفریقا



دکتر محمود اولیایی

یادداشت مدیر مسئول

فضای کسب و کار کشور در این برده حساس از تاریخ آبستن رویدادهایی است که رخدادن یا رخدادن آن‌ها تاثیرات عمیقی بر نحوه توسعه پایدار آن خواهد گذاشت. روند پذیرش سند بین‌المللی بر جام در محافل سیاسی و نظام حاکمیت کشورهای ۵+۱ بالاخص آمریکا از یک سو و تلاش‌های موافقان و مخالفان این سند در ایران به منظور رد یا پذیرش آن از سوی دیگر منجر به ایجاد شرایطی گردیده که فعالان حوزه‌ی کسب و کار کشور را با سردرگمی مثال‌زدنی رویرو نموده است. زیرا تصمیمات متفاوتی که در این زمینه توسط سیاستمداران کشورهای درگیر در آینده اخذ می‌گردد سناریوهای مختلفی را برای حرکت در مسیر حفظ و توسعه‌ی کسب و کار کشور رقم خواهد زد. تمایل صاحبان صنایع و سرمایه‌گذاران کشورهای قدرتمند جهان به حضور در بازار بکر ایران در کنار تشنجی فعالان اقتصادی کشور برای تعامل با سایر کشورها به منظور رشد و توسعه پایدار موجب گردیده تا این قشر از جوامع بین‌المللی و ایران با خوش‌بینی فرآیند پذیرش بر جام را مورد توجه قرار داده و به دنبال بررسی شرایط برای کار در فضای پساتحریم ایران باشند. گرچه موقفيت روز ۱۹ شهریور ماه رییس جمهوری آمریکا در مجلس سنا این خوش‌بینی را تقویت نموده اما به منظور نهایی شدن سند بر جام همچنان مسیر پر پیچ و خمی در پیش روی ایران و سایر کشورهای ۵+۱ وجود دارد. با فرض موفق شدن طرفداران این سند در اجرایی نمودن آن وضعیت محیط کسب و کار ایران که از آن به فضای پساتحریم یاد می‌شود دچار تغییرات عمده‌ی خواهد گردید که گزارش فصلی بانک جهانی در جولای ۲۰۱۵ به تفصیل نسبت به تشریح این فضا اقدام نموده است. بر اساس این گزارش که توسط دفتر معاونت اقتصادی منطقه‌ی خاورمیانه و شمال آفریقا در این بانک تهییه گردیده لغو تحریم‌های ایران از دو منظر بر اقتصاد دنیا تأثیر خواهد گذاشت:

در ارتباط با قیمت نفت بر اساس شبیه‌سازی‌های انجام شده با مدل CGE پیش‌بینی می‌شود که ظرف ۸ تا ۱۰ ماه پس از تحریم‌ها که ایران برای عرضه‌ی یک میلیون بشکه نفت به بازار جهانی آمده می‌گردد قیمت این فرآورده در جهان با کاهش حدود چهارده درصدی روبرو گردد. بر اساس این روند GDP صادرکنندگان عمدۀ نفت در منطقه‌ی MENA با کاهش چشمگیر روبرو خواهد شد. به عنوان مثال عربستان سعودی می‌تواند یک ضرر ۴۰ میلیارد دلاری را از محل کسب درآمدهای صادراتی خود تجربه کند اما افزایش میزان فروش نفت، اثر عامل تأثیرکاهش قیمت را تا حد زیادی بر کشور ایران محدود می‌نماید. در عرض کشورهای بزرگ واردکننده نفت همچون آمریکا و کشورهای اروپایی سود عظیمی را از این روند نصیب خود خواهد نمود.





## ۲- تجارت متقابل

در حوزه تجارت متقابل سیاست‌های دولت‌های قبلی ایران و فشار تحریم‌ها باعث گردید تا کشورهای آسیایی همچون چین و کره، هند و امارات متحده عربی جایگزین طرفهای معامله ایران در سال ۲۰۰۰ همچون آلمان، فرانسه و ایتالیا گردند. کارشناسان بانک جهانی در فضای کمبود اطلاعات برای پیش‌بینی جریان تجاری میان ایران و شرکای تجاری خود در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۴ از یک مدل اصلاح شده وزن تجاری استفاده نموده که نشان‌دهنده ۱۷/۱ میلیارد دلار زیان کشور از محل درآمد صادرات بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۲ می‌باشد. (۴/۵ درصد GDP) این گزارش پیش‌بینی نموده است که در صورت لغو تحریم‌ها مبلغی حدود ۳/۲ میلیارد دلار به صورت سرمایه‌گذاری مستقیم پروژه‌ها در سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷ وارد ایران خواهد گردید که البته این رقم نیازمند تجربه یک رشد اقتصادی ۵/۵ درصدی است. پیش‌بینی می‌شود ورود FDI به کشور عمده‌تر در حوزه نفت و گاز و انرژی و سپس در حوزه‌های صنعت خودرو و دارویی کشور صورت پذیرد. این میزان سرمایه‌گذاری خارجی در کنار آزاد شدن حدود ۱۰۰ میلیارد دلار دارایی‌های مسدود شده ایران که ۲۹ میلیارد آن مستقیم مربوط به دارایی بانک مرکزی از محل فروش نفت می‌باشد، منابع مالی مناسبی را در اختیار ایران قرار خواهد داد که می‌تواند در صورت استفاده موثر و مدیریت شده رشد چشمگیری را در اقتصاد ایران ایجاد نماید. بانک جهانی تخمین زده که به منظور ایجاد یک رشد ۵/۵ درصدی، در اقتصاد ایران باید در ۵ سال آینده ۵ میلیون شغل ایجاد گردد تا نرخ بیکاری در زیر ۵ درصد حفظ شود: این یعنی اضافه شدن یک میلیون شغل در هر سال در اقتصادی که تاکنون کمتر از یک پنجم این میزان اشتغال‌زایی داشته است. در بخشی از این گزارش تاکید گردیده که ایران باید عرضه کالاهای غیرمبالغه‌ای خود را بهبود بخشد، از منابع سرمایه‌گذاری حفاظت کرده و از اتلاف بکاهد. در این راستا توصیه گردیده برای موفقیت در این مسیر الیت به شفافیت در اقتصاد، افزایش راندمان اداری، کنترل فساد و رفع تنگناها در زیر ساخت‌های توسعه همچون مخابرات، حمل و نقل و IT داده شود.

شکی وجود ندارد این الیت‌ها که تقریباً تمام گزارشات ملی و بین‌المللی بر آن‌ها صلحه می‌گذارند تنها در سایه به کارگیری مدیران دانا و اهرم نمودن دانش مشاوران مدیریت توانمند محقق خواهند گردید. در غیراین صورت دیری نمی‌پاید که این فرصت استثنایی برای کشور به سرعت نابود گردیده و چیزی جز حسرت برایمان باقی نخواهد ماند.

(مرجع کریتیوکامنز ۳.۰۱GO- جولای ۲۰۱۵)



## مقالات

بررسی اثربخشی تعالی سازمانی  
در واحد نگهداری و تعمیرات مودع مطالعه  
در شرکت مهندسی و ساخت بولیر و تجهیزات مپنا



حمید استاد حیدر

ریاست برنامه‌ریزی نت شرکت مهندسی و ساخت بولیر و تجهیزات مپنا



## چکیده

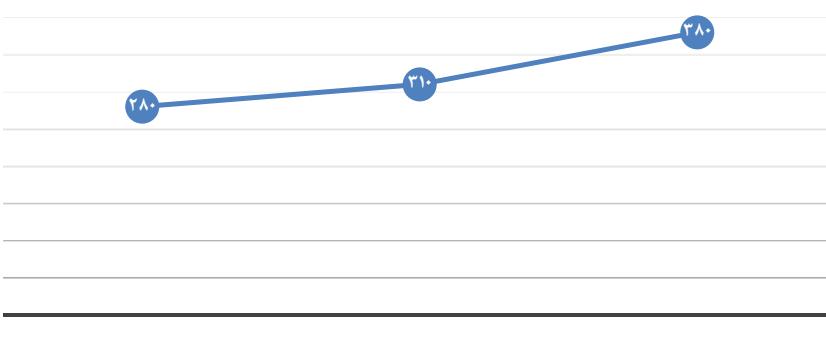
یکی از مهم‌ترین عوامل رسانیدن به اهداف کلان سازمان بی‌شک درگرو نگهداری و صیانت از دارایی‌های فیزیکی سازمان می‌باشد. بنابراین بهبود عملکرد و بهسازی واحدهای نگهداری و تعمیرات در هر سازمان در جهت کاهش توقفات، مدیریت هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری است که مدل تعالی سازمانی با توجه به آنکه مدلی جهت ایجاد بهبود مستمر و مداوم می‌باشد، (حاج شیرمحمدی ۱۳۷۹/۴۸-۴۹) از این‌رو با توجه به ساختار پژوهش‌محور شرکت مهندسی و ساخت بویلر و تجهیزات مپنا، ضرورت نقش کاربردی این مدل در نظام نگهداری و تعمیرات (نت) لازم به نظر می‌رسید.

در شرکت مهندسی و ساخت بویلر و تجهیزات مپنا، معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM در ساختار نگهداری و تعمیرات همچون EM، PM، CM، TPM مدل تعالی سازمانی EFQM یک چهارچوب، مدل والگوی خودارزیابی و سنجش، که موجب حرکت و هدایت فعالیت‌های نظام نگهداری و تعمیرات در جهت بهبود مستمر و همچنین یاری رساندن به کل شرکت در جهت قرار گرفتن در مسیر توسعه و تعالی کمک شایانی نمود و در نهایت با کمک مدل تعالی سازمانی EFQM در کیفیت نت، تاثیر قابل توجه ای را به همراه داشته است. این پژوهش به هدف بررسی تاثیر استقرار تعالی سازمانی در واحد نگهداری و تعمیرات شرکت مهندسی و ساخت بویلر و تجهیزات مپنا در راستای رسانیدن به اهداف کلان سازمان مورد مطالعه قرار گرفته است. به این منظور عوامل موجود در ایجاد اثربخشی نگهداری و تعمیرات و سپس شناسایی مولفه‌های ویژه هر یک از عوامل در شرکت مورد پژوهش و براساس نتایج به دست آمده در این پژوهش میزان اثربخشی استقرار تعالی سازمانی در راستای افزایش کیفیت نت مورد تحلیل قرار گرفته است.

## واژه‌های کلیدی

مدل تعالی سازمانی (EFQM)، کیفیت نگهداری و تعمیرات، شرکت مهندسی و ساخت بویلر و تجهیزات مپنا

**(۱) سطوح جایزه تعالی سازمانی:** در واحد نت توانست سالیانه امتیاز کسب شده (گزارش‌های بازخورد ارزیابی تعالی سازمانی ارزیابی تعالی سازمانی، سالی یکبار توسط خود را ارتقا دهد که در نمودار زیر روند امتیاز شرکت مهندسی و ساخت بویلر و تجهیزات دبیرخانه جایزه ملی تعالی سازمانی زیر نظر کسب شده در سال‌های مختلف ارایه شده است. (مپنا)



نمودار (۱): امتیازات کسب شده در جایزه تعالی سازمانی در شرکت مهندسی و ساخت بویلر و تجهیزات مپنا

سازمان مدیریت صنعتی به وسیله ارزیابی گروه‌های مختلف از افراد با تخصص‌های مختلف برگزار و بر اساس امتیاز کسب شده در سطوح مختلف تعالی شامل سطوح تعهد به تعالی، تقدیرنامه برای تعالی و تندیس‌های بلورین، سیمین و زرین مشخص می‌گردد. (برگرفته از سایت جایزه ملی تعالی سازمانی ایران [wwwiranaward.org](http://wwwiranaward.org))

شرکت مهندسی و ساخت بویلر و تجهیزات مپنا بعد از اجرای پژوهش‌های مختلف بهبود و مشارکتی و نظام‌های تعالی در شرکت و خصوصا



**۲) تعریف اثربخشی نگهداری و تعمیرات:** ۱- افزایش اثربخشی جامع تجهیزات (افزایش فیزیکی شده است؟  
۶- آیا اجرای مدل تعالی سازمانی در افزایش (OEE).

مجموعه فعالیت هایی که به طور مشخص به ۲- کاهش خرابی های اتفاقی (تعمیرات مشارکت فرآگیر پرسنل نت تغییراتی ایجاد نموده است؟

### روش و ابزار اندازه‌گیری:

۳- کاهش هزینه نت (مدیریت هزینه). ۴- افزایش قابلیت اطمینان تجهیزات و دستگاه ها و ماشین آلات) به طور کلی ۱- پرسشنامه

دارایی های فیزیکی در حد استاندارد با هزینه زیرساخت ها.

۵- ایجاد فرهنگ حفاظت از دارایی های مربوط به واحد نت شرکت مهندسی و ساخت با لابرد عمر مفید و جلوگیری از خرابی فیزیکی.

۶- ایجاد مشارکت فرآگیر پرسنل نت و ایجاد با توجه به فرضیه اصلی پژوهش با دو روش پرسشنامه و بررسی و تحقیقات میدانی گرفته و با این کار قابلیت اطمینان و در دستورالعمل اجرایی نت.

۷- بهبود ایمنی، رعایت الزامات زیست نتیجه گیری حاصل شده است. به وسیله ارایه پرسشنامه بر طبق معیارهای نه گانه تعالی نگهداری گویند. (رستمیان/۱۳۹۲ ص ۸۳)

**فرضیه پژوهشی تحقیق:** (۸۷)

عيوب، غيرقابل اجتناب هستند و دارایی های بر طبق نمره استخراج شده از روش دلفی مدل و متغيرهای وابسته همچون میزان فیزیکی باید بعد از رفع عیوب به حالت کاری (نظر خبرگان)، متوسط نمره تاثیرگذاری اثربخشی نت پاسخ داده شده است.

خود برگردد، این عمل ترمیم و بازگرداندن مدل تعالی سازمانی (EFQM) بر روی نحوه تنظیم پرسشنامه از روش دلفی می باشد را تعمیر می نامند و تعمیر کردن لزوما درست اثربخشی نگهداری و تعمیرات بیشتر از ۸۵ با (۱۶۳-۱۵۷:P, ۲۰۰۲/Badia)

کردن یا اصلاح کردن دارایی های فیزیکی که توجه به پرسشنامه طراحی شده به دست با کمک روش توصیفی پیمایشی طولی از کار می افتد می باشد. (رستمیان/۱۳۹۲ ص ۴۰)

**سوالات فرعی تحقیق:** (۸۷-۸۳)

۱- آیا افزایش اثربخشی جامع تجهیزات مپنا به روش غیراحتمالی و هدفمند (از لحاظ اثربخشی در نظام نگهداری و تعمیرات با (افزایش OEE) در پس از اجرای مدل تعالی وجود بیشترین تجهیزات و گلوگاه بودن این سازمانی بهبود یافته است؟

۲- آیا خرابی های اتفاقی (تعمیرات اضطراری) انتخاب و از سال های ۸۹ تا ۹۳ (سال های پارامترهای زیر از روش دلفی (روش یا پس از اجرای مدل تعالی سازمانی کاهش پس از اجرای مدل تعالی سازمانی) شاخص اثربخشی عملکرد نت، روند عملیات های نت تکنیک دلفی بر این است که نظر متخصصان یافته است؟

۳- آیا پس از اجرای مدل تعالی سازمانی و میزان خرابی (نت اضطراری) پاسخ داده هر حوزه علمی در مورد پیش بینی آینده هزینه نت کاهش یافته است؟

۴- آیا ارتباطی میان افزایش قابلیت اطمینان با کمک روش توصیفی پیمایشی طولی تجهیزات و زیرساخت ها پس از اجرای مدل (تحقیق میدانی) یک واحد (ماشینکاری) از دلفی نه به تعداد شرکت کنندگان در تحقیق که به اعتبار علمی متخصصان شرکت کننده

تعالی سازمانی وجود دارد؟

۵- آیا اجرای مدل تعالی سازمانی باعث مپنا به روش غیراحتمالی و هدفمند (از لحاظ در پژوهش بستگی دارد) استخراج گردیده

افزایش فرهنگ حفاظت از دارایی های وجود بیشترین تجهیزات و گلوگاه بودن است. (Tokutaro, ۱۹۹۴/P: ۱۴۶-۱۴۷)



این تجهیزات در فرآیند تولید و نظر خبرگان) متغیر وابسته مشخص است یعنی ابعاد ۲- آیا خرابی‌های اتفاقی (تعمیرات اضطراری) انتخاب و از سال های ۸۹ تا ۹۳ (سال های EFQM بر اثربخشی نگهداری و تعمیرات پس از اجرای مدل تعالی سازمانی کاهش قبل و پس از اجرای تعالی سازمانی) شاخص اثر مثبت می‌گذارد بنابراین فرضیه پژوهشی یافته است؟ این تحقیق از نوع جهت‌دار می‌باشد و ۳- آیا پس از اجرای مدل تعالی سازمانی اثربخشی عملکرد نت، روند عملیات های نت و میزان خرابی (نت اضطراری) پاسخ داده در این راستا قضیه آماری استفاده شده هزینه نت کاهش یافته است؟ ۴- آیا ارتباطی میان افزایش قابلیت اطمینان تجهیزات و زیرساخت ها پس از اجرای مدل شده است.

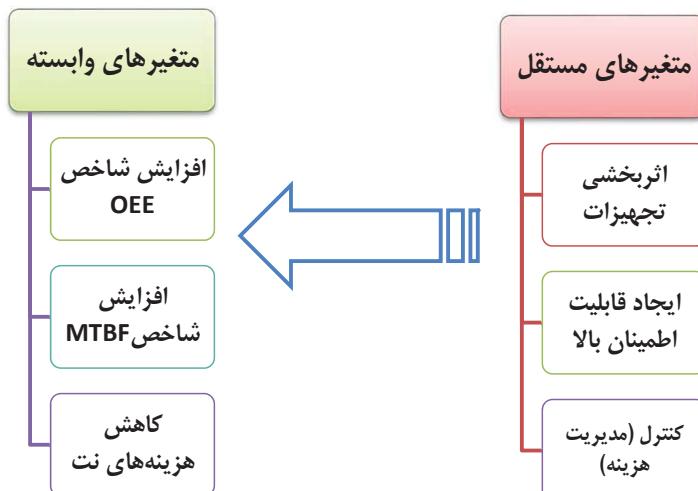
### نمودار (۱): جامعه آماری:

فراوانی تعداد پرسنل موجود در جامعه آماری دلایل پیش‌بینی ما از جهت تاثیر متغیر تعالی سازمانی وجود دارد؟ پژوهش (پرسنل واحد نت شرکت مهندسی و مستقل بر وابسته قوانین بدیهی یا مفروضات جهت پاسخ به سوالات فرعی مطرح شده به ساخت بویلر و تجهیزات مپنا) به قرار زیر بنيادی و دیگر جز جمعی خبرگان است. صورت نمونه به بررسی مستنداتی همچون شاخص‌های اثربخشی عملکرد نت، میزان

(۱۱۸۹-۱۱۸۳:P, ۱۹۸۲/Boland)

| مدیریت     | ۱ نفر  |
|------------|--------|
| روسا       | ۳ نفر  |
| سرپرستان   | ۲ نفر  |
| کارشناسان  | ۹ نفر  |
| تکنسین‌ها  | ۲۲ نفر |
| کارگر فنی  | ۴ نفر  |
| پیمانکاران | ۵ نفر  |
| جمع کل     | ۴۶ نفر |

نمودار (۲): جدول فراوانی تعداد پرسنل موجود در واحد نگهداری و تعمیرات شرکت مهندسی و ساخت بویلر و تجهیزات مپنا



نمودار (۵): تاثیر متغیرهای مستقل بر وابسته

عملیات نت، نفرساعت تعمیراتی در

### نمودار (۶): تجزیه و تحلیل داده‌ها:

در پخش تجربی به سوالات اول تا چهارم دستگاه‌های واحد ماشین‌کاری شرکت با خش سوالات فرعی پاسخ داده می‌شود این مهندسی و ساخت بویلر و تجهیزات مپنا به دلایل گلوگاه بودن و وجود بیشترین تعداد

۱- آیا افزایش اثربخشی جامعه نمونه آلات در این بخش بررسی گردید و (افزایش OEE) در پس از اجرای مدل تعالی نتیج آن طبق جدول زیر از سیستم جامع شرکت (ERP SAP) استخراج گردید.

تعداد کل جامع آماری ۴۶ نفر ( $N=46$ ) بوده

که با کمک فرمول کوکران عدد  $41,1766241=42$  محاسبه گردید که جامعه نمونه به تعداد ۴۲ نفر ( $n=42$ ) از نوع تصادفی طبقه‌بندی شده انتخاب شده‌اند.

### نمودار (۷): مدل:

در این پژوهش از مدل زیر کمک گرفته شده است. با در نظر گرفتن تاثیر متغیر مستقل بر سازمانی بهبود یافته است؟



نمودار (۳): نحوه انتخاب جامعه نمونه آماری



نمودار (۴): مراحل انجام پژوهش



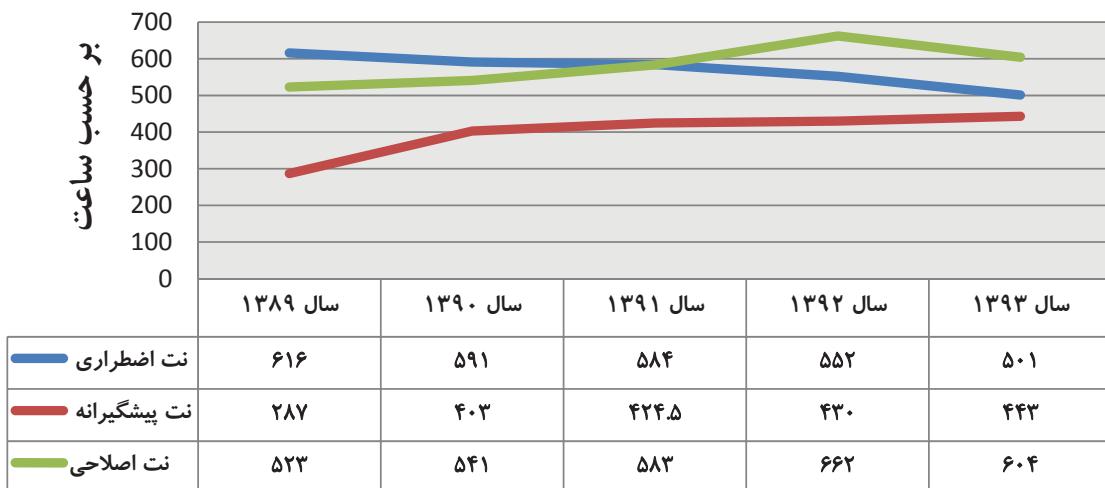
## شاخص‌های اثربخشی نگهداری و تعمیرات

| بررسی شاخص‌های اثربخشی نگهداری و تعمیرات در سال‌های قبل و بعد از اجرای تعالی سازمانی  |  |   |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
|---|--|---|-----|--------|-----|----|------|------|----|------|------|----|------|------|----|------|------|----|-----|-----|
| نام شاخص  | شرح شاخص   | نمودار پایش شاخص  |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| MTBF  | فاصله زمان میان دو تعمیر(ساعت) واحد ماشین‌کاری<br><b>Mean Time Between to Failures</b> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>سال</th> <th>عملکرد</th> <th>هدف</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>۸۹</td><td>۲۷۹</td><td>۳۲۰</td></tr> <tr><td>۹۰</td><td>۳۴۲</td><td>۳۲۰</td></tr> <tr><td>۹۱</td><td>۳۵۱</td><td>۳۲۰</td></tr> <tr><td>۹۲</td><td>۳۶۸</td><td>۳۲۰</td></tr> <tr><td>۹۳</td><td>۳۷۱</td><td>۳۲۰</td></tr> </tbody> </table> <p>نمودار (۱۱): نتایج شاخص MTBF واحد ماشین‌کاری</p> | سال | عملکرد | هدف | ۸۹ | ۲۷۹  | ۳۲۰  | ۹۰ | ۳۴۲  | ۳۲۰  | ۹۱ | ۳۵۱  | ۳۲۰  | ۹۲ | ۳۶۸  | ۳۲۰  | ۹۳ | ۳۷۱ | ۳۲۰ |
| سال   | عملکرد   | هدف   |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| ۸۹  | ۲۷۹  | ۳۲۰   |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| ۹۰  | ۳۴۲  | ۳۲۰   |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| ۹۱  | ۳۵۱  | ۳۲۰   |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| ۹۲  | ۳۶۸  | ۳۲۰   |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| ۹۳  | ۳۷۱  | ۳۲۰   |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| MTTR  | میانگین زمان تعمیر(ساعت) واحد ماشین‌کاری<br><b>Mean Time To Repair</b>                 | <table border="1"> <thead> <tr> <th>سال</th> <th>عملکرد</th> <th>هدف</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>۸۹</td><td>۶</td><td>۴.۰</td></tr> <tr><td>۹۰</td><td>۴.۳</td><td>۴.۰</td></tr> <tr><td>۹۱</td><td>۴.۷</td><td>۴.۰</td></tr> <tr><td>۹۲</td><td>۴.۲</td><td>۴.۰</td></tr> <tr><td>۹۳</td><td>۴.۱</td><td>۴.۰</td></tr> </tbody> </table> <p>نمودار (۱۲): نتایج شاخص MTTR واحد ماشین‌کاری</p>   | سال | عملکرد | هدف | ۸۹ | ۶    | ۴.۰  | ۹۰ | ۴.۳  | ۴.۰  | ۹۱ | ۴.۷  | ۴.۰  | ۹۲ | ۴.۲  | ۴.۰  | ۹۳ | ۴.۱ | ۴.۰ |
| سال   | عملکرد   | هدف   |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| ۸۹  | ۶  | ۴.۰   |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| ۹۰  | ۴.۳  | ۴.۰   |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| ۹۱  | ۴.۷  | ۴.۰   |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| ۹۲  | ۴.۲  | ۴.۰   |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| ۹۳  | ۴.۱  | ۴.۰   |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| OEE   | میزان اثربخشی تجهیزات (درصد) واحد ماشین‌کاری<br><b>Overall Equipment Effectiveness</b> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>سال</th> <th>عملکرد</th> <th>هدف</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>۹۰</td><td>۷۶.۱</td><td>۷۸.۰</td></tr> <tr><td>۹۱</td><td>۷۶.۵</td><td>۷۸.۰</td></tr> <tr><td>۹۲</td><td>۷۷.۳</td><td>۷۸.۰</td></tr> <tr><td>۹۳</td><td>۷۹.۱</td><td>۷۸.۰</td></tr> </tbody> </table> <p>نمودار (۱۳): نتایج شاخص OEE واحد ماشین‌کاری</p>                                       | سال | عملکرد | هدف | ۹۰ | ۷۶.۱ | ۷۸.۰ | ۹۱ | ۷۶.۵ | ۷۸.۰ | ۹۲ | ۷۷.۳ | ۷۸.۰ | ۹۳ | ۷۹.۱ | ۷۸.۰ |    |     |     |
| سال   | عملکرد   | هدف   |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| ۹۰  | ۷۶.۱   | ۷۸.۰  |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| ۹۱  | ۷۶.۵   | ۷۸.۰  |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| ۹۲  | ۷۷.۳   | ۷۸.۰  |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| ۹۳  | ۷۹.۱   | ۷۸.۰  |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| <u><a href="#">بررسی نتایج حاصله:</a></u>   |  |   |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* شاخص MTBF: افزایش مطلوب شاخص، نشان از کاهش توقفات در سال‌های استقرار تعالی سازمانی می‌باشد.</li> <li>** شاخص MTTR: کاهش مطلوب شاخص، نشان از کاهش فاصله زمان دو تعمیر در سال‌های استقرار تعالی سازمانی می‌باشد.</li> <li>*** شاخص OEE: افزایش مطلوب شاخص، نشان از افزایش اثربخشی تجهیزات در سال‌های استقرار تعالی سازمانی می‌باشد.</li> </ul> |  |   |     |        |     |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |      |      |    |     |     |



### روند عملکرد واحد نگهداری و تعمیرات در عملیات‌های نت

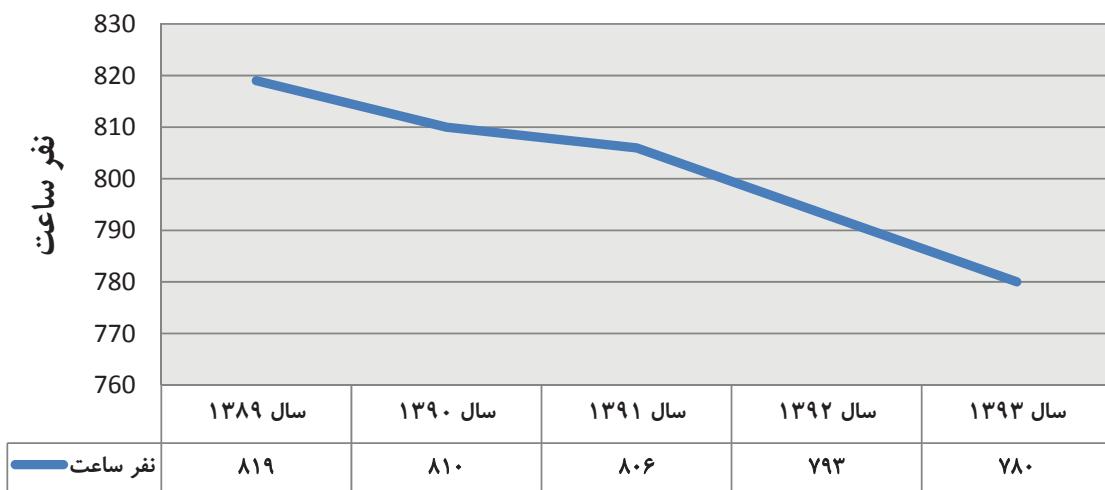
روند عملکرد واحد نگهداری و تعمیرات در واحد ماشین‌کاری در سال‌های قبل و بعد از استقرار تعاملی سازمانی در شرکت مهندسی و ساخت بویلر و تجهیزات مپنا



نمودار (۶): روند عملکرد واحد نگهداری و تعمیرات در واحد ماشین‌کاری

### روند نفر ساعت عملکرد واحد نگهداری و تعمیرات در عملیات‌های نت

روند نفر ساعت نت اضطراری وحد نگهداری و تعمیرات در واحد ماشین‌کاری در سال‌های قبل و بعد از استقرار تعاملی سازمانی در شرکت مهندسی و ساخت بویلر و تجهیزات مپنا



نمودار (۷): روند نفر ساعت نت اضطراری وحد نگهداری و تعمیرات در واحد ماشین‌کاری

\* همان‌طور که از نتایج تجربی و مستندات مشخص است در سال‌های استقرار تعاملی سازمانی در شرکت مهندسی و ساخت بویلر و تجهیزات مپنا، اثربخشی نت افزایش چشمگیری داشته است.



## نتیجه‌گیری:

با توجه به مدل تعالی سازمانی EFQM و معیارهای آن که تاکید بر برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری، فرآیند، مشتریان و رهبری و ... که مهم‌تر از آن کنترل و ارزیابی (براساس منطق رادر) و نتیجه حاصله دارد برای تحقیق و بررسی موارد فوق و اثرات آن در کیفیت نت از دو روش تحقیقات توصیفی پیمایشی طولی (بررسی میدانی - با ابزار اسناد و مدارک) و روش توصیفی پیمایش مقطعی (با ابزار پرسشنامه) استفاده شده است که نتایج ذیل حاصل گردیده:

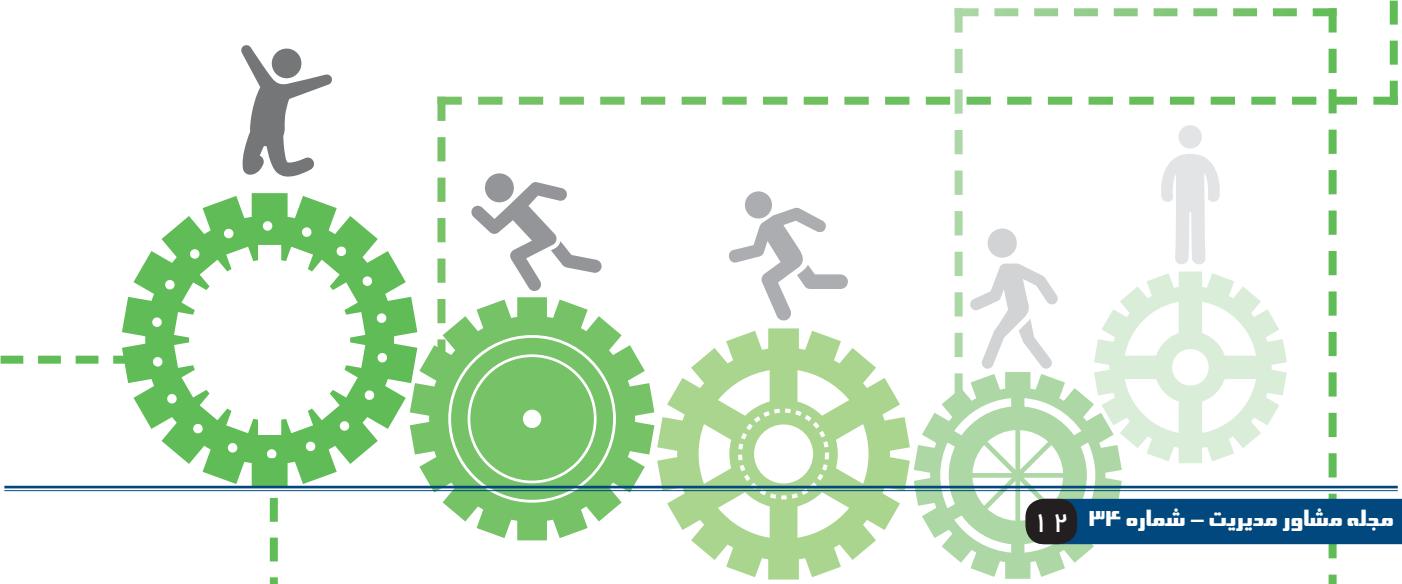
در این روش‌ها می‌توان به نتایجی همچون افزایش اثربخشی تجهیزات، کاهش هزینه‌های نت، کاهش خرابی دستگاه‌ها، کاهش تعمیرات و افزایش قابلیت اطمینان دست یافته که همگی اثربخشی و کیفیت نگهداری و تعمیرات را نشان می‌دهد.

## پیشنهادات:

پیشنهاد می‌گردد تحقیق جامعی در خصوص میزان تاثیرات استقرار تعالی در شرکت مهندسی و ساخت بویلر و تجهیزات مپنا صورت پذیرد.

## منابع و مأخذ:

- ۱- الگوی تعالی سازمانی ویرایش (۱۳۹۳)، دبیرخانه جایزه ملی تعالی سازمانی ص ۵۵-۱۶
  - ۲- برگرفته از سایت جایزه ملی تعالی سازمانی ایران [wwwiranaward.org](http://wwwiranaward.org)
  - ۳- برگرفته از سایت رسمی شرکت مهندسی و ساخت بویلر و تجهیزات مپنا، [www.mapnaboyer.com](http://www.mapnaboyer.com)
  - ۴- حاج شیرمحمدی، علی (۱۳۷۹)، نگهداری و تعمیرات بهره‌ور، سازمان مدیریت صنعتی اصفهان، چاپ دوم ص ۴۸-۴۹
  - ۵- رستمیان، هوشنگ (۱۳۸۹)، نگهداری و تعمیرات بهره‌ور، جلد دوم، انتشارات ترمه ص ۸۳-۸۷
  - ۶- فقیه، نظام الدین (۱۳۷۵)، مهندسی نگهداری و تعمیرات، انتشارات نوید شیراز، چاپ دوم، ص ۴۰
  - ۷- گاهنامه صدای بویلر (۱۳۹۳)، مجله داخلی شرکت مهندسی و ساخت بویلر و تجهیزات مپنا، شماره ۳۱، آبان ماه، ص ۱۵-۱۶
  - ۸- گزارش‌های بازخورد ارزیابی تعالی سازمانی شرکت مهندسی و ساخت بویلر و تجهیزات مپنا
  - ۹- نجمی، منوچهر (۱۳۸۹)، مدل جایزه تعالی EFQM، ۲۰۱۰، انتشارات سرآمد ص ۱۰۲-۱۰۸
  - ۱۰- نمونه اظهارنامه شرکت‌های برتر حاضر در جایزه ملی تعالی سازمانی
۱۱. Badia.F.G Berrade.M.D. Campos. C. A. ۲۰۰۲. Optimal Inspection and Preventive maintenance of units with revealed and unrevealed failures.reliability Engineering System Safety ۱۵۷-۱۶۳.(۲)۷۸
۱۲. Berenguer.c , Chu, c. , & Grall, A. ۱۹۹۷, Inspection and, aintenance planning, an application of semi-markov decision processes. Journal of intelligent manufacturing, ۴۶۷-۴۷۶,(۵)۸
۱۳. Boalnd, P.J., & proschan, F. ۱۹۸۲, periodic replacement with increasing minimal repair costs at failure. Operstions research, ۱۱۸۹-۱۱۸۳,۳۰
۱۴. Tokutaro Suzuki, ۱۹۹۴, Tpm in process industries, productivity pub.



# مشاورین راهنمای صنعت ایرانیان

مشاور معتمد سیستم بانکی ، وزارت صنعت ، معدن و تجارت ، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

۳۰ سال تجربه در خدمت سرمایه گذاران

## خدمات مشاوره :

- مشاوره سرمایه گذاری
- تهیه طرحهای امکان سنجی
- نظارت بر اجرای پروژه ( کنترل پروژه ) با استفاده از نرم افزار **Primavera**
- بررسی مالی پروژه با استفاده از نرم افزار **Comfar**
- مطالعات بازار ( داخلي ، منطقه اي و بين الملل ) به منظور اخذ تصميم در سرمایه گذاري
- مشاوره در زمینه خريد ماشين آلات ، **Lc**



- دارای رتبه الف از کانون مشاوران اعتباری و سرمایه گذاری بانکی .
- گواهینامه خدمات مشاوره از سازمان مدیریت و برنامه ریزی .
- عضو انجمن شرکتهای مشاور سرمایه گذاری و نظارت طرحها .
- عضو انجمن مشاوران مدیریت ایران .

تهران ، خیابان مفتح شمالی ، نبش خیابان دهم ، پلاک ۲ ، واحد ۷

تلفن : ۸۸۵۲۱۹۴۷-۴۹ فکس : ۸۸۵۲۱۹۴۷

[www.rahnamasenat.com](http://www.rahnamasenat.com)

Email : [r.sanatt@yahoo.com](mailto:r.sanatt@yahoo.com)



پویش محیط

تحلیل موضوعات نوآیند

مدیریت موضوعات

## نمای کلے چهار روش آینده‌پژوهی

■ دکتر سعید خزایی

استاد تمام و عضو هیات علمی دانشگاه تهران

در شماره قبل به معرفی تکنیک دلفی پرداختیم؛ در ادامه مبحث قبل به معرفی سایر تکنیک‌های آینده‌پژوهی می‌پردازیم:



## ۲- پویش محیط

ارتباطات برای تعیین موضوعات نوآیند است. بر و می‌تواند کاملاً پیش‌بینی ناپذیر باشد، مگر آن این اساس، ماسینی (۱۹۹۳) به این نکته اشاره که روندی منظم وجود داشته باشد که به پویش محیط رویدادهای نوآیند بپردازد. همچنین،

محیط رسانه‌های اجتماعی، مانند موجودات زنده، سازمان‌های اجتماعی، مانند موجودات زنده، سامانه‌هایی باز هستند که به تبادل اطلاعات، انرژی و مطالب می‌پردازند. مرز عمل در پیچیدگی‌های فراینده و به هم پیوسته امروزه، کاملاً نفوذ پذیر شده و منجر به حساس‌تر شدن سازمان‌ها نسبت به پیش‌نگری در برابر عوامل شده‌اند. بنابراین، محیط خارجی در شکل‌دهی

پویش محیط ابزاری است که برنامه‌ریزان و دیگر افراد به کمک آن می‌توانند اطلاعاتی را درباره موضوعی خاص که در آن واقع شده‌اند و هم درباره محیط عمومی خود به دست آورند.

رنفرو<sup>۵</sup> درباره پویش محیط این‌گونه نقل یک سازمان، همانند نیروهای درونی دارای اهمیت است [جین، ۱۹۸۴، تری ۱۹۷۷]. برای مثال، گروه کنفرانس نیویورک در آوریل ۱۹۷۰ ممکن است شامل تهدیدها یا فرصت‌ها باشند. این روند به سازمان‌ها کمک می‌کند تا منابع از مشکلات انسانی، مهم‌ترین مشکل به محیط خود را به شیوه‌ای اختصاص دهند که تعییرات محیط خارجی را پیش‌بینی کنند یا به آن‌ها خارجی مربوط می‌شود [توماس ۱۹۸۰].

پاسخ دهد". ماسینی در ادامه، این‌گونه استدلال می‌کند که این‌گونه توصیف می‌کند: "یک روند بیرون به پویش محیط دارای سه کانون مهم است: نخستین کانون، محیط مستقیم است (که از درون که جایگزین نگرش درون به بیرون آینده‌نگری و برنامه‌ریزی می‌شود". این روند آینده‌نگری و فوری سازمان است)، دومین کانون، محیط احتمالی است (از نگرانی‌های کنونی و فوری سازمان نیست، اما ممکن است در آینده باشد) و کانون سوم، محیط فناورانه و عوامل محیطی و اجتماعی دهی ممکن است (علایم ضعیفتی در صفحه‌ی ۱۹۷۰ را نیز در بر گرفت).

مطالب آن به دیگران، انجام می‌شود. بنابراین دلیل اصلی ابداع روش پویش محیط مانند را در کار که ممکن است، مرغ دریایی یا تانکر نفتی باشد.

پویش محیط که از نام آن پیدا است و به همان شیوه‌ای که در اینجا توصیف می‌شود، دقیقاً به و محیط عمل جوامع، سازمان‌ها و افراد به شکل روند پویش محیط یک سازمان یا موضوع دارای فرایندهای متلاطم و نامشخص است، [کاست<sup>۶</sup> دو جنبه است: جنبه‌ی اول، محیط عمومی بازبینی نظاممند آثار علمی و شکل‌های دیگر ۱۹۸۰، ویدهام<sup>۷</sup> ۱۹۹۱]. تعییرات شتابان است یا اجتماعی و جنبه‌ی دوم، محیط کاری

پویش محیط یک روش نظاممند آینده‌پژوهی است که به کوشش آگویلار<sup>۸</sup> در سال ۱۹۶۷، ابداع شد [پربل<sup>۹</sup> ۱۹۷۸، پربل و دیگران ۱۹۸۸ توomas<sup>۱۰</sup> ۱۹۸۰]. این روش اغلب "برای مدیریت موضوعات، مورد استفاده قرار می‌گیرد و به طور معمول می‌کوشد مطالعات آینده‌پژوهی و برنامه‌ریزی استراتژیک یا مدیریت استراتژیک را به عنوان گام‌های حد واسط، به هم ارتباط دهد یا گامی مقدماتی، پیش از روش‌های مطالعات آینده‌پژوهی باشد." [ماسینی ۱۹۹۳: ۱۰۳].

اغلب اندیشمندان با مایکل ماری ین (۱۹۹۱) که استدلال می‌کند، پویش محیط از بنیادی‌ترین وظایف آینده‌پژوهان و مطالعات آینده‌پژوهی است، موافق‌اند.

در این باره که پویش محیط چیست، ابهاماتی وجود دارد. بیشتر مطالب علمی قدیمی از پویش چند مرحله‌ای سخن گفته‌اند. برای مثال، به این تعریف توجه کنید: "پایش، استخراج، تجزیه و تحلیل، ترکیب و رساندن اطلاعات محیطی" [توماس ۱۹۸۰: ۲۳]. اما این توصیف، بیشتر ناظر بر مدیریت یا تجزیه و تحلیل موضوعات نوآیند است که در آن، پس از انجام پویش، تجزیه و تحلیل موضوع و رساندن مطالب آن به دیگران، انجام می‌شود. بنابراین بیشتر روش‌های آینده‌پژوهی است، یعنی جهان پویش محیط که از نام آن پیدا است و به همان

شیوه‌ای که در اینجا توصیف می‌شود، دقیقاً به و محیط عمل جوامع، سازمان‌ها و افراد به شکل روند فعالیت اشاره می‌کند. در حقیقت این روند فرایندهای متلاطم و نامشخص است، [کاست<sup>۶</sup> دو جنبه است: جنبه‌ی اول، محیط عمومی بازبینی نظاممند آثار علمی و شکل‌های دیگر ۱۹۸۰، ویدهام<sup>۷</sup> ۱۹۹۱]. تعییرات شتابان است یا اجتماعی و جنبه‌ی دوم، محیط کاری

۱. Aguilar

۲. Perble

۳. Thomas

۴. Morrison

۵. Renfro

۶. Kast

۷. Witham

۸. Jain

۹. Terry



پویش موثر باشد، باید ساختار نظام پافته‌ای داشته باشد و مناسب روند برنامه‌ریزی استراتژیک باشد. به طور ایده‌آل، هدف هر پروژه پویش موثر و جامع باید در امتداد این مدل پیوسته باشد.



درباره این که چه کسی دیده‌بانی را سرپرستی کرده و انجام می‌دهد، باید گفت او می‌تواند از اعضای درونی یا بیرونی سازمان باشد (یا کمیته‌ی مشترکی از هر دو تشکیل شود). برای

مثال، در تحقیقات شرکت‌هایی که پویش‌های منظم را انجام می‌دهند، پریل (۱۹۸۸) به این نتیجه رسید که هیات‌های اجرایی در ۶۱ درصد موارد بر منابع درونی (کارمندان، گزارش‌ها) آیا موضوع به سازمان یا جامعه ارتباطی دارد یا مساله‌ی حوزه‌های جدید اکتشاف نفت توجه تکیه می‌کنند. این‌ها دلایلی برای بر روی آن اثر می‌گذارد، این‌ها در این‌جا از مساله‌ی تازه) و محیط کلی وسیع تر پرداخت. دریایی تازه) و محیط کلی وسیع تر پرداخت.

همچنین، تری (۱۹۷۷) درباره پویش‌های اطمینان قرار می‌گیرند. نویسنده‌گان این گزارش پیوسته، منظم و نامنظم سخن می‌گوید. تری ادعا می‌کنند که اعتماد زیاد به منابع داخلی، به انتشاراتی‌ها، مشاوران) در ۳۹ درصد موارد مورد

یا محیط خاص می‌باشد. این تفاوت ثابت نیست می‌گیرند. سنجه‌ها در پویش فعال متفاوت جنبه‌های محیط بیرونی پیوسته به درون هستند، یعنی پرسش‌های خاص از سوی منظم را انجام می‌دهند، پریل (۱۹۸۸) به این پویشگر پرسیده می‌شود؛ به عنوان مثال این که نتیجه رسید که هیات‌های اجرایی در ۶۱ درصد دهه‌ی ۸۰ و هنگامی که شرکت نفتی شل به آیا موضوع به سازمان یا جامعه ارتباطی دارد یا مساله‌ی حوزه‌ای جدید اکتشاف نفت توجه تکیه می‌گذارد، این‌ها دلایلی برای بر روی آن اثر می‌گذارد، این‌ها در این‌جا از مساله‌ی تازه) و محیط کلی وسیع تر پرداخت. دریایی تازه) و محیط کلی وسیع تر پرداخت.

واسطه‌ی صنعت نفت، (یعنی ساخت یک سکوی بیوسته، منظم و نامنظم سخن می‌گوید. تری ادعا می‌کنند که اعتماد زیاد به منابع داخلی، به سرانجام به تدوین سناریویی درباره فروپاشی همچنین، تری (۱۹۷۷) درباره پویش‌های اطمینان قرار می‌گیرند. نویسنده‌گان این گزارش پیوسته، منظم و نامنظم سخن می‌گوید. تری ادعا می‌کنند که اعتماد زیاد به منابع داخلی، به

**اگر فرایند پویش توسط یک گروه یا کمیته انجام شود، معمولاً یک فرد به عنوان مدیر عمل می‌کند و مسؤولیت کلی این وظیه را بر عهده می‌گیرد.**

پیش‌بینی نشده پدید می‌آید و واکنشی نوعی تصدیق نهادینه‌سازی روند پویش در

غیر ارادی به یک بحران است. کانون این نوع شرکت‌ها به شمار می‌آید.

پویش محیط را می‌توان به دو گروه نیز تقسیم کرد. پویش **فعال و غیر فعال** [اما سینی] پویش در گذشته است و اهمیت آن در ک تاثیر مثالی درباره فرایند پویش گروهی، "پروژه

کرد. رنفرو و موریسون ۱۹۸۴]. پویش و دخالت‌های حوادث گذشته است. پویش پویش هواوی] است که از داوطلبان ادارات

غیرفعال نوعی پویش مداوم در یک سطح تقریباً منظم، معمولاً بازبینی سالانه محیط و موضوعات گوناگون دولتی استفاده کرده تا فرایندهای مهم

ناخود آگاه است. مشخصات خاصی درباره منابع مربوط به آن است. تمرکز این پویش هم‌هنوز را در نشريات برای گرددۀ‌مایی دو ماه یکبار

و معیارهای پویش وجود ندارد و تصمیمات در بر وضعیت جاری است و تنها تا حد برسی و ثبت کنند. آن گاه هماهنگ کننده‌ی

این نوع پویش معمولاً بدون برنامه‌ریزی نتیجه‌گیری‌های ساده‌ای درباره آینده خیلی پروژه، مطالب را در یک گزارش ماهانه تنظیم و

پیش‌نگر هستند. از سوی دیگر در پویش فعال، نزدیک پیش می‌رود. در نهایت، پویش مداوم در ادارات دولتی و بخش خصوصی توزیع

بیشترین توجه به منابع اطلاعاتی می‌شود که با یعنی پویش پیوسته سامانه‌های محیطی می‌کند. [امیر ۱۹۹۳].

توجه به محتوای آن‌ها در پویش خاص قرار مختلف به جای رویدادهای خاص. برای این که مطالب علمی به کار برده شده در پویش بخش



خصوصی، بر پنج عرصه علمی تمرکز می‌کند. این عرصه‌ها عبارتند از: اقتصاد، فناوری، سیاست، بوم‌شناسی و عوامل اجتماعی/فرهنگی. مشکلات مربوط به یافتن ارتباط، پویشگر باید تصمیم بگیرد بر روی چه چیز موانع مربوط به مباحث بدینانه؛ کشمکش میان میل به حفظ ثبات و تمرکز کند و چه مطالبی را ضمیمه کنند. در تصمیم‌گیری هستند [فاهی<sup>۱۱</sup> و کینگ<sup>۱۲</sup>، همچنین او زیر نفوذ یک دیدگاه جهانی است که برخی نشانکهای دیگر را ترجیح می‌دهد. <sup>۱۳</sup> کُنل<sup>۱۴</sup> و زیمرمن<sup>۱۵</sup>، جین ۱۹۷۷، پریل ۱۹۷۸، پریل و دیگران ۱۹۸۸].

پویشگر همچنین باید تصمیم بگیرد که زمان‌بندی ضعیف؛ و اطلاعات را به وسیله مشاهده مستقیم یا از دیگر انجیزه‌هی گروه مدیریتی برای بررسی منابع به دست آورد؛ و تصمیم بگیرد که آیا تنها موضوعات.

بر مطالب کنونی تمرکز کند یا به گذشته نیز این‌گونه استدلال می‌کند که علم و فناوری مهم‌ترین متغیرهای رویدادهای ادامه دادند که تردیدها درباره پویش محیط به آینده هستند و به همین سبب، نخستین منابع مربوط نمی‌شوند، بیشتر به شیوه‌ای که عرصه‌هایی هستند که باید تحت نظرارت قرار است (برای مثال، فیلم، ویدیو، کتاب، نشریات، این فرایند مدیریت می‌شود، ارتباط دارد. این گزارشات و خدمات الکترونیکی)؛ آیا فقط به مساله به ادارک انسان برمی‌گردد. فرد زیست فناوری، علوم رایانه، بوم‌شناسی، میکروبیولوژی و مهندسی.

ساختگی کمک بگیرد؛ آیا از منابع تخیلی و در بردارد توجهی نکند. بارها و بارها مشاهده مطالعات گوناگونی پیرامون رابطه میان پویش محیط و "عملکرد مشترک" انجام گرفته است به این نتیجه رسیده‌اند که ارتباطی مشخص فناوری و اقتصاد تمرکز می‌کنند؛ آیا به بوم‌شناسی را در کرده یا توجیه می‌کنند؛ [اما] تهدیدها از این سه حوزه سرچشمه می‌گیرند.

## ۳- مدیریت موضوعات

در یک مطالعه که از سوی هیات‌های اجرایی مددیگریت موضوعات، مانند تجزیه و تحلیل موضوعات نوآیند، بر نتیجه کار پویش محیط و تأثیرگذاری برنامه‌ریزی استراتژیک در یک گروه برای کسب اطلاعات صحیح درباره تا حدود زیادی بر ادغام روابط عمومی و پژوهش تجربیات پویش محیط انجام شده، دشواری‌هایی از این دست شناسایی شده است: <sup>۱۶</sup> کُنل و آینده تکیه می‌کند: هنگامی که چرخه پویش محیط مناسب باشد، نیاز به تجزیه و تحلیل زیمرمن ۱۹۷۹ [۱۸].

عدم توانایی در سازمان‌دهی پویش؛ دشواری در مطابقت دادن اعتقادات افراد با سردرگمی تعاریف به وجود می‌آید. روندهای قابل شناسایی؛ تاخیر میان توسعه‌های خارجی و برداشت برای مثال استروپ<sup>۱۷</sup> [۲۴] استدلال مارین [۱۹۹۱: ۸۴] استدلال می‌کند که "پویش محیط همواره فعالیتی ناقص بوده و خواهد بود".

## ۲-۲- انتقادات

۱۱. Fahy

۱۲. King

۱۳. O Connell

۱۴. Zimmerman

۱۵. Stroup

می‌کند که "پویش محیط تکامل جدیدی از زمانی نزدیک و موضوعات کاملاً جا افتاده است. انجام شد. این بررسی نشان داد، ۹۱ درصد یک رشته‌ی علمی قدیمی است". هوارد برای مثال، رنفرو (۱۹۹۳) یک موضوع را به آن‌ها برنامه‌های مدیریت موضوعات را به کار چیز<sup>۱۶</sup> نخستین بار در کتاب خود به نام عنوان یک سوال یا مساله خاص تعریف می‌کند برداند. [اهیت و نلسون ۱۹۸۶].

"موضوعات عمومی مشترک" در سال ۱۹۶۷ که از پیش مورد بحث و اختلاف بوده است. یک خصوصیات این مدل به سه فعالیت همزمان و شش بخش تقسیم می‌شوند. فعالیت‌های همزمان شامل آینده‌نگاری، توسعه‌ی سیاست و حمایت می‌شود. شش جزء عبارتند از: مدیریت موضوعات از شناسایی شرکت‌ها و سازمان‌های منشا گرفت که در زمان مناسب باید در تصمیم‌گیری‌های سیاست‌گذاری عمومی شرکت می‌کردد.

چیز بود که در کتاب خود در سال ۱۹۷۶ به موضوع باید راه حل‌های ممکن را داشته و "یک ۱. پویش محیط عرصه‌ی سیاست عمومی عنوان طراح مدیریت موضوعات و نه یک نقطه تصمیم باید مجاورت نسبی به بحث برای تعیین موضوعات احتمالی که ممکن است پویشگر شهرت یافت. [اوینگ ۱۹۸۶]<sup>۱۷</sup>". همچنین بر سازمان تاثیر بگذارند؛

رنفرو [۲۰-۹: ۱۹۹۳] بیان می‌کند که یک تمرکز بر دوره‌های زمانی نزدیک را می‌توان در ۲. تعیین این که کدام یک از این موضوعات موقعیت جدید بستگی به جمعیت موردنظر ما دارد که در آن عموم مردم نقش بسیار مهمی را می‌گوید "مدیریت موضوعات محدود به ۳. ارزیابی این موضوعات بر حسب تاثیر مالی در هدایت سازمان‌ها ایفا می‌کنند. "مدیران موضوعات نوآیندی می‌شود که تعریف و و عملی آن‌ها در سازمان؛ سازمان‌ها به سادگی دریافته‌اند که موضوع‌های مختلف آن در عرصه‌ی عمومی و ۴. ایجاد یک موضع برای سازمان در مورد شرکت‌کنندگان خارجی تاثیر به سزایی در قانون‌گذاری یا تعیین مقررات در یک محدوده‌ی موضوعات؛ آینده سازمان‌ها دارند و این تاثیر در حد خود ۵. تنظیم پاسخ سازمان؛

مدیران یا بیش از آن‌ها است. در اواخر دهه‌ی چیز، که رئیس اتحادیه‌ی مدیریت موضوعات CEO، ۱۹۷۰ گزارش داد که در حدود ۵۰ بود (که در سال ۱۹۸۲ تأسیس شد)، توصیف "تمام این اطلاعات برای رسیدن به یک هدف درصد از زمان خود را به طور میانگین صرف ذیل را که به شیوه‌ای گسترده برای تعریف این فراهم آورده می‌شوند. این هدف، مشخص موضوعات خارجی کرده است. براساس آن روش مورد استفاده قرار می‌گیرد، مطرح کرد: کردن استراتژی و اقداماتی است که برای جلوگیری از تبدیل یک موضوع به یک بحران برا آورده که انجام شد این مقدار زمانی تا باید به اجرا در آیند" [رنفرو ۶۸: ۱۹۹۳]<sup>۱۸</sup>.

## ۳- انتقادات

بسیاری این گونه استدلال کرده‌اند که هیچ شخص ابتكاری در مدیریت موضوعات وجود ندارد نکته ابتكاری در مدیریت موضوعات وجود ندارد شخص تاثیر می‌گذارد". [براساس نقل در هیت<sup>۱۹</sup> و نلسون<sup>۲۰</sup>: ۱۹۸۶].

برای نشان دادن محبوبیت این روش، در سال ۱۹۸۲ یک بررسی بر روی ۵۰۰ شرکت موفق [هیت و نلسون ۱۹۸۶]. همچنین،



۱۶. Howard chase

۱۷. Ewing

۱۸. Heath

۱۹. Nelson



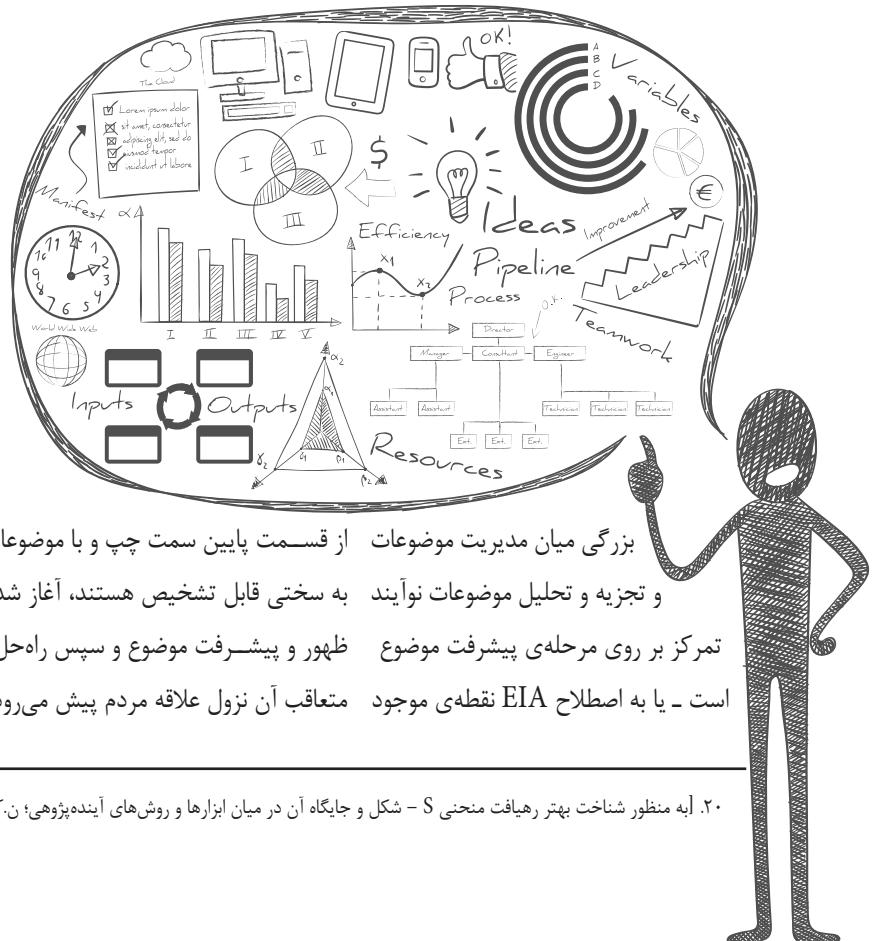
تمرکز بر موضوعات نزدیک و ملموس این سوال در منحنی S. در حالی که مدیریت موضوعات مولیتور (۱۹۹۳) تلاش‌های قابل توجهی را برای را مطرح می‌کند که آیا چنین روشی به قدر توسعه‌ی این گونه‌ای از تحلیل موضوعات در کافی آینده-محور است یا خیر؟ لینستون احتمالاً نیاز به یک پاسخ قانون‌گذاری در ۱۸ تا ۳۶ ماه دارند می‌پردازد، تجزیه و تحلیل را مطرح کرده که نشان می‌دهد موضوعات درباره فرایند کلی مدیریت موضوعات وجود سیاست عمومی چگونه پیشرفت می‌کند. این دارد. برای مثال او به ابهام موضوعات اشاره را بسیار زودتر در دوره‌ی تکوین تشخیص دهد. پیشرفت به سه مرحله تقسیم می‌شود که می‌کند، و نبود درک روشن درباره پیامدهای برای مثال، مولیتور<sup>۲۰</sup> [۶: ۱۹۷۷] می‌نویسد که عبارتند از:

**۱. شکل‌گیری موضوعات:** در این مرحله موضوعات یا دامنه احتمالی پاسخ‌ها و تردید در EIA، "قلمرو زمانی یک مشکل اجتماعی از ایده‌هایی به کوشش کارشناسان یا مبتکران همان بدو پیدایش در نوشهای هنری و آثار پر عمق، تا نشان دادن توسط رسانه‌های جمعی، مطرح می‌شود و به صورت بصیرت‌های ویژه و سپس مستندسازی در نشریات دانشگاهی و عجیب در فضاهای ارتباطی دیگر، از جمله تاریخی - تقریباً ۳۵ تا ۸۵ سال به طول رسانه‌های حاشیه‌ای ظاهر می‌شود. این ایده‌ها در ابتکارات، تبدیل به یک آشکارسازی عملی می‌انجامد."

پس از بیان کلی مدیریت موضوعات، تجزیه و در تحلیل موضوعات نوآیند بود که مفهوم تحلیل موضوعات نوآیند (EIA) پدید آمد و تاثیرات اجتماعی ممکن، آن ابتکار را تبدیل به شد. این منحنی بر یک نمودار کشیده می‌شود تلاش کرد تا موضوعات محتملی که ممکن است روی دهد و نیاز به پاسخ سیاسی و استرداد محور افقی و شماره‌ی S ترسیم شد. این منحنی بر یک نمودار کشیده می‌شود که بعد زمانی در امتداد محور افقی و شماره‌ی S تراویث شد. این منحنی بر یک نمودار کشیده می‌شود که بعد زمانی در امتداد محور عمودی است. منحنی اجتماعی در آینده را دارند، تعیین کند. تفاوت

**۲. پیشرفت موضوعات:** عوامل تغییر مانند قربانیان، مبارزان، گروه متفکران، دانشگاه‌ها، حامیان و افراد مشابه، گفته‌ها و نظرات مربوط به موضوع را شرح و تفسیر می‌کنند و این موجب توجه بیشتر رسانه‌ها می‌شود. سپس گروه‌های تشکیل می‌شوند تا موضوعی را مورد خطاب قرار دهند و این امر بحث و فضای عمومی را شکل داده و موجب افزایش و تسريع حرکت شده، و در نتیجه تغییرات پدید می‌آیند. این نقطه‌ای است که در آن هیچ راه بازگشتی برای موضوع باقی نمی‌ماند و اجرای یک راه حل نباید از امور عقب بماند.

**۳. حل موضوعات:** در این جا راه حل یک موضوع نزدیک بوده و می‌تواند شکل‌های به سختی قابل تشخیص هستند، آغاز شده و تا ظهور و پیشرفت موضوع و سپس راه حل آن و گوناگونی به خود بگیرد. دامنه این راه حل‌ها از است - یا به اصطلاح EIA نقطه‌ی موجود متعاقب آن نزول علاقه مردم پیش می‌رود.



۲۰. [به منظور شناخت بهتر رهیافت منحنی S - شکل و جایگاه آن در میان ابزارها و روش‌های آینده‌پژوهی؛ ن. ک: دستینه روش‌های آینده‌پژوهی]



موضوعات به شکل کمک به کار می‌رود) تا اگر بر قسمت سمت چپ یک نمودار یا پایین حاشیه‌ای بودن و ممکن است عجیب و غریب، دادخواهی، سازگاری داوطلبانه با راه حل‌های منحنی S تمرکز کنیم (بخش شکل‌گیری خاص، غیرمعمول و پیش‌پا افتاده به نظر ظاهری دولت و وضع قوانین و سپس اجرا و موضوعات فرایند تغییرات سیاست عمومی بررسند و مطابق تجربیات، آن‌ها جدید و بسیار اعمال آن، گسترش دارند. تا زمانی که موضوع مولیتور نشان‌گرهای سودمندی برای بررسی و بعید به نظر می‌رسند. هیچ کدام از این‌ها در حل شود جامعه به نقطه اشبع رسیده و پویش موضوعات نوآیند می‌یابیم. آن چنان‌که یک نگاه عادی و معمولی ارزش توجه کردن را بنابراین، علاقه به موضوع افول می‌کند.

مولیتور [۱۹۷۷، ۱۹۹۴] می‌گوید:

این‌گونه استدلال شده که هر موضوع سیاست مفاهیم و فرضیه‌ها نیز توسعه یافته و یک "دیوار داده‌ها" پدید می‌آید و یک موضوع عمومی در واکنش عمومی به آن به اوج آزمایش‌های مقدماتی انجام می‌شود. به طور را آن چنان مهم توصیف می‌کند که تجمع آن می‌رسد، به ویژه در قانون‌گذاری، می‌تواند به معمول، در این مرحله، دوره‌ای از ناباوری و تبدیل به جرمی بحرانی می‌شود و در این جا

صورت منحنی S ترسیم شود. اهمیت این مساله در آن است که یک ابزار آینده‌نگری قابل اعتماد و منطقی وجود دارد تا سازمان‌ها بتوانند موضوعات سیاست عمومی آینده را پیش‌بینی کرده و پاسخ‌های ممکن را در ذهن خود بررسی کنند. [مولیتور ۱۹۹۳]. بدون

تردید این یکی از دلایل اصلی محبوبیت مدیریت موضوعات در شرکت‌های است. با وجود این، برخلاف مدیریت موضوعات، تحلیل موضوعات نوآیند به منزله آغاز پویش محیط و شناسایی موضوعات نوآیند در مراحل نخستین تکوین آن‌ها است. بنابراین، می‌توان دید که وجود روش‌های عالی پویش محیط و به کار بستن آنها در فرایند تجزیه و تحلیل موضوعات نوآیند الزامی است. در حین انجام

طرد متعارف از سوی بیشتر افراد آگاه وجود است که موضوع به اوج می‌رسد و درواقع پویش، موضوعات نوآیند باید ارزیابی شوند که دارد (براساس فرضیه دیتور<sup>۲۲</sup> که هر چه یک متوقف کردن آن غیرممکن می‌شود. مولیتور آیا پتانسیل ایجاد یک حوزه انتخاباتی را داردن آید غیرممکن‌تر به نظر آید، احتمال تبدیل آن (۱۹۹۴) بیان می‌کند که کنارهم قرار گرفتن یا خیر - در غیر این صورت، نمی‌توانند به به یک موضوع بیشتر است). به تدریج، با رویدادها است که درواقع یک روند را مشخص عنوان یک موضوع مورد توجه قرار گیرند. آزمایش‌های بیشتر، شواهد محکمی آغاز به می‌کند.

بنابراین، یکی از مدل‌های حصول اطمینان از پیدایش می‌کند و این شواهد با موقعیت موجود مراجع و حامیان مهم - کارشناسان و مبتکرانی توسعه یک موضوع آن است که احتمال به چالش پرداخته و سرانجام منتهی به هستند که موضوع را براساس چالش آن بیان شکل‌گیری یک حوزه انتخاباتی را برای آن همگرایی در جریان اصلی جامعه می‌شود. می‌کنند، و اغلب به قربانیانی که سمبول عاطفی رویدادهای مهم آن‌ها ی هستند که در آغاز ضرورت ایجاد تغییرات هستند، ملحق می‌شوند. آزمایش کنیم.



پس پیشگامان، دانشگاه‌ها، گروه متفکران و ردیابی امور این است که "رشد حمایت‌های جامعه و الگوهای اشتغال که در پی آن پدید آینده‌نگران و دیگران نیز در گیر این مساله برجسته از یک آرمان - چه به وسیله سازمان‌ها، می‌آیند، می‌توان شرایطی را ایجاد کرد که در هستند." اغلب کمتر از ۱۲ مبدع می‌توانند در افراد و یا منابع، می‌تواند موجب افزایش آن اطلاعات درست در مورد مطرح شدن هر موضوعی مشخص شوند؛ با پایش این تصادعی آن شده و بدین صورت موجبات جلب موضوعات را به دست آورد.

پیشگامان که ایده‌های آن‌ها در نهایت به شکل توجه جدی به موضوع توسعه سیاست‌گذاران مطرح ساختن عوامل مهم برای تحلیل عمومی فراهم می‌شود". [مولیتور ۱۶ - E: موضوعات نوآیند نشان‌گر اهمیت پویش و گسترهای پخش می‌شود. نشانه‌های زودرس تغییر را می‌توان پیش‌بینی کرد". [مولیتور ۱۱ - E: ۱۹۹۳]

در حوزه‌های مهم سیاسی؛ اغلب موضوعات حاشیه‌ها توسعه می‌یابد، همچنان که شوارتز موضوع در ابتدا در آثار هنری مانند آثار علمی - در دیگر کشورها رسیدگی می‌شوند و سپس [۱۹۹۱: ۷۳] می‌نویسد: "افراد و سازمان‌ها تخیلی ظهور می‌کند. سپس به رسانه‌های موضوع در کشورهای دیگر مطرح گشته و اغلب دانش را به صورت مرکز سازماندهی جنبی راه می‌یابد و تبدیل به نوشه‌های منتشر مدلی از راه حل مطرح می‌شود. کشورهای مهم می‌کنند و دوست داشتنی‌ترین و حیاتی‌ترین و پیشرو در این زمینه عبارتند از سوئد، موضوعات را در مرکز قرار می‌دهند. در این‌جا نشده برخی سخنرانان می‌گردند.

دانمارک، آلمان، ایالات متحده و کانادا. البته در بیرونی‌تر ایده‌هایی وجود دارد که اغلب آن‌ها را فنی و اسناد آماری بیشتر می‌شود و سپس به حوزه‌های دولتی و محلی هم حوزه‌های مهمی رد می‌کند. فاصله‌های نزدیک‌تری به مرکز وجود دارند که بسیار متعدد، پر جمعیت، حاشیه‌ها دارند. نواحی که هنوز قانونی نشده تدریج به نشریات نظری و نشریات و مجلات تحصیل کرده، پر رونق، جوان و پیشرو هستند. اما کاملاً به وسیله‌ی مرکز ردد نمی‌شوند. ابتکار نکته مهم در ردیابی امور در این جا به بعد، موضوع بیشتر به سوی رسانه عمومی مانند کتاب‌ها راه یافته، و در روزنامه‌ها، خبرهای تلویزیونی و برنامه‌های رایج دیگر به اوج می‌رسد. نکته مهم در ردیابی امور در این جا است که مراقب موضوع باشیم و اگر به طور گسترهای این

مسیر پیشرفت را دنبال کنیم، به احتمال زیاد این موضوع توسعه خواهد یافت. در سازمان‌های مهم ایده باید موضع، در مرحله اول سازمان یافته نیست بلکه بیشتر به وسیله افراد و گروه‌های غیررسمی مشخص می‌شود. برخی کار دارند و سیاست‌هایی که به کار می‌گیرند. مینه.. برادران استیوز که کامپیوتر اپل را در فعالیت اقتصادی جامعه؛ کشورهای اخترع کرند و.. برای آن که مسیر انتی‌شیوه‌ها، صنعتی چندین مرحله‌ی تولید مانند مرحله‌ی هاس جاپسنس، ها، و.. را در آینده مشاهده کنیم کشاورزی، صنعتی و اقتصادی خدماتی را باید حاشیه‌های امروزی را تعقیب کنیم".<sup>۲۳</sup>

حامیان غیر متخصص وجود دارند که آغاز به گذرانده‌اند و هم اکنون در مرحله جامعه مبتنی برای شناخت اهمیت حاشیه اغلب فهرست‌هایی تسریع بخشیدن علاقه به موضوع می‌کنند و برخی مفهوم موضوعات مهم را تعیین می‌کنند. هر نوع نوآیند گردآوری و مطرح می‌شود که می‌توان برای توسعه موضوع می‌شوند. به تدریج، از تولید، زیاده‌روی‌های مختلفی را سبب شده و آن‌ها را از طریق فضای مجازی و وب جستجو حامیان تخصصی‌تر وارد صحنه شده و جا دیدگاه‌های مردم را نسبت به آن شکل می‌دهد. کرد: انداختن موضوع را آسان می‌کنند. نکته مهم در بنابراین، با توجه دقیق به نوع تولید در یک کدام چرخه‌های دیگر وجود دارند که موجب

۲۳. آین دیدگاه تا حدود زیادی متأثر از نگره "شبکه باور" در معرفت‌شناسی است که از سوی کوآین و دیگران بسط داده شده است.

می‌شوند بفهمیم آیا یک رویداد نوآیند تبدیل که اطلاعات از ذهن من می‌گذرد، بر دیدگاه پیشنهاد می‌کند که پیشگامان را می‌توان به یک موضوع می‌شود یا خیر؟ شوارتز من تاثیر می‌گذارد و توجه خود را مانند یک برخی اوقات از انرژی فراوان و شوخ طبیعی (۱۹۹۱) در کتاب خود "هنر دورنگری" وسیله، تنظیم می‌کنم .. نگران پروندهای آن‌ها شناخت. □ و مورد آخر این که وقتی حاشیه‌ها را خود باشید" [شوارتز ۱۹۹۱]

او این‌گونه استدلال می‌کند که باید به دنبال □ شوارتز می‌گوید که توجه خاص به رایج، شما را از بررسی تمام اطلاعات دور راهبردهای تازه‌ای که می‌تواند زندگی را تغییر سازد.

حقایق و مفاهیمی بگردید که فرض‌های شما درباره‌ی یک مساله را به چالش می‌کشد. طی این روند نیاز دارید تا به دنبال شواهد تصدیق نشده بگردید و فعالانه‌تر اطلاعاتی را جستجو کنید که خرد متعارف آن را زیر سوال می‌برد.

□ یک بانک داده‌ها شامل منابع معتبر ایجاد کنید. (با گذشت زمان، شوارتز افراد متفکر و به دلیل دشواری در تشخیص موضوعاتی است که احتمال بروز آن‌ها وجود دارد. به ویژه آوردن بینش‌های جدید در مورد پیشرفت‌ها هنگامی که با زمان‌های بلندمدت سروکار داریم. بسیار وقت‌گیر است، اگر یک موضوع را

بگذارید تا ببینید یک موضوع از دیدگاه آن‌ها در مورد برداشت‌های خود با افراد صحبت کنید، همچنین در مورد آن چه پویش و نظره می‌افتد و یا پس از آن هم تضمینی وجود دارد یا خیر. [برای مثال شوارتز (۱۹۹۱) در مورد مشاهدات UFO و گروه‌هایی را که دنبال

□ بهتر است که در فرآیند پویش محیط، دانش کافی را به دست آورید، زیرا پویش بیشتر می‌توانید حس خود را درباره پیشگامان مشخص سازد آیا این مشاهدات سبب آشکارسازی برخی موضوعات می‌شوند یا خیر، اما در انتها این مشاهدات به جایی نرسیدند. [همنین، نه تنها پایش موضوعات نیاز به زمان زیادی دارد، بلکه نیاز به مهارت‌ها و یک رویکرد کلی برای فرایند پویش نیز دارد که بدين وسیله بتوان شکل‌گیری یک موضوع در حال ظهور را دنبال کرد. در نهایت، آن چه تجربه شده دشواری جداسازی اطلاعات وابسته از غیر وابسته و داشتن دانشی است که

□ یکنون چه چیز موجب پدید آمدن برخی موضوعات می‌شود.

عامل مهم دیگری که در تحلیل موضوعات نوآیند تاثیرگذار است، این است که اطمینان





پیدا کیم وقتی یک موضوع نوآیند تشخیص داده شد، وارد یک روند برنامه‌ریزی راهبردی شود. جین (۱۹۸۴) به برنامه‌ی تجزیه و تحلیل روند (TAP) شورای بیمه‌ی زندگی آمریکا اشاره می‌کند که در آن گروه وسیعی از عوامل اجرایی به پویش، استخراج و انتشار مطالب علمی وسیعی می‌پردازند تا الگوهای تغییر در جامعه را تعیین کنند. با وجود این، از آن جا که روند برنامه‌ریزی استراتژیک در بسیاری از این شرکت‌ها هنوز هم تنظیم نشده بود، نتایج پویش شرایط کاربرد نداشت [فاهی و کینگ ۱۹۷۷، ویدهام ۱۹۹۱].

## پیشنهاداتی برای بهبود روش‌های همبسته در حوزه پویش محیط

این پیشنهادات برای سه روش همبسته، مطرح شده‌اند:

**۲.** مانند بیشتر فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی و پژوهش‌ها و مطالعات آینده‌پژوهی، مدیریت مناسب و معهده بسیار سودمند است [جین ۱۹۷۹، آنل و زیمرمن ۱۹۸۴].

**۱.** بهتر است که کارگروه پویش محیط تا جای ممکن چندرشته‌ای باشد. این شرایط موجب می‌شود مطالب علمی از چشم‌اندازهای گوناگون عبور کند و ترکیبی از موضوعات در حال ظهور را بتوان ایجاد کرد.

**۴.** در به کاربستن هر کدام از این سه روش، بهترین کار برای یک سازمان آن است که از دیگران یاد بگیرد. یک روند منحصر به فرد را سازمان‌دهی کنند و توسعه دهند که نیازهای خاص سازمان را بر طرف سازد. در مطالعه انجام شده به کوشش جین (۱۹۸۴) مشخص شد که پویش با گذشت زمان بهتر می‌شود و یک پروژه را نمی‌توان عیناً از یک سازمان به سازمان دیگر انتقال داد یا کپی کرد.

**۳.** یک تلاش هماهنگ باید انجام شود تا مفهوم پویش و تجزیه و تحلیل موضوعات نوآیند گستردگر شود، به گونه‌ای که تبدیل به یک فعالیت متعارف برای افراد، جوامع و سازمان‌ها گردد. هنگامی که پویش گستردگر می‌شود، آسیب‌پذیری نسبت به تعصبات فکری را می‌توان به حداقل رساند [مارین ۱۹۹۱].

**۶.** مهم است که منابع و ارزش‌ها به طور واضح در روند تجزیه و تحلیل موضوعات نوآیند و پویش عنوان شوند. همان‌طور که پیش از این دیدیم، اعمال تعصبات فکری بخش جدایی‌ناپذیر این گونه روندهاست. به نظر می‌رسد راه دیگری برای تجدید این مهم وجود ندارد و تنها باید در مورد اجزای روند کاملاً آگاه بود.

**۵.** به عنوان راهی برای افزایش پوشش مطالب پویش برای به کاهش حداکثری تعصبات فکری در یک روند، باید ترتیبی داده شود که سازمان‌ها، گزارشات مکتوب خود را هر ماه مبادله کنند. به این صورت، اطلاعات هر سازمان با سازمان دیگر مقایسه شده و ممکن است از داده‌های یکسان هم، یافته‌های جدید پدیدار شوند.

**۷.** و در نهایت، بسیاری از پیشنهاداتی که شوارتز مطرح کرد نیاز به بازخوانی و توجه دارند؛ به ویژه، ایده جستجوی شواهد تصدیق نشده؛ سعی در نگاه کردن به مساله از دیدگاه‌های مختلف افراد؛ به دست آوردن اطلاعاتی طی این روند به صورتی که قضاوت‌های شما را به چالش بکشد؛ توجه به راهبردهای جدید؛ ایجاد گروهی از افراد متفکر برای پی بردن به ادراکات و ..



## خلاصه و مقایسه

محسوب می شود و ترکیب آن با پویش می تواند نقش مهمی در مرحله تشخیص موضوع در بوده اند، زیرا آن ها راههایی قدرتمند برای درک تغییرات در جامعه هستند. تغییراتی که هنوز مدیریت موضوعات داشته باشد. مدیریت

همان گونه که دیدید، روش دلفی برای استخراج موضوعات از سوی دیگر، توانایی چشمگیری در کاملاً آشکار نیستند. اما می توانند درک شوند، و عقاید کارشناسان و تعیین زمان و قوع احتمالی شناسایی مدل پاسخگوی راهبردی و مناسب به اگر درک هم نشوند، دیدگاه جالبی را فراهم می آورند. اغلب این اولین چیزی است که افراد رویدادهای آینده به کار می رود. بهترین کاربرد موضوعات پیش رو دارد. این سه روش در کنار روش دلفی زمانی است که اطلاعات اندکی هم یک مدل کلی برای تشخیص موضوعات را به مطالعات آینده پژوهی علاقه مند می سازد و درباره گذشته وجود دارد که بتوان آن ها را نوآیند را فراهم ساخته و به طریقی استراتژیک، البته هنوز هم در روش های عام، تخصصی و ساماندهی کرد، و هنگامی که ملاحظات پاسخ مناسبی را برای آن ها فراهم می کنند.

اگرچه، روش دلفی در به دست آوردن اجماع از اطلاعاتی که به این شیوه پدید می آید، شاید بیشتری دارند، این حقیقت روش ن که ما هیچ یک گروه برای کسب اطلاعات درست تا حد مهمنترین مولفه ای ارزشی باشد که یک آینده پژوه می تواند به وسیله ای آن به روش های برنامه ریزی آینده محور کمک کند. سرانجام ارتباط روش دلفی و روش های همبسته چیست؟ ماسینی (۱۹۹۳) بهترین پاسخ را به این پرسش داده است، او پویش محیط را یک روش

ارزیابی و نظرات آگاهانه همواره نقش مهمی را در امور بشری ایفا کرده و مدامی که تابع تدبیر ایمنی روش ها باشد به سودمندی خود ادامه می دهد: پویش محیط مفهوم بررسی محیط نزدیک و محیط خارجی و عمومی یک سازمان، جامعه یا فرد است.

نظریه معتبری درباره آینده نداریم، ما را ملزم می سازد تا به ابزارهایی مانند روش دلفی توجه کنیم تا ما را در برنامه ریزی برای آینده کمک کنند. پویش شامل پایش سازمند و پیوسته سامانه های

محیطی گوناگون است؛ افزون بر این مباحثی را معینی موقفيت آمیز است، ولی در رساندن بیرون به درون توصیف می کند، در مقابل، که بر پویشگر تاثیرگذار هستند، تعیین می کند. صدایی مستقل و غیر وابسته ضعیف است. از روش های آینده نگاری، مانند دلفی، نگرشی بنابراین، نتایج پویش محیط می تواند تابع آن جای که ماهیت این روش، نبات و ارزش درون به بیرون دارند. بنابراین، پویش محیط روندهای تحلیلی باشد که این امر در مدیریت مانیگین گروه را تعیین می کند، صدایی فردی اطلاعات محیط خارجی را گردآوری می کند تا

موضوعات و تحلیل موضوعات نوآیند بیان می توانند تحت تاثیر دیگران قرار گیرند. در این دریابد چگونه می توان بر موضوع در دست شده اند. همان گونه که پیش از این گفته شد، EIA نگاه عمیق تری برای افراد پیشگام بررسی، تاثیر گذاشت. از سوی دیگر، روش مدیریت موضوعات بیشتر مربوط به مشکلات فراهم می کند، که امور مرسوم را تصدق نمی کند. همان طور که توضیح دادیم همین دانش را برای محیط خارجی بیان می کند. اما تفاوت همیشه این چنین آشکار نیست. چون افراد استثنایی هستند که در حاشیه های شناسایی و تشخیص موضوعات در مراحل اولیه تکوین تمرکز می کند. تحلیل موضوعات نوآیند موضوعاتی را که مابه آن ها علاقه داریم درک نتایج یک مطالعه دلفی می تواند تبدیل به بیشتر یک روش مبتکرانه از دیدگاه آینده پژوهان می کند و توسعه می دهنند. به عبارت دیگر، بخشی از محیط خارجی شوند که در این صورت تحلیل موضوعات نوآیند مشمول پویش، مدیریت موضوعات و تجزیه و روشنی را فراهم سازد که تحلیل موضوعات نوآیند خواهد شد. بنابراین، بیشتر نسبت به غیر در حالی که تفاوت های اساسی میان همه این وابسته ها حساس است و روش ها وجود دارد، تمام روش هایی که در مورد بنابراین آینده محورتر است. آن ها صحبت کردیم به هم پیوسته هستند.

تحلیل موضوعات نوآیند و آمارا [۱۹۸۹: ۴۳]، هنگامی که درباره سازمان





روش‌های برنامه‌ریزی آینده (IF) صحبت و برنامه‌ریزی است، به صورتی که این دو جدای بنا براین، در این باره پیش داوری وجود دارد که می‌کند، این مساله را به این صورت روشن ناپذیر باشند. او معتقد است که پیدایش چه چیزی انتخاب شود و چگونه مطالعه شود. او می‌سازد؛ او می‌گوید سازمان ابزارها را گلچین شبیه‌سازی کامپیوتراًی به این هدف کمک معتقد است باید به نیازهای اغلب مردم توجه می‌کند تا اطلاعات درست درباره دیدگاه‌های کنیم و بکوشیم تعصبات فکری که دیدگاه‌های ما می‌کند و به طور ریشه‌ای بر روش آینده‌پژوهی مختلف به دست آید: "در حقیقت، مهم‌ترین پیشرفت‌های روش‌های آینده‌نگاری به طور چهارم، توسعه معیارهای ارزیابی درباره کیفیت برسانیم. آنچنان که او می‌نویسد" ماتا چه حد به فرازینده‌ای از ادغام ابزارهایی که پیش از این محصلات حاصل از مطالعات آینده‌پژوهی. دیدگاه‌های خود نسبت به اغلب انسان‌ها اهمیت جدگانه به کار می‌رفت، پدید می‌آید. این این ویژگی آخر در پژوهش آینده‌پژوهی کم و دهیم؟ دست کم باید به طور کامل از چنین انحرافات ذهنی آگاه باشیم". بهره‌گیری از روش‌های آینده‌پژوهی و انجام پژوهش‌های این حوزه نیز موجب پدید آمدن تنگناهای قومی می‌شود که پیش از این، به طور جدی از سوی آینده‌پژوهان بیش دست کم گرفته شده است. اگر چه مورد توجه قرار نگرفته‌اند. [بسط این بحث فراتر پرسش‌هایی از جانب برخی افراد مطرح می‌شود از جستارهای حاضر است.]

"دقیق‌ترین آینده‌نگاری، لزوماً سودمندترین آن نمی‌باشد. آینده‌نگاری‌ها در برخی موارد و هنگامی دارای کارایی بیشتر می‌شوند، که خود برانداز یا خود کامیاب باشند."

مساله همواره رو به افزایش است. در بیشتر آثار علمی حوزه مدیریت موضوعات و پویش، نتایج روش دلفی را اغلب در عرصه موضوعی خاص به عنوان یک ابزار پویش ویژه به کار برده‌اند. همچنین، نتایج مطالعات دلفی اغلب تابع ماتریس‌های تاثیر برگزینده اند تا تصویر یکپارچه و کامل‌تری از رویدادهای آینده‌نگاری تهیه شود. نتایج به دست آمده از دلفی و روش‌های مربوط به تحلیل موضوعات نوآیند مدرکی دارید؟ این سوالی است که اغلب مطرح سازمان‌های مختلف مشاوره می‌کنند و اغلب به عنوان هسته اطلاعاتی در ایجاد سناریوها می‌شود، اما نباید به عنوان معیار مورد توجه قرار گیرد. آمارا [۱۹۹۱: ۶۴۷] اعتقاد دارد که این عملکرد‌هایی است که بر تعداد زیادی از دامنه کاربرد روش‌های آینده‌پژوهی در آینده می‌گذرد. می‌داند این دست است چون "هدف ما پیش‌بینی محدود تاثیر می‌گذارند، چیست؟ ما پیش از نیست، هدف مهم ما تهیه‌ی تصاویر و تجزیه و این تعصبات فکری و ذهنی قدرتمندی در یکپارچه و کامل‌تر می‌شود.

اکنون از اینجا به بعد برای پیش‌بینی روش‌های تحلیل و درک آن‌ها به گونه‌ای است که بتولیم پژوهش آینده‌پژوهی را مشاهده کرده‌ایم، بنابراین آینده‌پژوهی و پژوهش به کجا باید برویم؟ آمارا با وکنش خود احتمال پدید آمدن آینده‌هایی را چگونه یک پژوهشگر یک مشکل را تعریف کرده (۱۹۹۱) چهار اصلاح را برای پیش‌بینی روش‌ها که دوست داریم، افزایش دهیم" در مقابل، او راه حلی برای آن پیشنهاد می‌کند که تائیر بیان می‌کند. نخست، مشخص کردن روش مناسب و کارآمدی داشته باشد؟ از آن جای که برname کلی است. (تعیین مسائل با ارزش مفید سنجه‌هایی چون موجه بودن، سازگاری درونی، آینده هنوز اتفاق نیفتاده است، شرکت مادر و توصیف اختصاری در مورد چگونگی توضیح و منطقی بودن، قابلیت گسترش و پوشش ارزش و طرح پیشنهادهایی که به آن عمل می‌شود، به نشان دادن یک موقعیت). دوم، کشف و توصیف تأثیر باشد. رونالد هیگنسی<sup>۳۴</sup> (۱۹۹۱) با اشاره این معنی است که ما آگاهانه در شکل‌گیری تغییرات ساختاری است. او استدلال می‌کند، که به سناریوی ۱۷ سال پیش خود برخی بینش‌های آینده شرکت می‌کنیم. قدرت این پیامد را ما به عنوان پژوهش‌گر هنوز نظریه‌های مناسب یا دیگر را مطرح می‌کند. او نشان می‌دهد که می‌توان در بخشی از صحبت‌های لینستون و ابزارهای کافی برای درک چگونگی کشف آن‌ها را چگونه یکی از مشکلات اصلی در پژوهش درباره توروف نشان داد [۱۹۷۵: ۲۳۱]. آینده‌پژوهی اجتناب ناپذیری از ارزش‌هاست و اگر ما فعالانه بر آینده تأثیر بگذاریم، آن گاه نیاز در اختیار نداریم. سوم، توسعه پیوندها میان اجرا



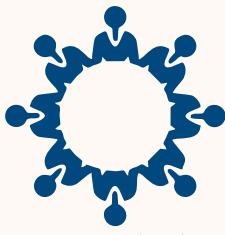
داریم تا بسیار سریع مجموعه‌ای از اخلاقیات یا جهان به مکانی برای زندگی بهتر است و برسی شود. همچنین، او به این مساله اشاره اصول توافق شده را پدید آوریم که ما را در این بنابراین باید مجموعه‌ای از اخلاقیات به دست می‌کند که، آینده‌پژوهان مشاور باید تعریف آید. برای مثال، هنگامی که آینده‌پژوهان در روشنی از واقعیت‌های پذیرفته شده و ارزش‌های کار راهنمایی کنند.

وندل بل (۱۹۹۳) به موضوع آینده‌پژوهان و حال انجام قراردادهایی هستند، باید نیازهای مطالبی که از آن‌ها پرسیده می‌شود داشته اخلاقیات پرداخته و برخی توصیه‌های مقدماتی مشتریان را برآورده سازند، اما باید به روشنی باشند. همان‌گونه که مشهود است، این توصیه‌ها را نیز مطرح کرده است. او با این پیش فرض اعلام می‌کنند عاقب عملکردهایی که آن‌ها بسیار گسترده‌اند و کارهای زیادی باید در این آغاز می‌کند که نقش آینده‌پژوهان در تبدیل توصیه می‌کنند، باید به طور وسیع در جامعه زمینه انجام شود.



## نتیجه گیری

در این جستار [به مثابه مدخلی بر مباحث روش‌شناسی کتاب] چهار روش آینده‌پژوهی - یعنی، دلفی، پویش محیط، مدیریت موضوعات و تجزیه و تحلیل موضوعات نوآیند را بررسی کردیم؛ اگر چه تفاوت‌ها میان دلفی و سه روش همبسته دیگر روش‌ن است، اما دیدیم که چگونه می‌توان آن‌ها را یک جا به کار برد. نتایج مطالعات دلفی اغلب در روندهای پویش ساختار مدیریت موضوعات گنجانده می‌شود. نتایج مطالعات دلفی همچنین تابع ماتریس‌های تاثیر برگذر و دیگر ابزارها است تا اعتبار و موجه بودن آن‌ها تأمین گردد. تجزیه و تحلیل موضوعات نوآیند، شاید آینده محور ترین روش باشد و جالب‌ترین ابزار تحلیل روندهاست. اگر چه نقاط کاستی خاصی در هر کدام از این روش‌ها وجود دارند، اما هر کدام از آن‌ها هنوز در پژوهش آینده‌پژوهی نقش محوری را ایفا می‌کنند. مهم است وقتی به بحث پیرامون روش‌های آینده‌پژوهی می‌پردازیم، توجه داشته باشیم تا درباره روش‌ها دچار وسواس نشویم. نکته آخر آنکه اگرچه به طور خلاصه به مساله اخلاقیات اشاره شد؛ با این حال این موضوع توجه زیادی را می‌طلبد. و در این جستارها فرصت پرداختن به آن‌ها وجود ندارد هرچند باور داریم باید در کار پژوهش آینده‌پژوهی به یک مساله محوری تبدیل شود.



انجمن مشاوران مدیریت ایران  
(IMCA)

عضو شورای بین المللی موسسات مشاور مدیریت  
(ICMCI)

تنها مرجع معترض دور گواهینامه



CERTIFIED  
MANAGEMENT CONSULTANT

گواهینامه حرفه‌ای بین المللی مشاور مدیریت

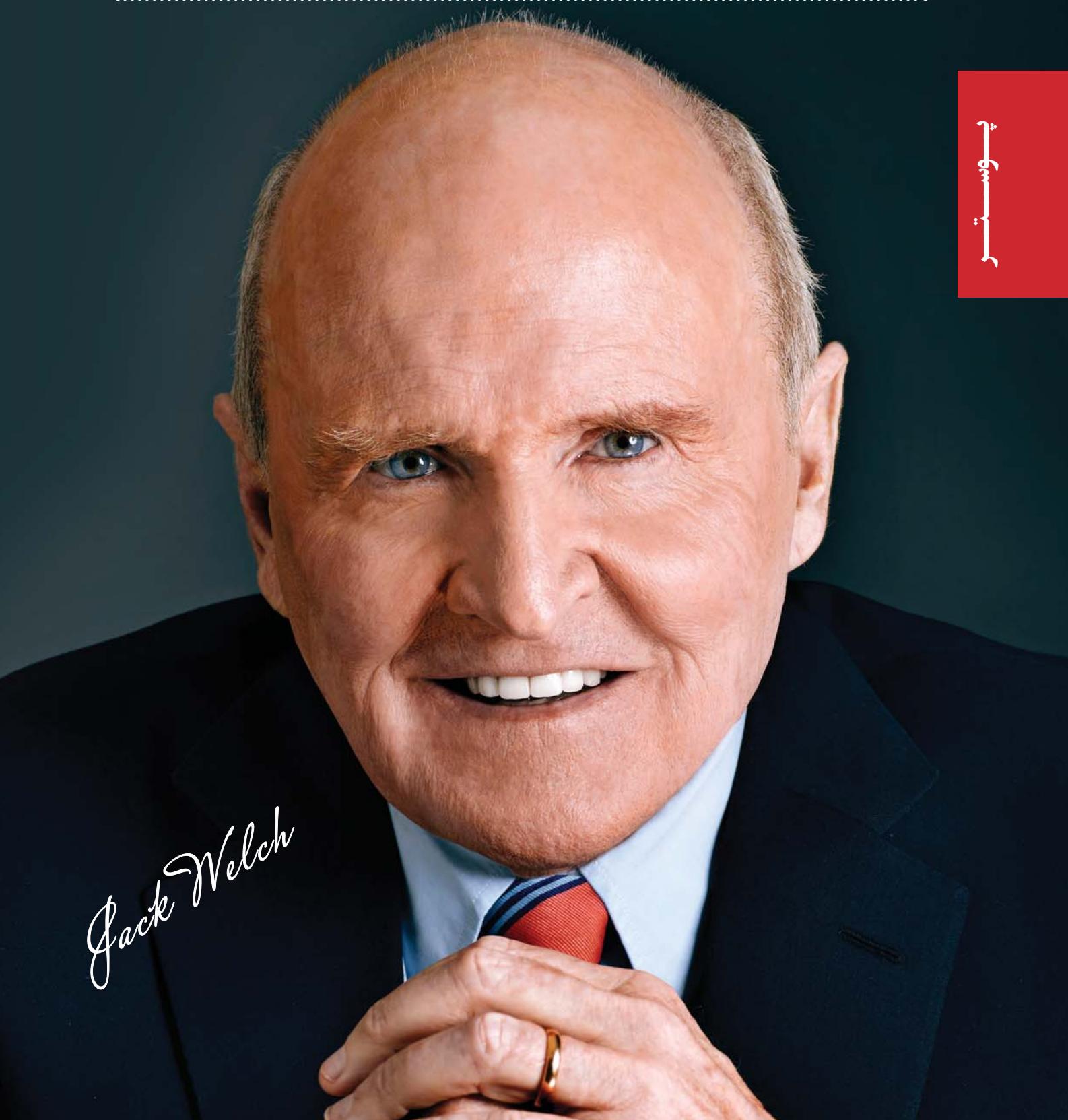
شانز تعالی در حرفه مشاوره مدیریت

## ”نجات دهنده شرکت جنرال الکتریک“

جک ولش روش نوینی در نحوه اداره شرکت‌های بزرگ ابداع کرد که امروزه بسیاری از مدیران بزرگ فارغ از اصول فرسوده و سنتی پیشین، به راحتی کنترل امور مرزهای تجاری خود را در دست گرفته و با سرعتی باورنکردنی به سوی پیشرفت و توسعه پیش می‌روند. فنون افسانه‌ای مدیریت ولش به گونه‌ای است که هر مدیری را در هر قلمرویی به اوج می‌رساند. او خود نمونه بارز و موفق تکنیک‌های ولش است که در سن ۴۴ سالگی کنترل تمامی امور شرکت بزرگ و نامداری چون جنرال الکتریک آمریکا را در اختیار گرفت و عنوان جوان‌ترین مدیر یکی از بزرگترین شرکت‌های ایالات متحده را از آن خود کرد.



Jack Welch



جان فرانس ولش جی. آر در سال ۱۹۳۵ در ایالت ماساچوست آمریکا به دنیا آمد. در سال ۱۹۵۷ برای جنرال الکتریک سرمایه‌ای بی کران محسوب داشت که مدیران ارشد شرکت به جای نصب مدرک مهندسی شیمی خود را از دانشگاه همان ایالت دریافت کرد و پس از آن به سرعت به ادامه تجربیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن دکترا این رشته را از دانشگاه آیلینیوس دریافت نماید. بلافضله پس از فراغت از تحصیل یعنی در سال ۱۹۶۰، ولش به شرکت جنرال الکتریک پیوست و مشغول به کار شد؛ اما یک سال بعد تصمیم به ترک این شرکت گرفت. او که از بدو ورود به این مکان با نحوه ارتقا شغلی کارکنان و برخی روش‌های مدیریتی مشکل داشت، پس از یک سال فعالیت با دریافت بزرگ کار می‌کنند و بدین ترتیب تمامی این رفت و آمدهای وقت‌گیر اضافی برای انتقال به جای دیگر به یک سوپرمارکت بزرگ تشبیه شود، دیگر تمامی اتفاف وقت و انرژی در این نظرات و تصمیمات برای او برداشته خواهد شد. سیستم اداری از بین خواهد رفت. اگر تمامی کار بازگشت و به کمک گاتوف توانست پله‌های بخش‌ها هم‌چون قفسه‌های سوپرمارکت در کار ترقی را به سرعت طی نماید. او ابتدا با بکارگیری هم و در معرض تماس دیگران قرار گیرند، نه به روش نوین و مبتکرانه بازاریابی محصولات جنرال سیستم کاری آن‌ها لطمه‌ای خواهد خورد و نه الکتریک را به طرز شگفت‌آوری ارتقا داد و از دخالت و ناهمانگی در انجام امور پدید خواهد همین‌رو نام و اعتبار خاصی در شرکت به دست آمد، علاوه بر این‌ها تماس طولانی مدت همه با آورد. سپس در سال ۱۹۷۲ به سمت معاونت یکدیگر سبب خواهد شد تا مطالب موردنیاز یکی از بخش‌ها، در سال ۱۹۷۷ مدیریت آن شرکت بارها و بارها دهان به دهان تکرار شده و بخش، در سال ۱۹۷۹ یکی از اعضای هیأت در ذهن همگان نقش بندد. بکارگیری این روش مدیره و سرانجام در سال ۱۹۸۱ به عنوان جانشین غیرمعمول سبب شد تا کارکنان همگی خود را عجیبی رویه رو شد. او که تا پیش از این تصور رجینالد جونز و جوان‌ترین مدیر کل شرکت جزیی از کل بدانند و تماس‌های روزمره آن‌ها با عظیم جنرال الکتریک منصوب شد. در طول مدیران ارشد شرکت، نوعی اعتماد به نفس و فعالیت ۲۰ ساله او در این سمت، جنرال الکتریک وابستگی عاطفی به جنرال الکتریک در آن‌ها پیشرفتی بی‌سابقه در خود مشاهده کرد به پدید آورد و این‌گونه شد که در مدت ۲۰ سال شنیدن تصمیم او بسیار خوشحال طوری که فروش محصولات آن از ۱۲ میلیارد این شرکت چنان رشدی کرد که قوی‌ترین خواهد شد، به ناگاه با عکس العمل دلار در سال ۱۹۸۱ به ۲۸۰ میلیارد دلار در سال شدید او مبنی بر عدم اجازه به کارشناسان موفقیت ولش را مدیون توانایی او در توان علمی و مدیریتی او به حدیست که حتی در شد. گاتوف که خود مدیری مدیریت و بکارگیری تکنیک‌های فوق العاده موثر سن و سال امروز نیز قریب به ۵۰۰ شرکت او را جوان و لایق در آن بخش به می‌دانند. او به سادگی می‌دانست که چطور افکار به عنوان مشاور و راهنمای در کنار خود دارند و از حساب می‌آمد، به خوبی و اهدافش را به تک تک افراد از بالاترین رده تکنیک‌های خلاق او سود می‌جویند.



## نگاهی به مشارکت زنان در مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه فرهنگی و اقتصادی

سعید هداوند

مدرس دانشگاه جامع علمی و کاربردی



یکی از شاخص‌های مهمی که در توسعه یافته‌گی کشورها مطرح است میزان مشارکت زنان در فعالیت‌های اجتماعی و تصدی مسؤولیت‌های مدیریتی است. در گذشته این سوال طرح بود که نقش زنان در بهبود برنامه‌های توسعه چگونه است؛ در حالیکه امروزه با تکیه بر نقش آنان به عنوان منبع بالقوه مزیت رقابتی این سوال مطرح است که چگونه می‌توان با بهره‌برداری از این پتانسیل نهفته در دنیای متغیر کسب و کار به مزیت رقابتی بلندمدت نایل شد؟ در این مقاله با تمرکز بر وجود مختلف فعالیت‌های زنان در عرصه‌های اجتماعی، جایگاه آنان در سه حوزه «فرهنگ»، «اشتغال» و «مدیریت» مورد بحث قرار گرفته و از این منظر چالش‌هایی که حضور آن‌ها را تحت تاثیر قرار خواهد داد بررسی می‌گردد.

توسعه

مدیریت

فرهنگ

اشتغال

زن

۳۴  
۱۳۹۴



## ■ مقدمه ■

تحصصی نشانگر آن است که حوزه‌ای که ■ جایگاه اجتماعی زنان در جامعه

با وجود انقلاب صنعتی و تغییرات ایجاد شده بسیاری از اندیشمندان اجتماعی، توسعهٔ پیشرت تصور می‌شد تنها در قلمرو مردان است در مبانی اجتماعی جوامع، اشتغال نیز شکل مبتنی بر توانمندسازی زنان را توسعه پایدار در اختیار زنان نیز قرار گرفته و باورهای مردانه خاص خود را پیدا کرده است. از آن دوران دانسته و مهم‌ترین معیار سنجش توسعهٔ یافتنگی زنان همچون مردان پای به عرصهٔ نهاده و مثال گرایش زنان به رشته‌های مدیریتی، یک کشور را در اهمیت و اعتباری که زنان آن خواستار استقلال و داشتن فرصت‌های شغلی ضمن اینکه شاخصی برای نشان دادن کشور دارا می‌باشد فرض می‌نمایند. آن‌ها بر تاثیرگذاری اجتماعی آنان می‌باشد نشانگر این باورند که برای تحقق توسعهٔ یک کشور مناسب با شئونات خود و یا حتی فرصت‌های برابر با مردان شده‌اند. آنان همواره کوشیده‌اند تا با نشان دادن استعدادها و توانایی‌های خود در عرصه‌های کاری، عقب‌ماندگی‌های گذشته را جبران نموده و در راه کسب امتیازات اجتماعی پیشتاز کردند. موضوع مشارکت زنان در فعالیت‌های اجتماعی و پذیرفتن مسوولیت‌های مختلف از جمله مباحثی است که پیشرت در جوامع صنعتی مطرح گردیده است اما امروزه در اغلب کشورها حضور زنان در فعالیت‌های اجتماعی از جمله اصول اجتناب‌ناپذیر اهداف توسعه در برنامه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به شمار می‌رود. استفاده بهینه از این منبع مهم نیروی انسانی و تجهیز آن به دانش و مهارت‌های موردنیاز از جمله الزاماتی است که زمینه‌ساز برآن است تا با بررسی آمارهای مربوط به نگرشی نو به تقسیم نقش‌ها، ساختارهای سیاست‌گذاری‌های مربوط به بکارگیری و ایران و مقایسه آن با شاخص‌های کشورهای جنسیتی و انتظارات جامعه از زنان را فراهم آورد. با اینکه ضرورت مشارکت زنان در حلب مشارکت بیشتر و بهتر آنان خواهد توسعه‌یافته، موقعیت و جایگاه زنان در سه حوزه «اشغال»، «فرهنگ» و «مدیریت» در گردید [۱].

## نقش زنان در پیشرفت هر کشور، مستقیماً با اهداف توسعه اجتماعی و اقتصادی آن کشور بستگی دارد و

### عاملی بنیادی محسوب می‌گردد.

آماده بودن فضای فکری جامعه در پذیرش نقش آنان و اهتمام در ایجاد تعادل بیشتر شود، قطعاً تاثیر زیادی در روند توسعه و اجتماعی و فرهنگی از نظر تساوی حقوق زن افزایش کمی و کیفی نیروی انسانی آن جامعه خواهد داشت. دخالت مساله جنسیت در فرایند اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به شمار می‌رود. با این رویکرد آنچه که در این مقاله مورد بحث برآمده بوده در پذیرش اهداف توسعه در برآمد و بهبود روابط کاری نیز خواهد بود. برآمد، با اینکه ضرورت مشارکت زنان در حوزه «اشغال»، «فرهنگ» و «مدیریت» در نیل به تعادل جغرافیایی، افزایش مشارکت کشورهای توسعه‌یافته به طور عام و کشور و توسعه جوامع مختلف مطرح بوده ولی هنوز آگاهانه سیاسی و اجتماعی، گسترش ایران به طور خاص مورد بررسی قرار گیرد. در بسیاری از کشورها میان زنان و مردان آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و بهبود الگوی برای این منظور جایگاه اجتماعی زنان در تعادل مطلوب و قابل قبولی ایجاد نشده است. معیشتی خانواده از جمله مواردی است که با بخش اول مقاله تبیین می‌گردد و در ادامه افزایش مشارکت‌های اجتماعی زنان و میزان وضعیت زنان در حوزه‌های «فرهنگ»، همکاری کاتانا حاکی از آن است که با اینکه اشتغال آن‌ها رابطه تنگاتنگی دارد [۲]. آنچه قرار می‌گیرد. در انتهای نیز با برشمودن جهان تشکیل می‌دهند اما فقط ۱۰٪ از در تحولات اخیر بیش از هر نکته دیگر چالش‌های پیش‌رو پیشنهادهایی برای ایفای درآمد جهان به آنان تعلق دارد. در بخش چشمگیر و قابل توجه است، استقبال زنان از نقش بهتر زنان در توسعه پایدار ارایه خواهد دیگری از این گزارش آمده است که علیرغم اینکه ۱٪ از دارایی‌های جهان در اختیار



زنان می‌باشد و نیمی از مواد غذایی جهان را مطالعات نشان می‌دهد که جایگاه اجتماعی وظایف مادری، همسری و مستحکم کردن تولید می‌کنند اما به ندرت مالک زمین بوده و زنان هم از لحاظ کمی و هم از لحاظ کیفی، به پایه‌های خانواده را به خوبی انجام می‌دهند که بیش از دو سوم بی‌سوانان جهان را نیز تشکیل شدت تحت تاثیر سطح توسعه یافته‌گی کشورها رشد اخلاقی و معرفت علمی یافته باشند و این است. معمولاً این گونه است که هر چه توسعه جز با مشارکت اجتماعی آنان میسر نخواهد شد می‌دهند [۳].

علت اصلی شکل‌گیری چنین چالش‌هایی به بیشتر باشد نقش و سهم زنان در حوزه‌های واژ این روست که ضرورت بازنگری در جایگاه حاکم بودن باورها و عقاید قدیمی در جوامع باز مختلف اجتماعی نیز بیشتر است. با این حال، اجتماعی زنان و ایجاد نوعی مکانیزم مطمین می‌گردد که مرد را عضو بیرونی خانواده [یعنی این امر به این معنی نیست که در کشورهای برای تقویت فعالیت‌های اجتماعی آن‌ها الزامی کسی که خارج از خانه فعالیت می‌کند] و زن را توسعه یافته هیچگونه تبعیضی بر ضد زنان وجود به نظر می‌رسد.

**■ زنان و ساختارهای فرهنگی جامعه**

پرورش نیروی انسانی ماهر و بهره‌گیری از آن در بهبود شاخص‌های توسعه یافته‌گی از جمله موضوعاتی است که نه تنها در طبقات اجتماعی، بلکه از نظر جنسیتی [یعنی تقسیم کار بین زنان و مردان] تحت تاثیر ارزش‌ها و مدل‌های رفتاری فرهنگ حاکم قرار دارد. نقشی که فرهنگ برای جنس زن و مرد در جامعه تعیین می‌کند به دلیل تاثیر اجتماعی، خودباعری او را در اجرای نقش تاثیر قرار می‌دهد. پر واضح است عدم تایید اجتماعی نقش‌های جدید جنسیتی از سوی جامعه، خود باوری آن جنس را تضعیف کرده و نقش وی را در بالفعل کردن توانایی‌هایش به تعویق انداخته و یا مانع آن می‌شود.

اما علیرغم این مساله، باور و فرهنگ عمومی که در اغلب جوامع [و حتی در میان زنان] وجود دارد آن است که زنان برای پذیرش بسیاری اجتماعی یکی از مفاهیم بنیادی توسعه انسانی در هر کشوری است، لذا محدود کردن آن‌ها به از مسؤولیت‌ها به اندازه کافی توانای نیستند است که حتی جوامع توسعه یافته نیز از امور خانه‌داری و پرورش فرزند نه تنها قابل و بهتر است که این گونه کارها به مردان چالش‌های تقابل سنت و مدرنیته در امان قبول نیست بلکه حتی به نظر می‌رسد زمانی سپرده شود و زنان به کارهای دیگر از جمله

از آنجا که بدون در نظر گرفتن نقش زنان [که تقریباً نیمی از جمعیت هر کشور را تشکیل می‌دهند] دستیابی به توسعه واقعی امکان‌پذیر نخواهد شد، لذا به کارگیری صحیح و مطلوب قابلیت‌های زنان نه تنها نیل به اهداف پیش‌بینی شده را تسهیل می‌نماید بلکه از نظر ایجاد ساختار توسعه فرهنگی نظری توزیع عادلانه در آمدها و کاهش رشد جمعیت و بالطبع افزایش سطح رفاه خانواده‌ها نیز تأثیرات فراوانی را بر جای خواهد گذاشت.

می‌نویسد که "مشارکت زنان در امور سیاسی بالطبع تبعیض کمتری نیز رخ خواهد داد. هر نوع وابستگی خارج از خانه به معنای خیانت به همین منظور در بسیاری از کشورها قوانینی برای بهبود وضعیت اجتماعی زنان وضع گردیده به فرصت‌های خانوادگی است". «تالیوت پارسونز» نیز بر این باور است که "زنان نباید در ولی واقعیت آن است که هنوز راه درازی برای زندگی شغلی از الگوی مردانه پیروی نمایند زیرا تثبیت موقعیت زنان باقی‌مانده است. از آنجایی تغییر در فرصت‌های شغلی و ایجاد برابری که میزان مشارکت زنان در حوزه فعالیت‌های اجتماعی یکی از مفاهیم بنیادی توسعه انسانی موجب از هم گسیختگی ساحت خانواده خواهد شد" [۴]. معنای این گونه موضع گیری‌ها آن در هر کشوری است، لذا محدود کردن آن‌ها به از مسؤولیت‌ها به اندازه کافی توانای نیستند است که حتی جوامع توسعه یافته نیز از امور خانه‌داری و پرورش فرزند نه تنها قابل و بهتر است که این گونه کارها به مردان چالش‌های تقابل سنت و مدرنیته در امان نیستند و اندیشه‌های حاصل از این رویارویی فضای مناسب مداخله و مشارکت در مسؤولیت‌های اجتماعی را از زنان سلب نموده و پذیرش آنان در نقش‌های مختلف با دشواری فراوان صورت خواهد پذیرفت.





خانه‌داری و تربیت فرزندان بسنده نمایند [۵]. اصولاً تقسیم جامعه به دو گروه مرد و زن [در راستای برآورده توافقی‌های فکری و قدرت خلاقه انسانی] تقسیم‌بندی نادرستی است و این تفکر زاییده یک رویکرد نژادپرستانه است. **اشتغال و استقلال اقتصادی یک حق اجتماعی با بهره‌گیری از مهارت‌های فردی در مسؤولیت‌های محوله می‌باشد.** بنابراین ما با شاغل زن یا مرد سروکار نداریم بلکه با شاغل توأم‌مند یا ضعیف روبرو هستیم که این شاغل می‌تواند زن یا مرد باشد. توائستن یک مقوله ذاتی در همه انسان‌ها است و جزو طبیعت آن‌ها محسوب می‌گردد. ویژگی‌های توائستن شامل خاصیت یادگیری، باور، انگیزه و اراده است و این ویژگی‌ها هم در زنان و هم در مردان وجود دارد و فقط مختص به یکی از آنان نیست. اما اینکه چرا تعداد شاغلان زن در دنیا [از جمله ایران] کم می‌باشد باید دلایلی را جستجو کرد که مانع دست‌یابی آن‌ها به مشاغل مناسب می‌شود. در ادامه به برخی از موانع از فرهنگی که مانع از فعالیت‌های اجتماعی زنان می‌گردد اشاره می‌گردد:

**قوانين ناظر بر حاکمیت خانواده**، مانع بزرگی برای زنانی که به کار تمایل دارند محسوب می‌گردد. هر چند در حال حاضر با توجه به شرایط سخت اقتصادی که دیگر یک نفر از عهده معاش چند نفر بر نمی‌آید کم کم این فرهنگ در حال تغییر است، اما همچنان باور عمومی بر این است که اگر درآمد مرد برای زندگی کافی باشد دیگر نیازی به حضور زن در اجتماع وجود ندارد.

**وجوه تبعیض در ساختار شغلی**، از عوامل بسیار مهم در جهت پایین نگه داشتن و یا عقب راندن زنان در عرصه کار به حساب می‌آید. شرایط کاری یکسان اما درآمد متفاوت برای زنان نسبت به مردان، ممانعت از حضور زنان در عرصه‌های مدیریتی که همان مفهوم سقف شیشه‌ای را یادآورد می‌شود، سخت‌گیری‌ها و عدم حمایت‌های کاری از زنان در موقعیت‌های خاص [نظیر بارداری] از عوامل اثربخش در این مورد است.

**مفهوم جنسیتی**، در این رابطه مفهوم نقش‌های جنسیتی باید تعریف گردد. به این معنا که مشخص شود از هر جنسی چه نقشی موردنظر است؟ پاسخ به این سوال می‌تواند در کشورها و فرهنگ‌های مختلف متفاوت باشد. برای مثال نقش‌های جنسیتی در کشور ما پذیرای این نیست که زنان در پست‌های بزرگ مدیریتی قرار گیرند یا اینکه زمام بخش قابل ملاحظه‌ای از جامعه به آنان سپرده شود.

**اجتماعی شدن**، فرایند اجتماعی شدن، اصل مهمی است که ریشه در فرهنگ‌های جامعه دارد. چرا که بر اساس آن شخص می‌آموزد چگونه از عهده نقش جنسیتی خود برآید. مثلاً اگر در کشوری تصور بر این باشد که دختر موجودی منفعل است، در آینده او خود را به عنوان «جنس دوم» پذیرفته و تغییر این نگرش در او امری مشکل خواهد بود.

**مردسالاری**، فرهنگ اقتدارگرا و مردسالار همواره رواج‌دهنده باورهای سنتی و کلیشه‌های جنسیتی بوده و تضعیف اعتماد به نفس و تعمیق حس حقوق و خودکم‌بینی را در زنان به دنبال آورده است. کمیود آگاهی زنان در ابعاد حقوق فردی، خانوادگی، اجتماعی و حرفة‌ای و عدم حضور آنان در فعالیت‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی به استمرار این فضای نابرابر کمک می‌کند. با این شرایط عجیب است فرهنگی که مرد را عامل اصلی و موتور حرکت اجتماع می‌داند، قبول نماید که زن نیز در این جامعه سهیم است و همچون مرد حق انتخاب و بیان خواسته‌های خود را دارد.



پژوهش‌های انجام شده توسط مجله «فورچون»<sup>۱</sup> مهمترین عامل این شکست، نگرش‌های منفی و کمبود تقاضای نیروی انسانی نه تنها موجب حاکی از آن است که زنان بیش از مردان، قالبی است که نسبت به زنان شاغل وجود دارد. هر رفتن این فرصت استثنایی می‌شود بلکه مسائل فرهنگی را عامل عقب‌ماندگی خود می‌دانند. آن‌ها معتقدند که اولین مانع یکی از اعضای هیات علمی دانشگاه شهید حاکم می‌کند. بنابراین برای جلوگیری از ایجاد پیش‌فت‌شان فرهنگ دافعه حاکم بر جامعه است. زنان معتقدند در ورود به مشاغل سازمانی ایران، سال‌های بحرانی را پیش‌رو دارد. جوانی برنامه‌ریزی نیروی انسانی به‌ویژه برنامه‌ریزی امکان و فرصت مساوی همچون مردان برای بازار کار زنان ضروری به نظر می‌رسد [۱۰].

جمعیت موجب شده است که تحولات آن‌ها وجود ندارد و موانع فرهنگی مانع ارتقای چشمگیری را در دو سوی عرضه نیروی انسانی از دیگر رسوابات فرهنگ سنتی که در مواجهه با آن‌ها می‌شود [۶]. به عقیده «شیفر» و «لام»<sup>۲</sup>، شاهد باشیم. این امر همراه با افزایش سطح اشتغال زنان حاصل می‌گردد می‌توان به مواردی تصورات نادرست اجتماعی، زنان را به سمت سواد و آموزش در جامعه و افزایش سهم مشاغلی هدایت می‌کند که بیشتر از توانایی با تحصیل کردگان دانشگاهی [که در بازار کار زنان جنسیت آن‌ها همسانی دارد. به زعم ایشان چشمگیرتر می‌باشد] تعییراتی کیفی نیز به همراه داشته است. افزایش مشارکت اقتصادی تصور غالب مردانه بودن در جامعه موجب می‌شود که زنان علیرغم وجود توانایی، در زنان و حضور پررنگ‌تر آنان نیز از مشخصه‌های به زعم جامعه‌شناسان و صاحب‌نظران اقتصادی و اجتماعی یک جامعه زمانی به بلوغ توسعه یافته‌گی می‌رسد که قادر باشد فرهنگ کاری خود را بر اساس نیازهای خویش به روز نماید. اثر این کار بسیار بیشتر از کنار آمدن با فرهنگ حاکم می‌باشد.

مشاغل پایین جامعه متتمرکز شده و به مشاغل دیگر بازار کار است. همچنین بر اساس گزارش بالا و مدیریتی دست پیدا نکند [۷]. در اغلب رسمی منتشر شده توسط مرکز آمار ایران، جوامع باور عمومی بر آن است که زنان نسبت مشارکت اجتماعی زنان و دختران در عرصه‌های اشتغال به زنان، به خطر افتادن سلامت روحی و روانی آن‌ها، طولانی بودن ساعات کاری، لذت به همسران خود و ظایف دشوارتری را بر عهده گذشته بیشتر شده است به طوری که ۶۴٪ از دارند. از جمله اینکه زنان کار فیزیکی بیشتری در امور خانه‌داری نسبت به مردان انجام متقاضیان شرکت در آزمون استخدام ادواری می‌دهند. یا اینکه زنان اهمیت فوق العاده‌ای برای ظایف خانه‌داری قایل هستند و افزایش مشارکت هنوز ایران جزو آخرین مایوس‌کننده‌تر از همه اینکه شغل مرد در هر کشورها از نظر مشارکت اجتماعی زنان است. صورت مهم‌تر از شغل زن تلقی می‌گردد [۸]. هر چند تحولات فوق می‌تواند به عنوان یک برای مثال تجربه ثابت نموده در سازمان‌هایی فرست اشتغالی برای جامعه مطرح شود و بهره‌گیری از این نیروی انسانی انباشته شده و با که از کارکنان زن انتظار دارند فرهنگ غالب را بپذیرند، سرمایه‌گذاری روی کارهای مبتکرانه و کیفیت، نرخ رشد اقتصادی را افزایش دهه‌های اخیر افزایش یافته است اما این خلاق نیروی کار با شکست مواجه می‌شود.



این موفقیت در حوزه حل مساله و مقابله با صنعتی در ازای هر ۱۰۰ نفر نیروی کار مرد، ۸۳ تهدیدات و خطرات و مدیریت ریسک مشخص‌تر زن شاغل وجود دارد [۱۳].

در کشورهای در حال توسعه نیز وضعیت در توسعه و استفاده بهینه از شبکه‌های ارتباطی و اجتماعی آن‌ها نیست. برای بهبود وضعیت زنان، اطلاعاتی و تغییر در سبک‌های مدیریتی راهگشا به اعتقاد پژوهشگران زنان در سرمایه‌گذاری و حال دگرگونی است. در این کشورها زنان حضور بهره‌برداری از منابع سازمانی بسیار توانا هستند. فعال‌تری در عرصه‌های کاری و خدماتی را می‌باشد.

**■ زنان و فعالیت‌های اقتصادی**

دلیل اصلی این موفقیت نیز در این مساله نهفته تجربه می‌کنند. به نحوی که در سال‌های اخیر کشوری که به دنبال توسعه بافتگی است است که آن‌ها نسبت به «هر رفت» سرمایه‌های زنان در کشورهایی از نیروی انسانی خود را نادیده سازمانی بسیار حساس هستند و معمولاً پیش از رشدی در موفقیت صنایع صادراتی داشته و بین بگیرد. جامعه هنگامی توسعه می‌یابد که همه تصمیم‌گیری با کارشناسان مختلف هماندیشی ۴۰ تا ۳۰ درصد مشاغل بخش‌های صادراتی این اعضاً آن فرصت برابر و انگیزه قوی برای می‌کنند. حال آنکه مدیران مرد معمولاً به کشورها به ویژه نساجی و پوشاسک با مدیریت زنان اداره می‌شود [۱۲].

افزایش اشتغال زنان با تحولی عظیم در نوع مشاغلی که غالباً به آنان پیشنهاد می‌شود نیز همراه شده است. بر این اساس از حجم کارهای تولیدی که عرفانه قلمداد می‌شوند

## مشارکت زنان در فعالیت‌های اقتصادی نه تنها در توسعه ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنان بلکه در توسعه اقتصادی و اجتماعی جامعه نیز نقشی کلیدی دارد.

مشارکت در فعالیت‌های اقتصادی را داشته باشد در حالی که در کشورهای در حال توسعه میزان مشارکت زنان در حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی به کمتر از ۴۰٪ محدود می‌گردد در

بسیاری از کشورهای صنعتی نزدیک به ۵۰٪ نخستین ایده‌ای که با آن مواجه می‌شوند اکتفا کاسته شده و بر میزان انجام کارهای خدماتی نموده و براساس آن عمل می‌نمایند [۱۴]. [که زنان و هم مردان قادر به انجام دادن آن در آمریکا، از سال ۱۹۹۵ تا سال ۲۰۱۱ تعداد هستند] افزوده شده است.

مروری بر نسبت زنان در کل نیروی کار جهان کارهایی که توسط زنان سرمایه‌گذاری شده اما علیرغم ورود به هزاره جدید و تغییر نگرش و برخی از کشورها نشان می‌دهد که این نسبت افزایش یافته است. بدین ترتیب که ۹,۱ میلیون نسبت به توانمندی‌های زنان سهم آن‌ها از کل در جهان ۳۶ درصد، در آمریکا ۴۵/۳ درصد، کار اداره شده توسط زنان، ۲۷,۵ میلیون نفر را نیروی کار دارای حد و مرزی است که از سال‌ها نرود ۴۵/۵ درصد، استرالیا ۴۹/۳ درصد، کره شاغل نموده و ۳,۶ تریلیون دلار در اقتصاد پیش مشخص و رعایت شده است. وجود این جنوبی ۴۰/۴ درصد، ترکیه ۳۱/۴ درصد و آمریکا مشارکت داشته است [۱۲]. همان‌گونه سودان ۲۱/۶ درصد می‌باشد [۱۲]. در ژاپن فقط که از تحقیقات انجام شده برمی‌آید استفاده دهنده به جای کشمکش و رقبات با مردان بر سر ۵۷ درصد زنان شاغل می‌باشند همچنین کمتر بهینه از مهارت‌ها و توانایی‌های زنان مساله‌ای تصاحب موقعیت‌های شغلی بر کیفیت کار خود از ۵۰ درصد زنان ایتالیایی و ۵۵ تا ۶۰ درصد صرفاً اقتصادی یا اجتماعی نیست. این امر برای بیفزایند. به همین دلیل است که در دهه اخیر زنان آلمانی و فرانسوی کار می‌کنند که این رونق کسب و کار در بازارهای جهانی هم مفید نشانگر وجود مشکلات اجتماعی در مسیر است. بررسی‌های اخیر حاکی از آن است که مردان از رشد چشمگیری برخوردار بوده است.

اشغال آنان می‌باشد [۱۲]. به عقیده سازمان‌هایی که زنان بیشتری در هیات مدیره برای مثال در ایران در چند سال گذشته نسبت کارشناسان، کارایی و کارآمدی تیم‌های کاری آن‌ها عضویت دارند از سودآوری و درآمد دانشجویان زن به مرد افزایش چشمگیری پیدا می‌کرده است. این وضعیت در کشور آمریکا هم مرکب از زنان و مردان از بازدهی بیشتری نسبت به تیم‌های کاری تک جنسیتی برخوردارند که برخوردار بوده‌اند [۱۵]. هم‌اکنون در کشورهای وجود دارد به نحوی که در ازای هر ۱۰۰ نفر



دانشآموخته مرد، ۱۴۰ زن از دانشگاه‌های وجود دارد. برای مثال نسبت درآمد زنان به آمریکا دانشآموخته می‌شوند. در کشور سوئد مردان در ایران ۲۸/۵ درصد است. در حالی که انکاسی از توزیع قدرت اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در تمامی جهان بوده و فقط مختص به نسبت دانشآموختگان مرد به زن ۱۰۰ به ۱۵۰ است. این نسبت در کشوری مانند نروژ ۷۴/۱ درصد می‌باشد. زپن هم دارای وضعیتی مشابه است. کشورهای در حال توسعه نمی‌باشد.

**مشارکت زنان در عرصه‌های مدیریتی** در این کشور نسبت دانشآموختگان مرد به زن، فاصله زیادی با مردان دارند [۱۲] ولی این ۹۰ به ۱۰۰ است [۱۳].

نتایج پژوهشی که در سال ۲۰۱۲ توسط یکی از قدرت خرید برآورده در ایران بسیار شدیدتر زنان در فعالیتهای اجتماعی و اقتصادی در چند سال اخیر قابل توجه بوده ولی در مقایسه پژوهشگران کانادایی به نام «پائول بیوردی» و حادر می‌باشد.

همچنین اگر شاخص تحصیلات به عنوان یک عامل موثر در اشتغال در نظر گرفته شود بررسی وجود دارد. معضلی که در اکثر کشورهای دنیا شاغل با مشکلات زیادی هم چون ساعت‌های طولانی کار و حقوق و دستمزد کم روبرو هستند. این واقعیت موجب شده است که بیشتر زنان شاغل به تدریج به عنوان طبقات فقیرتر نیروی کار دسته‌بندی شوند [۱۶].

همچنین به استناد پژوهشی که دو نفر از اساتید دانشگاه تهران در سال ۱۳۸۲ و در زمینه وضعیت مشارکت و اشتغال زنان در ایران انجام دادند مشخص گردید برخلاف اشتغال

در طی سال‌های گذشته همواره مطرح بوده است فقدان حضور موثر زنان در عرصه‌های مدیریتی است [۱۹]. با اینکه طی یک دهه گذشته تعداد زنان در مناصب اجرایی تقریباً ۶۰٪ افزایش یافته است اما تعدادشان در مناصب مدیریتی هنوز اندک است. بررسی اخیر مجله «فورچون» که در بیش از هزار شرکت در سراسر دنیا انجام شده است حکایت از آن دارد که

مردان که تابعی از شاخص‌های اقتصادی، آمارها نشان می‌دهد که زنان ایرانی از نظر درصد اشتغال مناصب مدیریتی به وسیله زنان جغرافیایی و بعض‌ا سیاسی است حد اشتغال آموزش نیز تفاوت زیادی با کشورهای توسعه از ۲/۹ درصد در سال ۱۹۸۳، به حدود ۱۲ زنان متأثر از عوامل فرهنگی و اجتماعی و تا یافته دارند. به نحوی که در مقایسه با نرخ با درصد در سال ۲۰۱۲ تغییر یافته است که رشد سودای ۸۵/۹ درصدی کشورهای توسعه یافته کمی رانشان می‌دهد. یک دلیل شایع برای این حدی چارچوب‌های قانونی است [۱۷].

[۱۶] نرخ سوداد آن‌ها ۷۰/۴ درصد می‌باشد رشد اندک به تداوم کلیشه‌های منفی درباره اساسی کشورمان که برتساوی حقوق زنان و [۱۸]. وجود این آمار نشان می‌دهد یکی از زنان به عنوان مدیر باز می‌گردد [۶]. کلیشه‌های مردان تاکید نموده و علیرغم اینکه قانون کار نایابری‌های مهم در اشتغال زنان در ایران منفی درباره زنان به عنوان مدیر به نوعی نیز هرگونه تبعیض در بین زنان و مردان در کمبود مهارت‌های فنی و آموزشی آنان می‌باشد. تبعیض که نامحسوس می‌باشد منجر می‌شود.

محیط‌های کاری را مردود دانسته است ولی این نوع تبعیض براساس این پیش‌فرض که به هر حال، امروزه زنان در دنیا از تجربه بررسی آمارهای موجود حاکی از آن است که مشترکی از وابستگی، عدم دسترسی به حقوق زنان به دلیل تعهدات خانوادگی فرصت پذیرش زنان در ایران از نظر فعالیت‌های اقتصادی در مالکیت، عدم توجه کافی به نقش آن‌ها و وظایف سخت را ندارند اتفاق می‌افتد. این گونه خودکمترینی برخوردار هستند. این گونه باورها درباره درجه شایستگی زنان که با عنوان سطح مطلوبی نبوده و تفاوت معناداری بین آن‌ها با زنان دیگر کشورهای جهان

تبعیض‌ها در مشارکت زنان در هر سطحی تاثیر «سفف شیشه‌ای» از آن یاد می‌شود به ایجاد

### تبییض بین مرد و زن از یک

منطقه به منطقه‌ای دیگر تغییر می‌کند.

اما مشخصه اصلی تبعیض تقریباً همه جا با

ظاهری چون دسترسی محدود‌تر به تکنولوژی،

تحصیل کمتر، آسایش اندک، دستمزد

پایین‌تر و لی ساعت‌های کار بیشتر چهره

خود را نشان می‌دهند.

طولانی کار و حقوق و دستمزد کم

روبه رو هستند. این واقعیت موجب

شده است که بیشتر زنان شاغل به

تدریج به عنوان طبقات فقیرتر نیروی

کار دسته‌بندی شوند [۱۶].

همچنین به استناد پژوهشی که دو

نفر از اساتید دانشگاه تهران در سال

۱۳۸۲ و در زمینه وضعیت مشارکت و

اشغال زنان در ایران انجام دادند

مشخص گردید برخلاف اشتغال



نوعی تبعیض نامحسوس انجامیده و زنان را از مناصب عالی مدیریتی محروم می‌سازد. برای تبیین تفاوت‌های جنسیتی در احراز مشاغل مدیریتی از دو نوع نگرش می‌توان استفاده نمود:

**نگرش شخص‌مدار** که به ویژگی‌های شخصیتی افراد مانند ابراز وجود و انگیزه پیشرفت معطوف می‌باشد. در این نگرش عقیده بر این است که انتظارات شغلی و پیامدهای حاصل از آن به تفاوت‌های فردی زنان و مردان بستگی دارد.

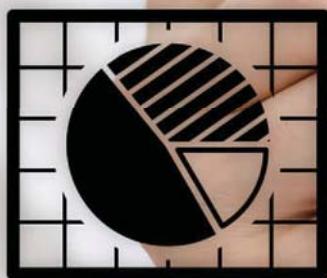
**نگرش موقعیت-مدار** که بر تاثیر ساختار جامعه و نهادها تمرکز دارد. بسیاری از پژوهشگران معتقدند که زنان در مشاغلی که شایستگی آن را دارند صرفاً به علت جنسیت خود استخدام نمی‌شوند. این نوع تعصب را می‌توان به تبعیض دسترسی تعبیر نمود. چرا که بر اساس یک خصوصیت نامرپوش دسترسی به یک حرفه مسدود می‌گردد [۱۴].

بر اساس گزارش منتشر شده توسط وزارت کار آمریکا، زنان شاغل فشار روانی را بزرگترین مشکل روزانه خود تلقی می‌کنند. بر این اساس اکثر شکایات از سوی زنانی ابراز شده است که دارای مشاغل مدیریتی هستند.

در بخشی از این گزارش آمده است که عدم جالب‌تر اینکه حدود ۱۰٪ کارکنان زن نیز فرصت منصفانه بروز خلاقیت و استعداد اعتماد به نفس، پایین بودن انگیزه، ساختار و مدیریت را مردانه تلقی کرده و حدود ۱۸٪ نیز انسان‌ها برقرار نگردیده است فرایند توسعه آن فرهنگ سازمانی، نقش خانوادگی، نگرش‌های گونه که انتظار می‌رود موفق نخواهد بود. تداوم عمومی، ارزش‌های اجتماعی، کلیشه‌ها و شتاب توسعه هنگامی رخ نخواهد داد که زن و تصورات قالبی از چالش‌های عمدۀ پیشرفت ندارند [۲۰]. در مجموع نتایج این پژوهش مرد دوشادوش یکدیگر مسؤولیت آن را بر عهده زنان به ویژه در مشاغل مدیریتی به شمار نشان می‌دهد که عواملی همچون مسؤولیت‌ها بگیرند.

می‌رود [۱۳]. همچنین نتایج یک تحقیق انجام و محدودیت‌های خانوادگی، تجربه کمتر زنان از سوی دیگر کسب مشاغل مدیریتی توسط گرفته در مرکز افکار‌سنگی دانشجویان تهران نسبت به مردان در این عرصه، فراهم نبودن زنان علاوه بر آن که زنان را در مقابله با که در مورد علل عدم دستیابی زنان به مناصب شرایط لازم در جامعه، وجود برخی ویژگی‌های تبعیضاتی چون معیارهای استخدامی نابرابر، مدیریتی در بین کارکنان و مدیران چند دستمزدهای نابرابر، فرصت‌های آموزشی سازمان به انجام رسید نشان می‌دهد که اگر چه مدیران و کارکنان مورد پرسش به کارایی زنان به مردان در عدم به کارگیری زنان در مناصب تولیدی و امکانات در ارتقای شغلی تواناتر در عرصه‌های مدیریتی و مناصب بالای سازمانی مدیریتی موثر بوده است.

واقف هستند اما فقط ۶٪ از کارکنان مرد، حال ممکن است این سوال پیش آید که با همیت مستقل و بهبود وضعیت و رشد اجتماعی مددی‌ریت را برای زنان مناسب دانستند و تنها وجود موانع برشموده، چه ضرورتی به مدیریت آنان می‌شود که نهایتاً کل جامعه از آن منتفع ۳۰٪ کارکنان مرد از این که مدیرشان زن باشد زنان وجود دارد؟ در پاسخ باید به این نکته اشاره کرد که توانمندسازی زنان و مشارکت آن است که اشتغال زنان می‌تواند یک تجربه احساس خوشایندی داشته‌ن. اکثر مدیران مورد پرسش بر این باور بودند که زنان شایستگی کامل آنان در تصمیم‌گیری و مدیریت جامعه مثبت و هم بک تجربه منفی باشد. اثرات مثبت لازم برای تصدی مناصب مدیریتی را دارند اما یکی از پیش‌نیازهای توسعه پایدار است که آن افزایش عزت نفس، ادراکات کارآمدی، بیش از ۸۰٪ آنان مدیریت را کاری مردانه هرجامعه‌ای سخت به آن نیازمند می‌باشد. در جوامعی که هنوز تعادل مطلوب و قابل قبول و اثرات منفی آن تعارض نقش، فشار روانی، دانسته و بیش از ۵۰٪ معتقد بودند که مردان مشارکت عادلانه زن و مرد در فعالیت‌های نارضایتی از زندگی و تنفس و ناسازگاری خلاقیت بیشتری از خود نشان می‌دهند. و اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی فراهم نشده و سازمانی و خانوادگی است [۱۹].





## چالش‌های پیش‌روی زنان

مانند هر پدیده دیگر، حضور زنان در عرصه‌های اجتماعی با مشکلات متعددی مواجه است. در ادامه به مهمترین این چالش‌ها که موضوعات مربوط به زنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد اشاره می‌گردد:

1.

افزایش تقاضا برای اشتغال و محدودیت صاحبان کار در جذب متقدیان، باعث بروز بیکاری، به ویژه بیکاری نسیی مردان گردیده که این به خودی خود در وضعیت شغلی زنان اثر سوء خواهد گذاشت.

2.

روز افزون بودن جمعیت زنان جوان در ساختار جمعیتی که سازماندهی برنامه‌های فرهنگی، آموزشی و اشتغال آنان را دشوار نموده است.

3.

افزایش چشمگیر حضور زنان در دانشگاه‌ها، علاوه بر اینکه نشان‌دهنده رشد فضای فکری و فرهنگی جامعه می‌باشد ولی به دلیل عدم تناسب و رشد موزون سایر بخش‌ها با آن، چشم‌انداز شغلی زنان را محدود می‌نماید.

4.

اعمال تبعیض کارفرمایان بر ضد زنان به دلایل گوناگون، همچون قدرت فیزیکی کمتر در مقایسه با مردان امکان ظهور و تعالی پتانسیل‌های بالقوه آنان را به چالش کشانده است.

5.

وجود تقویم روزانه و هفتگی کار و ساعت‌های غیرقابل انعطاف و تداخل وظایف کاری با وظایف همسرداری و خانه‌داری زنان مانع بزرگی در حضور فعال آنان در بازار کار می‌باشد.

6.

در اغلب جوامع [به ویژه جوامع در حال توسعه] بر اهمیت و لزوم حضور زنان در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی تاکید لازم صورت نگرفته است و بنابراین انگیزه لازم برای حضور زنان در فعالیت‌های اقتصادی در بازار کار به اندازه کافی ایجاد نشده است.

7.

غالب بودن طرز تفکر در زمینه تقسیم کار بین زن و مرد به گونه‌ای که زن مسؤول کارهای داخل خانه و مرد مسؤول کارهای خارج از خانه تصور شود[۱۱].



## نتیجه گیری

اغلب جوامع با مساله افراط در نظریه پردازی موضوعات مربوط به زنان و تفریط در حل مشکلات آنان روبرو بوده و نیازمند توسعه ظرفیت‌های خود برای پذیرش نقش‌های جدید زنان در عرصه‌های اقتصادی و اجتماعی هستند. آن‌ها به مردانه فکر کردن عادت کرده‌اند و با تفاوت قابل نشدن بین جنسیت‌ها و مسائل مربوط به آنان می‌کوشند تا چالش‌های ایجاد شده را با تمرکز بر روش‌های مدیریتی حل و فصل کنند. تبعات این اشتباہ تابن فرایند‌های توسعه‌یافته‌گی گسترش می‌یابد و اغلب برنامه‌های به ظاهر مناسب با شکست روبرو می‌شوند در حالیکه هیچگاه علت اصلی عدم موفقیت به درستی شناسایی نمی‌شود. عدم اطمینان ناشی از ناپیوستگی‌های کسب و کار، دگرگونی‌های سریع فناوری، ترکیب مهارتی نیروهای موردنیاز و نهایتاً میل به توسعه‌یافته‌گی، لزوم به کارگیری زنان به عنوان پتانسیل عظیم نهفته در بطن جامعه و مشارکت هرچه بیشتر آنان در عرصه‌های اجتماعی را ایجاب می‌نماید. محور اصلی این مقاله آن بود که حضور زنان برای توسعه‌یافته‌گی و مواجهه با چالش‌های ناشی از ناپیوستگی‌های محیط یک ضرورت بالقوه محسوب می‌گردد و قادر خواهد بود تا ریسک خطاطینی برای برنامه را به حداقل ممکن برساند.

## ■ مراجع

۱۶. Beaudry, P. et al, Evolution of the Female Labour Force Participation Rate in Canada -۱۹۷۶ ۱۰. علوی لنگرودی، سید حسین، زنان و اقتصاد جهانی، فصلنامه بانک صادرات ایران، شماره ۳۸، ۱۳۸۵.
۱۷. نیکوپرش راد، فرزانه، نگرشی به اشتغال زنان در مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه، فصلنامه بانوان شیعه، شماره ۹، ۱۳۸۵.
۱۸. زراغنژاد، منصور و منتظر حجت، امیر بنانی، نگاهی به مشارکت اقتصادی زنان در فصلنامه بانوان شیعه شماره ۳، ۱۳۸۴.
۱۹. ندری ابیانه، فرشته، زن، اشتغال و فرهنگ، حسین، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، ایران، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، ایران، ۱۷. ناجی راد، محمد علی، موانع مشارکت زنان در فعالیت‌های سیاسی اقتصادی ایران سهراپ، گلچهره، مروری بر ادبیات رهبری زنان و تفاوت‌های سبک‌های رهبری زنان و مردان، مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، ۱۳۸۵.
۲۰. Appelbaum, S.H. and Audet, L. and Miller, J.C. Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories,” Leadership & Organization Development Journal. ۲۰۱۰, ۱/۲۴. ۲۱. حسن‌زاده، رمضان و حشمتی، نرگس، موانع پذیرش زنان در پست‌های مدیریت آموزش و پژوهش، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، شهلا، علل و پیامدهای اجتماعی افزایی، شماره ۵، ۱۳۸۱.
۲۲. Orhan, M, Scott don, why women enter intro entrepreneurship an explanatory model, women in management review, Vol.۲۰۱۲, ۱۶. ۲۳. Owen.L and Todor.D.William, Attitudes toward women as managers: Still the same, Business Horizons, ۲۰۱۰.
۲۴. اعزازی، شهلا، حضور دختران در دانشگاه، مجموعه مقالات همایش آموزش، اشتغال زنان و توسعه ملی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه مازندران، ۱۳۸۱.
۲۵. گیوریان، حسن، زنان در مدیریت، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۰۳، ۱۳۷۹.
۲۶. Academy of Management Executive, Vol.۱۲, No.۲۰۱۳, ۱.
۲۷. Schaefer, R.T & Lamm, R.P, Sociology. The McGraw Hill Companies. Inc, ۱۹۹۸.
۲۸. گیوریان، حسن، زنان در مدیریت، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۵ و ۱۱۶، ۱۳۸۵.
۲۹. شریفیان ثانی، نشریه گزیده مدیریت، شماره ۱۳۸۴، ۸۹.



# خلق سازمان یادگیرنده در شرکت‌های دولتی

«مورد مطالعه شرکت مدیریت منابع آب ایران»



دکتری مدیریت استراتژیک - دانشگاه صنایع و معادن ایران

## چکیده

در میان رویکردهای نوین مدیریت، نظریه‌ی سازمان یادگیرنده از جانب اکثر صاحبنظران، بزرگترین مزیت رقابتی و ضرورت عصر دانایی محسوب می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که مهمترین رویداد در ایجاد سازمان یادگیرنده، فرآیند یادگیری است که به شکلی نظاممند و هدفمند مدیریت می‌گردد. بر این اساس در پژوهش حاضر، علاوه بر اینکه نظریه‌های یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، اندازه‌گیری فرایند یادگیری، شناخت موانع یادگیری و الگوهای ایجاد سازمان یادگیرنده بسط یافته‌اند، تلاش شده است تا فرآیند یادگیری در نمونه‌ی مورد مطالعه یعنی شرکت مدیریت منابع آب ایران تحت بررسی قرار گیرد. برای این منظور، از طریق پرسشنامه‌ی طراحی شده‌ی مبتنی بر پنج اصل یادگیری سازمانی سنگه، میزان اعتقاد مدیران ارشد به سازمان یادگیرنده و از طریق پرسشنامه‌ی الگوبرداری شده‌ی واتکینز و مارسیک، فرآیند یادگیری در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی از دیدگاه مدیران میانی و عملیاتی، و کارکنان، اندازه‌گیری و ارزیابی شده است. بطور اجمالی یافته‌های پژوهش در شرکت مدیریت منابع آب ایران نشان می‌دهند که مدیران ارشد به مفاهیم سازمان یادگیرنده اعتقاد و آشنایی کمی دارند. علاوه، این شرکت در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام عملی مطلوبی نداشته و فرایند یادگیری در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی با موانعی روبرو است.

## وازگان کلیدی

یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، اندازه‌گیری یادگیری سازمانی، الگوی سازمان یادگیرنده، سازمان یاد دهنده.



## مقدمه

می‌دهد که با رویکرد به طرح‌های نوین مدیریت فراسازمانی است چرا که کارکنان این سازمان‌ها امروزه موققیت سازمان‌ها مدیون دانش و توانسته‌اند به بهبودهایی دست یابند و با تغییر چنین تفکر و تحول ذهنی و پیامدهای آن را در نیروی انسانی بالگیره و توانست. از طرفی هر و تحولات پیرامون خود سازگار کردند. اما در خانواده و جامعه تسری می‌دهند و این پذیده را قدر سازمان‌ها پیچیده‌تر شوند، اثربخشی و میان طرح‌های نوین، رویکرد به ایجاد سازمان به عادت و ارزش تبدیل می‌سازند که در نهایت کارآیی آن‌ها مستلزم داشتن دیدگاه مدیریتی یادگیرنده، موفقیت آن‌ها را به گونه‌ای دیگر به به تحولی در فرهنگ افراد در جامعه می‌انجامد

است که بتواند در سازمان خود مزیت رقابتی تصویر کشیده است. دگرگونی این سازمان‌ها و جامعه‌ی یادگیرنده را ایجاد می‌کند.

ایجاد کند. در این مورد سازمان یادگیرنده و به تنها ناشی از استقرار سیستم‌های بهینه‌ساز مطالعه‌ی مبانی نظری سازمان یادگیرنده نشان

کارگیری عملی آن، این امکان را ایجاد می‌کند. نبوده و تنها مرهون به کارگیری شیوه‌ها و فنون می‌دهد که این بحث، نظریه‌ی جدیدی است و

به عبارتی برخورداری از ویژگی «یادگیرنده بودن» یک

مزیت رقابتی پایدار است. از جمله نتایج چشمگیر این دیدگاه،

«خودتغییری»<sup>۱</sup> در کارکنان است مطالعات

و بررسی‌های پژوهشگران

نشان می‌دهد که شرکت‌هایی چون

«موتورولا»<sup>۲</sup>، «وال مارت»<sup>۳</sup>، «بریتیش پترولیوم»<sup>۴</sup>، «اکسی روکس»<sup>۵</sup>، «شل»<sup>۶</sup>، مسایل و مشکلات را چگونه حل کنند، نتایج را

«دیویکس»<sup>۷</sup>، «جنرال الکتریک»<sup>۸</sup>، «سونی»<sup>۹</sup>، به چه نحو ارزیابی کنند، با همدیگر چگونه

«تریام»<sup>۱۰</sup>، «هوندا»<sup>۱۱</sup>، «فورتل»<sup>۱۲</sup>، همفکری و هم یاری نمایند. این همان یادگیری

«کونینگ»<sup>۱۳</sup>، «توبوتا»<sup>۱۴</sup>، «نوکیا»<sup>۱۵</sup> و و احساس نیاز افراد به آن می‌باشد که در

«سامسونگ»<sup>۱۶</sup> با بازنگری در فرایند یادگیری

استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمان یادگیرنده سازمانی و معطوف شدن به «یادگیرنده بودن

تاكید می‌شود. بازداده‌ی این سازمان اندیشمند، توأم‌مند و هوشمند، علاوه بر بهبودها و تعالی در عمل» جزو شرکت‌های موفق دنیا بوده‌اند.

حال این سوال مطرح می‌شود که سازمان‌های یادگیرنده چه می‌کنند که سازمان‌های دیگر انسان‌های متroker و دانشی است. سازمانی که عبارتی جایگاه والایی به خود اختصاص می‌دهد.

نمی‌کنند؟ مزایای «سازمان یادگیرنده شدن» موجود تحول ذهنی بوده و «مادر تغییرات»

با نظری کوتاه بر تحول علم مدیریت و مطرح چیست؟ مقایسه‌ی سازمان‌های موفق نشان

است. بنابراین منافع یادگیرنده بودن در عمل

۱. self-change

10. 3M

۲. Motorola

11. Honda

۳. WalMart

12. Fortell

۴. British Petroleum

13. Kuning

۵. Oxi Rux

14. Toyota

۶. Shell

15. Nokia

۷. Daywix

16. Samsung

۸. General Electric

۹. Sony



شدن سازمان یادگیرنده، انسان فکری، جایگزین یادگیری سازمانی سنگه و پرسشنامه‌ی پژوهش‌های انجام یافته، ضمن اینکه گستردنی انسان ابزاری، انسان‌رفتاری و تعالی‌گری، الگوبرداری شده‌ی واتکینز و مارسیک و غناء موضوع را نشان می‌دهند، به روشنی جایگزین بازدهی و بهره‌وری صرف، همچنین مطالعه‌ی اسناد و مدارک مرتبط با آشکار می‌سازند که هرچند صاحب‌نظران از اندیشه‌پروری جایگزین مهارت‌پروری، و موضوع پژوهش، وضعیت فرایند یادگیری در منظره‌ای متفاوتی با ارایه‌ی سازوکارها و توانمندسازی و همه‌جانبه‌گرایی جایگزین محیط کار ارزیابی گرد و بتوان با شناخت راهکارها، رهبران و مدیران را بر چگونگی تبدیل یک‌جانبه‌گرایی شده‌اند. این تغییر در نگرش‌ها، موقع و اولویت‌بندی آن‌ها، راهکارهای اثربخشی به سازمان یادگیرنده رهنمون شده‌اند اما اصول باورها و ارزش‌ها به خودکشی، خودیابی، از طریق ارایه‌ی الگوی سازمان یادگیرنده برای قابل اشتراکی را می‌توان مورد شناسایی قرار داد. خودآگاهی و خودتغییری افراد منجر می‌شوند و شرکت مدیریت منابع آب ایران پیشنهاد نمود. اغلب صاحب‌نظران از جمله آرجرس، شون، بدین‌سان عصر دانایی مبتلور می‌شود و انسان بخش دوم مقاله به مرور پیشینه تحقیق پیرن، شریواستاوا، فیول، لایلز، سایمون، نوناک، در مسیر تعالی قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر با اختصاص دارد. در بخش سوم نتایج حاصل از گاردنر، داجسون، گانز، سنگه، گرانتمام، مایو، کمک به توسعه‌ی این نظریه و تاکید بر سازمان مرور ادبیات مورد بحث و بررسی قرار گرفته و مارکوارت، مارسیک، واتکینز اتفاق نظر دارند که یادگیرنده شدن در عمل در این تحول شریک مدل اولیه تحقیق ارایه خواهد شد. در بخش مهمترین رویداد برای ایجاد سازمان یادگیرنده خواهد بود.

چهارم روش تجزیه و تحلیل داده‌ها معرفی شده وقوع فرایند یادگیری سازمانی می‌باشد. هرچند نظر به مطالب مذکور، موضوع پژوهش حاضر، و در بخش پنجم نتایج حاصل از این تجزیه و با تعمق بیشتر بر ادبیات پژوهش، راهکارها و سازوکارهایی از جمله سبک مدیریتی آزادمنشی تدوین و ارایه‌ی الگوی سازمان یادگیرنده برای نمونه‌ی مورد مطالعه، شرکت مدیریت منابع آب ایران می‌باشد. برای اندازه‌گیری و ارزیابی فرایند

**الگوی تحلیلی اولیه ایجاد سازمان** یادگیرنده، از جانب صاحب‌نظران ابزارهای یادگیری، از جمله سیستم‌های اطلاعات فرآگیر مبتنی بر فن‌آوری، نظام ارزیابی مطالعه‌ی ادبیات نظریه‌های «یادگیری سازمانی عملکرد، توسعه‌ی روابط افراد، ایجاد فضای سازمان یادگیرنده»، ویژگی‌های سازمان‌های خلاقیت و نوآوری، استقرار مدیریت دانش، ارایه و به کار گرفته شده است. در پژوهش و سازمان یادگیرنده، ایجاد نظام شایستگی، بهبود توازن در کیفیت حاضر تلاش گردیده است تا با استفاده از یادگیرنده شده در عمل، الگوهای ایجاد سازمان ایجاد نظام شایستگی، بهبود توازن در کیفیت پرسشنامه‌ی طراحی شده بر اساس پنج اصل یادگیرنده و بررسی پیشینه‌ی تاریخی زندگی و کار نمونه‌هایی هستند که برای تبدیل به سازمان یادگیرنده توصیه شده‌اند، اما فرایند

یادگیری یک حرکت زیربنایی بوده و با طرح‌ریزی منطبق با نیازهای واقعی سازمان می‌تواند بکارگیری سایر راهکارها، ابزارها و سازوکارها را تحت الشعاع قرار دهد. مفهوم‌سازی دانش شناختی یادگیری می‌تواند از کل سازمان یک اندیش‌گاه<sup>۷</sup> به وجود آورد و بدین‌سان تجدید حیات سازمان را موجب گردد. مروری مجدد بر ادبیات پژوهش، مورد مهم دیگری را روشن می‌سازد. سادر، سنگه، جفات، مامفورد، گوه، هونی، مامفورد،





مارکوارت، مارسیک، ویلیامز، گاروین، سی جو، کوکولا، بانک بازرگانی امپریال کانادا، شرکت چه طریق فرایند یادگیری ارزیابی و بررسی جرگن سن بر اساس پژوهش‌های خود به این نفتی‌شل، شرکت سامسونگ، شرکت ویرپول، گردد. الگوی تحلیلی اولیه بر اساس اندازه‌گیری شرکت هیولت‌پاکارد قابل مشاهده فرایند یادگیری، شکل گرفته است. ریشه‌های می‌باشد، اعتقاد رهبران ارزیابی و سنجش سازمان یادگیرنده را می‌تواند این شرکت به ایجاد با مروری مجدد بر مبحث سیر تکوین ابزارهای سازمان یادگیرنده اندازه‌گیری و سنجش فرایند یادگیری سازمانی بوده است. رهبران مورد بازبینی قرار داد. در این پژوهش فرایند و مدیران با چنین یادگیری در ابعاد یادگیری فردی، یادگیری ویژگی‌هایی محیط گروهی و یادگیری سازمانی مورد اندازه‌گیری و فضای یادگیری را ارزیابی قرار گرفته است. شاخص‌ها و معیارهای فراهم می‌سازند، تسهیلات قابل تعریف و تعیین در هر بعد می‌تواند سایر عوامل ایجاد یادگیری اثربخش را داشته باشند. زمانی که آنان با مفهوم و امکانات لازم را ایجاد می‌کنند، این نظریه آشنا شوند، درک نمایند و به منافع حاصل از ایجاد سازمان یادگیرنده پی ببرند، افراد ایجاد می‌نمایند، وظایف جدیدشان، یعنی طراحی، نظارت و معلمی را برای ایجاد سازمان یادگیرنده عهده‌دار کارکنان را در می‌شوند، دورنمای مشترک سازمان را با تبدیل به مشارکت کارکنان تعیین می‌کنند و در هر یادگیرنده حرکت و فعالیتی تحقق چشم‌انداز را در کانون شدن سازمان توجه قرار می‌دهند. همچنین به صورتی مستمر که تحول بنیانی الگوهای ذهنی خود و کارکنان را بازسازی است از طریق می‌کنند، چارچوب افکار خود و افراد را منطبق یادگیری به حمایت و تقویت تبدیل می‌سازند چرا که با تفکر سیستمی می‌نمایند و قابلیت‌های کارکنان دانشی از طریق چه اقداماتی را در تبدیل به سازمان یادگیرنده شخصی را افزایش می‌دهند.

داده که مدیران و رهبران متداول‌ری یادگیری آن بودن در عمل بکار گرفته‌اند. را درک می‌کنند رینگ، مارکوارت، سنگه، پاولوسکی، لارسون، و به کسب لسم، دیکسون، گانز، گارات، ران بیلر، واتکینز و منافع مارسیک پژوهشگرانی هستند که ابعاد یادگیری حاصل از فردی، گروهی و سازمانی را بیشتر توضیح آن دست داده‌اند. حاصل این نتایج ارایه‌ی الگوی تحلیلی اولیه‌ی می‌یابند. حاصل این نتایج ارایه‌ی الگوی تحلیلی اولیه‌ی با آگاهی از ایجاد سازمان یادگیرنده مطابق شکل ۱ در این نتایج، شرکت مدیریت منابع آب ایران می‌باشد.

مهتمترین مساله مطابق نتایج بدست آمده الگو نشان می‌دهد که پژوهش این بوده است که به اعتقاد رهبران به ایجاد سازمان یادگیرنده تحت مطالعه در اعضای سازمان رخ می‌دهد. جمله M ۳، جنرال الکتریک،

یادگیری فردی بکار گیری مجموعه‌ای از تدبیر، روش‌ها، سازوکارها و سیستم‌هایی که از آن طریق مهارت‌ها، بینش‌ها، باورها، دانش‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های افراد در جهت تحقق سازمان یادگیرنده تغییر می‌یابد.

ابتدا خود به نظریه‌ی سازمان یادگیرنده اعتقاد داشته باشند. زمانی که آنان با مفهوم این نظریه آشنا شوند، درک نمایند و به منافع حاصل از ایجاد سازمان یادگیرنده پی ببرند، افراد ایجاد می‌نمایند، وظایف جدیدشان، یعنی طراحی، نظارت و معلمی را برای ایجاد سازمان یادگیرنده عهده‌دار کارکنان را در می‌شوند، دورنمای مشترک سازمان را با تبدیل به مشارکت کارکنان تعیین می‌کنند و در هر یادگیرنده حرکت و فعالیتی تحقق چشم‌انداز را در کانون شدن سازمان توجه قرار می‌دهند. همچنین به صورتی مستمر که تحول بنیانی الگوهای ذهنی خود و کارکنان را بازسازی است از طریق می‌کنند، چارچوب افکار خود و افراد را منطبق یادگیری به حمایت و تقویت تبدیل می‌سازند چرا که با تفکر سیستمی می‌نمایند و قابلیت‌های کارکنان دانشی از طریق چه اقداماتی را در تبدیل به سازمان یادگیرنده شخصی را افزایش می‌دهند.

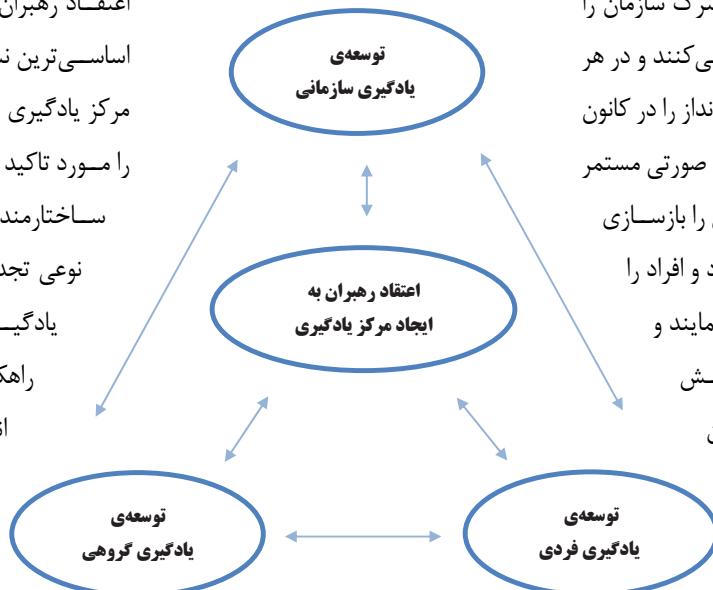
بدین سان مهمترین بکار گیری مجموعه‌ای از تدبیر، نشان برای آغاز روش‌ها، سازوکارها و سیستم‌هایی که از آن حرکت به طریق سازمان مستمرا به دانش‌های جدید دست سوی ایجاد می‌یابد، کارکنان پرسشگر، خلاق، نوآور پرورش می‌یابند، یادگیری فردی و گروهی همواره صورت می‌گیرد، و فرهنگ یادگیری ایجاد و حاکم می‌باشد. یادگیری سازمانی از طریق چشم‌اندازهای مشترک، نمونه‌های مدیریت دانش و تحول الگوهای ذهنی پژوهش حاضر از اعضای سازمان رخ می‌دهد.



تبدیل به یادگیرنده شدن سازمان که تحول مدیران و رهبران چه اقداماتی را در تبدیل به جرگن‌سن بر اساس پژوهش‌های خود به این بنیانی است از طریق یادگیری به حمایت و سازمان یادگیرنده بودن در عمل بکار گرفته‌اند. نتیجه رسیده‌اند که دانش‌شناختی یادگیری و تقویت تبدیل می‌سازند چرا که کارکنان دانشی ردیگ، مارکوارت، سنگه، پاولوسکی، لارسون، از طریق متداول‌تر یادگیری آن را درک می‌کنند لسم، دیکسون، گانز، گارات، ران بیلر، واتکینز و مارسیک پژوهشگرانی هستند که ابعاد یادگیری سازمان یادگیرنده منوط به این امر مهم است با آگاهی از این نتایج، مهمترین مساله پژوهش فردی، گروهی و سازمانی را بیشتر توضیح که مدیران، ابتدا خود به نظریه‌ی سازمان یادگیرنده اعتقاد داشته باشند. زمانی که آنان با این بوده است که به چه طریق فرایند یادگیری داده‌اند.

حاصل این نتایج ارایه‌ی الگوی تحلیلی اولیه‌ی ارزیابی و بررسی گردد. الگوی تحلیلی اولیه بر اساس اندازه‌گیری فرایند یادگیری، شکل گرفته ایجاد سازمان یادگیرنده مطابق شکل ۲۵-۲ در شرکت مدیریت منابع آب ایران می‌باشد.

اعتقاد رهبران به ایجاد سازمان یادگیرنده اساسی ترین نشانه‌ی اقدام خواهد بود. ایجاد مرکز یادگیری اهمیت رهبری فرایند یادگیری را مورد تأکید قرار می‌دهد. منظور از رهبری ساختارمند نمودن و نظاممندسازی و به نوعی تجدید شکل وضع موجود فرایند یادگیری از یک سو و کاربست راهکارهای جذب کارکنان و افزایش انگیزش آنان برای یادگیری و یاددهی از سوی دیگر می‌باشد. به عبارتی رهبران بایستی به مزایای حاصل از یادگیرنده توسعه‌ی یادگیری سازمانی ایجاد رهبران به ایجاد مرکز یادگیری و توسعه‌ی یادگیری گروهی و توسعه‌ی یادگیری فردی. شکل ۱- الگوی تحلیلی اولیه‌ی ایجاد سازمان یادگیرنده



ماخذ: مبتنی بر مطالعه و بررسی نظریه‌ها و الگوهای یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده شده در عمل، پژوهشگر پژوهش

نمونه‌های تحت

پژوهش حاضر از جمله M<sup>۳</sup>, جنرال الکتریک، سیر تکوین ابزارهای اندازه‌گیری و سنجش معتقد باشند و تعهد خود را با بکارگیری فرایند یادگیری کارکنان، شرکت کوکولا، بانک بازرگانی امپریال کانادا، شرکت سازوکارهایی که فرایند یادگیری را در سطوح مختلف باعث می‌شوند نشان دهنند. آنچه این در این پژوهش فرایند یادگیری در ابعاد مختلف، شرکت سامسونگ، شرکت ویربول، شرکت هیولت‌پاکارد قابل مشاهده می‌باشد، یادگیری فردی، یادگیری گروهی و یادگیری الگو را به سمت «یادگیرنده شدن سازمان در سازمانی مورد اندازه‌گیری و ارزیابی قرار گرفته عمل» بیشتر معطوف می‌سازد توسعه‌ی اعتقد رهبران این شرکت به ایجاد سازمان یادگیرنده بوده است. رهبران و مدیران با چنین شرکت‌هایی محيط و فضای یادگیری را فراهم تعیین در هر بعد می‌تواند سایر عوامل ایجاد گروهی و سازمانی برای سطوح مدیران و کارکنان است. توسعه‌ی این فرایند به یادگیری اثربخش را در بر داشته باشد. همچنین کارکنان این اندازه‌گیری هر بعد به ویژه بعد یادگیری گروهی شکلی همسان و متوارن مهمترین طرح‌ریزی می‌کنند، انگیزه‌های لازم را در سایر افراد ایجاد می‌نمایند، به عبارتی مقاومت کارکنان را در و یادگیری سازمانی می‌تواند نشان دهد که استراتژی مرکز یادگیری محسوب می‌گردد.



**فرضیه ها و متغیرها**

آیا مدیریت ارشد شرکت مدیریت منابع آب یادگیرنده؟؛ بیان نگرش رهبران (مدیریت لانک، مایو، تانن باوم، پیرن، ردیک، ویک، ایران به سازمان یادگیرنده اعتقاد دارد؟ ارشد شرکت مدیریت منابع آب ایران در جهت نحوه‌ی بکارگیری نظریه‌ی «سازمان لئون، سارالا، آرمسترانگ، پاتریک، اوتا، آیا شرکت مدیریت منابع آب ایران در جهت نیفه<sup>۱۸</sup> (نقل از مارکوارت، ۲۰۰۲، ۳۲۷)، تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام نموده یادگیرنده» می‌باشد (سنگه، مارسیک، ردینگ، کاتالانه‌لو، مویلان، واتکینز و است؟

مارسیک از جمله‌ی پژوهشگرانی هستند که صاحب‌نظران و پژوهشگران نظریه سازمان برای سنجش این نگرش از پرسش‌نامه‌ی ابزارهای شناختی سازمان یادگیرنده تاکید می‌ورزند که میزان اعتقاد پژوهشگر ساخته‌ی مبتنی بر پنج اصل سنگه طریق طراحی پرسش‌نامه ارایه نموده‌اند. مدیران ارشد و رهبران سازمان برای تبدیل برای تبدیل به سازمان یادگیرنده استفاده برای ارزیابی الگوی تحلیلی اولیه‌ی فوق، سازمان متبوع به سازمان یادگیرنده در شده است.

میزان اعتقاد مدیریت ارشد، از طریق درجه‌ی اول اهمیت قرار دارد. ◆ اقدام در جهت تبدیل به «سازمان در راستای سوالات پژوهش، فرضیه‌ها به یادگیرنده»؛ بکارگیری مجموعه‌ای از تدبیر، پرسش‌نامه‌ی پژوهشگر ساخته‌ی مبتنی بر «پنج اصل سنگه، ویژگی‌های سازمان شرح زیر طرح‌بیزی شده‌اند؛ یادگیرنده» مورد ارزیابی قرار گرفته است. □ فرضیه‌ی اول

همچنین با الگوبرداری از پرسش‌نامه‌ی مدیریت ارشد شرکت مدیریت منابع آب ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام کرده است (مجموعه‌ای از صاحب‌نظران واتکینز و مارسیک ابعاد یادگیری فردی، ایران به سازمان یادگیرنده اعتقاد دارد. گروهی و سازمانی به منظور میزان اقدام رهبران شرکت مدیریت منابع آب در جهت □ فرضیه‌ی دوم

تبدیل به سازمان یادگیرنده مورد اندازه‌گیری در جهت تبدیل به «سازمان یادگیرنده» از و ارزیابی قرار گرفته‌اند. هدف اصلی پژوهش حاضر یافتن پاسخ به این سوال بوده است که آیا می‌توان الگوی مناسب متغیرهای پژوهش حاضر در جدول ۱ بر سازمان یادگیرنده را برای سازمان‌های دولتی، اساس فرضیه‌ها، تک‌متغیره نشان داده پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع مورد مطالعه شرکت مدیریت منابع آب ایران شده‌اند.

در این قسمت تعاریف مفهومی و عملیاتی است که به صورت پیمایشی و مطالعه‌ی ارایه نمود؟ موردي صورت گرفته است. نمونه‌ی مورد با لحاظ قرار دادن هدف فوق سوالات فرعی متغیرها تشریح شده است.

◆ اعتقاد مدیریت ارشد به «سازمان مطالعه، شرکت مدیریت منابع آب ایران به شکل زیر طراحی می‌شوند.

جدول ۱- متغیرهای پژوهش

| نام متغیرها                            | فرضیه‌ها    |
|--|-------------|
| اعتقاد مدیریت ارشد به سازمان یادگیرنده | فرضیه‌ی اول |
| اقدام در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده | فرضیه‌ی دوم |

ماخذ: مبتنی بر پژوهش حاضر، ۱۳۹۲



است. در این پژوهش برای مناسب بودن تحلیل عاملی، از آزمون KMO<sup>۱۹</sup> و استانیت‌تحت عنوان شرکت‌های آب منطقه‌ای کوکران تعداد آزمودنی‌ها، ۲۱۱ نفر به معنی دار آزمون KMO=۰/۹۱۴ و آزمون نقش استراتژیک ویژه‌ای برای دولت دارا دست آمدند. از طریق تسهیم به نسبت بارتلت<sup>۲۰</sup>=۵۲۲۳/۶۶۱ هر دو، قابلیت می‌باشد. نمونه‌ی آماری یعنی آزمودنی‌ها تعداد ۴۱ نفر بعنوان نمونه آماری مدیران ماده‌های مقیاس برای انجام تحلیل برای فرضیه اول، مدیران ارشد (مدیرعامل پایه و میانی و تعداد ۱۸۰ نفر به عنوان نمونه آماری کارکنان در پژوهش طبق ادامه برای تحلیل عاملی از روش مولفه‌های عملیاتی و کارکنان می‌باشند. با عنایت به جدول ۲ انتخاب شدند.

اینکه مدیران ارشد ۶ نفر و مدیران میانی و برای سنجش هریک از ابعاد و عناصر اصلی واریماکس<sup>۲۱</sup> استفاده شد. با استناد به عملیاتی ۹۲ نفر می‌باشند همگی جزو و کلیدی بررسی فرآیند یادگیری و نتایج آزمون اسکری<sup>۲۲</sup> وجود سه عامل، آزمودنی‌ها قرار گرفتند و حجم نمونه‌ی شناسایی موانع یادگیری و اولویت‌بندی که ارزش ویژه‌ی آن‌ها به ترتیب برای کارکنان با استفاده از فرمول کوکران تعیین آن‌ها، از پرسشنامه استفاده گردیده است. عامل اول ۹/۵۱۸، عامل دوم ۴/۱۳۵ و عامل سوم ۱/۶۳۲ می‌باشد، استنباط شد. بر اساس رابطه کوکران تعداد نمونه پرسشنامه‌ی طراحی شده در راستای آزمون فرضیه‌ی اول تحت عنوان سنجش گردید. مقدار واریانس تبیین شده، برای اعتقاد مدیران ارشد شرکت مدیریت منابع عامل اول ۳۸/۰۷۱، عامل دوم ۱۶/۵۳۹ و عامل سوم ۶/۵۲۸ درصد می‌باشد که در آب ایران درباره‌ی سازمان یادگیرنده مبتنی بر پنج اصل یادگیری سازمانی سنگه است. برای آزمون فرضیه‌ی دوم از پرسشنامه‌ی الگوبرداری شده‌ی واتکینز و مارسیک تبیین می‌کنند. با توجه به پایه‌ی نظری که این ابزار بر آن استوار است و به استناد استفاده شده است. هم پرسشنامه‌ی محتواهی سوالات، عامل اول، یادگیری سازمانی، عامل دوم یادگیری فردی و عامل سوم یادگیری گروهی نامگذاری مقدار متفاوت نماید. شیب نمودار صخره‌ای حاصل از شدنده. مقدار متغیر نمایل متناظر با سطح ۵ اصل یادگیری سازمانی سنگه و هم پرسشنامه‌ی الگوبرداری شده از آزمون اسکری از عامل سوم به بعد تخت اطمینان (در این پژوهش با توجه به اینکه پرسشنامه‌ی «واتکینز و مارسیک» برای می‌شود بدین معنا که ساختار عامل پرسشنامه‌ی «واتکینز و مارسیک» در نظر گرفته شد. ضریب اطمینان ۹۵٪ در نظر گرفته شد. مقدار برابر با ۱/۹۶ خواهد بود).

$p$  : نسبت پوشش صفت مورد نظر در سازمانی<sup>۲۳</sup> از نظر خبرگان گذرانده شده‌اند نشان می‌دهد که ۶۱/۱۳۸ درصد از جامعه است که حداقل مقدار آن یعنی ۵/۰ تا تاییدی بر روایی محتواهی ابزار اندازه‌گیری واریانس نمره‌ها توسط سه عامل تبیین می‌شود. عامل اول با ۳۸/۰۷۱ درصد همچنین استفاده از فن تحلیل عاملی، بیشترین و عامل سوم ۶/۵۲۸ کمترین ۱- $p$ : مقدار خطای مجاز که در این پژوهش روایی سازه‌ی پرسشنامه را تایید نموده درصد واریانس‌ها را تبیین می‌کنند.

$$n = \frac{\frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{2}}{e^2(N-1) + \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{2}}$$

که در آن:

$N$  : حجم جامعه آماری

$Z_{\alpha}^2$  : مقدار متغیر نمایل متناظر با سطح ۵ اصل یادگیری سازمانی سنگه و هم پرسشنامه‌ی الگوبرداری شده از آزمون اسکری از عامل سوم به بعد تخت اطمینان (در این پژوهش با توجه به اینکه پرسشنامه‌ی «واتکینز و مارسیک» برای می‌شود بدین معنا که ساختار عامل پرسشنامه‌ی «واتکینز و مارسیک» در نظر گرفته شد. ضریب اطمینان ۹۵٪ در نظر گرفته شد. مقدار برابر با ۱/۹۶ خواهد بود).

۱۹. Kaiser-Meyer-Olkin

۲۰. Bartlett

۲۱. Varimax

۲۲. Scree test



جدول ۲- تعداد اعضای جامعه و نمونه آماری پژوهش و فراوانی به تفکیک کارکنان ستادی و صفوی

| شرح                 | جمع | تعداد اعضای جامعه | تعداد نمونه | فراوانی به درصد |
|---------------------|-----|-------------------|-------------|-----------------|
| مدیران ارشد         | ۶   | ۶                 | ۶           | ۲,۸             |
| مدیران پایه و میانی | ۹۲  | ۴۰                | ۴۰          | ۱۹              |
| کارکنان             | ۳۷۱ | ۱۶۵               | ۱۶۵         | ۷۸,۲            |
| مجموع               | ۴۶۹ | ۲۱۱               | ۲۱۱         | ۱۰۰             |

در ساختار ماتریس که بارهای عاملی آماری پژوهش را دارا می‌باشد. فرضیه‌های پژوهش فرضیه‌های تک متغیره مشاهده می‌شوند تنها استثناء سوال دوم برای آزمون پایایی پرسشنامه‌ی «سنجد» هستند. با توجه به اینکه مقیاس اندازه‌گیری است که بار عاملی آن در گروه مربوطه اعتقاد مدیران ارشد درباره‌ی سازمان متغیر فرضیه اول (اعتقاد مدیریت ارشد به یعنی یادگیری گروهی در مقایسه با سایر یادگیرنده) به منظور آزمون فرضیه اول سازمان یادگیرنده در عمل) از نوع اسمی بارهای عاملی سوالات هم‌گروه خود کمتر از روش بازآزمایی استفاده شد. چهار معاون دوارزشی، درست و نادرست، می‌باشد برای است. اما از آنجایی که اختلاف، بیشتر در یکی از شرکت‌های آب منطقه‌ای با آزمون این فرضیه از آزمون دوچمله‌ای نمی‌باشد نقش آن در اندازه‌گیری بعد فاصله‌ی ده روز دو بار پرسشنامه را تکمیل بینویسید. اینکه مقیاس اندازه‌گیری متغیر یادگیری گروهی حفظ گردید. بر اساس نمودن. ضریب همبستگی بدست آمده ۹۲ توجه به اینکه مقیاس اندازه‌گیری نتایج ساختار ماتریس، این ابزار از سه عامل درصد بوده که حاکی از پایایی بالای فرضیه دوم (اقدام در جهت تبدیل به عمده با بیشترین درصد واریانس تبیین پرسشنامه است. برای آزمون پایایی سازمان یادگیرنده) از نوع رتبه‌ای چند شده، تشکیل شده است. همانطور که اشاره پرسشنامه‌ی الگوبرداری شده و انتکینز و ارزشی است برای آزمون این فرضیه از گردید سوالات عامل اول در برگیرنده مارسیک تحت عنوان «سنجد» ابعاد آزمون کایدو یک‌بعدی استفاده شده بعد یادگیری سازمانی، سوالات عامل دوم یادگیری» به منظور آزمون فرضیه دوم است. در برگیرنده‌ی بعد یادگیری فردی و ضریب اسپلیت - هاف از طریق پردازش سوالات عامل سوم شامل بعد یادگیری نرم‌افزار SPSS محاسبه گردید. این ضریب گروهی است. این نتیجه با زیربنای نظری برای مدیران ۰/۸۵۷۵ و برای کارکنان ۰/۹۰ بود. بدست آمد که نشانگر پایایی بالای این ابزار همسویی دارد و قابلیت استفاده را برای اندازه‌گیری ابعاد یادگیری در نمونه‌ی پرسشنامه‌های مدیران و کارکنان است.

جدول ۳- مشخصه‌های آماری اولیه‌ی پرسشنامه‌ی سنجد ابعاد یادگیری بر پایه‌ی سه عامل یادگیری فردی، گروهی و سازمانی با ارزش ویژه‌ی بالاتر از یک

| عامل‌ها | ارزش ویژه | درصد واریانس پس از چرخش | درصد واریانس پیش از چرخش |
|---------|-----------|-------------------------|--------------------------|
| اول     | ۹/۵۱۸     | ۳۸/۰۷۱                  | ۲۳/۵۷۷                   |
| دوم     | ۴/۱۳۵     | ۱۶/۵۳۹                  | ۲۰/۴۶۵                   |
| سوم     | ۱/۶۳۲     | ۶/۵۲۸                   | ۱۷/۰۹۶                   |



# دهمین سالگرد هنجمن انجمن

شهریورماه امسال، فعالیت‌های مشاوران کارشنan دخالت چندانی ندارد، (نظیر اصناف است، جایگاهی که سال‌هاست در پی به رسمیت شریفی چون بازاریان، قصابان، نانوایان و ...) شناخته شدن است. تا آنجا که ما دیده و سال‌هایی پر فراز و نشیب که انجمن نیز همانند بدون نیاز چندانی به توجیه و تبلیغ، جذب خوانده‌ایم، مشاوره و مشاورین مدیریت در اوضاع اقتصادی، سیاسی، اجتماعی کشور، سندیکاها و اتحادیه‌های خود می‌شوند و جانانه کشورهای پیشرفت‌های صنعتی و حتی بسیاری از پرتلاطم سپری کرد. توفیق‌های زیادی بدست از آن دفاع می‌کنند و منافع انجمن خود را کشورهای در حال توسعه، ارج و قرب بالای آورد و زخم‌هایی چند نیز خورد، زخم‌هایی که منافع خود و بالعکس می‌دانند؛ ولیکن صنف دارند، ولی در ایران حتی خانواده‌های مشاورین فرهیخته و عمدتاً "دارای تحصیلات عالیه، که نیز از کار آن‌ها زیاد سردر نمی‌آورند! طبیعت اقتصادهای نابهنجار و بیمار است.

باری، رسم است که سالگردها را مبارک و کتاب و علم ابزار کارشنan است، برای جذب در این صنف پرتلاش، که در ایران عمدتاً "تلاش گرامی می‌دارند و تبریک می‌گویند؛ به قول اتحادیه و انجمن‌شان، و پیگیری منافع و خود را صرف اثبات ضرورت و حقانیت خدمات حقوقشان نیازمند آنند که صدھا بار توجیه خود می‌کند، و عمدتاً "نیز به درسته می‌خورد، شمس تبریزی:

"ایام می‌آید تا به شما مبارک شود، ایام مبارک باد از شما، مبارک شماییدا" شوند! این مبحث جنجالی اول، که انتظار داریم همچون مرغی است که نه در عزا و نه در عروسی، سرش را نمی‌برند که هیچ، تره هم این قول شمس تبریز، بهانه‌ای بدست می‌دهد

دوام موضوع مشاوره مدیریت آن را ادامه دهنده. برایش خورد نمی‌کنند! حال آنکه بدون اغراق، که این سخن را به سوی اعضای انجمن، یعنی مظلومی که خود نیز به جایگاه خود باشک و کلید بخش مهمی از مشکلات فعلی کشور در صاحبان اصلی آن سوق دهیم و در باب علت و تردید می‌نگرد و در این سال‌ها هرگز امنیت و دست آن‌هاست. نامه جمعی از آن‌ها به ریاست ضرورت وجودی انجمن بنویسیم، با این نگرش ثبات نداشته است و ملتمنانه، اینجا و آنجا در محترم جمهور را بخواهید تا بدانید از چه سخن حداقل سه مقوله اساسی را می‌توان عنوان کرد

پی قانع کردن مشتریان خود است. می‌گوییم. انجمن مشاوران مدیریت ایران، که هر یک می‌تواند عنوانین مقالاتی باشد برای مشاوره مدیریت، هم علم است، هم هنر، هم هنگامی می‌تواند سالگرد خود را مبارک بداند، مباحث آینده :

اول، طرح موضوع "انجمن" به عنوان یک تشكل آن بی‌نیاز نیست، ولی به دلایلی که بعدها از آن هنگامی می‌توانند به خود بیاند که هم جایگاه صنفی؛ دوم، مشاوره مدیریت در ایران و سوم سخن‌ها خواهیم گفت و از شما نیز خواهیم مشاوره مدیریت و هم جایگاه مشاوران مدیریت نقش و جایگاه مشاوران مدیریت.

هنگامی که از انجمن سخن گفته می‌شود، غریبه است. بخشی از این صفات، در ماهیت شنید، در کشور ما ناشناخته، مبهم، سردرگم و برای مسؤولین و صاحبان صنایع، اعم از دولتی هنگامی که از انجمن منافع مشترک جمعیتی از یک مشاوره مدیریت است، ولی بخش مهم‌تر آن به نیازی به تبلیغ و توجیه و اصرار نخواهد بود.

جنس، به ذهن متبادر می‌شود. شاید به نظر عملکرد و نتایج عملکرد مشاورین مدیریت عجیب بیاید که اصناف و مشاغلی که مطالعه و ارتباط دارد.

مسعود سلیمانی

دبیر انجمن

موضوع سوم، جایگاه و نقش مشاوران مدیریت کتاب و پژوهش و صد الیت تحصیلات در

## معرفه انجمن‌های مرتبط



### مقدمه:

بی تردید بهره‌وری کلیدوازه توسعه اقتصادی در تمامی جوامع است و این مدعای روشی در مسیر رشد کشورهای توسعه یافته قابل مشاهده است. لیکن نیاز امروز کشور ما به ارتقاء سطح بهره‌وری، با توجه به وضعیت اقتصادی که در آن بسر می‌بریم و پیش‌بینی‌هایی که از نتایج روند موجود صورت می‌گیرد، بسیار اساسی‌تر و حیاتی‌تر از آن چیزی است که تا پیش از این در نظر مسؤولین و فعالان اقتصادی کشور وجود داشته است. از سوی دیگر با ابلاغ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی از سوی مقام معظم رهبری در راستای تکمیل سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، افزایش بهره‌وری با تقویت عوامل تولید و پیشرانه‌های آن مورد تاکید ویژه‌ای قرار گرفته است.

اکنون که معظم له با ابلاغ سیاست اقتصاد مقاومتی به "مردمی کردن اقتصاد" به عنوان راهبردی موثر اشاره دارند، وظیفه سازمان‌های مردم نهاد جهت تسهیل‌گری و بستر سازی ایجاد حرکت منسجم اجتماعی بیش از گذشته اهمیت بافتة است.

انجمن بهره‌وری ایران به عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان مردم نهاد در گسترش و ترویج فرهنگ بهره‌وری، با بازنگری راهبردی در فعالیت‌های خود رویکرد جدیدی را جهت شکل‌گیری نهضت بهره‌وری در کشور از طریق توسعه شبکه اعضا و ارایه خدمات نوین به این شبکه اتخاذ و تلاش خود را در شکل‌گیری نهضت بهره‌وری در کشور دو چندان نموده است. به طوریکه در حرکتی نوین سلسله نشست‌ها و همایش‌های علمی و تخصصی را بصورت رایگان تحت عنوانین "مدیریت و بهره‌وری"، "بهره‌وری و بهبود فضای کسب و کار"، "بهره‌وری و اقتصاد مقاومتی"، "بهره‌وری و تعاون"، "بهره‌وری و اقتصاد شهری"، "بهره‌وری و چرخه سلامت"، "بهره‌وری و خانواده" و ... برگزار می‌نماید.

با ضرورت اشاعه مفهوم و فرهنگ بهره‌وری و توسعه‌ی روش‌های ارتقاء آن در سطح کشور، انجمن بهره‌وری ایران با همت و همکاری جمعی از علاقمندان و متخصصان حرکت بهره‌وری با هدف حمایت از برنامه‌های ترویج، توسعه و قانونمند شدن اقدامات و برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری در کشور و به عنوان یک سازمان غیردولتی، غیرانتفاعی و تخصصی در تاریخ ۱۳۸۱/۱۱/۰۵ تأسیس شده است.

انجمن بهره‌وری ایران در سال ۱۴۰۰ نهادی پیش‌آهنگ در نهضت بهره‌وری خواهد بود. و در این سال انجمن بهره‌وری ایران با برخورداری از شبکه و ارتباطات مؤثر و پویا در میان حامیان و اعضای خود، مشاور و تصمیم‌سازی برای عموم سیاست‌گذاران و سازمان‌ها و بنگاه‌های بزرگ فراهم خواهد کرد و همچنین در بین نخبگان و تأثیرگذاران این عرصه‌ی برای تقویت فرهنگ بهره‌وری در سطح جامعه شناخته خواهد شد.

### تأسیس انجمن

### بیانیه‌ی ماموریت

### بیانیه‌ی چشم انداز

رسالت انجمن بهره‌وری ایران به عنوان یک تشکل مردم نهاد و برخوردار از جایگاه برجسته در تعامل و ارتباط با دولت، تشکل‌های غیردولتی و حرفه‌ای و نهادهای سیاست‌گذار؛ کمک به شکل‌گیری نهضت بهره‌وری در سطح کشور از طریق: تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاران، جلب مشارکت موثر حامیان، هم‌افزایی متخصصین، فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی با رویکرد تقویت شبکه و عضو محوری است.

## اصول و ارزش‌های انجمان

| توجه به منافع ملی | بیبود مستمر | صداقت و تعهد | کار تیمی | شفافیت و پاسخگویی | نوآوری | مشارکت‌پذیری |
|-------------------|-------------|--------------|----------|-------------------|--------|--------------|
|-------------------|-------------|--------------|----------|-------------------|--------|--------------|

### عملکردها و دستاوردها

- با پیشنهاد، پیگیری و تلاش‌های کارشناسی انجمان در کمیسیون‌ها و جلسات مختلف مجلس، دولت و مجمع تشخیص مصلحت نظام، جایگاه بهره‌وری در برنامه چهارم توسعه تبیین و تصویب شد. (درج ماده ۵ قانون برنامه چهارم توسعه در مورد ارتقاء بهره‌وری)
- برگزاری همایش ملی بهره‌وری
- ارائه خدمات مشاوره مدیریت
- برگزاری دوره‌های آموزشی
- مشاور برگزیده ستاد تحول وزارت صنعت، معدن و تجارت در طرح سام (سامانه ارتقاء مدیریت)

### مجموع عالی توسعه بهره‌وری:

مجموع عالی توسعه بهره‌وری با هدف جلب مشارکت وسیع و موثر صاحب‌نظران، علاقمندان و اندیشمندان عرصه‌ی توسعه، مدیریت و بهره‌وری در جهت حمایت از بهره‌وری در عرصه‌ی ملی برای ایفای نقش اثربخش و ملی در این حوزه تشکیل گردید. در نخستین جلسه‌ی با حضور جمع موثری از اندیشمندان و صاحب‌نظران شامل نمایندگان مجلس شورای اسلامی، مدیران بنگاه‌های اقتصادی، کارآفرینان، صنعتگران، مدیران اجرایی و اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها در هفته بهره‌وری سال ۱۳۹۰ این مجمع تشکیل شده، اعضا با حضور در جلسات هماندیشی به تبادل اطلاعات و طرح مسایل مرتبط با تقویت فرهنگ بهره‌وری در عرصه‌ی ملی می‌پردازند.

### ماموریت‌های مجموع عالی:

- بررسی ظرفیت‌های موجود در امر بهره‌وری در برنامه‌ها و قوانین و مقررات کشور.
- شناسایی موانع توسعه بهره‌وری و ارایه راهکارهای اثربخش در حوزه بهره‌وری اقتصاد خرد و کلان کشور.
- نظارت و نقد علمی و منصفانه پیرامون اقدامات و حرکتهای صورت‌گرفته در زمینه بهره‌وری در بخش سیاست‌گذاری و اجرا.
- تصمیم‌سازی در بخش بهره‌وری در عرصه‌های مختلف اقتصادی، مدیریتی و فرهنگی با هدف کمک به نهادهای بلندپایه تصمیم‌گیر در این زمینه همچون مجلس شورای اسلامی، مجمع تشخیص مصلحت نظام، معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری.
- بررسی روند حرکت و برنامه‌های بهره‌وری در سایر کشورها خصوصاً کشورهای منطقه.
- کمک به خلق توانمندی مشاورین و کارشناسان فعال در امر بهره‌وری به عنوان بازوی توانمند پیاده‌سازی سیاست‌ها و اندیشه‌های مجموع عالی توسعه بهره‌وری.
- حمایت فکری و مالی و عرضه امکانات در اختیار، جهت توسعه بهره‌وری کشور خصوصاً در امر توسعه فرهنگ بهره‌وری و ایفای نقش فعال در برگزاری همایش‌های هماندیشی‌های مربوط به عرصه‌های مختلف بهره‌وری.
- تکریم و نکوداشت اندیشه‌ها، برنامه‌ها و اقدامات بر جسته افراد حقیقی و حقوقی در حوزه بهره‌وری.

نویسنده‌گان: ای. جی. لافلی، راجر مارتین  
 مترجم: سید حسین جلالی  
 ناشر: انتشارات آریانا قلم  
 سال چاپ: پاییز ۹۳



## بازی برد

راهکارهای دستیابی به استراتژی برد

ای. جی. لافلی و راجر مارتین  
 سید حسین جلالی

کتاب بازی برد: راهکارهای دستیابی به استراتژی برد ترجمه‌ای از اثر پرفروش ای. جی. لافلی و راجر مارتین با عنوان Playing to Win: How Strategy Really Works است که در سال ۲۰۱۳ میلادی توسط انتشارات دانشکده کسب وکارها روارد منتشر شده است و علاوه بر قرار گرفتن در لیست کتاب‌های پرفروش وال استریت ژورنال، واشنگتن پست، فاینشنال تایمز و آمازون، در زمرة تاثیرگذارترین کتب مدیریتی سال ۲۰۱۳ قرار گرفته است.

بخشی از اهمیت این کتاب در پیشینه نویسنده‌گان آن نهفته است. ای. جی. لافلی در دو مقطع ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۳ تا کنون در مقام مدیرعامل شرکت پی‌اندجی به فعالیت می‌پردازد و از این حیث، یکی از پرسابقه‌ترین مدیران شرکت‌های برتر دنیا در لیست فورچون ۵۰۰ در تاریخ معاصر است. لافلی در طی دوران مدیریتش ارزش بازاری پی‌اندجی را که در کسب و کارهای مختلفی فعالیت می‌کند، به بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار رسانده است. راجر مارتین، دیگر نویسنده این کتاب، از مشاهیر دانشگاهی حوزه مدیریت است که در دانشکده کسب و کار هاروارد تحصیل کرده و برای مدت ۱۵ سال ریاست دانشکده مدیریت روتمن دانشگاه تورنتو را بر عهده داشته است. مارتین از جمله اساتید دانشگاهی است که در زمرة پنجاه متغیر مدیریت قرار دارد و نظریات او در حوزه استراتژی و تفکر طراحی مورد توجه بسیاری از دانشگاهیان قرار گرفته است. ترکیب اندیشه‌ها و سوابق این دو نویسنده در فضای دانشگاهی، مدیریت حرفه‌ای و مشاوره، کتاب بازی برد را به عنوان یکی از کتب برجسته حوزه استراتژی در سطح جهانی مطرح ساخته است.

### استراتژی چیست؟

۱. آرمان پیروزی تان چیست؟
۲. در چه حوزه‌ای فعالیت خواهید کرد یا زمین لافلی و مارتین در ابتدای کتاب بازی برد صریح برای انجام برخی اقدامات و اجتناب از بازی تان کجا خواهد بود؟
۳. چگونه و با چه روشی در زمین بازی تان به استراتژی را با کلیدوازه انتخاب تشریح می‌کنند. دیگر اقدامات و برپایی کسب و کار بر مبنای این موفقیت دست خواهید یافت؟
۴. به وجود چه قابلیت‌هایی برای موفقیت در یکپارچه از انتخاب‌هایی است که به طور منحصر استراتژی را در قالب مجموعه انتخاب‌های زمین بازی تان نیاز دارید؟
۵. به کدام سیستم‌های مدیریتی برای پشتیبانی به فرد جایگاه شرکت را در صنعت مشخص ساخته‌اند: یکپارچه و در پنج پرسش به شرح ذیل عملیاتی زمین بازی تان نیاز دارید؟
۶. آرمان پیروزی تان چیست؟ پایدار و ارایه ارزش برتر نسبت به رقبایش از انتخاب‌های تان نیاز دارید؟

# PLAYING TO HOW STRATEGY REALLY WORKS

مدل‌های اشاره شده در این کتاب در خلال انتخاب‌های سطوح بالاتر زنجیره، زمینه را برای انتخاب‌های سطوح پایین‌تر فراهم می‌کنند و ارزش مشتری و ارزش کanal در مولفه مشتریان، مزیت هزینه و مزیت تمایز به عنوان بنیان‌های انتخاب‌ها در انتهای زنجیره، سبب تقویت و ارزیابی قابلیت‌ها و هزینه‌ها در مولفه جایگاه ایجاد و خلق مزیت‌های رقابتی ارایه می‌دهد. بهبود انتخاب‌های سطوح بالاتر می‌شوند. پس نسبی و تحلیل سناریو در مولفه رقابت است. محتوا کتاب بازی برد و مفاهیم و الگوهای از ارایه کلیت ساختاری الگوی کتاب برای راجر مارتین که سابقه کار در شرکت مانیتور معرفی شده در آن که همگی از خلال تلفیق تشریح استراتژی در فصل نخست، هر کدام از پنج پرسش فوق در یکی از فصول دوم تا ششم کتاب بازی برد بررسی شده‌اند. به علاوه، سابقه برگرفته از تجربیات خود در طی سال‌ها فعالیت در شرکت مانیتور و ارایه مشاوره به صنایع مشاوران و مدیران به منظور هدایت استراتژی گوناگون می‌داند و آن را به عنوان روشی کارآمد در سازمان مبدل ساخته است. همان‌طور که بیاندی از برندها و محصولات این شرکت برای ایجاد ارتباط میان مدل‌های تحلیلی مانند تاید، پمپرز، ژیلت، کِرست، الی، بونتی، مختلف استراتژی معرفی می‌کند. کتاب در سوئیفر، هدأندشولدرز، پن تن و فورس‌فلکس فصل هشتم با معرفی متداول‌وزی مهندسی دارد که مفهوم استراتژی را درک کنند و قادر همراه باشد و ماهیت انتخاب‌های یکپارچه معکوس در مدیریت استراتژیک، به ارایه به هدایت فرایند استراتژی برای شرکت‌های ایشان باشند؛ این امر مستلزم قابلیت‌های استراتژیک چارچوب ساختاریافته‌ای برای رویارویی با گزینه‌های معارض استراتژیک می‌پردازد. در فصل هفتم این کتاب به روال منطقی استراتژی واقع، نویسنده‌گان انتخاب را جز محوری و شالوده استراتژی می‌دانند و مهندسی معکوس به کارگیری چارچوب انتخاب‌های یکپارچه در استراتژی می‌تواند درس آموخته‌های ارزشمندی را در قالب روشی برای سبک و سنگین کردن برای سازمان‌های ایرانی به همراه داشته باشد و دانش مشاوره در حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک را نیز غنی‌تر سازد.

بخش پایانی کتاب به نتیجه‌گیری و دو ضمیمه نقاط ضعف آن‌ها را به واسطه ترکیب‌شان می‌پوشاند. کتاب این روال را بر مبنای چهار نتیجه‌گیری، شش دام استراتژی ناموفق شامل استراتژی همه‌کاره، استراتژی دون‌کیشوت، استراتژی واتلو، استراتژی چیزی برای همه، استراتژی روابردازانه و استراتژی روتین را معرفی می‌کنند و بر مبنای چارچوب قدرتمند انتخاب‌های یکپارچه، به شش نشانه استراتژی موقفيت آميز برای غلبه بر نقاط ضعف و کاستی‌های این گونه‌ها اشاره می‌کنند. در انتهای کتاب، ضمیمه نخست بیانگر شاخص‌های وضعیتش را می‌گذراند؟

۱. صنعت: ساختار صنعت و جذابیت بخش‌های مختلف آن چگونه است؟

۲. مشتریان: چه چیزی برای مصرف کنندگان نهایی و مشتریان کanal توزیع ارزشمند است؟

۳. جایگاه نسبی: شرکت نسبت به رقبا چگونه عملکرد پیاندجی به واسطه اجرای اصول و

۴. رقابت: واکنش رقبا نسبت به انتخاب‌های این انتخاب‌ها و ارتباط میان آن‌ها به صورت یک زنجیره در نظر گرفته می‌شوند که در آن، طی کردن این روال منطقی نیازمند بخش‌بندی سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۰۰ می‌لادی است. انتخاب‌های سطوح بالاتر زنجیره، زمینه را برای انتخاب‌های سطوح پایین‌تر فراهم می‌کنند و ارزش مشتری و ارزش کanal در مولفه مشتریان، مزیت هزینه و مزیت تمایز به عنوان بنیان‌های انتخاب‌ها در انتهای زنجیره، سبب تقویت و ارزیابی قابلیت‌ها و هزینه‌ها در مولفه جایگاه ایجاد و خلق مزیت‌های رقابتی ارایه می‌دهد. بهبود انتخاب‌های سطوح بالاتر می‌شوند. پس نسبی و تحلیل سناریو در مولفه رقابت است. محتوا کتاب بازی برد و مفاهیم و الگوهای از ارایه کلیت ساختاری الگوی کتاب برای راجر مارتین که سابقه کار در شرکت مانیتور معرفی شده در آن که همگی از خلال تلفیق علم و عمل و پس از سال‌ها تجربه در حوزه مشاوره مدیریت متعلق به مایکل (شرکت مشاوره مدیریت متعلق به مایکل پورتر) را دارد، روال منطقی استراتژی را مشاوره استراتژی تبیین شده‌اند، کتاب بازی برگرفته از تجربیات خود در طی سال‌ها فعالیت برداشت را به راهنمایی کاربردی و ارزشمند برای ایندجی سبب شده تا هر فصل با مثال‌های گوناگون می‌داند و آن را به عنوان روشی کارآمد در سازمان مبدل ساخته است. همان‌طور که نویسنده‌گان در ابتدای کتاب اشاره می‌کنند، متعددی از برندها و محصولات این شرکت مانند تاید، پمپرز، ژیلت، کِرست، الی، بونتی، مختلف استراتژی معرفی می‌کند. کتاب در سوئیفر، هدأندشولدرز، پن تن و فورس‌فلکس همراه باشد و ماهیت انتخاب‌های یکپارچه شرکت پیاندجی با اقدامات این شرکت در مجموعه محصولات مختلف توضیح داده شود. فصل هفتم این کتاب به روال منطقی استراتژی واقع، نویسنده‌گان انتخاب را جز محوری و شالوده استراتژی می‌دانند و مهندسی معکوس به عنوان مدل تحلیل برای دستیابی به استراتژی اختصاص دارد. روال منطقی استراتژی ترکیبی بهینه از الگوهای مختلف برای تحلیل داخلی و خارجی است که مزایای مدل‌های مختلف را در برداشته و در عین حال بخش پایانی کتاب به نتیجه‌گیری و دو ضمیمه نقاط ضعف آن‌ها را به واسطه ترکیب‌شان می‌پوشاند. کتاب این روال را بر مبنای چهار نتیجه‌گیری، شش دام استراتژی ناموفق شامل استراتژی همه‌کاره، استراتژی دون‌کیشوت، استراتژی سازمان‌دهی کرده است. این پرسش‌ها به ترتیب عبارتند از:

۱. صنعت: ساختار صنعت و جذابیت بخش‌های مختلف آن چگونه است؟

۲. مشتریان: چه چیزی برای مصرف کنندگان نهایی و مشتریان کanal توزیع ارزشمند است؟

۳. جایگاه نسبی: شرکت نسبت به رقبا چگونه عملکرد پیاندجی به واسطه اجرای اصول و

# چارخه حیات سازمانی

تدوین و گردآوری: مهندس هوشنگ رستمیان

چرخه حیات سازمانی عبارت است از مراحل متوالی رشد و توسعه که سازمان از آن‌ها عبور می‌کند.

چهار مرحله اصلی چرخه حیات سازمان عبارتند از:

۱- تولد - ۲- رشد - ۳- افول - ۴- مرگ

Organizational life cycle

Aware/Awareness

آگاهی، وضعیتی است که با حصول آن، فرد از نحوه ارتباط، اهمیت و نتایج کاری که انجام می‌دهد و از سهمی که در تحقق اهداف سازمانی دارد مطلع و آگاه می‌باشد.

فنون مدیریتی که به انگیزش رفتار نوآورانه و تبدیل نوآوری‌ها به فایده عملی و واقعی در قالب محصولات و فرایندها می‌پردازند.

Innovation Management

Brand Associations

تداعی‌های برنده، این شاخص بازاریابی از تداعیات ذهنی و نگرش‌های عمیق مصرف‌کننده در خصوص برنده است. شامل فاکتورهای چهارگانه ارزش ادراک شده، هویت برنده، تداعیات از محصول و تداعیات سازمانی است. تداعیات ذهنی باید از قدرت، مطلوبیت و تمایز کافی در نزد مشتری برخوردار باشند. مزایای برخورداری از سطوح امتیاز بالا در شاخص تداعیات ذهنی از برنده عبارتند از:

۱. بهبود تصویر ذهنی مشتری از برنده. ۲. ارتقای سطح دانسته‌های مشتری از برنده. ۳. افزایش تکرار و حجم خرید به جهت ایجاد نزدیکی میان مشتری و برنده تداعیات برنده و به دو نوع اصلی و فرعی شکل می‌گیرند. تداعیات اصلی تحت تاثیر محصول و ویژگی‌های آن حاصل می‌گردد، در حالیکه تداعیات فرعی تحت تاثیر سایر عوامل جانبی نظیر شرکت، کشور سازنده، چهره‌ها و شخصیت‌های اجتماعی و فرهنگی، شبکه محصول و غیره شکل گرفته و بر بنیان فکری مصرف‌کننده در خصوص یک برنده تاثیرگذار است.



## Audience Measurement

سنجه مخاطب، مطالعه موردي واکنش‌ها، نظرات و رویکردهای مخاطبان هنگام مواجه شدن آن‌ها با انواع تبلیغات محیطی، محاطی و یا هنگام شنیدن نظرات سایر افراد در رابطه با برنده یا یکی از محصولات خاص آن برنده می‌باشد. این سنجه غالباً با اهداف افزایش رضایتمندی مشتریان و مخاطبان و همچنین تعیین نگرش‌ها و تطبیق محصولات و خدمات آن شرکت یا برنده، بر اساس نیازهای مشتریان انجام می‌شود.

## Brand Exploratory

کاوش برنده، کاوش برنده به مفهوم انجام مجموعه‌ای از تحقیقات به منظور درک تفکر و احساس مصرف‌کنندگان نسبت به برنده، با هدف شناسایی منابع و ایجاد ارزش ویژه برنده برای سازمان است.

## Brand Platform

زیرساز برنده، زیرساز برنده را می‌توان به عنوان ساختار درون سازمانی به منظور جایگاه‌سازی برنده دانست که در این زیرساز، عامل‌هایی از قبیل چگونگی تمايزسازی رقابتی از طریق تدوین چشم‌انداز برنده، بیانیه ماموریت برنده، ارزش‌های برنده، شخصیت برنده و ارتباطات برنده دانست.

## Strategic Marketing Plan

برنامه بازاریابی راهبردی، تعریف دقیق بازارهای هدف شرکت و پیشنهاد ارزشی‌ای که شرکت به بازار ارایه می‌کند بر اساس تجزیه و تحلیل بهترین فرصت‌های موجود در بازار.

## Tactical Marketing Plan

برنامه بازاریابی عملیاتی، فنون مختلف بازاریابی شامل ویژگی‌های محصول، ترویج، فروش، قیمت‌گذاری، شبکه‌های فروش و خدمات.

## Target-return Pricing

قیمت‌گذاری بر مبنای بازده مود انتظار، تعیین قیمت محصول به گونه‌ای که نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری موردنظر شرکت تامین شود.

# پورتال انجمن

پایگاه رسمی آخرین اخبار، آئین نامه ها و اطلاعیه های انجمن

## پرسش و پاسخ

استفاده از همفکری سایر مشاوران و ماحبمان نظر

## بانک مقالات

مقالات آموزشی و کتب الکترونیکی در زمینه مشاوره مدیریت

## خبرخوان

آخرین اخبار و رویدادهای ایران و جهان

[www.imca.ir](http://www.imca.ir)

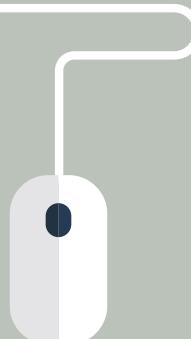
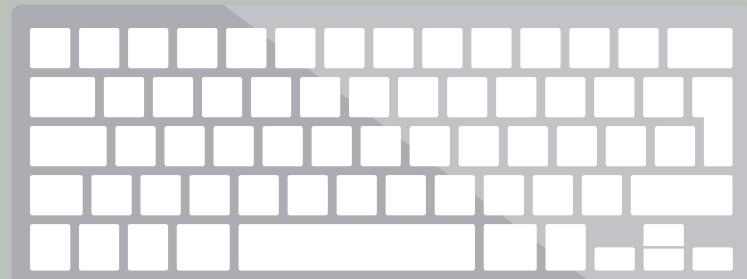




Table 2. The indicators of ethical principles in consulting

| Statements   | Observed maximum | Observed minimum | Means | Standard Deviation of Items |
|--|------------------|------------------|-------|-----------------------------|
| Trust as the value of management's consultant                                    | 10               | 3                | 8,46  | 1,46                        |
| Ethical principal is an important value of consulting                            | 10               | 3                | 8,95  | 1,32                        |
| The quality of consulting services is an important value of consulting firm      | 10               | 3                | 7,35  | 1,91                        |
| Cooperation of the clients is an important value of management's consultant      | 10               | 1                | 6,48  | 2,64                        |
| Client-orientation is the necessary principle of consulting                      | 10               | 2                | 6,41  | 1,99                        |
| Durability of client (customer) relationship is an important value of consulting | 10               | 2                | 6,35  | 2,76                        |

Table 3. Adhering of ethical standards by management advises and clients

| Use of ethical principles in practice | Consulting firms |                    | Clients of consulting firms |                    |
|---------------------------------------|------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|
|                                       | towards others   | towards themselves | towards others              | towards themselves |
| Always                                | 21               | 16                 | 18                          | 15                 |
| Often                                 | 26               | 22                 | 37                          | 31                 |
| Sometimes                             | 53               | 62                 | 45                          | 66                 |
| Total                                 | 100              | 100                | 100                         | 100                |

Table 4. Correlations Coefficients between Ethical Principles in Consulting and Durability of client relationship (DCR)

| Variable                             | DCR correlation coefficient |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| Ethics of behavior of the adviser    | .252*                       |
| Trust between the adviser and client | .231*                       |

\*= significance level 0.05

The table 4 shows that durability of client relationship depends on the adviser's ethics of behavior as well as trust between the adviser and client.

## 5. Conclusion

Consulting is carried to a field of activity in which the ethical code is simply necessary. The basic ethical standard for the adviser means not to abuse the trust of the client.

The adviser's ethics of behavior is very important.

Large enterprises do not trust regional management advisers. All economic agents require respect for confidentiality from other economic agents and management consultants. But only 47% of management advisers and 52% clients keep confidentiality.

## Acknowledgements

This paper is based on the results of the research made by Zhanna Mingaleva as a team leader of research project of Russian Public science Foundation (Grant No. 11-32-00207a1) and a team leader of research project of Ministry of Education and Science of Russian Federation (Research No. 6.6042.2011).

## References

- Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (Eds). (1988). Ethical Theory and business. Englewood-Cliffs, Prentice-Hall.
- Braybrooke, D. (1983). Ethics in the World of Business. New York: Rowman and Allanhead.
- Breatson, J. (1998). Anson's Law of Contract. (27th ed.). Oxford University Press, 261.
- Donaldson, T., & Werhane, P. H. (Eds). (1988). Ethical Issues in Business: a Philosophical Approach. Prentice-Hall.
- Friedman, M. (1990). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In W. M. Hoffman, & J. M. Moore (Eds). Business Ethics:
- Readings and Cases in Corporate Morality. New York, 153.
- Hoffman, W. M., & Moore, J. M. (Eds). (1990). Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality. New York: McGraw-Hill.
- Hoffman, W. M., & Moore, J. M. (Eds). (1984). Corporate Governance and Instituzionalizing Ethics. Lexington: Lexington Books.
- Manuel, G. V. (1988). Business ethics: Concepts and Cases.
- Prentice-Hall.
- Mingaleva, Zh. A. (2004). Ethical aspects of Intellectual Activities Results Use in Business. In *Lad rynkowy a Lad moralny*. Gdansk Politechnika Gdanska, 107-111.
- Mingaleva, Zh. A., & Hakimova, E. R. (2005a). Ethical aspects of protection of creative technologies in advertising activity in the modern conditions. In *Z zagadnien filozofii zarzadzania i etyki biznesu*. Gdansk. Politechnika Gdanska, 161-166.
- Mingaleva, Zh. A., & Vasenina, M. A. (2005b). Advertising in consulting: ethical and effective. In *Z zagadnien filozofii zarzadzania i etyki biznesu* Gdansk. Politechnika Gdanska, 167-170.
- Nash, L. (1990). Good Intention Aside: a Manager's Guide to Resolving Ethical Problems. Cambridge (Mass.).
- *Nocton v.Lord Ashburton* (1914). A.C. 932, per Viscount Haldane at p.932.
- Patten, J. (1984). The business of ethics and the ethics of business. Journal of business, 3.
- Treitel, G. (1999). The Law of Contract. (10th ed.). London: Sweet& Maxwell Press, 183.



This paper is based on the results of the research of ethical business and consulting in Russia made by Zhanna Mingaleva (Mingaleva, 2004, 2005a, 2005b).

### 3.2. The Method of research

The primary method of research is the panel survey of business leaders and managers of consulting firms. By means of panel survey different approaches to the principles of business consulting were revealed.

### 3.3. Firms selection and field procedures

The questionnaire of panel survey was conducted from April to September 2011 among the different firms of Perm Kray (Perm region). The aim of the panel survey was the identification of the main problems in consulting market formation in Perm region. Moreover, its impact on activities of different economic agents, such as large (big) industrial enterprises, small and medium business, banking and financial sector, institutional investors and etc., was analyzed. There have been identified main directions and dynamic of spreading experience of participation in consulting activities in the Region to create better opportunities for the firms development, investment possibilities and competitive advantages in Perm Kray. Through the panel survey, questionnaires were spread among top managers, such as directors, main engineers, main managers, deputy directors in financing etc., and among consultants managers of consulting firms and professional consultants (advisers).

Panel surveys were conducted on more than 50 consulting firms (about 200 persons), and 120 enterprises of the region (about 350 persons), from different industries, forms of property, quantity of employers of Perm Region economy, including town-founded enterprises (see Table 1).

The data was obtained through a

survey with managers/directors from each company, whose scope of work is directly related to management and consulting process. The interview composed by the following items:

- Description of the reasons for the applying to the management consultant
- Characteristics of consulting process
- The main problems of consulting
- List of indicators

### 3.4. Data analysis procedures

The metrics were placed in the framework in order to obtain a systemic view of the indicators. Subsequently there was made a comparison between the framework and the data obtained on questions 1 (the importance of ethical behavior in consulting) and 2 (durability of client relationship). From this comparison it was possible to diagnose the use of the metrics and their usefulness to meet the demands of the firms.

### 4. The results of the survey

The sum variable indicator of ethical behavior in consulting was measured within ten statements. They range from 1 to 10 (1 - totally disagree; 10 - totally agree). This indicators represent different aspects of ethical behavior of the adviser. The results of survey are presented in Table 2.

The panel survey also included the following questionnaires:

1. Do you adhere to ethical standards while working with clients (towards others).
2. Do clients adhere to ethical standards while working with you (towards themselves).
3. Do you adhere to ethical standards while working with management advisers (towards others).

4. Do management advisers adhere to ethical standards while working with you (towards themselves).

Table 3 demonstrates the way management advisers and clients adhere to ethical standards.

Table 3 demonstrates that only 47% of management advisers and 55% clients keep confidentiality and ethical principles and standards.

Ethics of adviser's behavior is very important. The basic ethical standard for the adviser means not to abuse the trust of the client.

The revealed ethic problems of management consulting can be divided into 3 groups:

- 1) the problems of cooperation between advisers;
- 2) the behavior problems of advisers and their attitude to the ethic principles;
- 3) the behavior problems of the clients.

Any breach of ethical principles leads to negative and destructive consequences. As a result the client doesn't receive real help from the adviser. Professional credibility of management consulting firms decreases.

The absence of new management ideas and management decisions leads to stagnation and bankruptcy.

The main breaches of ethical principles are:

- 1) Dishonesty. The management consultant often promises to solve the problems, that they cannot solve or the problems that have no solutions.
- 2) The lack of individual approach. Management consultants in this case use typical, template documents and decisions and don't talk into account the concrete economic situation of the enterprise.
- 3) Breach of confidence. Some management advisers use the received confidential information in the interest of their competitors or disclose the information.

Adhering to ethical standards by management advisers influences upon durability of client relationship.

The correlations were calculated for durability of client relationship between management advisers and their clients (see table 4).

Table 1. Core business and Sampled Enterprise (Firms)

| Core business | % sampled  |
|---------------|------------|
| Production    | 67,25      |
| Retail        | 9,12       |
| Construction  | 8,47       |
| Services      | 6,65       |
| Tourism       | 2,26       |
| Banks         | 1,67       |
| Other         | 4,58       |
| <b>Total</b>  | <b>100</b> |



# ETHICAL PRINCIPLES IN CONSULTING

## ZHANNA MINGALEVA

### Abstract

The aim of the paper is to analyze the basic ethic principles in consulting. The primary method of research is the panel survey of business leaders and managers of consulting firms. By means of panel survey different approaches to the principles of business consulting were revealed. The empirical results of the paper show that trust is the main ethic principle in consulting.

**Keywords:** Consulting, ethical principles, trust, economic development;

### 1. Introduction

The permanent search for new ways and approaches in creating and developing effective system of management is necessary for all enterprises and firms willing to be competitive. Specialist in management consulting plays an important role in this process. Consulting can be characterized as a kind of help to directors and managers of enterprises in development of complex and system decisions of functioning problems and in development of business. Consulting can be characterized as a kind of help to directors and managers of enterprises in developing complex and system decisions for business functioning and developing in problem situations. Consulting represents consultation of the enterprises on the matters of economic activities. Quality of consulting services depends on how the diagnostics of a research object was precisely carried out. Diagnostics allows to estimate approachability of the purpose of the consultation fixed in the diagnosis of a problem. An adviser service corresponds to the service of a doctor whose correctly put diagnosis ensures efficiency of treatment. Consulting is carried out in the field of activity in which the ethical code is simply necessary. The basic ethical standard for the adviser means not to abuse the trust of the client. Only trusting the adviser the director can tell him about the problems in business and will allow him to use confidential information of the enterprise and will

follow the recommendations.

The market of management consulting is developing in Perm region (Russia). Perm consulting companies serve mainly middle and small business. Large industrial enterprises usually work with famous specialists-advisers from Moscow and world leaders - the firms of "Big Five": Price Waterhouse & Coopers, Ernst & Young, KPMG, Deloitte & Touche, Arthur Andersen.

### 2. The development of management consulting in Russia

Consulting is carried out in the field of activity in which the ethical code is simply necessary. The basic ethical standard for the adviser means not to abuse the trust of the client. Only trusting the adviser the director can tell him about the problems in business and will allow him to use confidential information of the enterprise and will follow the recommendations. The person in whom confidence is reposed must not only act honestly, but exercise diligence and skill (Nocton v. Lord Ashburton, 1914).

The obligation of confidence refers to the category of the implied terms. Implied terms may be divided into three groups. The first consists of terms implied in fact, that is, terms which were not expressly set out in the contract, but which the parties must have intended to include. The second consists of terms implied in law, that is, terms imported by operation of law, although the parties may not have intended to include them. The third consists of terms

implied by custom (Treitel, 1999).

When consulting with colleagues, (1) advisers must not share confidential information that reasonably could lead to the identification of a client or other person or organization with whom they have a confidential relationship unless they have obtained the prior consent of the person or organization or the disclosure cannot be avoided, and (2) they share information only to the extent necessary to achieve the purposes of the consultation.

The duty to keep confidentiality may be more extensive than merely to refrain from making negligent misstatements without reasonable care, and may impose upon the party in whom confidence is reposed an obligation to disclose to the other party confidential information or to provide an adequate explanation of the contract into which the other party is about to enter contract. Breach of confidence in equity will entitle the innocent party to rescind the contract or transaction, to be restored to the pre-contractual position, and to recover any profit made by the other party as a result of the breach (Breatson J., 1998)

### 3. Methodology

#### 3.1. Conceptual Model

The conceptual model of this study is mainly based on the theories of ethical behavior in business (Beauchamp and Bowie, 1988, Braybrooke, 1983, Donaldson and Werhane, 1988, Hoffman and Moore, 1984, 1990, Nash, 1984, Friedman, 1990, Manuel, 1988, Patten, 1984, Treitel, 1999).

## فرم اشتراک

نام و نام خانوادگی: .....

نام و نام خانوادگی به تفکیک حروف:

شغل و سمت: .....

تحصیلات: .....

دانشگاه: .....

نشانی کامل پستی: .....

کدپستی: (برای تهران ده رقمی):

تلفن: ..... تلفن همراه: .....

صندوق پستی: ..... فاکس: .....

پست الکترونیکی: .....

پس از تکمیل فرم، آن را برای دبیرخانه به نشانی info@imca.ir ارسال فرمایید.



# هتل اوین پارسیان

★★★★★



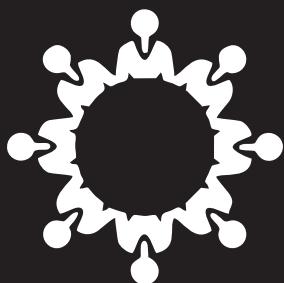
[www.evinhotel.ir](http://www.evinhotel.ir)

۰۲۱-۲۷۴۰۰

با 20% تخفیف اقامت و 30% تخفیف اجاره کلیه سالن ها برای اعضاء محترم انجمن مشاوران مدیریت ایران

شاور ایرانی

اعتبار جهانی



انجمن مشاوران مدیریت ایران

**Iran Management Consultants Association**

I M C A

[www.imca.ir](http://www.imca.ir)