

نخستین آموزش-اطلاع رسانی. شماره ۳۵. پاییز ۱۴۹۴

No.35. Autumn 2016

انجمن مشاوران مدیریت ایران

Iran Management Consultants Association

# لاروزه از امور ایجاد

انجمن مشاوران مدیریت ایران

Iran Management Consultants Association

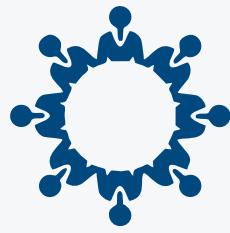
شماره بیاپی ۳۵. شماره جدید ۹. قیمت ۵۰۰۰ تومان

سازمان  
مرکز

ازیابی صحیح: مقدمه موفقیت در بهبود سازمانی مدیریت پژوهه

خلق سازمان یادگیرنده در شرکت‌های دولتی: مورد مطالعه شرکت مدیریت منابع آب ایران

مدیریت استراتژیک نگهداری و تعمیرات (MSM): برنامه واستراتژی برای بهبود کاری سازمان



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

شاندیحالے در حرفه مشاور مدیریت

# فهرست

پیام رئیس هیات مدیره	۲
نامهای به رئیس جمهور محترم	
<b>مقالات (بخش اول)</b>	<b>۳</b>
ارزیابی صحیح، مقدمه موفقیت در بهبود سازمانی مدیریت پروژه (فرهاد سعیدی - سید جلال موسوی - احسان الله اشتهردیان)	
الگوهای سیستمی (حمیدرضا قبادی - لیلا کردگاری)	۱۰
آخرین مدل ماشین بازارسازی! (شاھین شادفر)	۱۴
<b>پوستر</b>	<b>۲۶</b>
ویلیام ادواردز دمینگ	
<b>مقالات (بخش دوم)</b>	<b>۲۸</b>
خلق سازمان یادگیرنده در شرکت‌های دولتی - بخش دوم (میر مهدی سیدرضوی)	
<b>سخن دبیر انجمن</b>	<b>۳۵</b>
مدیریت استراتژیک نگهداری و تعمیرات (MSM) (هوشنگ رستمیان)	۳۶
<b>معرفی انجمن‌های مرتبط با مدیریت کشور</b>	<b>۴۹</b>
جامعه مهندسین مشاور ایران	
<b>معرفی کتاب</b>	<b>۵۰</b>
نهایت مزیت رقابتی: تغییر استراتژی، پایه‌پای سرعت کسب و کار	
<b>واژه‌نگاری مشاوره مدیریت</b>	<b>۵۲</b>
واژه‌نامه تشریحی مشاوره مدیریت (هوشنگ رستمیان)	
<b>مقالات انگلیسی</b>	<b>۵۹</b>
Structured knowledge processes and firm performance:	
The role of organizational agility	



انجمن مشاوران مدیریت ایران  
(IMCA)  
عضو شورای بین‌المللی موسسات مشاور مدیریت  
(ICMCI)



صاحب امتیاز: انجمن مشاوران مدیریت ایران

مدیر مسئول: دکتر محمود اولیائی

سردبیر: مهندس هوشنگ رستمیان

هیات تحریریه: دکتر فریدون آذرهوش،  
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

مسئول امور اجرایی: مهندس مژده علیدوستی

طرح و صفحه آرا: مهندس کیوان کیهانی

آدرس: جلال آل احمد، مقابل شهرآراء، خیابان  
چهارم، کوچه مهدی نژاد، پلاک ۷۰، واحد ۳  
تلفن: ۸۸۲۴۶۹۲۹-۳۰

## نامه ایی به رئیس جمهور محترم

آقای رئیس جمهور سلام،

جناب دکتر روحانی عزیز، وظیفه ملی خود می دانم تا به عنوان نماینده ای کوچک از جامعه بزرگ و فرهنگی اما مظلوم مختصین مدیریت کشور از جنابعلی ویم مذاکره کننده ایران در موضوع امنیتی هستای قدردانی نموده و مردم فهم و استوار این مزوبوم مقدس را به دلیل پایمدی و اشادر شرایط سخت تحریم های نجوم زدن مورد ستایش قرار دهم. لاما اجازه می خواهیم به سرعت از این مقوله کشته و به موضوع اصلی که دغدغه ای امروز همی مختصان حوزه ای مشاوره مدیریت و اسایید و توری پردازان علم مدیریت دکشور می باشد پیروزیم.



رئیس جمهور عزیز، چانه کیش یعنی باشان می دهد امتحار می رود، با اجرایی شدن کامل بر جام در تاریخ ۹۴/۱۰/۲۷ و اجرایی تعهدات کشورهای طرف توافق این سند بینی برفع کامل تحریم های مرتبط با پرونده هستای، ایران شاهد رشد پژوهشگران اقتصادی و انشاء الله توسعه می پیدار و منطقی طی سال های آتی بوده و به جایگاه در خود و شایسته خود در جهان ارتقاء یابد. بناگونه که انتخاب دارید گواهی آمارهای شاخص های معابر جهانی، میین

دیکتاتوری  
جمهوری اسلامی  
جمهوری اسلامی  
جمهوری اسلامی

غزینان هم اکنون در میان کشورهای دیگر رتبه های شایسته ای کسب تهوده و در اغلب شاخص های مرتبط با توسعه اقتصادی و فناوری کسب و کار در مراتب پایین قرار دارد. بدون شک ما برای رسیدن به جایگاه در شان ایران راه سخت و دشواری را پیش رو داریم. لذا براین باوریم برای استفاده موثر از فرصت پیش آمده که خود تیجه زحمات شبانه روزی فرزندان دلوز این مزوبوم طی چند سال گذشته می باشد، لازم است تا دکنار ہمی و عزم ملی و تلاش مصانعف هم آحاد ملت، توجه پیشری به نظرات مختصین دانش علی و تکمیل های حرفا ای حوزه ای مدیریت معمولی کرد.

جناب رئیس جمهور سوال کنیدی در این مقطع حساس از تاریخ کشور این است که آیا ساختارها و نظام حاکمیتی فعلی دلخواهی و خصوصی کشور قادر خواهد بود مناسب با شرایط پاسخیم انجام وظیفه نماید؟ آیا صفت کشور با شرایط و نحوه مدیریت حال حاضر توان رقبات با تولیدات با کیفیت و کم هزینه کشورهای توسعه یافته را خواهد داشت؟ آیا نظام اداری فربه و مرضی کشور دکنار ساختار مکار آمد بناهای توافق و ستر منابعی برای تحقق اهداف عالی ترسیم شده توسط دلوزان و دولت مردان را سیاست نظام سیاسی کشور باشند؟

بدون هیچ تردیدی می‌توان اذعان نمود که تنها راه استفاده از فرصت استثنایی میش آمده به مبنور تحقیق پشم انداز تریم شده در چارچوب سیاست‌های اقتصاد مقاومت و سیاست‌های کلی ابلاغی

برنامه‌ی ششم توسعه تورط تمام معلم رسمی تباک راه خواهد داشت؛ اعتقاد روحانی و اصلاح اسلامی ساتراهی بخش دولتی و خصوصی بر اساس ملیهای منتفعی روز

دینی که تجربه ایجاد ظایمی کار او و چاک در جست توسعه پلیدار کشور خواهد گردید.

جناب آقای رئیس جمهور، ما مشاوران مدیریت اعتماد داریم که ملی طلبی و راحکش، در این برهه حس اعیانیت به مباحث و علم مدیریت نوین است، همان مقوله‌ای که سال‌ها مجرمانده و مورد

خنثیت واقع شده است. گنیه بر مدیریت نوین، موقور محرك توسعه کشورها شناخته می‌شود. موقور محرك که قادر است تولید و اقتصاد را به چرخه دارد، شاخه‌های توسعه را رشد دهد، فرمانده فرمانده را

اصلاح نماید، موجب بسیاری از عوامل مهم توسعه پلیدار برای دهد و در نهایت کشور را به صورتی ییوسته د مسیر اعلاء بیش برد.

دینای پر تحول امروز با پشت سر نهادن تکلیر سنتی درباره مدیریت، وارد عرصه جدیدی شده که شالوده آن بهره‌مندی از مدیریت نوین و بر کارگیری ابزارهای خاص و کارآمد مدیریتی است. در

دینای کنونی مدیریت نوین و پویای دولتی، به عنوان یکی از عوامل مهم توسعه پلیدار و ابزار دولتی دست کسب اهداف توسعه‌ای کشورهایی تبعی قلداد کردیده و بی‌شك عدم توجه به این مقوله به

عنوان حلقة‌ی معمقدوه‌ی توسعه پلیدار در حال حاضر، خارت‌های جرمان‌پذیری برای کشور به همراه خواهد داشت.

جناب رئیس جمهور در شرایط کنونی تنها بر کارگیری مختصین اقتصادی نمی‌تواند راحکشی توسعه بجهة جانبه‌ی کشور باشد بلکه توری‌های اقتصادی به دست توامند مختصین حوزه‌ی مدیریت و

بالاخش مشاوران حرفه‌ای مدیریت قابلیت علی شدن پیدا خواهد نمود. مختصینی که سال‌ها است بابی مری و مظلومانه‌ی کناری رانده شده‌اند ولی صبورانه مشغول تلاش برای تغیر فرمانده

مدیریت در کشور هستند. جناب دکتر روحانی با قاطیعت عرض می‌نمایم که رشد ۸ درصدی در اقتصاد و حتی پیش‌تر از آن جزء اصلاح اسلامی فرمانده و ساتراهی مدیریتی میش کشور حاصل

خواهد گردید و این امر نیز جزء به دست توامند مختصین مدیریت رقم خواهد نورد.

جناب آقای رئیس جمهور جمعیت قابل توجهی از فریضگران کشور که طیف کتره‌ای از اندیش و روان، دانشکاران دانشگاهی، مشاوران حرفه‌ای مدیریت، کارشناسان و مختصان حوزه‌ی مدیریت

را شامل می‌کرند؛ با کوبلداری از تجربه و دانش روز و قلب یعنی آنکه از مردمه میین اسلامی، آماده‌اند که ملاد و همراه دولت دگذار از این دوران سخت و سرنوشت‌ساز باشند. این جماعت

دلخواه که طور خلاصه مشاور مدیریت نامیده می‌شوند آنکه خود را با تمام توان برای همراهی در طرح های بین‌الملی و موضوعات مدیریتی معم کشور تغیر طرح توامندسازی بخش خصوصی اعلام

کرده و می‌کند و انتظار دارد که در این برهه حس، از این نیروی توامند و کارآمد استفاده شود. همان نیرویی که تمامی کشورهایی موقق جهان؛ موافقه‌های خود را می‌یون آنها هستند.



# ارزیابی صحیح و مقایمه موفقیت در پیروزه سازمانی مدیریت پژوهش

احسان اله اشتهرادیان

استادیار گروه مدیریت پژوهه و ساخت  
دانشگاه تربیت مدرس

سید جلال موسوی

دانشجوی دکتری مهندسی صنایع  
دانشگاه علم و صنعت ایران

فرهاد سعیدی

کارشناس ارشد مدیریت پژوهه و ساخت  
دانشگاه تربیت مدرس

چکیده: بسیاری سازمان‌ها در صدد پیاده‌سازی استانداردهای مدیریت پژوهه، مدل‌های بلوغ را به عنوان ابزار سنجش و بهبود به کار می‌گیرند. از اولین گام‌های توصیه شده در این مدل‌ها، بحث انجام ارزیابی از وضعیت فعلی سازمان می‌باشد. صرف‌نظر از تفاوت‌های موجود در مبنای انتخاب شده برای ارزیابی، این گام عموماً از طریق پرسشنامه یا مصاحبه‌هایی در سازمان پیگیری می‌شود. در قسمتی از پژوهشی که توسط نگارنده‌گان در جستجوی موارد قابل توجه در بهبود فرایندهای مدیریت پژوهه انجام پذیرفت، به صورت خاص به بحث ارزیابی و آفت‌های آن پرداخته شد. بدین صورت که از طریق مصاحبه‌هایی با مشاوران مدیریت پژوهه که هر کدام تجربه‌دها ارزیابی وضعیت موجود در سازمان‌های پژوهه محور را داشته‌اند به شناسایی مهم‌ترین نکاتی که در یک ارزیابی صحیح لازم است مورد توجه قرار گیرند پرداخته شد که در ادامه آورده می‌شوند.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی، فرآیندها، مدیریت پژوهه، بهبود





## ۱. مقدمه

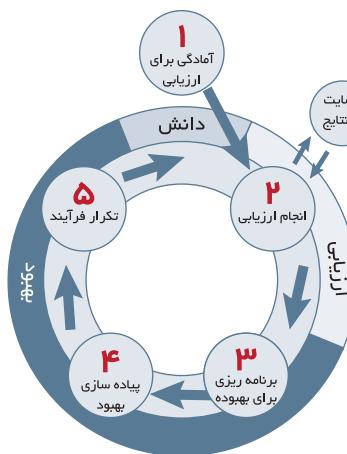
قریب به اتفاق مدل های بلوغ، صرف نظر از شامل می شود. لیکن آنچه عمومیت دارد تفاوت های جزئی روند مشابه ای شامل گام های ارزیابی به عنوان مبنای برنامه ریزی و پیاده سازی انجام ارزیابی، طرح ریزی بهبود، پیاده سازی بهبود است. که در این مقاله سعی داریم مهم ترین آفت های شناسایی شده که به انجام پرایندگان مدیریت پروژه پی برده اند؛ و تجربه راستای افزایش اثربخشی بهبود فرایند های صحیح این فاز لطمه وارد می کنند را بیان داریم.

## ۲. اهمیت موضوع

خرجوی فاز ارزیابی به عنوان یکی از اصلی ترین ورودی های فاز بعد، یعنی فاز برنامه ریزی بهبود است. از این رو دقت و توجه ای ویژه را می طلبد. از آنجا که اساساً وضعیت فعلی سازمان در این فاز مشخص می شود، لازم است با چنان دقیقی انجام پذیرد که که اگر یک مرتبه دیگر ارزیابی تکرار گردد، تا حدود زیادی (حداقل هشتاد درصد) همان نتایج اولیه حاصل شود. چرا که اگر جز این باشد علاوه بر منحرف کردن مسیر سبب موضع گیری و بی اعتمادی سازمان نسبت به ارزیابی و کل فرایند مشاوره، و حتی توافق ادامه مسیر بهبود خواهد شد.

## ۳. روش تحقیق

ابتدا با ترتیب دادن مصاحبه با مشاوران مدیریت پروژه، و اعضای دفاتر مدیریت پروژه به مرور تجربیات عملی ایشان پرداخته، و ضمن توجه به ادبیات موضوع مطرح شده در فاز ارزیابی داشت. از این رو در این نوشه به صورت متمرکز به فاز "ارزیابی" خواهیم پرداخت. فاز ارزیابی در مدل های بلوغ، به شناسایی مهم ترین نکات فرایندگان مدیریت پروژه می تواند برترین نیازمند توجه در فاز ارزیابی پرسشنامه هایی باشد. از پیش تهیه شده انجام می پذیرد؛ و البته برخی از مهم ترین این شرکت ها عبارتند از "مشاوره مدیریت پروژه داتیس، آریانا، تن را به صورت سیستماتیک برای استفاده در اختیار عموم مدیران قرار دهد؛ بدون آنکه در به این فرایند کمک می کنند. گاهی نیز این استپ ایران، شرکت نیکو ویرا پارس، آنها احساس بدی ناشی از ضعف و بی کفایتی بررسی و ارزیابی آنقدر مفصل می شود که خود کلینیک دفتر مدیریت پروژه، رهبران سیستم پروژه مشاوره ای جدای از سایر فاز های بهبود را رستاک، تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه ایجاد نماید [۲].



شکل ۱ - گام های چرخه OPM3

امروزه تقریباً تمامی شرکت های بزرگ، به ویژه در صنایع پیشرو به اهمیت موضوع بهبود فرایندگان مدیریت پروژه پی برده اند؛ و تجربه پذیرش مشاوره هایی در این زمینه را داشته یا در آغاز این راهنمای استانداردهای مدیریت پروژه (PRINCE2<sup>۲</sup>، PMBOK<sup>۱</sup>) به عنوان "پایگاه دانش" در کنار مدل های بلوغ ارایه شده مسیر بهبود با موفقیت بیشتری پیموده می شود. توسط تدوین کنندگان همین استاندارده فاز ارزیابی یکی از اصلی ترین مبانی بهبود محسوب می شود و انجام صحیح این فاز و به است. از این رو دقت و توجه ای ویژه را می طلبد. ویسوکی<sup>۷</sup>، ... ) به عنوان "آبزار سنجش و حداقل رساندن انحراف در برآورد وضعیت فعلی، تاثیر به سزاگی در ادامه روند بهبود خواهد بهبود"، سازمان ها در این زمینه یاری می رسانند. پس از ارایه اولین مدل های بلوغ در اوایل دهه ۱۹۹۰ (در حوزه نرم افزاری) صاحب نظران مدیریت پروژه به این فکر افتادند که می توان از این مدل ها به عنوان روش هایی گام به گام برای بهبود عملکرد پروژه ها استفاده کرد [۱]. این مدل های بلوغ، علاوه بر تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان، زمینه را برای الگوبرداری سازمان فراهم می کنند و آن ها را به سوی فرایند محوری سوق می دهند. همچنین این مدل ها می توانند برای شرکت ها مزیت رقابتی در فضای کسب و کار ایجاد کنند. به کارگیری چنین مدل های بهبود و سیستم های مبتنی بر چرخه بهبود مستمر فرایندگان مدیریت پروژه می تواند برترین تجربیات و آموخته های تجربه شده در سازمان را به صورت سیستماتیک برای استفاده در اختیار عموم مدیران قرار دهد؛ بدون آنکه در به این فرایند کمک می کنند. گاهی نیز این استپ ایران، شرکت نیکو ویرا پارس، آنها احساس بدی ناشی از ضعف و بی کفایتی بررسی و ارزیابی آنقدر مفصل می شود که خود کلینیک دفتر مدیریت پروژه، رهبران سیستم پروژه مشاوره ای جدای از سایر فاز های بهبود را رستاک، تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه ایجاد نماید [۲].

۱. Project Management Body Of Knowledge

۲. Projects IN Controlled Environments

۳. Organizational Project Management Maturity Model

۴. Project&Program&Portfolio Management Maturity Model

۵. Project Management Maturity Model

۶. Kerzner

۷. Wysocki



فصل، مدیریت پروژه پارس، تحقیقات و توسعه آفتهایی است که انجام یک ارزیابی صحیح و دیگریست که در اکثر ارزیابی‌ها مشاهده واقع بینانه را دستخوش انحراف خواهد کرد. می‌شود<sup>[۵]</sup>. بدین معنا که حتی در مواردی که مشاوره مدیریت مپنا، توسعه فناوری‌های برتر ۴-۲) عدم توجه به تفاوت "ممیزی" و پاسخ‌های داده شده برای وضعیت یک فرآیند ناموران، مصوروسازان پروژه، مشاوره مدیریت "ارزیابی" خاص، انحراف زیادی در بین مصاحبه شوندگان

عدم توجه به تفاوت "ممیزی" و "ارزیابی" مختلف دارد، راه حل پیشنهاد شده صرفاً اشتباه اساسی دیگری است که گاهها در ارزیابی روش‌های ریاضی مانند میانگین گیری بوده مدیریت پروژه بحث انجام ارزیابی برای وضعیت سازمان از سوی مشاور مشاهده است! در صورتیکه توجه به علت این تفاوت از سازمان‌های پروژه محور است. لیکن موارد و می‌شود. در حالیکه ممیز صرفاً به تطبیق با یک طریق ریشه‌یابی و جستجوی علت اختصاص نکاتی حین ارزیابی به عنوان تجربه حاصل شده است که مدون کردن و توجه به آن می‌تواند پرداخته، و گزارش میزان و درجه انطباق تنها این نمره توسط هر کدام از افراد در دستیابی به این نمره توسط هر کدام از افراد در دستیابی به علاوه اینکه این فرایند خاص در ارزیابی سبب بالارفتن دقیقت ارزیابی‌های بعدی و رسمیت کمتر و انعطاف بیشتر علاوه بر ضعیف قلمداد شده ناشی از چیست؟ یا حتی جلوگیری از انحراف در شناخت وضعیت پرداختن به میزان انطباق با راهکارهای برتر علت ضعیف ارزیابی شدن آن ناشی از عملکرد سازمان‌ها باشد [۴].

می‌گوید که چه خوب است و چه بد، چه فرایند دیگری هست یا نه؟

راه‌هایی برای رفع این موضوع وجود دارد، با ۴-۱) درگیرکردن سازمان در فرایند

ارزیابی مفصل (به ویژه در شرکت‌های با

چه ریسک‌هایی در این زمینه مواجه‌اید و ایده‌های جدیدی برای بهبود خلق می‌کند و سطح بلوغ پایین)

کلادر برخورد با یک سازمان زنده ارزیابی در برخی موارد خیلی زود می‌توان به این

موجودیتی انعطاف‌پذیرتر، زنده و پویا دارد، و جمع‌بندی رسید که به علت بلوغ پایین و این است که یک ارزیابی را نسبت به یک داشتن سطح فاقد عمومیت چندان نیازی

ممیزی کارآمدتر و ارزشمندتر جلوه می‌دهد. نیست خود و مهم تر از آن سازمان را درگیر

ممکن است در موقعیتی صرفاً ممیزی مدنظر ارزیابی‌های مفصل مدل‌های بلوغ کنیم.

یک مجموعه باشد لیکن در اینجا که قرار است بنابراین بهتر است در اینجا ارزیابی را از حالت

بهبودی سازمانی اتفاق افتاد ارزیابی اثربخشی پرسشنامه‌های مفصل به مصاحبه و جلسه

بیشتری خواهد داشت؛ چرا که "تطبیق الزاما"

نشانه اطمینان نیست<sup>۸</sup>. لیکن ارزیابی نسبت به ارزیابی‌های خود آن چنان درگیر اعداد و ارقام

می‌شوند که به هزارم درصد ها در فرمول‌های ممیزی برای سازمانی که قصد بهبود وضعیت پروژه و مدیران کارگاهی صورت می‌گیرد.

محاسبه سطح بلوغ رسیده‌اند، و در سر دیگر خود در هر حوزه‌ای منجمله فرایندهای

علاوه در این موارد افزایش هر یک از سطوح بلوغ طیف شرکت‌های دیگری ارزیابی را منحصر به

بالا بردن دقیقت ارزیابی‌ها منجر خواهد شد. مثلاً

۴-۱) نبود گام‌های تحلیل وضعیت و سطح یک بلوغ در بازه ۰ تا ۵/۰ را عدم وجود

ذهنی و انتزاعی شدن آن از طرف دیگر باید در ریشه‌یابی علل حین ارزیابی

هیچ مستنداتی، و از ۵/۰ تا ۱ را فاقد عمومیت این مسیر همواره مدنظر باشد. کمی گرا یا

نبود گام‌های تحلیل وضعیت و ریشه‌یابی علل و شفاهی دانستن مستندات آن فرآیند دانستن

کیفی گرای محض بودن ارزیابی‌ها هر دو و صرف اکتفا به یکسری اعداد و ارقام، موضوع باعث افزایش دقیقت ارزیابی خواهد شد.

#### ۴. چالش‌های فاز ارزیابی

چالش‌های فاز ارزیابی را می‌توان بر مبنای

منشا ایجاد در سه دسته کلی چالش‌های ناشی

از عملکرد مشاور، چالش‌های ناشی از عملکرد

سازمان مشاوره گیرنده، و یا چالش‌های ناشی

از عملکرد مشترک بین این دو به شرح زیر

برشمرده:

##### ۱-۱) چالش‌های ناشی از عملکرد مشاور

##### ۱-۱-۱) کمی گرا یا کیفی گرای محض

##### بودن بسیاری از ارزیابی‌ها

در یک سر طیف برخی شرکت‌های مشاوره در

از ارزیابی‌های خود آن چنان درگیر اعداد و ارقام

می‌شوند که به هزارم درصد ها در فرمول‌های

طبقه بندی سطح بلوغ رسیده‌اند، و در سر دیگر

طیف شرکت‌های دیگری ارزیابی را منحصر به

مصاحبه با مدیران می‌دانند. ترس از خیلی

<sup>۸</sup>. "being compliant does not mean being secure"



۴-۵) نداشتن ابزار ارزیابی مناسب و بنا به اولویت‌های سازمان [۱].

#### ۲-۴) چالش‌های ناشی از عملکرد خاص حین ارزیابی

در برخی از موارد فرد مصاحبه‌شونده معمداً سازمان مشاوره گیرنده درستی یا نادرستی خط کش مورد استفاده برای ارزیابی و سنجش موضوع دیگری است.

۴-۶) عدم توجه به آموزش و آشنایی امتیازهای بسیار کمی را برای فرآیندهایی که برخلاف چیزی که در اغلب شرکت‌های

در برخی از موارد فرد مصاحبه‌شونده معمداً سازمان مشاوره گیرنده درستی یا نادرستی خط کش مورد استفاده برای ارزیابی و سنجش موضوع دیگری است.

۴-۷) تمامی موارد ارزیابی متداول است، به نظر پاسخ‌دهنده، مانعی در رسیدن به حقیقت صورت ابزاری برای تحت فشار قرار دادن می‌رسد می‌باید در گام اول طراحی نقشه یا

معمولًا ناآشنایی و بلوغ پایین افراد نظر می‌گیرد. بدینوسیله نتایج ارزیابی به خواهد بود. لذا ضرورت فاز آشنایی (آموزش گروه‌های مختلف مورد استفاده قرار

طرح جامعی از آنچه که این سازمان خاص قبول از ارزیابی) انکار ناپذیر است؛ بهویژه می‌گیرند.

۴-۸) هنگامی که بلوغ سنجی به علت کم تجربگی این رویکرد حتی در برخی موقعیت به نوعی با قرار است بدان (عنوان بلوغ نهایی یا همان

تعالی) دست یابد صورت پذیرد؛ و در گام بعد افراد به صورت توزیع پرسشنامه انجام می‌شود، رویکرد فرافکنی، اشکالات پروژه به نحوه

که البته چندان توصیه نمی‌شود. بلکه انجام اجرای فرآیندی خاص معطوف می‌گردد. در ارزیابی و جستجوی وضعیت فعلی بر اساس

آن طرح، عملی شود. بنابراین درست است که مصاحبه به صورت حضوری، ارایه توضیحات مواردی نیز بصورت غیرعمدی، پراکندگی استاندارد (پیکره‌دانش) تعریف شده و مدل

لازم و نکات مبهم، توجه به زبان بدنی افراد زیاد آرا و نظرات لزوماً به دلیل فرافکنی امور بلوغی هست که براساس آن ببینیم بکارگیری

هنگام پاسخگویی و فقط در موارد خاص و در نبوده، بلکه به دلیل عدم آگاهی دقیق استاندارد در این سازمان خاص در چه سطحی

صورت عدم امکان مصاحبه حضوری، برای مصاحبه‌شونده از روش‌های جاری (به دلیل تکمیل پرسشنامه‌ها پاسخگویی توسط بیش نقص در اطلاع رسانی و یا عدم بررسی و

نیازهای سازمان از آن استاندارد کلی خواهد

بود. مثال این موضوع این است که در مورد کمک بسیاری خواهد کرد. (البته لازم به ذکر موجود) می‌باشد. در چنین موقعیت‌هایی نیز فرایندی خاص اصلاح نرسیدن به بلوغ سطح

پنجم نه اینکه دور از دسترس یا در اولویت نیاز، بلکه اصلاً مورد نیاز این سازمان نیست.

۴-۹) ناتوانی سازمان در بیان مشکلات فعلی اش در فاز ارزیابی

این در حقیقت قسمتی از تفسیر کلمه‌ی «متناسب‌سازی» است که خود استاندارد‌ها

در برخی موارد حتی در شرایطی که موضع دیگر گذشته از بحث نقاط ضعف و قوت مشاوران در انجام صحیح گام ارزیابی،

خود سازمان‌ها هستند که عموماً نمی‌توانند

مشکلات فعلی اش در فاز ارزیابی موجود حین ارزیابی

در برخی موارد حتی در شرایطی که موضع دیگر گذشته از بحث نقاط ضعف و

قوت مشاوران در انجام صحیح گام ارزیابی،

خود سازمان‌ها هستند که عموماً نمی‌توانند

مشکلات فعلی اش در فاز ارزیابی موجود حین ارزیابی

در برخی موارد حتی در شرایطی که موضع دیگر گذشته از بحث نقاط ضعف و

قوت مشاوران در انجام صحیح گام ارزیابی،

خود سازمان‌ها هستند که عموماً نمی‌توانند

مشکلات فعلی اش در فاز ارزیابی موجود حین ارزیابی

در برخی موارد حتی در شرایطی که موضع دیگر گذشته از بحث نقاط ضعف و

قوت مشاوران در انجام صحیح گام ارزیابی،

خود سازمان‌ها هستند که عموماً نمی‌توانند

مشکلات فعلی اش در فاز ارزیابی موجود حین ارزیابی

در برخی موارد حتی در شرایطی که موضع دیگر گذشته از بحث نقاط ضعف و

قوت مشاوران در انجام صحیح گام ارزیابی،

خود سازمان‌ها هستند که عموماً نمی‌توانند

مشکلات فعلی اش در فاز ارزیابی موجود حین ارزیابی





در دشان را بیان کنند؛ یعنی گذشته از میزان دارند اشراف بهتری به موضوع داشته‌اند. مشاور در آگاهی دادن به سازمان مرتبط است. توانایی و حاذق بودن پژوهشک، توان خود بیمار در ۴-۳-۴ محدود شدن به ارزیابی و عدم علت دیگر تصمیمات مقطوعی که سازمان‌ها در پیاده‌سازی مثلاً PMBOK گرفته، لیکن بیگیری فازهای بعدی چرخه بهبود بیان شرح حال و درد و گرفتاری که به آن دچار است، موضوع قابل توجهی است که اکثر سازمان‌های ما به علل مختلف از جمله "بلغ پروژه به صورت برنامه‌ای مقطعي نگاه می‌شود، ندارد.

پایین مدیریت پروژه" و "نداشتن تصویر از در حالیکه تجربه نشان داده است این بزرگ ترین آفت در کاهش اثربخشی آن خواهد بود. مطمئناً لازم است بسته به ابعاد سازمان ۴) چالش‌های مشترک بین مشاور و سازمان ۴-۳-۴ عدم توجه به تفاوت درجه آگاهی یک برنامه ۲ تا ۴ ساله و تقسیم آن به بازه‌های علی مانند ضعف دانشی و یا بی توجهی، منطق افراد و اشراف آنان از وضعیت اجرای زمانی حدود شش ماهه انجام پذیرد. در پایان هر دوره بعنوان یک چرخه پس از عبور از ارتباطات میان سوالات مختلف کمتر مورد مشاهده شده است که درجه آگاهی افراد و فازهای ارزیابی، برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، توجه چه مشاور و چه ارزیابی‌شونده قرار اشراف آنان از وضعیت اجرای فرآیندهای "ارزیابی مجدد" صورت گیرد و برای دوره شش می‌گیرد.

در مورد یک فرآیند، بلوغ سنجی می‌تواند از دو ماهه بعدی یک بار دیگر این فرایند تکرار شود. ارزیابی مجدد است که می‌تواند میزان اثربخشی دید مطرح باشد: یکی میزان بلوغ از لحظه پاسخ‌هایی که افراد در سطوح بالایی سازمان به چگونگی به کارگیری (شاید اشاره داشته باشد) به همان تفاوت تعريف فرایند<sup>۱۰</sup> و بکارگیری فرایند [۵]<sup>۱۱</sup> و دیگری میزان بلوغ از لحظه فرایند<sup>۱۲</sup> و دیگری میزان مشکلی که وجود دارد این است که معمولاً وقتی مشاور جدید می‌آید "ارزیابی مجدد" تبدیل می‌شود به "ارزیابی جدید"<sup>۱۳</sup> و هر دو این موارد در هنگام سنجش بلوغ یک دهید، از لحظه دقیقت پاسخ‌گویی در مورد این نکته مهمی است که در بحث ارزیابی سوالات مربوط به آن حوزه خاص، معمولاً سوالات کارشناسی سازمانی (سطح پایین تر) در همان سازمان بیشتر از مقدور از آن پرهیز شود.

واحدهای کارشناسی سازمانی (سطح پایین تر) بودت از موضوع بالا اینکه حتی در مواردی تصور بوده همان بودن یا نبودن، و یا به عبارتی تعدد سازمان) که مرتبط آن حوزه وظایفی را بر عهده گیرند که وضعیت سازمان را افراد سازمان را ارزیابی کند، و موضوع در صرف اکتفا به امتیازدهی توسط افراد سازمان و همین جا به پایان رسد. حلقه معمولاً سبب انجراف در ارزیابی خواهد شد؛ چرا مفهوده‌ی رسیدن به یک برنامه بهبود همواره وجود دارد در که اصولاً امتیازات ارزیابی مشاور و ارزیابی‌شونده حالیکه ارزیابی فقط مقدمه‌ایست به یکی از دلایل زیر همخوانی کامل نخواهد برای یک هدف بسیار مهم‌تر داشت (در نتیجه مطمئناً یکی‌شان با واقعیت یعنی "بهبود". یک علت به ضعف فاصله دارد):

## TIME

TASK 1  
TASK 2  
TASK 3  
TASK 4



۹. reassessment

10. new assessment

11. Process Defined (PD)

12. Process Practice (PP)



- تجربه و آشنایی بیشتر مشاور با سوالات بتابراین لازم است علاوه بر جمع‌آوری مورد بنویسند. سپس توسط مشاور این ارزیابی و فرآیندها در مقابل دانش یکسری اعداد و ارقام از سطوح مختلف مشکلات بر اساس حوزه‌ها دسته‌بندی شوند. مدیریت پژوهه نسبتاً پایین در اغلب سازمان، خود مشاور نیز به دلایل ذکر شده تجربه نشان داده همواره حوزه با بیشترین سازمان‌ها؛
- واقع‌بینی بیشتر مشاور در مقابل خود بالا برد. اما مساله دیگر این است که در حوزه با کمترین امتیاز بوده (با تطبیق بسیار بزرگ بینی که اغلب عموماً از سوی همگرا کردن و قبولاندن مواردی که امتیاز و بالا) و این نشان از درست عمل کردن سیستم ارزیابی‌شونده وجود دارد؛
- شناخت دقیق تر و آشنایی بیشتر افراد ندارد چه باید کرد؟ یک راه حل این است که اعتماد به نفس برای خود مشاور، و از طرف با ساختار و بدنه سازمان در مقابل از افراد سازمان خواسته شود مشکلات و دیگر اعتماد سازی برای سازمان در خصوص چالش‌هایی را که با آن مواجه‌اند، مورد به این اعداد و ارقام است.

## جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

از آنجا که خروجی فاز ارزیابی یکی از اصلی ترین ورودی‌های فاز بعد، یعنی فاز برنامه‌ریزی بهبود است لازم است حین ارزیابی مواردی که شرح مفصل هر کدام در قسمت قبل گذشت مورد توجه قرار گیرند. توجه به این موارد سبب بالارفتن دقت ارزیابی و در نتیجه تعریف و پیگیری صحیح تر مسیر بهبود خواهد بود. مواردی ذکر شده می‌توانند بعنوان چالش‌هایی موجود در مسیر انجام صحیح فاز ارزیابی در سه دسته چالش‌های مرتبط با مشاور، سازمان مشاوره گیرنده یا موارد مشترک بین این دو قابل دسته‌بندی می‌باشند. از مهم ترین موارد مرتبط با مشاوره‌دهنده (کمی گرا یا کیفی گرایی محض بودن ارزیابی، عدم توجه به تفاوت ممیزی و ارزیابی، همچنین وضعیت اجرای هر کدام از آن‌ها، انجام ارزیابی مفصل در شرکت‌های با بلوغ خیلی پایین، انتخاب ابزار سنجش نامتناسب با سازمان مورد سنجش)، چالش‌های مرتبط با مشاوره گیرنده (تمایل به سفیدنماهی وضعیت موجود برخی فرایندها، سیاه‌نمایی در فرآیندهایی خاص، ناتوانی سازمان در بیان مشکلات فعلی اش)، و چالش‌های مرتبط با هر دو طرف (عدم توجه به تفاوت درجه آگاهی افراد سازمان از تعریف فرایندها همچنین وضعیت اجرای هر کدام از آن‌ها، عدم توجه به ضرورت فاز آشنایی یا همان آموزش قبل از ارزیابی، عدم تسلط به منطق حاکم بر طراحی سوالات بلوغ سنجی، اکتفا به امتیازدهی صرف توسط مشاور و یا افراد سازمان) می‌باشند. شناسایی این چالش‌ها مقدمه‌ی توجه به آن‌ها و پرهیز از انحراف در ارزیابی‌ها خواهد بود؛ که این خود سبب کسب اعتماد سازمان و مقدمه‌ای برای برنامه‌ریزی صحیح مسیر بهبود می‌باشد.

## مراجع

- [۱] Ahmadi, Noshad, George, Allan, "an influential variable in the maturity of project management's processes" Technology Extended Campus University of Portsmouth, ۲۰۰۷
- [۲] نقاش طوسی، حسین سبط، محمد حسن مکنون، رضا، نگاه فرآیندی- ابزار فرآیندی: چالش بنیادین نظری در دانش مدیریت پژوهه امروز
- [۳] رنجبران، سعید، صبحیه، محمدحسین، مدل بالندگی سازمانی در مدیریت پژوهه، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پژوهه، تهران، ۱۳۸۳
- [۴] سعیدی، فرهاد، صبحیه، محمدحسین، اشتها ردیان، احسان‌اله، توسعه بکارگیری مدل بلوغ مدیریت پژوهه ویسوکی، نهمین کنفرانس مدیریت پژوهه
- [۵] Wysocki, Robert. Project Management Process Improvement. Artech House, ۲۰۰۴



# الگوهای سیستمی

برگردان: حمیدرضا قبادی و لیلا کردگاری

## مقدمه

"مشکلات را نمی‌توان با همان سطح فکر به وجود آورنده آن‌ها حل نمود." (آلبرت انیشتین)

ما در دنیای رویدادها و اتفاقات زندگی می‌کنیم. هر رویداد، رویداد دیگری در جریان روابط بی‌انتهای علت و معلولی ایجاد می‌کند. اتفاقی رخ می‌دهد و ما به آن پاسخ می‌دهیم، مثلاً ماشین از کار می‌افتد، ماشین جدید می‌خریم، فروش کاهش می‌یابد، کمپین<sup>۱</sup> تبلیغاتی راه می‌اندازیم، سود کم می‌شود، کارگران را اخراج می‌کنیم. با این سطح از درک، تمام کاری که می‌توانیم انجام دهیم، واکنش به این اتفاقات است.

حال اگر سعی کنیم جهان را به شکل **الگوهای رفتاری** مشاهده کنیم، می‌توانیم مشکلاتی از قبیل از کارافتادگی ماشین، دوره‌های رکود فروش و دوره‌های متناوب کاهش سود را پیش‌بینی نموده و اقدامات مقتضی از قبیل برنامه‌های تعمیر و نگهداری، تبلیغات دوره‌ای و افزایش مهارت‌های کاهش هزینه تعریف کنیم. مدیریت مشکلات در این سطح به ما توانایی پیش‌بینی روندها و پس از آن تعریف اقدامات مقتضی را می‌دهد. البته هنوز هم به مشکلات پاسخ می‌دهیم ولی با رفتاری کاملاً موثرتر.

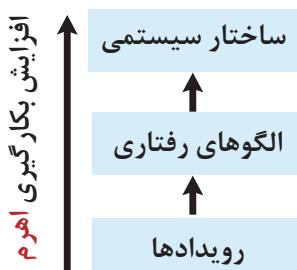
اگر ما در سطح ساختار سیستمی عمیق شویم، می‌توانیم به مرور علل بروز رفتارها را مشاهده نموده و پس از آن برای تغییر ساختارها اقدام کنیم. این موضوع ما را هر چه بیشتر به سوی اقدامات ریشه‌ای به جای اقداماتی که صرفاً در اندیشه رفع نشانه‌های مشکل هستند، سوق می‌دهد. قدرت تفکر سیستمی از تمرکز روی ساختارهای سیستم، یعنی جایی که بزرگ‌ترین اهرم برای حل مشکلات است، بددست می‌آید. رویکرد سیستمی به وسیله ساختاردهی مشکلات با دیدگاهی از بنیان متفاوت به ما کمک می‌کند تا نوری به مشکلات جاری سازمان بتابانیم.

۱. Campaign



تفکر سیستمی برای بررسی عمیق موضوعات، دامنه گسترده‌ای از ابزارهای ساده از قبیل قلم و کاغذ برای ترسیم حلقه‌های علت و معلولی، تا ابزارهای پیچیده‌تر مانند مدل‌های شبیه‌سازی کامپیوترا و طراحی محیط‌های یادگیرنده را پیشنهاد می‌کند. **الگوهای سیستمی**<sup>۱</sup> یکی از ابزارهای تفکر سیستمی است که دینامیک یکسان مشکلات، بیماری‌های مزمن و رفتارهای رایجی را که در محیط‌های گوناگون به صورتی به ظاهر متفاوت رخ می‌دهند، در قالب الگویی که به صورت یک داستان است، ارایه می‌نماید. الگوهای سیستمی حاصل تلاش بسیاری از متفکران سیستم دینامیک می‌باشد. با این حال، استفاده از عبارت الگو اولین بار توسط پیتر سنگه در کتاب پنجمین فرمان، خلق سازمان یادگیرنده<sup>۲</sup> ابداع شد. این الگوها قابلیت‌ها و توانمندی‌های ذیل را ایجاد می‌کنند:

## سطوح درک



### شناختی و ارایه مشکلات

با جستجو و تلاش برای مطابقت دادن مسائل با الگوی سیستمی مناسب، می‌توان مشکلات و بیماری‌های مزمن را شناسایی و معرفی نمود. اغلب اوقات، رویدادی که بهمراه یک نشانه مشکل تلقی می‌شود، نقطه شروعی برای ردیابی الگوهای رفتاری سیستم در رویدادهای مشابه دوره‌های زمانی مختلف است.

### ارایه راه حل بنیادین

هنگامی که الگوی سیستمی مناسب شناسایی و ارایه شود، اقدامات اهرمی موثر یا همان راه حل‌های بنیادین به صورتی واضح نمایان شده و امکان طراحی جزئیات می‌یابند.

در کتاب الگوهای سیستمی یک<sup>۳</sup> تالیف دانیل کیم، ۱۰ الگوی سیستمی تحت عنوانی کاهش اهداف، انتقال فشار، محدودیت‌های رشد، موفقیت برای موفق، اصلاحاتی که نتایج عکس می‌دهند، تراژدی منابع مشترک، رشد و سرمایه‌گذاری کمتر از حد نیاز و تشدید مورد بحث قرار گرفته است. در این مقاله به منظور آشنایی بیشتر، الگوی انتقال فشار یا همان حلقه‌های هلن کلر ارایه می‌شود.

### راهنمای حلقه‌های علت و معلولی

رابطه علت و معلولی بین دو متغیر، به طوری که تغییر در X منجر به تغییر Y در همان جهت می‌شود، به عبارت دیگر X افزاینده Y است.

رابطه علت و معلولی بین دو متغیر، به طوری که تغییر در X منجر به تغییر Y در خلاف جهت آن می‌شود، به عبارت دیگر X کاهنده Y است.

R رابطه بازخورد هم‌افزا که تغییر را تشدید می‌کند.  
B رابطه بازخورد تعادلی که منجر به تعادل می‌شود.

### الگوی انتقال فشار: حلقه‌های هلن کلر

#### “SHIFTING THE BURDEN”: “THE HELEN KELLER” LOOPS

بسیاری از ما داستان هلن کلر را شنیده‌ایم و احتمالاً با وی و والدینش احساس همدردی نموده‌ایم. فعالیت‌هایی که آن‌ها برای حمایت از دختر معلولشان می‌نمودند نه از سر ترحم، بلکه ضروری به نظر می‌رسید و نمی‌توان از یک دختر کور و کر انتظار داشت که از خود مراقبت کند. با این حال اگر تلاش معلم وی، خانم آن سولیوان برای ممانعت از حمایت والدین هلن نبود، مطمئناً وی نمی‌توانست به ظرفیت واقعی خود دست یابد. سرانجام هلن از کالج رادکلیف فارغ‌التحصیل شد و به عنوان یک نویسنده و سخن‌گو، الگوی بسیاری از معلولین جهان شد.

داستان هلن کلر بیش از آنکه یک داستان الهام‌بخش انسانی باشد، دینامیک فرآگیری<sup>۴</sup> را نشان می‌دهد که ریشه در ساختاری الگو مانند دارد. فعالیت‌های والدین هلن، بار مسئولیت زندگی وی را به خودشان منتقل می‌نمود. با هر مشکل و نقضی از جانب هلن، آن‌ها سراسیمه برای کمک به وی می‌شتابند و هلن یادگرفته بود، هر کاری که انجام دهد، والدینش خود را با او هماهنگ خواهند کرد. با هر اتفاقی، باور والدین او مبنی بر اینکه هلن به راستی درمانده است، تقویت می‌شود. هر سه در سیستمی گرفتار شده بودند که از یک طرف، توانایی‌ها و آرزوهای هلن در حال فرسایش بود و از طرف دیگر، مسئولیت زندگی هلن به والدینش منتقل می‌شد.

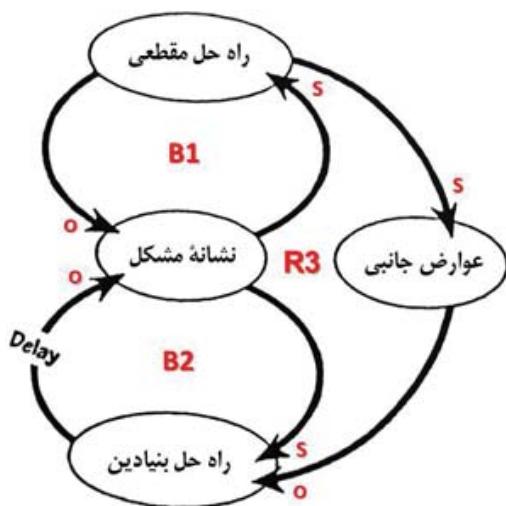
۲. Systems Archetypes

۳. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization

۴. SYSTEMS ARCHETYPES I by DANIEL H. KIM

۵. Pervasive Dynamic

## الگوی انتقال فشار



در الگوی انتقال فشار، نشانه مشکل با به کارگیری راه حل مقطعی به ظاهر حل می شود ولی در واقع توجه ما را از راه حل بنیادین منحرف می کند.

ساختار اولیه این الگو در قالب انتقال فشار نشان داده می شود. این الگو معمولاً با نشانه ای از یک مشکل آغاز می شود و فردی بلا فاصله مداخله کرده و آن را حل می کند. راه حل یا راه حل های مقطعی<sup>۶</sup> عموماً ناگهانی و بدیهی بوده و به سرعت ما را از نشانه مشکل رها می کنند، ولی این نوع راه حل ها معمولاً دو اثر منفی مشخص دارند: اول اینکه توجه ما را از ریشه واقعی یا اصلی مشکل منحرف می کنند و دوم اینکه، این گونه راه حل های مقطعی باعث می شوند امکان پیدا کردن راه حل بنیادین به مرور زمان کم نگ شده و نیاز به استفاده از راه حل های مقطعی تقویت شود.

در داستان هلن، مداخله والدین جز راه حل های مقطعی است. نقص هلن برای بر عهده برآمدن از دنیای واقعی، همان نشانه مشکل، رشد دیگر توانایی های هلن برای مراقبت از خود، راه حل بنیادین و افزایش مسئولیت های والدین برای رفاه زندگی وی، عارضه جانبی است.

در ساختار انتقال فشار، مسئولیتی که به فرد سوم<sup>۷</sup> منتقل می شود به عنوان انتقال فشار به مداخله گر شناخته می شود. در این ساختار به مرور نقش مداخله گر افزایش می یابد تا زمانی که تبدیل به جزیی حیاتی از سیستم می گردد. در مورد هلن، فعالیت های والدین، رشد نیافتگی توانایی های وی را تقویت می کردن و در نتیجه نقش آن ها به عنوان حامی تقویت می شد. عارضه جانبی متدالو دیگری که در شرایط انتقال فشار رخ می دهد عادت کردن شخص به راه حل مقطعی است. به عنوان مثال، فردی که به مواد مخدر یا الکل روی می آورد تا اعتماد به نفس خود را بالا ببرد و یا بر استرس مقابله کند، به مرور به آن ها وابسته می شود.

### مثالهای از انتقال فشار

نشانه مشکل	راه حل مقطعی	راه حل بنا بر این	رشد سرمایه
مشکلات عملکردی کارکنان	FDIC <sup>۸</sup>	FSLIC <sup>۹</sup>	کاهش یا کندی رشد سرمایه
کاهش یا کندی رشد سرمایه	افزایش بازاریابی	محصول جدید	مشکلات عملکردی کارکنان
ورشکستگی بانک	بانکداری اختیاطی	ماراست بر بانکداری	کاهش یا کندی رشد سرمایه
کاهش یا کندی رشد سرمایه	افزایش بازاریابی	محصول جدید	مشکلات عملکردی کارکنان
کاهش یا کندی رشد سرمایه			

### دفتر مرکزی در رابطه شعبه محلی

الگوی انتقال فشار و متعلقات آن، یعنی اعتیادهای سازمانی و انتقال فشار به مداخله گر، یکی از فراغیرترین ساختارهای سیستمی هستند. پشتیبانی مرکزی در برابر توانمندسازی شعبه محلی، مثالی قدیمی و روش از پویایی این ساختار است.

دفتر بررسی ادعای خسارت در شعبه محلی یک شرکت بزرگ بیمه، با ادعایی پیچیده و بزرگی رو برو می شود که از حل آن ناتوان است. دفتر مرکزی در پاسخ به این ادعا، یک گروه از کارشناسان خبره را برای رسیدگی به آن که برای ایشان کاری عادی و معمول است اعزام می کند(B5). با توجه به این که وقوع ادعاهای پیچیده و بزرگ نادر است، گماردن کارشناس خبره در شب محلی بسیار دشوار است، ولذا ادعا را از طریق اعزام کارشناسان دفتر مرکزی حل می کند. با این حال، مداخله دفتر مرکزی به مرور منجر به تضعیف توانایی و صلاحیت شعبه محلی می گردد.

۶. Symptomatic

۷. Third Party

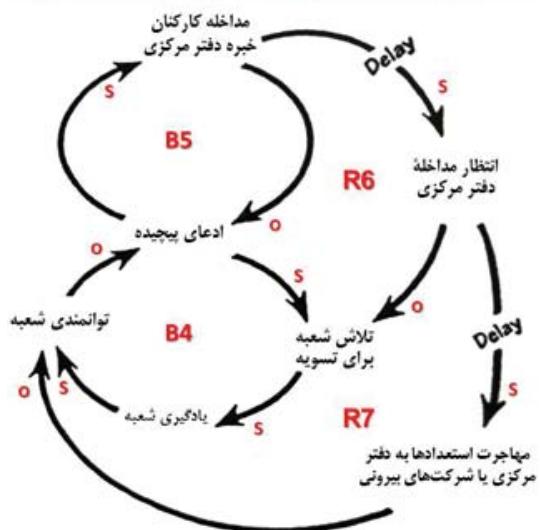
۸. FDIC: Federal Deposit Insurance Corporation

۹. FSLIC: Financial Guaranty Insurance Company



دلیل آن این است که پس از مدتی، رویه‌ای تلویحی در درون سیستم ایجاد می‌شود، مبنی بر این که اگر فردی بخواهد ادعاهای پیچیده و چالشی را حل و فصل کند مجبور است یا به دفتر مرکزی بپیوندد و یا به شرکت دیگری نقل مکان کند(R6). افراد بالاستعداد به تدریج یکی از این دو گزینه را انتخاب خواهند کرد و در نتیجه این‌گونه افراد به تدریج در شعب کم می‌شوند. لذا به مرور توامندی شعب رو به زوال رفته و بیشتر و بیشتر به پشتیبانی دفتر مرکزی وابسته می‌شوند، مگر اینکه افرادی با همان استعداد، جایگزین شوند(R7). با تکرار و تقویت این حلقه، افراد دفتر مرکزی مداخله‌گران بهتری شده و شعب نیز کمک بیشتری از دفتر مرکزی درخواست می‌کنند.

#### پشتیبانی دفتر مرکزی در برابر توامندی شعبه محلی



#### کاربرد الگو

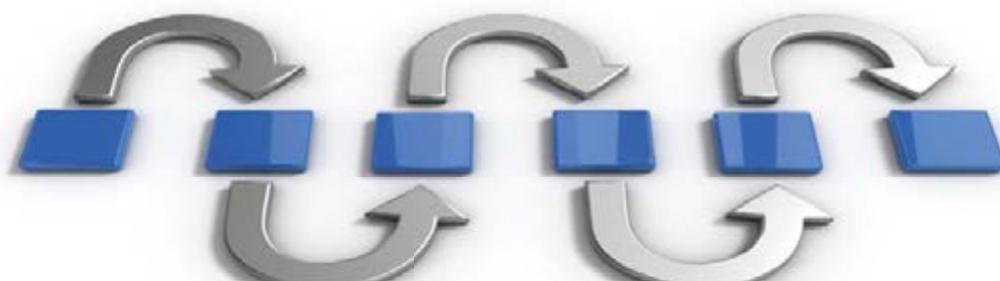
قالب‌ها حلقه‌های علت و معلولی که با توجه به ساختارهای دینامیک عمومی<sup>۱۰</sup> ترسیم شده‌اند، راهنمای مفیدی برای نمایش و درک بهتر الگوها هستند. قالب اولیه انتقال فشار نقطه شروع خوبی است ولی به معنای یک قالب ثابت و غیرمنعطف نیست که نتوانیم آن را برای موارد ویژه تغییر دهیم. به طور مثال، ترسیم راه حل بنیادین در شرایط دفتر مرکزی در برابر شعبه محلی به بیش از

در این مثال از انتقال فشار، نشانه بیماری یک ادعای پیچیده است که شعبه نمی‌تواند آن را حل و فصل کند. کارشناسان خبره دفتر مرکزی آن را رفع و رجوع می‌کنند، اما موجب می‌شود در طی زمان، توامندی شعبه برای حل چنین ادعاهایی کاهش یابد.

یک متغیر نیاز دارد. تلاش‌های شعبه برای تسویه ادعاهای، یادگیری و توامندسازی شعب همه جز راه حل‌های بنیادین هستند. در تئوری، هریک از ۴ عنصر الگو، یعنی نشانه مشکل، راه حل مقطعی، عوارض جانبی و راه حل‌های بنیادین می‌توانند به ما در شناسایی ساختار انتقال فشار کمک کنند، هرچند پیدا کردن عواض جانبی درون سیستم بسی دشوار و ظرفی است. راه حل‌هایی مانند آنچه در جدول مثال‌ها آمده است: استفاده از الکل، افزایش بازاریابی یا بیمه راحت‌تر شناسایی می‌شوند ولی ممکن است توافقی بر این که کدام راه حل مقطعی و کدام یک بنیادین است حاصل نشود. شناسایی نشانه‌های مشکل، مانند آنچه در مثال‌ها آمده: استرس زیاد، کاهش سرمایه، کمبود انرژی یا ورشکستگی، احتمالاً راه‌های ساده‌تری برای شناسایی و تکمیل قالب انتقال فشار هستند.

به خاطر داشته باشید، درستی راه حل به چشم‌انداز<sup>۱۱</sup> شخص بستگی دارد و به ما کمک می‌کند بدانیم از نظر کدامیک از مولفه‌ها یعنی والدین، هلن یا آن سولیوان به شرایط می‌نگریم.

بررسی مشکل از دیدگاه‌های مختلف به ما کمک می‌کند تا بفهمیم چرا الگوی انتقال فشار در سیستم ما در جریان است و تنها در آن صورت است که به سوی راه حل بنیادین و نه مقطعی رهنمون خواهیم شد.



۱۰. Generic Dynamic Structures  
۱۱. Perspective

# آخرین مدل ماشین بازارسازی!

نوشته: "مارک دوسن آرونز، "فرانک وندن دریست، "کیت وید"

Harvard Business Review - July 2014

ترجمه و تلخیص: دکتر شاهین شادفر

استراتژیست فروش و بازارسازی



یادداشت مترجم:

در ترجمه این مقاله، کلمه "بازارسازی" و مشتقات آن معادل فارسی کلمه "Marketing" و مشتقات آن مورد استفاده قرار گرفته است. استفاده از کلمه "بازاریابی" برای جانشین فارسی کلمه "Marketing" و مشتقات آن در واقع اشتباه بوده و غلط مصطلح است. بازارها ساخته می شوند؛ یافتنی نیستند!



## آغاز گفتار

اساسی بوده و بسیاری از آن‌ها در حال پاره سازمان‌دهی عملیات تیم بازارسازی خود؛ با کردن چارت‌های سازمانی قدیمی خود همین چالش روبرو شد. "لری لایت" خیلی طی ده سال گذشته برای نزدیکتر شدن به هستند. بررسی صدھا شرکت بین‌المللی و زود برای تیم خود اهداف مشخصی را تعریف مشتریان و مصرف‌کنندگان خود به کار چند ملیتی در سطح جهان نشان می‌دهد که نموده، سپس معیارهای دقیق و فرآیندهای گرفته‌اند؛ به شکل باور نکردنی تغییر یافته‌اند. چالش اصلی این است که مدیران آن‌ها کاملاً تعریف شده‌ای را برای رسیدن به این نتوان هیچ صنعت دیگری را یافت که تا این آن‌ها بوده و به خواسته‌هایشان نزدیک‌تر موارد به روشنی تعریف شدند؛ ساختار اندازه دگرگون شده باشد. ابزارها و است؟ می‌توان گفت که اساساً صورت مساله سازمانی منطقی که برای رسیدن به آن استراتژی‌های بازارسازی و تبلیغاتی که تنها اهداف مورد نیاز بود نیز، خود به خود پدیدار چند سال پیش بسیار پیشرفت‌به نظر شده و شکل گرفت. در همین راستا و به می‌رسیدند؛ به سرعت کارایی خود را از دست همه جا قابلیت اجرا داشته باشد. در حقیقت؛ منظور شناسایی عواملی که استراتژی‌ها و داده؛ کنار گذاشته شده و رهیافت‌های مدیران بازارسازی باید این سوال را مطرح ساختار سازمان‌های بسیار موفق و برجسته در گذیدی هر روز ابداع می‌شوند. با این وجود؛ کنند که "چه ارزش‌ها و اهدافی تعیین‌کننده حوزه بازارسازی و تبلیغات را ایجاد می‌کنند؛ همچنان در بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌ها؛ سمت و سوی برنامه‌های آتی برندهای آن‌ها پروژه تحقیقاتی با نام "بازارسازی ۲۰۲۰" ساختار سازمانی بخش‌های بازارسازی و خواهند بود؟ چه توانایی‌های درون (Marketing ۲۰۲۰) با مشارکت بیش از ۹۲ سازمان‌های ایشان وجود دارند و می‌توانند ۱۰,۰۰۰ مدیر بازارسازی و تبلیغات از ۴۰ سال پیش؛ مفهوم "مدیریت کشور جهان؛ که بر اساس شواهد موجود؛ بهترین روش‌های بازارسازی را خلق کنند؟ در حدود چهارمین مطالعه در حوزه مدیریت بازارسازی چه روش‌های کاری، رویه‌ها و ساختارهای کاملترین مطالعه در حوزه مدیریت بازارسازی مطرح شده است؛ وظایف و عملکردهای حوزه سازمانی می‌توانند آن‌ها را در رسیدن به این و تبلیغات است؛ با همکاری شرکت‌ها و موسسات معتبر جهانی و بین‌المللی پی‌ریزی اهداف کمک کنند؟". واقعیت این است که بايستی ساختار سازمان‌ها، دنباله‌رو و برگرفته شد. در این مطالعه عظیم؛ شرکت تحقیقات از استراتژی‌های سازمانی باشند؛ نه بالعکس. بازار "Effective Brands" (که اکنون به "لری لایت"؛ معاون سابق بازارسازی "مک دونالد"؛ زمانی که به گروه هتل‌های "اینترکونتیننتال" (InterContinental) مشاوره بازارسازی متعلق به گروه "Hotels & Resorts" پیوست؛ در مرحله "انجمان ملی شرکت‌های تبلیغاتی آمریکا" USA Association of National Advertisers)، "فرداسیون بین‌المللی شرکت‌های تبلیغاتی" (Federation of Advertisers)، شرکت مشاوره منابع انسانی "اسپنسر استوارت" (Spencer Stuart)، ماهنامه معتبر "فوربس" (Forbes)، شرکت مشاور داده‌پردازی و تحلیل اطلاعات بازارسازی "ماتریکس لب" (MatrixLab) و غول





نرم‌افزاری بین‌المللی "ادوبی" (Adobe) نیز طبیعت سازمانی که دستیابی به این موفقیت‌ها بهبود بخشدند. در حقیقت؛ امروزه دانستن رفتار مشارکت فعالی داشتند. در این پروژه تحقیقاتی؛ را امکان‌پذیر می‌سازد را شامل می‌شند. کاملاً مشتری در هنگام خرید و یا زمان آن ارزش یکی از نویسندهای این مقاله؛ "کیت وید"؛ واضح است که "بازارسازی" دیگر یک مفهوم و خود را از دست داده است. دلیل برتری شرکت‌های موفق، توانایی ایشان در تلفیق معاون کل بازارسازی شرکت "یونیلیور" نیز بایا عملیات تجاری مجزا نیست (افسوس بر شرکت‌های مربوط به رفتار مصرف‌کنندگان با عنوان ریسیس هیات مشاوران همکاری داشته شرکت‌هایی که هنوز هم اینگونه عمل است. در این پروژه تا به امروز با بیش از ۳۵۰ می‌کنند؛ بلکه مفهومی عملیاتی است که در دانش شناخت "چرایی" بروز این رفتارها؛ مدیر عامل و معاون بازارسازی شرکت‌های کل بدنه و پیکره شرکت در جریان بوده؛ تقریباً شناسایی نیازهای ایشان و یافتن راههای مختلف و روشی آزادسازی تبلیغاتی در سطح در تمامی بخش‌ها و صحنه‌ها حضور دارد. برآورده ساختن این نیازها بوده است. بازارسازان دنیا؛ مصاحبه‌های عمیق (In-Depth Interview) صورت گرفته و صدھا میزگرد در مسئولیت‌های مدیران بازارساز در شرکت‌های مشتریان را شناسایی و درک نمایند؛ دلایل شهرهای مختلف جهان با حضور مدیران برجسته بازارسازی شرکت‌های مختلف برگزار که با آن روبرو شده و می‌بایستی سربلند از موفقیت، یافتن یک همسر خوب در زندگی و آن‌ها بیرون آیند؛ عمیقاً بسیار به هم شبیه‌اند. تربیت مناسب فرزندان. این دلایل را می‌توان شده است. در عین حال؛ در بیش از ۹۲ کشور؛ پیماش‌هایی صورت گرفته‌اند. در همه این پرسشنامه‌ها؛ بیش از ۸۰ سوال مطرح شده‌اند که به صورت ویژه‌ای بر روی ظرفیت‌های تحلیلی داده‌های بازار، استراتژی برندها، واکنش‌های جهانی و بین‌بخشی و در نهایت آموزش کارکنان؛ تمرکز داشته است. در پروژه "بازارسازی ۲۰۲۰" (Marketing ۲۰۲۰)،



## حقایق انسانی جهانشمول "نامید. برای نمونه"

در ادامه تحلیل یافته‌های پروژه "بازارسازی برنامک" (Apps) سلامتی و بدناسازی شرکت "Marketing ۲۰۲۰" (Nike) مشخص شد "نایکی"؛ به نام "نایکی پلاس" (+Nike)، یافته‌هایی خود از میزان پیشرفت که شرکت‌ها و سازمان‌های موفق، دارای ویژگی‌ها و چارچوب‌های مشخص ساختاری و استفاده‌کننده را با تحلیل این داده‌ها ترکیب ساختارها و ظرفیت‌های هر دو گروه با یکدیگر تقسیم‌بندی شدند. در مرحله بعد؛ استراتژی‌ها، سازمانی هستند که آن‌ها را در مقایسه با می‌کند. این نرم‌افزار؛ داده‌های موردنیاز خود را اینجاست که یافته‌های این تحقیق چندان هم اینجاست که یافته‌های این تحقیق چندان هم دور از ذهن نبوده و تعجب‌آور نیستند. برای استفاده‌کننده قرار دارند دریافت نموده و آن‌ها

## ویژگی‌های برترین‌ها

را از طریق تلفن‌های هوشمند، رایانه‌های همراه این نرم‌افزار در اقیانوسی از داده‌های (Laptop) و تبلت‌هایی که به شبکه‌های اینترنت متصل‌اند؛ به فضای مجازی انتقال می‌کرند؛ رشد سریع تری داشته‌اند. با این مشتریان و مصرف‌کنندگان خود غوطه اجتماعی و برنامه‌های تمرینی موجود در وجود؛ نتایج این تحقیق پیچیده زوایای می‌خورند و به دنبال روش‌هایی برای خلاصه اینترنت متصل‌اند؛ به اینکه استفاده‌کننده می‌تواند ناشناخته دیگری را روشن ساختند که کردن و دقیق کردن این اطلاعات‌اند. روش‌هایی می‌دهد. علاوه بر اینکه استفاده‌کننده می‌تواند پیش‌نیازهای موفقیت یک مارک تجاری و چگونگی دسترسی شان به مخاطبان را نیز دیگران را مورون کند؛ "نایکی پلاس" (+Nike)

## ۱. داده‌های فراوان = شناخت عمیق

امروزه بازارسازان در اقیانوسی از داده‌های اینترنت متصل‌اند؛ به فضای مجازی انتقال می‌کرند؛ رشد سریع تری داشته‌اند. با این مشتریان و مصرف‌کنندگان خود غوطه اجتماعی و برنامه‌های تمرینی موجود در وجود؛ نتایج این تحقیق پیچیده زوایای می‌خورند و به دنبال روش‌هایی برای خلاصه اینترنت متصل‌اند؛ به اینکه استفاده‌کننده می‌تواند ناشناخته دیگری را روشن ساختند که کردن و دقیق کردن این اطلاعات‌اند. روش‌هایی می‌دهد. علاوه بر اینکه استفاده‌کننده می‌تواند پیش‌نیازهای موفقیت یک مارک تجاری و چگونگی دسترسی شان به مخاطبان را نیز دیگران را مورون کند؛ "نایکی پلاس" (+Nike)

پاسخگویان به دو گروه "موفق" و "ناموفق" بر اساس میزان رشد سه ساله درآمد شرکت‌های تحت مدیریت ایشان در مقایسه با رقبا؛ تقسیم‌بندی شدند. در مرحله بعد؛ استراتژی‌ها، ساختارها و ظرفیت‌های هر دو گروه با یکدیگر مورد مقایسه و بررسی قرار گرفتند. جالب اینجاست که یافته‌های این تحقیق چندان هم دور از ذهن نبوده و تعجب‌آور نیستند. برای مثال؛ شرکت‌هایی که از روش‌های پیچیده‌تر و پیشرفت‌هایی برای تحلیل داده‌های بازار استفاده

می‌کردند؛ رشد سریع تری داشته‌اند. با این مشتریان و مصرف‌کنندگان خود غوطه اجتماعی و برنامه‌های تمرینی موجود در وجود؛ نتایج این تحقیق پیچیده زوایای می‌خورند و به دنبال روش‌هایی برای خلاصه اینترنت متصل‌اند؛ به اینکه استفاده‌کننده می‌تواند ناشناخته دیگری را روشن ساختند که کردن و دقیق کردن این اطلاعات‌اند. روش‌هایی می‌دهد. علاوه بر اینکه استفاده‌کننده می‌تواند پیش‌نیازهای موفقیت یک مارک تجاری و چگونگی دسترسی شان به مخاطبان را نیز دیگران را مورون کند؛ "نایکی پلاس" (+Nike)



برای رشد پایدار در زندگی تعریف شده‌اند که بازارسازی (Marketing Mix) خود بودند. به صورت ویژه‌ای بر روی بهبود بهداشت و به همین دلیل؛ خیلی هم تعجب‌آور نبود که سلامت افراد، کاهش اثرات زیست محیطی و جایگاه این برنده در بازارهای مختلف با یکدیگر افزایش کیفیت زندگی و طول عمر تاکید دارند. تفاوت داشته؛ در بعضی از کشورها در حال رشد این برنامه هسته اصلی استراتژی تمامی و در بعضی دیگر در تقلا برای بقاء بودا در برندهای شرکت "یونیلیور" (Unilever) بوده چنین شرایطی؛ در سال ۲۰۰۸ تیم مسئول

و همچنین؛ در همه استراتژی‌های کاری و برندهای این شرکت؛ پروژه‌ای جهانی را آغاز منشور سازمانی این شرکت حضور دارد. نمود تا به درک درستی از چگونگی تفکر درباره هدف‌گذاری قوی، واضح و مشخص برای یک رنگ‌های محیط زندگی دست یافته؛ دلایل بودند. این سه عامل عبارتند از:

**الف** - مزایای عملی استفاده و یا خدمات واقعی برند تجاری؛ علاوه بر درگیر کردن دایمی مردم برای رنگ‌آمیزی محل زندگی خود را مصرف‌کننده با برند؛ عملکردهای درون شناسایی کند. این تیم سعی داشت تا برای سازمانی را نیز از طریق تنظیم دایمی فرایندها آنچه که می‌توان جوهره اصلی انسانی نامید و

**ب** - ویژگی‌های برتر احساسی و یا چگونگی و انتقال پیام‌های برند به درون سازمان؛ بهبود باعث رنگ‌آمیزی محیط توسط مردم می‌شود؛ خواهد بخشید. یک نمونه دیگر؛ شرکت تعریفی ارایه کند. با مرور زمان و پیشرفت پروژه؛ "دولوکس" (Dulux)؛ یکی از بزرگترین الگویی جهانی به آرامی شکل گرفت. در چین،

تولید‌کننده رنگ‌ها و پوشش‌های صنعتی در هندوستان، بریتانیا و حتی برزیل؛ رنگ‌های دنیا است که با ساختار تجاری بسیار بزرگ محیط اطراف به شکل باورنکردنی احساسات

محیط زیست خود به صورت غیر متمرکز فعالیت می‌کرد. در مردم را تحت تاثیر قرار می‌دادند. در نهایت

برای نمونه؛ "برنامه زندگی برتر" شرکت

"یونیلیور" (Unilever) را در نظر بگیرید. بر

تجاری خاصی در نظر گرفته و دارای آمیخته بلکه قوطی‌هایی پر از امید و حس خوب

پیام‌های انگیزشی و لینک‌های ارتباط با دیگرانی در گروه‌های مختلف؛ ورزش‌سازانی که همانند استفاده‌کننده فکر می‌کنند و حتی امکان تماس با مریان بدناسازی حرفه‌ای را نیز برای استفاده‌کننده کنندگان فراهم آورده است. به این ترتیب؛ استفاده‌کننده می‌تواند برنامه‌های تمرینی تخصصی دریافت نموده و میزان پیشرف خود را نیز به صورت مداوم کنترل کند. برای مثال؛ یک دونده آماتور که خود را برای دویدن در مسابقه دوی ماراتن آماده می‌کند با دوندهای حرفه‌ای که به تازگی از مصدومیت رهایی یافته است؛ برنامه‌های تمرینی کاملاً متفاوتی را دریافت خواهند کرد. در عین حال؛ استفاده‌کننده‌گان از این برنامک، برای عملکردها و پیشرفت‌های خوب خود پاداش دریافت نموده و می‌توانند موفقیت‌های خود را در شبکه‌های اجتماعی با دیگران به اشتراک گذاشته؛ میزان پیشرفت خود را با سایر استفاده‌کننده‌گان از این برنامک مقایسه کنند.

## ۲. جایگزینی مناسب و هدفمند برند

برندهای برتر در استفاده از هر سه عامل تجلی‌ساز اهداف برند، بسیار عالی عمل کرده

هدف‌گذاری مزایای عملی استفاده و یا خدمات واقعی که مصرف‌کننده در ازای خرید یک برند دریافت خواهد نمود

**الف** - ویژگی‌های برتر احساسی و یا چگونگی برطرف ساختن نیازهای احساسی مشتریان (برای مثال؛ حس خوب نوشیدن قهوه در فروشگاه‌های "استارباکس" [Starbucks])

**ج** - مزایای اجتماعی؛ همانند توجه به پایداری محیط زیست

این وضعیت؛ هر یک از دفاتر محلی این شرکت در نقاط مختلف دنیا برای برندهای خود اهداف این شرکت فقط "قوطی‌های رنگ" نمی‌فروشد؛ اساس این برنامه؛ مجموعه‌ای از اصول اساسی



خوشبینی را تولید می‌کند. در نتیجه، آن‌ها مختلف؛ سلیقه و علائق غذایی مشتریان هستند. حتی بعضی از شرکت‌ها، با آگاهی از اهداف جدیدی برای مارک "دولوکس" نکات مهمی که مورد توجه مشتریان ایشان شناسایی شده و بر اساس آن به ایشان دستورات است؛ این تجربه‌های شخصی را غنی‌تر کرده و طبخ غذاهای مختلفی ارایه می‌گردد. (Dulux) طراحی نمودند و یک برنامه ارتباط خود را با مصرف‌کنندگان گسترشده‌تر و "FlavorPrint" همان کاری را می‌کند که عمیق‌تر می‌کنند. بعضی دیگر از شرکت‌ها و وب سایت "Netflix" در صنعت فیلم و سینما سازمان‌ها؛ بر روی عرض رابطه خود با مشتریان انجام می‌دهد؛ به این معنی که ساختارها و تمرکز داشته و سعی کرده‌اند تا تعداد نقاط الگوریتم‌های تعریف شده برای این درگاه‌های از ۸۰ درصد آن‌ها کارکنان "دولوکس" تماس خود را با مصرف‌کنندگان محصولاتشان (Dulux) بودند و بیش از نیم میلیون تن رنگی که به صورت مجاني از طرف "دولوکس" افزایش دهنند. مطالعات این مقاله نشان (Dulux) اهداء شد؛ دیوارهای خیابان‌ها می‌دهند که تقریباً تمامی شرکت‌های موفق و نموده و به یکی از چند مجموعه طراحی شده مارک‌های برتر تجاری دنیا از اینگونه روش‌های برای سلیقه‌های غذایی خاص مرتبط کرده و بعد به مصرف‌کننده پیشنهاد می‌کند. بازارسازی که "برتری تجربه" (Total Experience) نامیده می‌شوند بهره می‌گیرند. "FlavorPrint" می‌تواند در مراحل بعدی، پیام‌های الکترونیکی، فهرست‌های خرید با در حقیقت؛ نویسنندگان این مقاله معتقدند که پروژه؛ نه تنها سازمان بازارسازی "دولوکس" (Dulux) به صورت متمرکز دوباره بازارسازی به زودی؛ برنامه‌های بازارسازی؛ روش‌های تخفیف و دستورات غذایی ویژه را نیز بر روی تلفن‌های هوشمند و تبلت‌ها ارسال کند.

#### ۴. سازمان‌دهی برای رشد

بازارسازی جایگاه ممتاز و برجسته‌ای یافته می‌شود. "اشتراک تجارت شخصی" (Share) بازارسازی مبتنی بر "اشتراک تجارت شخصی" (of Experience) روی خواهد آورد. "مک کورمیک" (McCormick)؛ یک شرکت آمریکایی تولیدکننده انواع ادویه‌ها و کردن بازارسازان گذاشت. این نه به معنای کوچک افزودنی‌های خوراکی؛ بر روی هر دو بعد نقش بازارسازی در رشد و توسعه شرکت‌ها است. برای دست‌یابی به یک تجربه عالی از "عرض" و "عمق" ارتباط با مشتریانش تاکید داشته و سعی دارد تا ادعای خود مبنی بر رشد و توسعه سازمانی؛ تمامی کسانی که در "تلاش برای افزایش کیفیت در هنر، علم و ارزش کالاهای خود در نزد مشتریان عشق به طعم و مزه‌ها" را به صورت واقعی اثبات کنند. به همین منظور؛ این شرکت به صورت اعضاً تیم بازارسازی می‌بایستی دارای یک دایمی امکاناتی را فراهم می‌آورد تا با مشتریان افق و چشم‌انداز کاری، با اهداف مشخص و تعريف شده سازمانی باشند. تحقیقات این مقاله خود به صورت فیزیکی و مجازی در ارتباط باشد. "مک کورمیک" (McCormick) این نشان می‌دهند که عوامل زیر در بهره‌وری کار را از طریق بسته‌بندی محصولات خود، سازمانی در شرکت‌ها و سازمان‌های موفق دنیا فروشگاه‌های خردمند فروشی و حتی یک وب سایت کاملاً دینامیکی با قابلیت ارتباط دو طرفه به نام "FlavorPrint" انجام داده است. ۱. مدیران این شرکت‌ها استراتژی‌های در این وب سایت، با طرح چندین سوال بازارسازی خود را به استراتژی‌های کلی شرکت

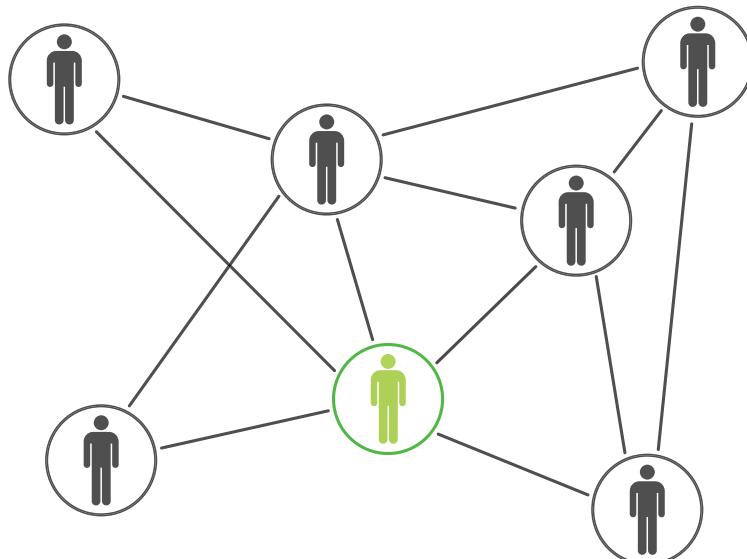
#### ۳. برتری تجربه

شرکت‌ها به شکل فزاینده‌ای فرصت‌های خاصی را برای مشتریان و مصرف‌کنندگان خود فراهم می‌آورند تا به صورت ویژه و اختصاصی از کالاهای و یا خدمات آن‌ها استفاده نمایند. شرکت‌ها با بهره‌گیری از این روش‌ها به دنبال افزایش ارزش کالاهای خود در نزد مشتریان





- پیوند زده و همه سازمان را در جهت دستیابی به زیربخش‌های خود انتقال می‌داده‌اند. به صورت کلی هم؛ اهدافی را دنبال می‌کنند که مخصوص موثر را درون ساختار سازمانی شرکت‌ها افزایش بخش‌های ایشان بوده (مانند افزایش ارزش و دهد؛ قرار دادن بخش بازارسازی با سایر بخش‌ها مشارکت دادن در تعیین اهداف برندهای خود تحت یک مدیریت واحد است. "ادواردو کونرادو"؛ شرکت‌ها مربوط نیستند. با این حال؛ در معاون مدیرعامل شرکت "موتورولا" رشید نموده و از این طریق انگیزه‌های لازم برای رشد را در آن‌ها ایجاد می‌کنند.
۲. ایشان همه بخش‌ها و لایه‌های سازمانی را با بخش‌های ایشان بوده (مانند افزایش ارزش و جایگاه برند) و خیلی هم به استراتژی‌های کلی تحت یک مدیریت واحد است. "ادواردو کونرادو"؛ شرکت‌ها مربوط نیستند. با این حال؛ در معاون مدیرعامل شرکت "موتورولا" (Motorola)؛ در واقع مدیر دو بخش بازارسازی تنها به تنظیم مجموعه فعالیت‌های بازارسازی و IT است! یک سال بعد از انتخاب مشخصی از الوبیت‌های مهم تمرکز نموده، بخش‌های تحت مدیریت خود با استراتژی‌های "آنتونیو لوچیو" به عنوان مدیرعامل غول جهانی کارگروه‌های منعطف، چند وظیفه‌ای و بسیار کلی شرکت بسنده نکرده؛ به صورت فعالی در تدوین این استراتژی‌ها مشارکت دارند. مطالعات مسئولیت بخش منابع انسانی (HR) شرکت را تدوین این استراتژی‌ها مشارکت دارند. مطالعات مسئولیت بخش منابع انسانی (HR) شرکت را موقفيت؛ ظرفیت‌های داخلی مناسب را درون سازمان‌ها ایجاد کنند.
۳. در عین حال؛ سازمان‌های موفق بر روی تعداد مشخصی از الوبیت‌های مهم تمرکز نموده، کارگروه‌های منعطف، چند وظیفه‌ای و بسیار تخصصی ایجاد می‌کنند تا برای دستیابی به تدوین این استراتژی‌ها مشارکت دارند. مطالعات مسئولیت بخش منابع انسانی (HR) شرکت را موقفيت؛ ظرفیت‌های داخلی مناسب را درون سازمان‌ها ایجاد کنند.
۴. ارتباط داشتن توسعه و تدوین استراتژی شرکت‌ها در سطح آموزش و توسعه مهارت‌ها و همچنین تدوین نظام پاداش و تنبیه این شرکت هماهنگی‌های جهانی تا حد ۲۰٪ افزایش یافته است. در این حالت؛ هنگامیکه بخش بازارسازی نشان می‌دهد بهتر و بیشتری ایجاد شود. یکی از نویسندهان کارگروه‌های ناکارآمد، هماهنگی‌های نامناسب و فقدان اهداف مشترک و اعتماد متقابل در ساختارهای بازارسازی شرکت‌های مختلف در سطح دنیا مشاهده شد. این در حالی است که در طول مطالعات این مقاله؛ موارد بسیاری از اهداف ایجاد شده در این شرکت هماهنگی‌های این شرکت نشان داده‌اند که با وجود تفاوت‌های فرهنگی و مشکلات ناشی از جغرافیای کاری متفاوت؛ به خوبی توانسته‌اند برخواه موجود برتری یابند. این شرکت‌ها موفق شدند تا به شکل موثری بین مدیران عامل و بخش‌های بازارسازی خود ارتباطات قوی ایجاد نموده و حمایت‌های لازم مدیریت عالی را از اهداف بخش بازارسازی به همراه داشته باشند.
- در عین حال؛ توانسته‌اند "سیلوهای سازمانی" (Organizational Silos) را از بین برده و با مشارکت دادن سایر بخش‌ها در فرآیندهای بازارسازی؛ از عملکرد مستقل، اما در یک راستای همه گروه‌ها و دفاتر، در سطوح منطقه‌ای و محلی حمایت نموده‌اند. همواره در گذشته، بخش‌های بازارسازی ساز خود را می‌زدند و در بهترین حالت؛ به صورت دستوری؛ استراتژی‌های کلی که از بالا طراحی کرده بودند را به سایر





صرف کنندگان خود را به معاف بازارسازی "لحظه‌های بزرگ" (Big Moments) نامیده  
حالی؛ همه اعضای شرکت و کارکنان همه بخش‌ها در عمل؛ مانند یکی از کارکنان بخش و در حقیقت هدف آن؛ مشارکت دادن کارکنان  
باشند. رمز موفقیت در این و کسانی است که در شرکت دارای ایده و

خود؛ "اریک لنت" واگذار کرده است!

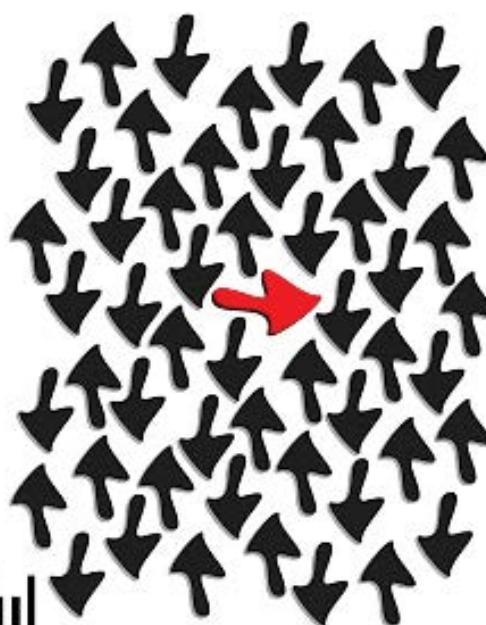
##### ۵. الهام بخشیدن

بی‌شک؛ الهام‌بخشی یکی از مهجوترین عوامل فرآیند؛ خلق همان چیزی است که بایستی تیم نظری برای توسعه و بسط برنامه زندگی پایدار؛  
پیش‌برنده بازارسازی؛ و البته یکی از بازارسازی برای مصرف کنندگان و مشتریان یکی از استراتژی‌های بازارسازی شرکت است.  
پرقدرت‌ترین آن‌ها است. مطالعات این مقاله ایجاد کند؛ اما این بار درون خود شرکت؛ و آن تحقیقات مختلف نشان دادند که این برنامه‌ها  
نشان می‌دهند که شرکت‌های موفق در سطح در واقع؛ خلق یک موقعیت وسوسه‌انگیز و جلب در "يونیلیور" (Unilever) منجر به افزایش  
جهان بیش از سایرین در طراحی اهداف عالی مشارکت حداکثری همگان است. در شرکت معنی‌داری در میزان تعهد و علاقه کارکنان به  
برند‌های خود از مشارکت فعال کارکنان و "دولوکس" (Dulux) این موقعیت؛ در واقع از شرکت شده‌اند. "نایکی" (Nikes) هم دارای  
صرف کنندگان خود بهره برده‌اند و در نتیجه؛ طریق واگذاری قلموها و قوطی‌های رنگ به کارکنانی است که وظیفه آن‌ها فقط تعریف  
کارکنان ایشان حس وفاداری و غرور بیشتری هزاران نفر از کارکنان شرکت، و رها کردن داستان شکل‌گیری شرکت و خلق برند "نایکی"  
نسبت به برنده مربوطه داشته‌اند. اصولاً در چنین آن‌ها در محله‌های فقیر و کثیف در سراسر (Nikes) برای کارکنان جدید است! الهام  
شرایطی؛ به دلیل غرور و افتخاری که ریشه در شهرهای دنیا خلق شد. مدیران عالی رتبه بخشیدن در بعضی از شرکت‌ها به اندازه‌ای  
ارزش‌های یک برنده دارند؛ حس تعهد کارکنان "يونیلیور" (Unilever) هم به صورت فصلی با اهمیت یافته است که در این شرکت‌ها؛ که  
شرکت‌ها افزایش یافته؛ انگیزه‌های یکسانی در بیش از ۶۵۰۰ از نفر اعضای تیم بازارسازی "يونیلیور" (Unilever) هم یکی از آن‌ها است؛  
محیط‌های کاری ایجاد می‌شوند. همین موضوع؛ باعث افزایش همکاری‌های درون‌بخشی و درون‌سازمانی شده؛ با افزایش تماس‌های  
برنامه‌های بازارسازی و تبلیغاتی پاداش‌ها و شرکت است. "گوگل" معروف (Google) کارکنان شرکت با مشتریان؛ میزان رضایت  
جوایزی را اهدا می‌کنند. علاوه بر این؛ میزان گوگلی (Googliness) بودن کارکنان ایشان نیز با توجه به تجارب مثبتی که در  
برخوردهای خود با کارکنان شرکت به دست منظمی را در سطح جهانی با حضور افرادی از احترام ایشان به ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی  
می‌آورند؛ افزایش می‌یابد. در حقیقت؛ در چنین داخل و خارج شرکت برگزار می‌کند که آن‌ها را گوگل ارزیابی می‌کند! "زاپوس" (Zappos)





**F-Follow**  
**O-one**  
**C-course**  
**U-until**  
**S-successful**



افروشگاه اینترنتی در ایالات متحده آمریکا که در سال ۲۰۰۹ به مبلغ ۱/۲ میلیارد دلار توسط شرکت "آمازون" خریداری شد، نیز به این شهره است که بعد از ۴ هفته کاری، مبلغ ۳,۰۰۰ دلار اضافه به کارکنانی که با سیاست‌های سخت‌گیرانه مشتری‌مداری این شرکت آنچنان که باید هماهنگی نشان نداده‌اند، پرداخت کرده و ادامه همکاری با آن‌ها را متوقف می‌کند!

#### ۶. تمرکز

در طی مطالعات این مقاله، از ۸ مدیر عالی‌رتبه و بر جسته یک شرکت بین‌المللی که دارای مسئولیت‌هایی در سطح جهانی بودند، درخواست شد تا ۵ هدف اصلی بازارسازی را در حوزه کاری خود شرح داده و

آن‌ها را فهرست کنند. در نهایت تنها ۲ موضوع بین فهرست‌های هر ۸ مدیر شرکت مشترک بود! مابقی اهداف فهرست شده در حقیقت بازتاب‌دهنده سلیقه‌های فردی و یا برگرفته از مسایل مربوط به موقعیت‌ها یا بازارهای منطقه‌ای زیر نظر آنان بودند. چنین ناهمانگی‌هایی در هر سازمانی؛ میزان و حفظ ارتباط با مصرف‌کنندگان و مشتریان بازار؛ همانند سهم بازار و یا میزان رشد خود طراحی و اجرا کرده بودند؛ اما همین درآمد هم را هم طراحی و اجرا نمود. کمیته واقعی شرکت‌ها بیشتر می‌کند. در نتیجه، به هر میزان که فعالیت‌های بازارسازی و همان سطح، ارتباطات داخلی و درون سازمانی خود را بهبود بخشند؛ مساله‌ای که می‌تواند بسیار خطربناک باشد. "مارک برای همین منظور؛ آژانس‌های تبلیغاتی و باشد" بسیار خطرناک باشند. "مارک شرودر"؛ ریس بخش بازارسازی جهانی مشتریان خردمند فروش خود را هم در جریان همین مطالعات؛ درصد بسیار بالایی از مارک "کواکر" (Quaker) امحصولات قرار داده؛ برای اولین بار کنفرانسی مدیران در شرکت‌های موفق با این عبارات بیسکویتی و ... متعلق به شرکت پیسیکو به صورت اختصاصی برای آموزش همه محلی باید با درک استراتژی‌های جهانی را هنگامی دریافت که به عنوان مسئول برنده برگزار کرد. در نتیجه این فعالیت‌های با آماده شوند" و "استراتژی‌های جهانی "کمیته بازارسازی" مابین چند منطقه مختلف برنامه، هم اکنون تمامی برنامه‌های بازارسازی باشند" با واقعیت‌های محلی آشنا باشند. در شرکت‌های موفق و برتر این مارک را در سطح جهان به عهده داشت. یک استراتژی یکپارچه پیروی می‌کند.



ایالات متحده آمریکا در سال ۲۰۱۳ Super Bowl تبلیغاتی خود را آماده استفاده از چنین XLVII (Bowl) که با قطعی برق ۳۴ دقیقه‌ای فرصت‌هایی ساخته، آزانس تبلیغاتی و تیم در استادیوم محل برگزاری این بازی‌ها؛ برنده‌سازی خود را در یک شبه "اتفاق فرمان" استادیوم بزرگ "مرسدس بنز" در شهر Mission Control (Mission Control) سازمان‌دهی کرده و "لئوپارل" در ایالت "نیواورلئان" همراه بود، [به] برای بهره‌گیری از چنین موقعیت‌هایی و برق‌وار همین دلیل هم این بازی فینال را "فینال بزرگ" ارتباط مستقیم با مشتریان و مصرف‌کنندگان دارد به شکل عجیبی و به صورت مداوم از سوی مدیران جدی گرفته نشده و یا مورد کم توجهی بلاخلاصه از حساب توقیتی خود استفاده نموده داده بود.

ایشان است!! نویسنده‌گان این مقاله به بسیاری و برای همه مشتریان و کسانی که این بازی را ساختارهای سازمانی ماتریکسی؛ مانند از شرکت‌ها و سازمان‌ها در طراحی و ایجاد تماشا می‌کردند؛ این پیام را فرستاد؛ در نمونه‌های قدیمی ساختارهای درختی بخش‌های بازارسازی کمک کرده‌اند. معمولاً تاریکی هم می‌توانید بیسکویت‌های خود را محافظه‌کار و سنتی؛ جای خود را به ساختارهای ایشان وقتی در گیر این قبیل پروژه‌ها می‌شوند و برای این سازمانی شبكه‌ای می‌دهند که با نقش‌ها و سازمانی شبكه‌ای می‌شوند نوش جان کنید! این حرکت تبلیغاتی هوشمندانه؛ این مارک را یکی از برندهای مسئولیت‌های انعطاف‌پذیر، با فرآیندهای ساده‌تری برای خلق پاسخ‌های سریع طراحی شده و دارای سلسله مراتب منعطفی هستند. این ساختارهای جدید به مدیران عالی‌رتبه را سر زبان‌ها انداخت. این پیام توقیتی که تنها در چند دقیقه طراحی، نوشته، تایید و ارسال اجازه می‌دهند تا استعدادهای جدید را درون اجرای ساختارهای جدید، مدل‌های عملیاتی و شده بود؛ یک اتفاق تصادفی نبود. "اورئو" سازمان‌های خود کشف کرده و برای اجرای برنامه‌های قابلی، تیم بازارسازی و (Oreo) با برنامه‌ریزی قبلی، برنامه‌های خاص که اغلب هم کوتاه‌مدت بوده و

مطالعات این مقاله در همه موارد نشان می‌دهند که ساختار سازمانی، نقش‌ها و فرآیندها؛ همگی از ساخت ترین و جدی‌ترین چالش‌های مدیران عالی‌رتبه شرکت‌ها محسوب می‌شوند. این مساله که خود نیاز به بحث و موشکافی بیشتری دارد به شکل عجیبی و به صورت مداوم از سوی مدیران جدی گرفته نشده و یا مورد کم توجهی ایشان است!! نویسنده‌گان این مقاله به بسیاری و برای همه مشتریان و کسانی که این بازی را ساختارهای سازمانی ماتریکسی؛ مانند از شرکت‌ها و سازمان‌ها در طراحی و ایجاد تماشا می‌کردند؛ این پیام را فرستاد؛ در نمونه‌های قدیمی ساختارهای درختی بخش‌های بازارسازی کمک کرده‌اند. معمولاً تاریکی هم می‌توانید بیسکویت‌های خود را محافظه‌کار و سنتی؛ جای خود را به ساختارهای ایشان وقتی در گیر این قبیل پروژه‌ها می‌شوند و برای این سازمانی شبكه‌ای می‌شوند نوش جان کنید! این حرکت تبلیغاتی هوشمندانه؛ این مارک را یکی از برندهای مسئولیت‌های انعطاف‌پذیر، با فرآیندهای ساده‌تری برای خلق پاسخ‌های سریع طراحی شده و دارای سلسله مراتب منعطفی هستند. این ساختارهای جدید به مدیران عالی‌رتبه را سر زبان‌ها انداخت. این پیام توقیتی که تنها در چند دقیقه طراحی، نوشته، تایید و ارسال اجازه می‌دهند تا استعدادهای جدید را درون اجرای ساختارهای جدید، مدل‌های عملیاتی و شده بود؛ یک اتفاق تصادفی نبود. "اورئو" سازمان‌های خود کشف کرده و برای اجرای برنامه‌های قابلی، تیم بازارسازی و (Oreo) با برنامه‌ریزی قبلی، برنامه‌های خاص که اغلب هم کوتاه‌مدت بوده و

از قبیل طراحی شده‌ای وجود ندارد که مناسب همه شرکت‌ها باشد؛ اما این گروه بر اساس تجارب بی‌شمار و ارزشمند خود؛ مجموعه‌ای از اصول طراحی و عملیاتی را پیشنهاد کرده‌اند که می‌توانند در هر سازمانی مورد استفاده قرار گیرند. واقعیت این است که ساختارهای سازمان‌های بازارساز امروزی می‌باشند و این ابعاد بین‌المللی عمل نموده؛ در عین حال بسیار چابک، هوشمند و سریع عمل کنند؛ به گونه‌ای که برنامه‌ها و طرح‌های ایشان در طی چند هفته و یا حداقل چند ماه؛ حتی سریعتر و بهتر هم؛ طراحی و اجرا شوند. برای نمونه؛ بیسکویت "اورئو" (Oreo) در جریان بازی فینال بزرگ رقابت‌های لیگ قهرمانی راگبی





# Marketing

دارای مقاصد خاصی نیز می‌باشند؛ گروه‌های مسئولیت‌ها و فرآیندها نیز می‌باشند؛ تغییر خدمات پس از فروش و یا خدمات مشتریان یافته و خود را با شرایط جدید تطبیق دهنند. بوده؛ در شبکه‌های اجتماعی و یا وبسایتهاست در طی چند هفته، چند ماه و یا برای هر ساختارهای بازارساز به شکل سنتی دارای شرکت‌ها کار می‌کنند.

**■ سازمان‌های شبکه‌ای شده**

مدتی که لازم باشد؛ ایجاد شده؛ برنامه‌ها و متخصصین چندرشتیهای فراوانی بوده‌اند؛ اما به اهداف خود را طراحی و اجرا کرده و سپس هم شکل مشخصی با رشد شبکه‌های اجتماعی و مجموعه وسیعی از مهارت‌ها، عملکردها و منحل می‌شوند.

**■ نقش‌های جدید بازارسازی**

دیده می‌شوند؛ متخصصینی مانند تحلیل‌گران حاضر در سراسر دنیا؛ معاونان بازارسازی و دیگر اطلاعات خصوصی و یا ویراستارانی که علاوه بر مدیران این بخش‌ها؛ مانند مدیران برنده و یا زبان انگلیسی؛ زبان مادری دیگری دارند. به مدیران ارتباط با مشتریان؛ همانند یک رهبر خود از یک سو و نیازها و وایستگی‌های موجود در سطوح محلی و منطقه‌ای؛ از سوی دیگر، افتادند تا پست‌های بازارسازی را نه بر اساس مشارکت کارکنان بخش‌های مختلف را ایجاد تعادلی ایجاد کنند. مطالعات این مقاله نشان عنوان‌های آن‌ها (که بی‌نهایت متنوع هم نموده و سعی می‌کنند اعضای این گروه‌ها را از دادند که در نتیجه تغییر در استراتژی شرکت‌ها، هستند)؛ بلکه بر اساس یکی از سه حوزه اصلی میان استعدادهای مختلفی شامل هر سه نوع پیش‌گفته فعالین بازارسازی انتخاب کنند. این بسیاری از برندها و مارک‌های تجاری در مقایسه با چند سال پیش؛ بیشتر به صورت ۱) بازارسازان متفکر (Think Marketers): رهبران ارکستر؛ گروه‌های خود را توجیه کسانی که دارای توانمندی‌های تحلیلی بوده و می‌کنند تا مطیعن شوند که دارای همه متمرکز و از دفاتر مرکزی‌شان مدیریت می‌شوند. شرکت‌ها در حال حذف لایه‌های توانایی‌ها و ظرفیت‌های لازم بوده؛ و نحوه عملکرد و پیشرفت پروژه‌هایی که روی آن‌ها بازدهی بودجه‌ها و هزینه‌های تبلیغاتی را به کار می‌کنند را نیز به دقت رصد می‌کنند. ایشان سعی می‌کنند تا از سایر بخش‌های نیز به حداقل ممکن افزایش می‌دهند.

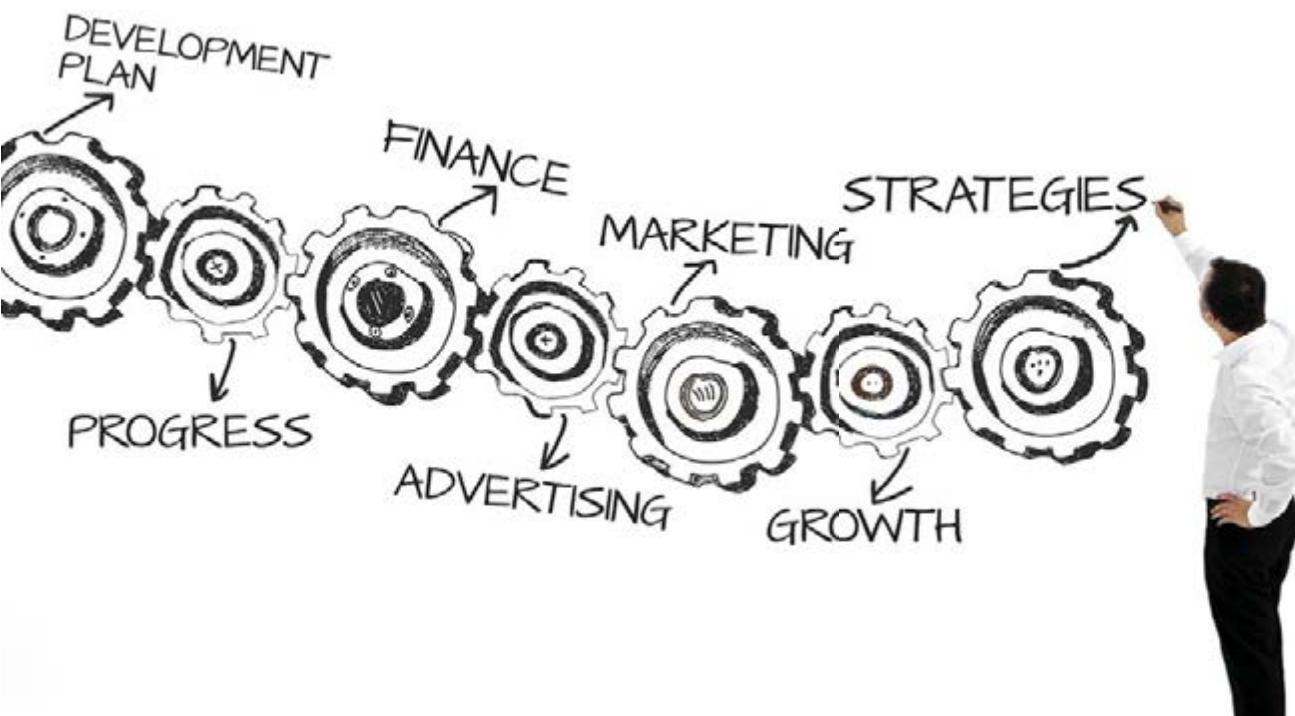
۲) بازارسازان اجرایی (Do Marketers): افراد این گروه‌ها اضافه نموده و کسانی را هم از مناطق مختلفی اجرا می‌شوند را راهبری نموده؛ کسانی که ابزارهای مختلف بازارسازی و خارج سازمان؛ مانند آژانس‌های تبلیغاتی یا در عین حال؛ همه منابع موجود، در هر سطح و تبلیغاتی، شکل و محتوای آن‌ها را طراحی، شرکت‌های مشاور به این کار گروه‌ها اضافه حوزه‌ای که درون سازمان وجود دارند را در تولید و اجرا می‌کنند.

۳) بازارسازان احساسی (Feel Marketers): این تیم‌ها در نظر گرفته شده است؛ بین هر سه کنترل خود داشته و مورد استفاده قرار دهنند. ایشان بر روی ارتباط با مشتریان تمرکز داشته نوع بازارسازان متفکر، اجرایی و احساسی؛ در حالیکه شرکت‌های بیشتری چنین و دارای مسئولیت‌هایی در بخش‌هایی مانند تعادل ایجاد کنند؛ رویه‌ها، سیاست‌هایی را دنبال می‌کنند؛ و ایجاد مختلف از



مدل‌هایی شبیه آنچه گفته شد برای ایجاد اساس؛ چنین مدل کاری نیازمند فرهنگ خاصی چاکی بهره گرفته‌اند. با این وجود؛ هیچیک از گروه‌های کاری و به منظور اجرای پروژه‌های است که در آن کادر رهبری مرکزی کاملاً این فعالیت‌ها نمی‌توانستند بدون تلاش دائمی مختلف بازارسازی؛ شامل خلق وبسایت‌های مطمین است که همه کارگروه‌ها، استراتژی کلی برای ایجاد ظرفیت‌های درونی لازم موفق بوده و خرید و یا معرفی محصولات جدید؛ استفاده شرکت را به خوبی درک کرده و در اجرای آن تداوم داشته باشند. یافته‌های این مقاله به می‌کنند. زمانیکه "یونیلیور" (Unilever) مشارکت موثری خواهند داشت. در چنین روشی نشان دادند که تفاوت بین شرکت‌های پروژه "آفتتاب تابان" خود که برای جلب مشارکت شرایطی؛ مدل هنگامی موفق خواهد بود که همه موفق و معمولی در کیفیت و کمیت فعالیت‌ها و مصرف‌کنندگان در پروژه "برنامه زندگی برتر" افراد شرکت با اهداف برند همراستا بوده و در دست‌آوردها تا چه اندازه معنی‌دار و برجسته‌اند. طراحی شده بود را آغاز نمود؛ کارگروه آن هفت کارمندان بخش‌های بازارسازی حداقل بایستی استعداد برتر را از تخصص‌های مختلف جذب (Google)، نایکی (Nike)، ردبول (Redbull) نمود. تلویزیون کابلی بین‌المللی "لیبرتی" و آمازون (Amazon)؛ همگی این فلسفه را ارج تبلیغات؛ شامل تکنیک‌هایی همچون تحقیقات Competitive (گلوبال) از همین روش نهاده و از آن استفاده می‌کنند. "جف بزوش" (Jeff Bezos)؛ بنیانگذار و مدیرعامل سایت Intelligence، برنامه‌ریزی رسانه‌ای و مانند استفاده می‌کند تا رابطه مشتریان با شرکت را در آمازون نیز این خصلت را دارا است و مشهور نقاط تماس؛ مانند زمانی که مشتریان صورت حساب‌های خود را دریافت می‌کنند؛ است که در یکی از جلسات خود گفته است؛ "ما ساده بازارسازی هم در بسیاری از شرکت‌ها بهبود بخشد. کارگروه‌های این شرکت که توسط مدیران مختلفی از بخش بازارسازی یا بخش‌های دیگر رهبری می‌شوند؛ در دوره‌های زمانی مختلف از هر سه گروه بازارسازان با توجه به همانگونه که مثال‌های این مقاله نشان دادند؛ کارمندان جدید برگزار شوند. بهترین معیارهای مورد توجه خود بهره می‌گیرند. این موفق‌ترین و موثرترین شرکت‌ها در امر شرکت‌های بازارسازی دنیا؛ مانند "کوکاکولا" مدل که فعالیت-محور طراحی شده است؛ دارای بازارسازی از رهیافت‌های موثر و مبتنی بر (Coca-Cola)، "یونیلیور" (Unilever) و ارتباطات، انگیزش، تمرکز و سازماندهی برای شرکت آرایشی/بهداشتی ژاپنی "شیسیدو" انعطاف و نظم و ترتیب خاصی است. بر همین

## ■ ساختن ظرفیت‌ها





گیرند. حتی معاونین بازارسازی نیز لازم است تا خود فراهم کنند. ایشان می‌بایستی؛ آنچنان‌که درون ساختار خود؛ موسسات آموزشی از آموزش‌های مداوم و با برنامه‌ای برخوردار در این مقاله آمد؛ با دقت برنامه‌ریزی نموده، با بازارسازی ایجاد نموده‌اند تا به این ترتیب زبان مشتریان خود در تماس باشند، بر روی آن‌ها و راهکارهای بازارسازی خاص خود را به وجود آورند. مدیران عالی‌رتبه بخش‌های مختلف شرکت‌ها می‌توانند از برنامه‌های مختلفی مانند معلم خصوصی اوست و همه چیز را در مورد مختلفی را طراحی نموده و سازماندهی کنند. شبکه‌های اجتماعی به او آموزش داده و در کمتر این واقعیت در دنیاک و هشداردهنده؛ و در چگونگی پیشرفت‌ش را در استفاده از این شبکه‌ها عین حال اغواکننده است که هنوز بیشتر بازار؛ چیزهای زیادی بیاموزند. شرکت‌هایی همانند "استارباکس" (Starbucks) و ناموفق در بازارسازی؛ کمتر در چنین برنامه‌های موفقیت "را در کنار هم به درستی چینش "ویرجین" (Virgin) با ایجاد برنامه‌های جدی آموزشی سرمایه‌گذاری می‌کنند. برای مثال در کنند. داده‌های این مطالعه نشان می‌دهند که چند نمونه؛ کارکنان این شرکت‌ها؛ به طور فقط نیمی از شرکت‌های موفق؛ آن هم تنها در به دنبال استفاده از این‌گونه تجارب دست اول اند. مدیرانی در حد "مدیر کل" (Director) می‌توانند از دوره‌های آموزشی پیشرفت‌ه مدیریت دارایی‌ها و یا ایجاد ارتباطات موثر با مشتریان و تامین‌کنندگان با رویکردهای استراتژیک؛ بسیار بهره‌گیرند. مشاهدات این پژوهش نشان دادند که مدیران عالی‌رتبه معمولاً از دوره‌های آموزشی آشنایی با شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌های دیجیتالی و جدید؛ مطالب بسیار مفیدی را می‌آموزند؛ چراکه معمولاً در مقایسه با مدیران زیردست خود؛ کمتر در این بخش‌ها تجربه دارند. به همین دلیل؛ شرکت‌هایی همانند "یونیلیور" (Unilever) مدیران عالی‌رتبه خود را به "فیسبوک" (Facebook) فرستاده‌اند تا از آموزش‌های لازم در این حوزه برخوردار شوند. در عین حال شرکت‌هایی آموزش‌های تخصصی و عملی با استفاده از بررسی‌های تخصصی از خارج شرکت؛ فراوان و توانمندی‌های نهفته برای بهره‌گیری از همانند "گوگل" (Google) "ام اس ان" (MSN) و "امریکن آنلاین" (AOL) نیز اختصاص داده‌اند. پژوهه تحقیقاتی "بازارسازی این فرصت‌ها در نظر گرفته شوند. فارغ از اینکه چنین رویکردهایی را برگردیده؛ سعی دارند با بازارسازی در آینده چگونه پیش خواهد رفت؛ استفاده از برنامه‌های "راهبری معکوس" بازارسازان می‌بایستی از داده‌های خود در مورد انجیزه اصلی انسان‌ها؛ که می‌بایستی مورد توجه رفتارهای مشتریان و مصرف‌کنندگان به خوبی بازارسازان باشد؛ از بین نرفته و تغییر نخواهد خود را با کارکنان و مدیران جوان تر در یک استفاده نموده؛ اهداف برندهای خود را با الهام کرد. چالش اصلی؛ چگونگی ایجاد ساز و گروه قرار دهنده تا ایشان نیز از مهارت‌های این یافته‌ها طرح‌ریزی کرده و تجارب منحصر کارهایی است که بتوانند به این انجیزه و جوانترها در استفاده از شبکه‌های اجتماعی بهره نیازهای در پی آن؛ پاسخ‌های مناسبی دهند!



متوسط؛ کمتر از نصف روز در سال در چنین چند بخش توانایی ترکیب همه موارد پیش مواردی آموزش دیده‌اند در حالی‌که؛ شرکت‌های گفته شده را دارا بوده‌اند. با این حال؛ این مساله برتر و موفق دو روز کامل در سال را به ارایه نایابی انجیزه دیگر شرکت‌ها را زیین برده و فرستاده‌اند تا از آموزش‌های لازم در این حوزه برخوردار شوند. در عین حال شرکت‌هایی آموزش‌های تخصصی و عملی با استفاده از همانند "گوگل" (Google) "ام اس ان" (MSN) و "امریکن آنلاین" (AOL) نیز اختصاص داده‌اند. پژوهه تحقیقاتی "بازارسازی این فرصت‌ها در نظر گرفته شوند. فارغ از اینکه چنین رویکردهایی را برگردیده؛ سعی دارند با بازارسازان می‌بایستی از داده‌های خود در مورد انجیزه اصلی انسان‌ها؛ که می‌بایستی مورد توجه رفتارهای مشتریان و مصرف‌کنندگان به خوبی بازارسازان باشد؛ از بین نرفته و تغییر نخواهد خود را با کارکنان و مدیران جوان تر در یک استفاده نموده؛ اهداف برندهای خود را با الهام کرد. چالش اصلی؛ چگونگی ایجاد ساز و گروه قرار دهنده تا ایشان نیز از مهارت‌های این یافته‌ها طرح‌ریزی کرده و تجارب منحصر کارهایی است که بتوانند به این انجیزه و جوانترها در استفاده از شبکه‌های اجتماعی بهره نیازهای در پی آن؛ پاسخ‌های مناسبی دهند!



"ما آموخته ایم که در دنیای خطاهای و محصولات  
معیوب که برای حیات ضروری اند زندگی کنیم."

ویلیام ادواردز

# دینینگ



*W. Edwards Deming*

دکتر دمینگ نخستین آغازگر جدی و نظریه پرداز مدیریت نوین جهان بر اساس مشارکت تمامی کارکنان، مدیران و مشتریان یک سازمان است که با مکتب جدید خود تحولی شگرف پدید آورده است. مشارکت و همکاری وی با مدیران ژاپنی در توفیق آنها برای تولید یک کیفیت غبطه آور، مورد تایید و قبول صاحب نظران جهان پیشرفت امروز است. وی متولد سال ۱۹۰۰ در منطقه "آیووا" آمریکا است. دارای مدرک دکترا (PHD) در رشته فیزیک و ریاضی از دانشگاه بیل بوده و در امور کشاورزی ایالات متحده به عنوان فیزیکدان و ریاضیدان مشغول فعالیت شده بود. دمینگ تحت نظر آمارشناس برجسته وقت، فیشر، در لندن مطالعه نموده و همچنین تحت تاثیر کارهای والتر شوارت، مبتکر کنترل آماری فرایند در زمینه به کارگیری نمونه‌گیری و آمار قرار گرفت. سپس بعنوان استاد دانشگاه و متخصص آمار مشغول به کار شد. وی با انتشار مقاله "تئوری آماری خطاهای تلاش‌های خود را در زمینه "کیفیت و فرایندهای کنترل" به جهان شناساند. دکتر دمینگ در این مقاله عنوان داشت "کیفیت مربوط به میزان یکنواختی کالاها و خدمات است و وجود نوسانات و انحراف از مشخصه‌های تعیین شده منجر به کاهش کیفیت می‌گردد. بعد از جنگ جهانی دوم وی با سمت مشاور آمار به ژاپن سفر کرد و در آنجا با بعضی از اعضای اتحادیه مهندسان و دانشمندان ژاپن ملاقات کرد. بر اساس نظر دمینگ، از طریق نمودارهای کنترل فرایند می‌توان به میزان کیفیت کالاها و خدمات دست یافت. از این دیدگاه علت انحراف از کیفیت به دو دسته طبقه‌بندی می‌گردد:

- ۱ - مشکلات یا دلایل عام که ناشی از مسئولیت‌های مدیریت است و به هماهنگی‌های کل عوامل درون سازمانی بستگی دارد.
- ۲ - مشکلات یا دلایل خاص که ناشی از کارکرد یک دستگاه، یک قسمت، یک کارگر یا یک روش است.

با شناخت نوع مشکل از طریق بکارگیری سنجش فراوردها و خدمات ارایه شده و تعیین حد کیفیت آنها می‌توان نسبت به تغییر نتایج و حذف مشکل و تغییر روند موجود امیدوار بود. از این منظر ریشه همه مشکلات در مشکل نوع اول خلاصه می‌شود و مشکلات خاص خود زاییده مشکل عام (مدیریتی) می‌باشد. به عبارتی از نظر دمینگ کیفیت را باید در سالنهای خط تولید جستجو کرد، بلکه بهبود کیفیت، کار مدیران و بیویژه مدیران ارشد است. علاوه بر مشکل درون سازمانی، دمینگ از مشکل برون سازمانی یا خارج از نظام نیز یاد می‌کند. این مشکل زمانی بروز می‌کند که تولید کننده یا ارایه کننده خدمت بدون توجه به نیازهای مشتریان و مخاطبان فعالیت می‌نماید.

دمینگ در ژوئن ۱۹۵۰ دوباره به ژاپن بازگشت، اما وی دیگر فقط آمار درس نمی‌داد بلکه آن طور که از یادداشت‌های او مشخص است. بیشتر اوقات، کار آموزش کنترل کیفیت را به معاونان خود می‌سپرد و خود به آموزش مفاهیم مهمی می‌پرداخت که از آن با نام نظریه سیستم و همکاری یاد کرده است. دمینگ در یکی از سخنرانی‌های خود اظهار داشت: نمودارهای کنترل جایگزین مغز نمی‌شوند. در نتیجه برخی از افراد، آنچه را او در ژاپن آموزش داد، همان چیزی می‌دانند که امروزه TQM نامیده می‌شود. دکتر دمینگ ژاپنی‌ها را تشویق کرد با نگرشی سیستماتیک به حل مسائل پردازند.

نحوه این نگرش بعدها چرخه PDCA دمینگ شهرت یافت. اما او به احترام استاد خود دکتر والتر شوارت، آن را چرخه شوارت نامید. بعدها نیز واژه check (بررسی) را با study (مطالعه) عوض کرد که معنی جامع‌تر و دقیق‌تری داشت. با این تغییل چرخه دمینگ به چرخه PDSA مشهور شد.

وی معتقد است که باید TQM را در کل سازمان اجرا کرد. دکتر دمینگ برآوردن خواسته‌های مشتریان و فراتراز آن را، وظیفه هر یک از افراد سازمان می‌داند. او اظهار می‌دارد "چگونه ممکن است یک فروشنده بتواند نیازهای مشتری خود را درک کند، غیر از آنکه فروشنده و مشتری با هم و بصورت شریک کار کنند و منافع شان همسو باشد. برای دستیابی به چنین امری زمان لازم است". طرز تفکر دمینگ را در اواخر دهه ۸۰ می‌توان مدیریت به شیوه همکاری مثبت نامید.

دمینگ در ۲۰ دسامبر سال ۱۹۹۳ چشم از جهان فرو بست.



# خالق سازمان یا دگیرنده شرکت‌های دولتی

«مورد مطالعه شرکت مدیریت منابع آب ایران»

میرمهدی سید رضوی

دکتری مدیریت استراتژیک - دانشگاه صنایع و معادن ایران



## نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارایه الگو

تحلیل آماری داده‌های حاصل از تکمیل پرسشنامه‌ی طراحی شده‌ی مبتنی بر پنج اصل یادگیری سازمانی سنگه در خصوص آزمون فرضیه‌ی اول؛ تحت عنوان «مدیریت ارشد شرکت مدیریت منابع آب ایران به سازمان یادگیرنده در عمل اعتقاد دارد» نشان می‌دهد که بین میزان اعتقاد مدیریت ارشد در به کارگیری ویژگی‌هایی که سازمان را به «یادگیرنده بودن» تبدیل می‌سازد در مقایسه با آنچه مورد انتظار می‌باشد فاصله‌ی چشمگیری وجود دارد. چنین به نظر می‌رسد که رهبران شرکت عملاً در اعتقاد به پنج بعد تسلط فردی، الگوهای ذهنی، یادگیری جمعی، آرمان مشترک و تفکر سیستمی مشکل دارند بنابراین اجرای این پنج اصل به شکلی مطلوب صورت نمی‌گیرد.

به نظر می‌رسد که نظام‌مندسازی فرآیند یادگیری معطوف به تبدیل شرکت مدیریت منابع آب ایران به یادگیرنده بودن در عمل نمی‌تواند به شکلی مطلوب صورت گیرد. اعتقاد مدیریت ارشد شرکت مدیریت منابع آب ایران به «سازمان یادگیرنده» در حد کم بوده و با وضعیت نامطلوب برابری می‌کند. بنابراین بررسی بیشتر پاسخ‌های مدیران ارشد به پرسش‌نامه‌ی طراحی شده‌ی مبتنی بر پنج اصل یادگیری سازمانی سنگه، به وضوح مشخص می‌سازد که اکثر آنان:

□ نیازهای یادگیری کارکنان را در اولویت نمی‌پنداشند، ایجاد فرصت‌های یادگیری را مهم نمی‌دانند و برداشت این مدیران از مقاومت کارکنان در برابر تغییر سنتی بوده و معتقدند که برای همکاری در پدیده‌ی تغییر و تحول، کارکنان نیازمند توجیه هستند (اعتقاد کم به اصل تسلط شخصی).

□ برای افزایش حس کنجدکاوی و کسب ویژگی پرسشگری کارکنان وقت کافی نمی‌گذارند، اهمیت مدیریت بر منابع فکری کارکنان را در اولویت نمی‌بینند، و به اهمیت الگوهای ذهنی به عنوان مبنای بر رفتار و عملکرد کارکنان چندان پی نبرده‌اند (اعتقاد کم به اصل الگوهای ذهنی).

□ اجماع‌نظر و مشارکت کارکنان در امور در هر وضعیتی را کارساز نمی‌دانند، به توسعه‌ی ظرفیت تفکر و هماندیشی کارکنان چندان اهمیتی نمی‌دهند، می‌پذیرند که کارکنان یکدیگر را به چشم رقیب بنگردند و این را عاملی برای چالش در جهت بهتر شدن تلقی می‌کنند (اعتقاد کم به یادگیری گروهی).

□ ایجاد و دستیابی به آرمان مشترک را به عنوان مهمترین دغدغه فکری تلقی نمی‌کنند، تعهد به برنامه‌های طویل‌المدت را در تقویت آرمان‌های کارکنان و تبدیل به آرمان مشترک تفسیر نمی‌کنند، و پیگیری و اشاعه‌ی بحث در خصوص تحقق آرمان مشترک را با اهمیت تلقی نمی‌کنند (اعتقاد کم به اصل آرمان مشترک).

و اینکه با اصل تفکر سیستمی، اعتقادات‌شان فاصله‌ی محسوسی دارد. بنابراین بهتر است طبق جدول ۱، مقایسه‌ی تفکر سیستمی و اعتقاد مدیران ارشد شرکت مدیریت منابع آب ایران بیشتر مورد توجه قرار گیرد.



جدول ۱- مقایسه‌ی تفکر سیستمی و اعتقاد مدیران ارشد شرکت مدیریت منابع آب ایران

مدیران ارشد شرکت مدیریت منابع آب ایران اکثراً معتقدند که:	تفکر سیستمی
همواره بهترین راه شناخت سازمان‌ها، ارزیابی سبک مدیریتی می‌باشد.	همواره بهترین راه شناخت سازمان‌ها، ارزیابی سبک مدیریتی نمی‌باشد.
در مواجهه با پیچیدگی‌ها، برخی مواقع پاسخ‌ها نمی‌توانند کامل و قطعیت داشته باشند.	در مواجهه با پیچیدگی‌ها، همواره پاسخ‌ها نمی‌توانند کامل و قطعیت داشته باشند.
بایستی بر واقعی و رویدادهای پیش‌آمده متمرکز شد و علت‌یابی نمود.	واقعی و رویدادهای پیش‌آمده را در ارتباط با سایر رویدادها بدانیم و علت‌یابی کیم.
آنچه برای تک‌تک اجزا صحیح است همواره برای کل مجموعه می‌تواند درست باشد.	آنچه برای تک‌تک اجزا صحیح است همواره برای کل مجموعه نمی‌تواند درست باشد.
اشتباهات و خطاهای بایستی رديابی شوند و با مقصرين در چارچوب قوانین برخورد شود.	اشتباهات و خطاهای بایستی رديابی شوند مهم حل اشتباه است نه فرد مقصري.
چیزی در بیرون از سیستم که عامل بروز مشکلات باشد وجود دارد.	چیزی در بیرون از سیستم که عامل بروز مشکلات باشد وجود ندارد.
واقع دور از انتظار ناشی از برنامه‌ریزی نادرست می‌باشد.	واقع دور از انتظار ناشی از برنامه‌ریزی نادرست نمی‌باشد.
بهترین راه شناخت پدیده‌ها این است که بایستی عناصر آن را به تفکیک شناسایی نمود.	بهترین راه شناخت پدیده‌ها این نیست که عناصر آن را به تفکیک شناسایی نمود.
تاخیر در امور و فرایندها گاهی سیستم را به سمت ناپایداری می‌برد ولی همواره مشکلی ایجاد نمی‌کند.	تاخیر در امور و فرایندها گاهی سیستم را به سمت ناپایداری می‌برد و همواره مشکلی را ایجاد می‌کند.
تأثیر رفتار و عملکرد کارکنان بر ساختار سازمان بیشتر است.	تأثیر ساختار سازمان بر رفتار و عملکرد کارکنان بیشتر است.

مأخذ: یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ی اول پژوهش

چنانچه بخواهیم بر اساس یافته‌های حاصل از آزمون این فرضیه، موانع یادگیری سازمانی را ترسیم کنیم می‌توانیم بر اعتقاد کم به پنج اصل یادگیری سازمانی سنگه، از جانب رهبران و مدیران ارشد شرکت مدیریت منابع آب ایران تمرکز یابیم که نقش بارز و اساسی در جلوگیری از سازمان یادگیرنده شدن شرکت مدیریت منابع آب ایران داشته است. شکل این وضعیت را نشان می‌دهد. بررسی دلایل اعتقاد کم به این پنج اصل از جانب رهبران و مدیران ارشد شرکت مدیریت منابع آب ایران خود نیازمند پژوهش می‌باشد.



## دیدگاه نامطلوب (اعتقاد کم) به اصل مدل‌های ذهنی

## دیدگاه نامطلوب (اعتقاد کم) به اصل سلط فردی

برای افزایش حس کنجدکاوی و کسب ویژگی پرسشگری کارکنان وقت کافی نمی‌گذارند. اهمیت مدیریت بر منابع فکری کارکنان را در اولویت نمی‌بینند و به اهمیت مدل‌های ذهنی به عنوان مبنایی بر رفتار و عملکرد کارکنان چندان پی نبرده‌اند.

نیازهای یادگیری کارکنان را در اولویت نمی‌پندارند، ایجاد فرصت‌های یادگیری را مهم نمی‌دانند و برداشت این مدیران از مقاومت کارکنان در برابر تغییر سنتی بوده و معتقد‌ند که برای همکاری در پدیده‌ی تغییر و تحول، کارکنان نیازمند توجیه هستند.

مدیران ارشد

مدیران ارشد

## مدیران ارشد شرکت مدیریت منابع آب ایران بر خلاف تفکر سیستمی معتقد‌ند که:

- همواره بهترین راه شناخت سازمان‌ها، ارزیابی سبک مدیریتی می‌باشد.
- در مواجهه با پیچیدگی‌ها، برخی مواقع پاسخ‌ها نمی‌توانند کامل و قطعیت داشته باشند.
- بایستی بر وقایع و رویدادهای پیش‌آمده متمرکز شد و علت‌یابی نمود.
- آنچه برای تک تک اجزا صحیح است همواره برای کل مجموعه می‌تواند درست باشد.

## دیدگاه نامطلوب (اعتقاد کم) به اصل تفکر سیستمی

ایجاد و دستیابی به آرمان مشترک را بعنوان مهمترین دغدغه‌ی فکری تلقی نمی‌کنند، تعهد به برنامه‌های طویل‌المدت را در تقویت آرمان‌های کارکنان و تبدیل به آرمان مشترک تفسیر نمی‌کنند.

اجماع‌نظر و مشارکت کارکنان در امور در هر وضعیتی را کارساز نمی‌دانند، به توسعه‌ی ظرفیت تفکر و هماندیشی کارکنان چندان اهمیتی نمی‌دهند، می‌پذیرند که کارکنان یکدیگر را به چشم رقیب بنگرند و این را عاملی برای چالش در جهت بهتر شدن تلقی می‌کنند.

مدیران ارشد

مدیران ارشد

## دیدگاه نامطلوب (اعتقاد کم) به اصل آرمان مشترک

## دیدگاه نامطلوب (اعتقاد کم) به اصل یادگیری جمعی

شکل ۱- موانع یادگیری مدیران ارشد شرکت مدیریت منابع آب ایران مأخذ: یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ی اول پژوهش



تحلیل آماری داده‌های حاصل از تکمیل پرسش‌نامه‌ی الگوبرداری شده از پرسشنامه‌ی واتکینز - مارسیک در خصوص اندازه‌گیری فرآیند یادگیری در جهت آزمون فرضیه‌ی دوم نشان می‌دهد که شرکت مدیریت منابع آب ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده شدن حرکت مطلوبی نداشته است و با ویژگی‌های مورد انتظار فاصله دارد. اقدام شرکت مدیریت منابع آب ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده، هم در ابعاد یادگیری فردی، گروهی و سازمانی، هم در سطوح کارکنان و مدیران (میانی و عملیاتی) و هم در رده‌های کارکنان ستادی و صفوی متفاوت می‌باشد که به تشریح این موضوع می‌پردازیم.

دستاوردها نشان می‌دهند که:

- هم مدیران و هم کارکنان (به ویژه صفوی‌ها) در بعد یادگیری سازمانی، فرآیند یادگیری را نامطلوب می‌دانند.
- در بعد یادگیری گروهی، موانع یادگیری کارکنان بیشتر از موانع یادگیری مدیران است.

و

- در بعد یادگیری فردی موانع یادگیری مدیران بیشتر از موانع یادگیری کارکنان می‌باشد.
- در ادامه موانع یادگیری کارکنان و مدیران (میانی و عملیاتی) در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی به تفکیک ترسیم شده‌اند.

### میانی

- افراد خلاق و نوآور کمتر شناسایی و تشویق می‌شوند.
- کارکنان مخاطره‌جو و ریسک‌پذیر کمتر حمایت می‌شوند.
- بین نتایج مورد انتظار و عملکرد کارکنان مقایسه‌ای صورت نمی‌گیرد.
- عمدتاً به نتایج پاداش داده می‌شود نه به تلاش و کوشش‌ها.
- برای افزایش سطح اطلاعات و مهارت کارکنان اقدامات شایسته صورت نمی‌گیرد.
- برای بهبود آرامش فکری و شغلی کارکنان اهمیت بیشتری داده نمی‌شود.

### موانع فرآیند یادگیری کارکنان

- در انجام کارهای روزانه، تشکیل گروه و مباحث گروهی کمتر صورت می‌گیرد.
- علاقه‌ی کارکنان در انتقال تجربه‌ها و اطلاعات شغلی به همدیگر در حد بالا قرار ندارد.
- میزان اعتماد و اطمینان نسبت به همدیگر پایین می‌باشد.
- اعتقاد بر حل مسائل و مشکلات به صورت دسته‌جمعی در حد بالا نیست.
- تشکیل جلسات گروهی برای کارکنان کمتر اتفاق می‌افتد.
- در زمان تشکیل جلسه و انجام کار گروهی نسبت به صحبت‌ها و نظرات همدیگر دقیق قابل ملاحظه‌ای ندارند.

- تمایل کارکنان برای کسب مهارت بیشتر در حد بالا نمی‌باشد.
- به درس‌آموزی از اشتباهات پیش آمده اهمیت بالایی نمی‌دهند.
- به مشکلات پیش آمده به عنوان یک فرصت آموزنده، نگرش مثبت بالای ندارند.
- در مواجهه با پدیده‌ها، مسائل و مشکلات، کنجدکاوی بیشتری نشان نمی‌دهند.
- نسبت به ارائه نظرات و پیشنهادهای جدید علاقه‌ی زیادی ندارند.

شکل ۲- موانع یادگیری فردی، گروهی و سازمانی کارکنان شرکت مدیریت منابع آب ایران مأخذ: یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ی دوم پژوهش



## موضع‌گیری

- آنچه از طرح ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی انتظار دارند عملابراورده نمی‌شود.
- اطلاعات مورد نیاز به راحتی در دسترس قرار نمی‌گیرد.
- در ترسیم چشم‌انداز و هدف‌گذاری مشارکت مطلوبی صورت نمی‌گیرد.
- ریسک‌پذیری و مخاطره‌جویی تقویت و حمایت نمی‌گردد.
- فضای ترغیب خلاقیت و نوآوری فراهم نمی‌باشد.
- در استراتژی‌ها و اهداف، فرآیند یادگیری، ارزش و فعالیتی مستمر تلقی نمی‌گردد.

## موانع فرآیند یادگیری مدیران

- گروه‌ها و تیم‌ها به دلیل موفقیت‌شان در تلاش جمعی پاداش نمی‌گیرند.
- به روحیه‌ی گروه‌گرایی و تیم‌گرایی از منظر اطمینان و اعتماد متقابل اهمیت قابل توجهی صورت نمی‌گیرد.
- از مباحثت و همفکری گروهی در جهت حل مسائل و مشکلات، نتایج سازنده، مفید و مطلوبی حاصل نمی‌گردد.
- مشارکت‌دهی کارکنان، به شکلی مطلوب به نتایج اثربخش و مورد انتظار منجر نمی‌گردد.
- در جریان کار گروهی و برگزاری جلسات، به اصلاح دیدگاهها و نگرش‌ها اهمیت بالایی داده می‌شود.

- به نحو مطلوبی در جریان دیدگاه‌ها و رویکردهای جدید پرورش نیروی انسانی قرار نمی‌گیرند.
- در طول سال در سمینارهای و کنفرانس‌های حرفه‌ای داخل و خارج کشور بر اساس مورد انتظار شرکت داده نمی‌شوند.
- ارتباط ضعیفی با انجمن‌ها و موسسات علمی - حرفه‌ای خارج از کشور دارند.

شكل ۳- موانع یادگیری فردی، گروهی و سازمانی مدیران میانی و عملیاتی شرکت مدیریت منابع آب ایران مأخذ: یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ی دوم پژوهش

نکته‌ی قابل تاکید این می‌باشد که موانع یادگیری در بعد سازمانی هم برای کارکنان و هم برای مدیران (میانی و عملیاتی) در مقایسه با ابعاد گروهی و فردی بیشتر است. به عبارتی یادگیری سازمانی کمتر از یادگیری گروهی و فردی به وقوع می‌پیوندد. اما اهمیت موانع یادگیری کارکنان در مقایسه با موانع یادگیری مدیران در دو سطح گروهی و فردی تفسیر متفاوتی پیدا می‌کند. اهمیت موانع یادگیری کارکنان در بعد گروهی بیشتر از بعد فردی است و اهمیت موانع یادگیری مدیران در بعد فردی بیشتر از بعد گروهی است. حجم اشکال ترسیمی در الگوها نشانگر این نتیجه‌گیری می‌باشد. تحلیل آماری هر سه پرسشنامه نشان می‌دهد که مدیران ارشد به سازمان یادگیرنده اعتقاد کمی دارند و فرآیند یادگیری در ابعاد فردی، گروهی، سازمانی هم برای مدیران میانی و عملیاتی و هم برای کارکنان با موانع روبرو بوده است. این موانع در بعد یادگیری سازمانی هم برای مدیران میانی و عملیاتی و هم برای کارکنان در مقایسه با ابعاد یادگیری گروهی و فردی بیشتر است، و همچنین موانع یادگیری کارکنان بیشتر از یادگیری مدیران می‌باشد.



بنابراین با لحاظ نمودن موارد زیر در قالب فرایند الگوسازی پژوهش، الگوی بازمهندسی فرایند یادگیری برای تبدیل شرکت مدیریت منابع آب ایران به سازمان یادگیرنده طبق شکل ۴ ترسیم شده است.

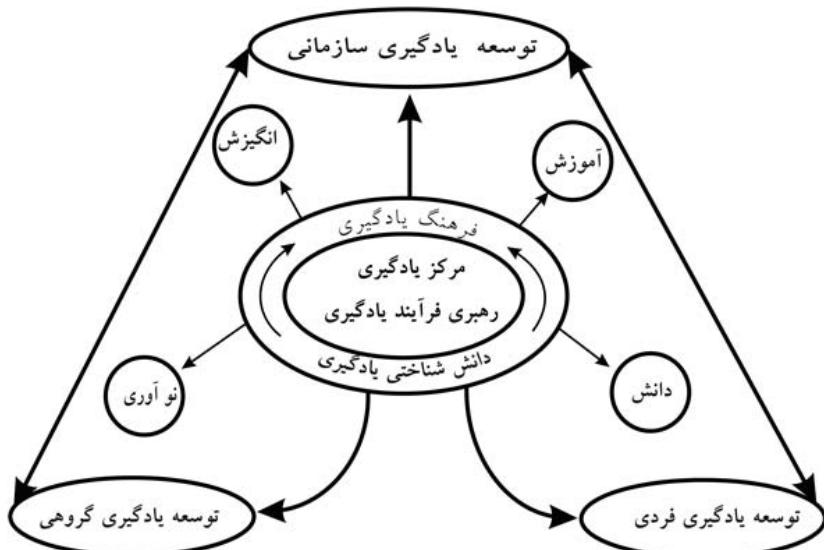
#### الف- تبیین مساله‌ی پژوهش

ب- ساخت الگوی تحلیلی اولیه مبتنی بر پیشینه‌ی نظری پژوهش

پ- اندازه‌گیری متغیرهای الگو در نمونه‌ی مورد مطالعه

ت- توسعه‌ی الگو بر اساس تحلیل یافته‌ها

این الگو با چارچوب گرافیکی ساخته‌یافته، پیوستگی و تعامل پویای متغیرها و یافته‌های پژوهش را با هدف تحول شرکت مدیریت منابع آب ایران برای تعالی یادگیری نشان می‌دهد. با تعمق بر الگو متوجه رفتار آن می‌شویم بدین شرح که مرکز یادگیری از طریق رهبری فرآیند یادگیری و بسط فرهنگ یادگیری، با به کارگیری توانمندسازهای یادگیری (متغیرهای اساسی الگو) از جمله آموزش، دانش، نوآوری و انگیزش، در تلاش خواهد بود تا با توسعه‌ی متوازن و همسان یادگیری سازمانی، گروهی و فردی، شرکت مدیریت منابع آب ایران را در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده رهنمون سازد. بدین ترتیب مرکز یادگیری نشانگر موتور حرکه و نقطه‌ی آغازین حرکت و اقدام به یادگیرنده شدن در عمل، و چهار توانمندساز آموزش، دانش، نوآوری و انگیزش بیانگر ابزارهای این حرکت، و توسعه‌ی سه بعد یادگیری فردی، گروهی و سازمانی نشانگر سمت و سوی حرکت، توازن و همسانی مسیر تحقق تبدیل شرکت مدیریت منابع آب ایران به سازمان یادگیرنده می‌باشد.



شکل ۴- الگوی بازمهندسی فرآیند یادگیری (جهت تبدیل شرکت مدیریت منابع آب ایران به سازمان یادگیرنده)

ماخذ: بررسی مبانی نظری یادگیری سازمانی، و سازمان یادگیرنده، نمونه‌هایی از سازمان‌های یادگیرنده و یافته‌های پژوهش

مرکز یادگیری، می‌تواند به عنوان «رهبری فرآیند یادگیری»<sup>۱</sup> هدایت فرایندگذار سازمان و استحاله‌ی آن از وضعیت موجود به سمت یادگیرنده شدن، ایفای نقش نماید. تحلیل آماری پرسشنامه‌ی پژوهشگر ساخته‌ی مبتنی بر ۵ اصل یادگیری سازمانی سنگه نشان داد که مدیریت ارشد شرکت مدیریت منابع آب ایران به سازمان یادگیرنده اعتقاد کمی دارد. بنابراین «مرکز یادگیری» ماموریت دارد تا هدایت نظاممند و اثربخش فرآیند یادگیری و فرآگیر نمودن و توسعه‌ی آن یعنی مدیریت فرآیند یادگیری<sup>۲</sup> را عینیت بخشد. وظیفه‌ی مرکز یادگیری است تا احساس نیاز به یادگیری و بکارگیری آموخته‌ها را به عنوان چالش دائمی به وجود آورد و انگیزه‌های لازم را با ارایه‌ی راهبردها و راهکارها بیافریند.

۱. learning process leading, LPL

۲. learning Process management, LPM



- «بارنر و کوپر»<sup>۳</sup> (۴۵۸، ۲۰۰۳) بعد از بررسی وظایف و اقدامات زیر را به انجام برسانند: فراهم سازند.
- خود را به فرهنگ یادگیری داشته باشند. هم بر تلاش‌ها و هم بر نتایج یادگیری فراگیران، اهمیت دهند.
  - در طرح‌ریزی استراتژی، بر فرآیند شرایط کسب مهارت‌های مورد نیاز افراد باشند اما می‌توانند فرهنگ غیریادگیرنده را فراموش کنند.
  - یادگیری در نقش محور تفکر و فعالیت‌ها را فراهم کنند.
  - رهبری یادگیری سازمانی تمرکز بر طراحی و تأکید کنند.
  - ایجاد سازوکارهای اثربخش برای یادگیری و علاقه‌مندی و وفاداری‌شان را به یادگیری سازند.
  - منابع**
  - خواهد بود. همچنان در جهت کاهش و حتی حذف موانع یادگیری، بخصوص موانع فراهم سازند.
  - فرسته‌های یادگیری را برای همه‌ی افراد ۱-آرمسترانگ مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه‌ی صائبی، محمد، نشر فرهنگی، یادگیری را نهادینه ساختن و فرهنگ نمودن از وظایف اساسی مرکز فرآیند یادگیری را تدوین و اجرا کنند.
  - روابط و تعامل همه‌جانبه میان افراد را پژوهش‌های مدیریتی - رفتاری، دانش چنین به نظر می‌رسد که رهبران و مدیران برقرار نمایند.
  - بر توسعه‌ی کارگروهی و منافع حاصل از دانشگاه تهران، شماره ۲۶، پائیز ۱۳۷۳ شرکت مدیریت منابع آب ایران در راستای تبدیل شرکت به سازمان یادگیرنده تحت آن تأکید ورزند.
  - هدایت و رهنمودهای مرکز یادگیری، بایستی مشارکت کارکنان را در زمینه‌های متنوع

نتایج این تحقیق تاییدی بر باور اغلب صاحب‌نظران نظریه‌ی سازمان یادگیرنده است که معتقدند مقدم‌ترین نشانه‌ی اقدام برای ظهور یادگیری سازمانی اعتقاد رهبران سازمان به این مهم می‌باشد. این پژوهش ضمن تشریح ادبیات الگو و فرایند الگوسازی پژوهش، الگوی بازمهندسی فرآیند یادگیری را با تأکید بر ایجاد مرکز یادگیری در قالب یک نهضت فراگیر یادگیری و یاددهی و طراحی مجدد ساز و کارهای توامندساز سیستم‌های آموزش، مدیریت دانش، خلاقیت و نوآوری و انگیزش نیروی انسانی ارایه داده است. با این هدف که فرآیند یادگیری تحت رهبری مرکز یادگیری، در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی برای سطوح مدیران و کارکنان به شکلی نظاممند و همسان صورت گیرد و شرکت مدیریت منابع آب ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده رهنمون گردد. مهمترین رسالت نهضت یادگیری، تبدیل مدیران ارشد به رهبران یادگیرنده و یاددهنده خواهد بود.



## نقش مشاوران مدیریت در توسعه صنعت

مسعود سلیمانی

دیپر انجمن

صنعت در ایران، که نزدیک به ۷ دهه از عمر آن می‌گذرد، هم‌اکنون بیش از ۳ میلیون نفر اشتغال به کار دارد که انواع کالاهای را تولید می‌کنند. در سال‌های اخیر، هزینه‌های ارزی بخش صنعت کشور به خاطر تحریم‌ها و انتخاب "استراتژی جایگزین واردات"، بسیار کاهش یافته است. متأسفانه به دلیل عدم انجام برنامه‌ریزی استراتژیک اقتصادی، برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه صنعتی نیز، آن‌گونه که شایسته و ضروریست، صورت نگرفته و آن چه انجام شده، عمدتاً جنبه تغیریک داشته و مشکل عملی و کاربردی پیدا نکرده است. انجام برنامه‌ریزی استراتژیک اقتصادی، بویژه در بخش صنعت، بسیار ضروری به نظر می‌رسد و علیرغم تایید قابلیت‌های متخصصان و اساتید دانشگاهی در این زمینه، نقش حساس و تاثیرگذار مشاوران مدیریت، انکارناپذیر است. مشاوران مدیریت با استفاده از روش‌های علمی و عملی، که مبتنی بر دیدگاه سیستمی است، قادرند نظرات نظریه‌پردازان را با قابلیت‌های کارآفرینان ترکیب و بهترین گزینه‌ها را در قالب برنامه‌های اجرایی ارایه نمایند. تهیه طرح‌های سرمایه‌گذاری و کسب‌وکار و همچنین برنامه‌ریزی و کنترل در کلیه امور اجرایی صنعت از مهمترین زمینه‌های فعالیت مشاوران مدیریت است که می‌تواند در خدمت صاحبان صنعت قرار گیرد.

در مراحل تدوین و اجرای قانون جلب و حمایت از سرمایه‌گذاری‌های صنعتی باید مسایلی نظیر: مالیات‌ها، عوارض، تعریفهای گمرگی، نحوه مقابله علی‌با قاچاق، شیوه‌های تبلیغ و تشویق مصرف تولیدات داخلی، مقررات الزام جذب و ارتقا دانش فنی، کاهش نقش بازدارنده نظام اداری (دولت)، جلوگیری از مصرف درآمدهای نفتی در تضعیف تولید صنعتی لحاظ شود. تهیه طرح‌ها و راهکارهای جامع، منطقی و اجرایی در زمینه‌های حذف انحصارات دولتی یا خصوصی، تضمین مالکیت مادی و فکری و فعالیت‌های صنعتی، خرید و ثبت اختراعات، ابتکارات نوین، از دیگر موضوعاتی است که می‌تواند با انجام مطالعات متمرکز و هماهنگ توسط مشاوران مهندس مدیریت و ارایه راهکارهای منطقی، توسط مسئولین مورد بازنگری اساسی قرار گیرد.

علاوه بر این در تدوین راهبردهای اقتصادی و بویژه راهبردهای صنعتی، مشارکت فعال مشاورین مدیریت می‌تواند با بهره‌گیری از دیدگاه سیستمی و توان مدل‌سازی، که با استفاده از مجموعه‌ای از تکنیک‌های ریاضی و رایانه‌ای انجام می‌شود، مشارکت فعال نمایند. این امر می‌تواند قابلیت‌های مشاوران مدیریت را در تدوین و تنظیم قوانین و مقررات ناظر بر فعالیت‌های تولیدی و خدماتی نیز به کار گیرد و از آن‌ها به عنوان بازوی مطالعاتی و پژوهشی قانون‌گذاران و همچنین مجریان قانون در سطوح مختلف مدیریتی کشور استفاده نمایند.

در ادامه این مبحث، به نقش عمومی مشاوران مدیریت در بخش توسعه صادرات، امنیت اقتصادی، کارآفرینی صنعتی و دفع موائع تولید، اقتصاد و کیفیت و سایر بخش‌های مرتبط با توسعه صنعتی پرداخته خواهد شد.

\* برگرفته از "گزارش پژوهشی "نیازهای اساسی صنایع به خدمات مشاوران مدیریت" که به سفارش انجمن مشاوران مدیریت ایران، انجام پذیرفت.

# مدیریت استراتژیک نگهداری و تعمیرات (MSM)

## Maintenance Strategic Management

تدوین و نگارش: هوشنگ رستمیان

مدیر عامل شرکت فنی و مهندسی رازک پژوهش

### چکیده:

جهتی که تولیدکنندگان در سراسر جهان با دیدگاه TPM (نگهداری و تعمیرات بهرهور فرآگیر) به عنوان پیش‌نیاز مدیریت دارایی‌های فیزیک (PAM) در نظر گرفته‌اند، ارایه محصول بهتر با تنوعی بیش‌تر و هزینه پایین‌تر و انجام سریع‌تر آن می‌باشد. در این راستا تلاش تولیدکنندگان برای بهبود شش شاخص مهم و کلیدی PQCDSM می‌باشد:

P = Production	۱- کمیت تولید
Q = Quality	۲- کیفیت
C = Cost	۳- هزینه
D = Delivery	۴- زمان تحویل
S = Safety	۵- ایمنی (بهداشت صنعتی و کنترل آلودگی)
M = Morale	۶- روحیه افراد در محیط کاری

برخی از شاخص‌ها در سطح بالاتری ارایه خواهند شد، دلیل این است که هیچ سیستم تولیدی منحصر به فردی نمی‌تواند همه شاخص‌ها را در بالاترین سطوح ممکن ارایه دهد. با توجه به این که اساس TPM بر روی همکاری استوار است، این نظام بر روی همکاری فیما بین نیروهای تولیدی، نگهداری و تعمیرات، مهندسی، خدمات فنی و ... برای بهبود کارایی کلی تجهیزات تأکید دارد، لذا جهت تعیین این که چگونه شاخص‌های موردنیاز در سطوح تعریف شده موردنیاز ارایه، جاری و مورد ارزیابی قرار گیرند یک برنامه یا استراتژی نیاز است.

در این مقاله ابتدا مدیریت استراتژی نگهداری و تعمیرات به طور اجمالی مورد بررسی قرار می‌گیرد، پس از آن به شرح هر یک از گام‌های هشت‌گانه موردنیاز تدوین برنامه استراتژیک امور مهندسی نگهداری و تعمیرات پرداخته می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی، دارایی‌های فیزیکی، اثربخشی، کارایی

**مقدمه**

لذا پیش‌نیاز عملکرد مطلوب و اصولی در **شن اهرم نگهداری و تعمیرات** در روش‌های نوین تولید، مدیریت جهت مهندسین کارآمد نگهداری و تعمیرات بازسازی سیستم‌های سازمان، بهبود مستمر خطمنشی و استراتژی واضح، روشن و دقیق دریافتند که تقسیم‌بندی مفهومی و مدیریتی فرآیندها و توانمند کردن سازمان برای رقابت می‌باشد، در این راستا، مدیریت مناسب نظام «نت» به شش زیر نظام به شرح زیر با بازارهای پویا متوجه برنامه‌های مدیریت فرآیندهای نگهداری و تعمیرات دارایی‌های مفید است:

۱- منابع انسانی (Quality Management=QM)، فیزیکی با رویکرد بهره‌وری و برنامه‌ریزی

۲- ساختار و کنترل سازمانی برنامه‌های استراتژیک با تأکید بر:

۳- منابع ۱- افزایش تولید بهینه صنعتی (Just - in - Time = JIT)

۴- کنترل و برنامه‌ریزی «نت» ۲- کاهش ضایعات Total Employee (شارکت کارکنان)

۵- تکنولوژی فرآیندها ۳- افزایش بهره‌وری و کارایی (Involvement=TEI)

۶- زیرساخت‌ها ۴- سوددهی Total Maintenance=TPM (تعمیرات بهره‌ور فرآگیـر)

این زیرنظام‌ها که اهرم‌های «نت» نامیده می‌شوند بر پیشگیری از خطا و نقص ۵- تأکید بر پیشگیری از خطا و نقص

می‌تواند به عنوان اهداف استراتژیک نگهداری ... شده‌اند.

در این راستا اهمیت نگهداری و تعمیرات و تعییرات و مدیریت دارایی‌های فیزیکی تعدیلاتی که در پاسخ به نظام‌های تولیدی صحیح و علمی برای هیچ یک از صاحب باعث افزایش ظرفیت تولید و سود یک بنگاه و فرآیندهای آن‌ها ایجاد می‌شوند. هر تکنیک یا تکنولوژی جدیدی می‌تواند نظران پوشیده نیست. لیکن از جهت یادآوری و نهایتاً بهبود شش شاخص مهم و کلیدی منجر به مجموعه‌ای از تعدیلات در چندین PQCDMSM شود.

۱- افزایش بهره‌وری و ایجاد ارزش افزوده شش شاخص کلیدی مزبور در جدول شماره ۱ اهرم شود. برای تغییر نظام «نت» جاری به تعريف شده‌اند.

۲- افزایش اینمنی کار و محصول ۳- جلوگیری از ضایعات جبران‌ناپذیر مادی و استراتژی‌های امور مهندسی نگهداری و گسترده‌ای در همه شش اهرم ایجاد نمود.

معنوی تعیین‌کننده زمینه‌های فعالیت در هر تعديل برای یک اهرم «نت» یک تغییر

۴- کاهش هزینه‌های بهره‌برداری محيطی پیچیده و پویا و ابزاری است که به در یک زیر نظام تلقی می‌شود که به وسیله

۵- افزایش عمر دستگاه‌ها، تجهیزات و ماشین‌آلات نیروی انسانی شاغل در یک نظام نگهداری و تصمیم مدیریت انجام می‌گیرد. شش زیر

۶- افزایش میانگین زمان بین شکست‌ها تعییرات حیات بخشیده، افراد را به حرکت نظام مزبور در جدول شماره ۲ تعريف شده‌اند [۲] وا می‌دارد. ....-۷

جدول ۱: شش شاخص مهم و کلیدی PQCDSM

P	کمیت تولید
Q	کیفیت
C	هزینه
D	زمان تحویل و قابلیت اطمینان به زمان تحویل
S	ایمنی
M	روحیه افراد در محیط کاری



## جدول ۲: شش زیر نظام مهم و کلیدی: اهرم‌های «نت»

سطح مهارت، دستمزد، سیاست‌های آموزشی و ارتقاء، امنیت استخدامی و غیره برای کارکنان «نت» و سایر گروه‌های مرتبط	منابع انسانی
ارتباطات رسمی در نظام «نت»، چگونگی تصمیم‌گیری، فرهنگ غالب چیست؟ چه سیستمی برای ارزیابی عملکرد و ایجاد انگیزش استفاده می‌شود؟	ساختار «نت»
مقدار ادغام عمودی، امور مهندسی «نت» آن بخشی از نظام «نت» که مالکش نیست و پیمانکاران جز را مدیریت می‌کند؟ ارتباط با زنجیره تامین چگونه است؟ روش‌ها و رویه‌هایی که موارد زیر را برنامه‌ریزی و کنترل می‌کنند:	منابع
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عملیات پشتیبانی «نت»</li> <li>• فعالیت‌های کارکنان</li> <li>• عملیات پشتیبانی «نت»</li> </ul>	برنامه‌ریزی و کنترل «نت»
ماهیت فرآیند تولیدی، نوع تجهیزات، مقدار اتماسیون، چگونگی ارتباط فرآیندی و جریان کار بین بخش‌های فرآیند تولیدی	تکنولوژی فرآیندها
مکان، اندازه و تمرکز کارگاه‌های منفرد، نوع و زمان تغییرات در این کارگاه‌ها	زیرساخت‌ها

## منابع انسانی «نت»

طرح‌ریزی سازمان «نت»، تعیین شرایط به فرآیندها و ماهیت سازمان‌ها، در صورتی که زیرنظام منابع انسانی شامل سیاست‌های احراز شغل، شرح وظایف، تعیین ویژگی‌های اهرم منابع بر ارتباطات با زنجیره تامین و سازمانی در خصوص کارکنانش در نظام شغل، ایجاد هماهنگی و فرهنگ سازمانی پیمانکاران «نت» تمرکز یابد، تصمیم‌گیری نگهداری و تعمیرات تحت بررسی می‌باشد. «نت» می‌باشد، تصمیم‌گیری در این زیر در این زیر نظام شامل موارد زیر است:

- تعداد پیمانکاران مرتبط با «نت» و تصمیم‌گیری در این زیر نظام شامل موارد زیر است:

ساختار سازمانی و استفاده از تیم‌ها و قابلیت‌هایشان زیر است:

- مسئولیت اعطاء شده به پیمانکاران  کمیته‌ها  ترکیب کارکنان ماهر و غیر ماهر
- میزان مسئولیت و اختیارات هر سطح  آیا کارکنان چند مهارته خواهند شد  میزان مسؤولیت خواهد شد
- دستگاه‌های مورد بهره‌برداری، هزینه و سازمانی در واحد نگهداری و انجام شده  مقدار آموزش‌های موردنیاز و انجام شده  کیفیت فعالیت‌ها
- تعداد طبقات شغلی و سطح سرپرستی  معیارهای استفاده شده برای ارزیابی  تعداد طبقات شغلی و سطح سرپرستی
- میزان مسئولیت و تصمیم‌گیری تفویض  روش‌های برای تصمیم‌گیری جهت  میزان مسئولیت افراد «نت»  میزان مسئولیت افراد «نت»
- چه کسی مسئول کیفیت فعالیت‌های پیمان‌سپاری فعالیت‌ها یا انجام توسعه خود شده به کارکنان  مشارکت کارکنان در حل مشکل و «نت» است  مشارکت کارکنان در حل مشکل و «نت» است
- بهبود فعالیت‌ها خصوصاً در قالب کارگروهی  آیا نظام «نت» مرکز هزینه است یا مرکز  آیا نظام «نت» مرکز هزینه است یا مرکز

## برنامه‌ریزی و کنترل «نت»

برنامه‌ریزی در برگیرنده همه فعالیت‌هایی هر سازمان دست کم، چهار نوع منبع دارد تدارک دیدن امور آینده انجام می‌دهد، می‌شود که مدیریت «نت» انجام می‌دهد و که برای تامین هدف‌های موردنظر باید این زیر نظام شامل ورود دستور

تصمیم یابند: منابع مالی، منابع فیزیکی، کارها، زمان‌بندی تفضیلی «نت»، منجر به یک ساختار از کارهای تخصصی و روابط اختیارات می‌شود. کارهای مزبور شامل منابع انسانی و منابع فنی (فناوری)، با توجه زمان‌بندی تفضیلی ماشین‌ها و کارکنان،

## منابع «نت»

## ساختار «نت»



هماهنگی حوزه‌های پشتیبانی «نت» وغیره آیا چیدمان و تکنولوژی ایستا است یا بر تصمیمات «نت» در بلندمدت در نظر می‌باشد. تصمیم‌گیری در این زیر نظام شامل بپیوهای مستمر استوار است؟ گرفت.[۲]

.....  
موارد زیر است:

.....  
**آیا سیستم‌ها متمرکز هستند یا غیر**

**زیرساختها** این زیر نظام شامل بنهایی است که در آن اتخاذ می‌شوند که سازمان به نقطه بهینه متمرکز؟

.....  
**پیش‌بینی، تعیین اهداف و سیاست‌های** تولید، نگهداری و تعمیرات؛ کارگاه‌های عملکردی هدف‌گذاری شده مدیریت بر کاری

.....  
**تعیین اهداف و سیاست‌های** تولید، نگهداری و تعمیرات؛ کارگاه‌های عملکردی هدف‌گذاری شده مدیریت بر کاری

.....  
**آیا سیستم کنترل کششی یا فشاری** این زیر نظام شامل موارد زیر است:

.....  
**آیا زیرساخت‌ها بزرگ یا کوچک هستند؟** توجه نمود، کارایی شامل انجام دادن کارها به طور صحیح است در حالی که اثربخشی انجام

.....  
**مکان زیرساخت‌ها** می‌شود یا خیر؟

.....  
**برنامه‌ریزی ظرفیت** دادن کارهای درست می‌باشد. استراتژی

.....  
**بهبود قابلیت پشتیبانی «نت»** کارایی تمرکز دارد. بدین ترتیب استراتژی

.....  
**زیرنظام تکنولوژی فرآیندها** شامل تصمیم‌گیری در هر شش زیر نظام باید برای ماشین‌آلات، تجهیزات و دستگاه‌ها، نظام «نت» خاص یا توجه به فرآیند تولید

.....  
**فرآیندهای به کار گرفته شده، تکنولوژی‌های** مورد استفاده مناسب باشد و وقتی تصمیمی استفاده شده جهت تولید محصولات در در مورد زیرنظامی گرفته می‌شود تاثیر آن شود.[۲]

**مدیریت استراتژیک نگهداری و تعمیرات** تصمیم در زیر نظام دیگر نیز باید لحاظ شود.

**و گام‌های آن** بازرگانی‌های فنی می‌باشد. تصمیم‌گیری در در دهه‌های اخیر فنون و فناورهای نوین

.....  
**این زیر نظام شامل موارد زیر است:** تدوین استراتژی شاید یکی از بحث‌انگیزترین

.....  
**تعیین چیدمان کارخانه** برای بهبود قابلیت نگهداری و تعمیرات در مقوله‌های مدیریت و کسب و کار در چند دهه

.....  
**آیا ماشین‌ها چندمنظوره هستند یا** بردارن، لذا تدوین استراتژی برای ساختاربندی گذشته بوده است، رمز بقاء و موفقیت

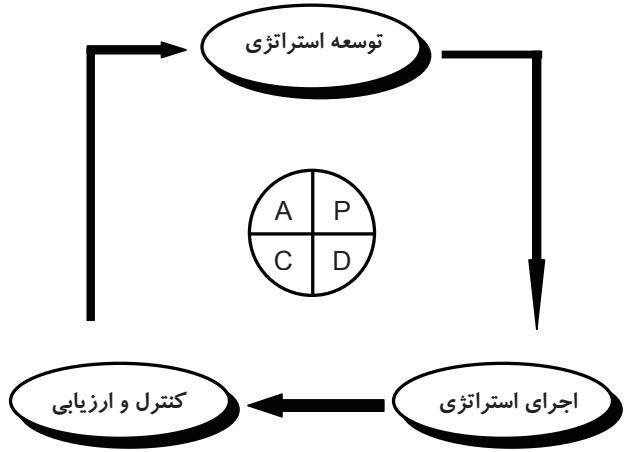
.....  
**تخصصی؟** چنین محیط پیچیده‌ای موردنیاز است. در سازمان‌ها در جهان پر التهاب و پراز تحول

.....  
**آیا کار با ابزار در حجم بالا است یا پایین؟** واقع استراتژی نگهداری و تعمیرات را می‌توان به عنوان نقشه‌ای اساسی در اتخاذ سلسله

.....  
**میزان اتوماسیون** برای بخش‌های مختلف سازمان خود بوده است[۵]. مدیریت استراتژیک نگهداری و

.....  
**تعمیرات** عبارت است از فرآیند تضمین دست‌یابی سازمان به فواید ناشی از به کار گیری برنامه‌های مناسب، طبق این بیان،

.....  
**استراتژی مناسب، مطابق با تجهیزات و دستگاه‌های** مورد بهره‌برداری و سیاست‌های یک سازمان در زمان مشخص تعریف می‌شود. در این فرآگرد سه عنصر اساسی بر مبنای چرخه دمینگ (PDCA) به شرح شکل ۱



شکل ۱: فرآیند مدیریت استراتژیک بر مبنای چرخه دمینگ (PDCA)



همان گونه که از نمودار برمی‌آید، یک مدیر سازمان صورت می‌گیرد. نگهداری و تعمیرات باید هم به برنامه‌ریزی و فرآیند توسعه استراتژی «نت» باید با از این هم به کنترل بپردازد، چراکه یک نامدیر بدون شرایطی که تحت آن شرایط، تغییرات کلی برنامه‌ریزی، سعی در کنترل فعالیتها مناسب است انجام شود، لذا سه سوال مهم در فرآیند تدوین و توسعه استراتژی «نت» می‌کند. لذا فرآیند مدیریت استراتژیک نگهداری و تعمیرات به صورت زیر تعریف می‌شود:

۱- موقعیت کنونی «نت» چیست؟

۲- جایگاهی که «نت» باید در آن قرار گیرد کجاست؟

۳- بهترین روش انتقال «نت» از جایی که هستیم به جایی که باید باشد چیست؟ جواب سوالات فوق بیان‌گر لیستی از تغییرات است که «نت» نیازمند ایجاد آن‌ها است. در ادامه به شرح هر یک از گام‌های هشت‌گانه پرداخته می‌شود [۱].

- ### ۱- تجزیه و تحلیل
- #### ۱-۱- تجزیه و تحلیل عمومی
- یک سازمان ممتاز دارای سیاستی مشخص شامل برنامه‌های سه تا پنج ساله برای پیشرفت در زمینه قابلیت اطمینان و عملکرد (تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان، روش‌های جلب مشارکت، تخصیص منابع، اجرای برنامه و غیره) نت است. این سیاست با تمام مشخصات آن از جمله پارامترهای ضروری قابلیت اطمینان و عمومی که بر نحوه مدیریت و عملکرد رویکرد و غیره) در این مقاله مراحل اصلی فرآیند مدیریت استراتژیک نگهداری و تعمیرات شامل هشت دلایل اهمیت آن‌ها، نحوه تشخیص کارکنان از حرکت به سوی اهداف و غیره باید در کل گام متوالی و مستمر ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد [۱] :
- ۱- تجزیه و تحلیل
  - ۲- پایه‌گذاری جهت‌گیری‌های سازمانی در بود و بر اساس صلاح و درجهت سیاست و ماشین‌آلات، دانش فنی، نسبت اتوماسیون.
  - ۳- هدف‌گذاری
  - ۴- تعیین و تدوین استراتژی‌های نگهداری و تعمیرات
  - ۵- بسترسازی و اجرای استراتژی‌ها
  - ۶- کنترل استراتژی‌ها
  - ۷- اندازه‌گیری اثربخشی استراتژی‌ها
  - ۸- ارزیابی و بازنگری استراتژی‌ها
- ارتباط مابین این گام‌ها به شرح شکل ۲ می‌باشد.



طرح می‌شود که عبارتند از [۳] :

- تدوین و توسعه استراتژی‌ها
- اجرای استراتژی‌ها
- کنترل و ارزیابی استراتژی‌ها
- در راستای این فراغرد، مدیریت استراتژیک باید، چهار عامل کلیدی که متفقاً موجب تحقق برنامه می‌شوند، در نظر داشته باشد،

این عوامل عبارتند از [۳] :

- محیط برنامه (نحوه ارتباطات، سازگاری و غیره)
- استراتژی و برنامه (اهداف، راهبرد، سیاست‌ها و طرح‌های عملی)
- ساختار سازمانی (وظایف محله، تعیین خود مسئولیت‌ها و اختیارات تفویض شده، سیستم گزارش‌دهی و غیره)

فرآیند ارتباطات درون‌سازمانی (تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان، روش‌های

جلب مشارکت، تخصیص منابع، اجرای برنامه و غیره) نت است. این سیاست با تمام مشخصات آن از جمله پارامترهای ضروری قابلیت اطمینان و عمومی که بر نحوه مدیریت و عملکرد رویکرد و غیره) در این مقاله مراحل اصلی فرآیند مدیریت استراتژیک نگهداری و تعمیرات شامل هشت دلایل اهمیت آن‌ها، نحوه تشخیص کارکنان از حرکت به سوی اهداف و غیره باید در کل گام متوالی و مستمر ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد [۱] :

- ۱- تجزیه و تحلیل
- ۲- پایه‌گذاری جهت‌گیری‌های سازمانی در بود و بر اساس صلاح و درجهت سیاست و ماشین‌آلات، دانش فنی، نسبت اتوماسیون.
- ۳- هدف‌گذاری
- ۴- تعیین و تدوین استراتژی‌های نگهداری و تعمیرات

۵- بسترسازی و اجرای استراتژی‌ها

- ۶- کنترل استراتژی‌ها
- ۷- اندازه‌گیری اثربخشی استراتژی‌ها
- ۸- ارزیابی و بازنگری استراتژی‌ها

ارتباط مابین این گام‌ها به شرح شکل ۲ می‌باشد.



## ۲-۱- تجزیه و تحلیل تکنولوژیک

۲- الگوبرداری، مطالعات الگوبرداری شامل چاپک، مهندسی مجدد  
۴- یادگیری و چرخه عمر تجهیزات،

۱- تعیین اطلاعات و عملیاتی که باید ماشین آلات و دستگاهها  
۵- ارزیابی سرمایه‌گذاری در مدیریت

دارایی‌های فیزیکی  
۶- همسو نمودن استراتژی «نت» با استراتژی «تولید»

### ۱-۳- تجزیه و تحلیل نیروی کار

این مولفه بخشی از محیط عملیاتی است که شامل فاکتورهای تاثیرگذار بر به کارگیری

کارکنان آماده به کار برای انجام امور سازمانی

۳- شیوه‌های بهبود از قبیل: کایزن، نت واحد نگهداری و تعمیرات می‌باشد. واضح است که موضوع‌هایی از قبیل سطوح مهارت، آموزش‌پذیری، نرخ دستمزد مطلوب و میانگین سنی کارکنان بالقوه، در عملکرد سازمان بسیار مهم هستند. در این راستا یکی از موضوع‌های مهمی که اغلب نادیده گرفته می‌شود، تمایل کارکنان بالقوه به فعالیت در سازمان‌های خاص می‌باشد.

### ۱-۴- تجزیه و تحلیل محیط درونی

محیط درونی عبارت است از سطحی از محیط سازمان که در داخل سازمان وجود دارد و عموماً مفاهیمی خاص و صریح از مدیریت سازمان ارایه می‌دهد. واضح است که از نقطه نظر مدیریتی، محیط درونی شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تاثیرگذاری و کنترل در سازمان است [۶].

### ۱-۵- تجزیه و تحلیل ساختار سازمانی

امکانات و تجهیزات فیزیکی مهم هستند، اما تنها منابعی نیستند که سازمان می‌بایست به کار گیرد، مهم‌تر از آن‌ها، انسان‌ها هستند. در این راستا تحلیل ساختار سازمانی، ارتباطات ساختاری، لایه‌های مدیریتی و سرپرستی و شرح وظایف کارکنان واحد نگهداری و تعمیرات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

عوامل تکنولوژیکی مربوط به روش‌ها و فنون مراحل ذیل می‌باشد:

۱-۱- تولید کالاها و خدمات می‌شوند، این عوامل

علاوه بر ابزارها و تجهیزات جدید شامل

رویکردهای جدید نیز می‌شوند. گرایش به

سمت استفاده از سیستم‌های خودکار،

استفاده از ربات در راستای بهبود بهره‌وری

نمونه‌هایی از عوامل تکنولوژیک می‌باشد.

تغییرات و فنون عمومی مورد استفاده در استراتژی «نت» عبارتند از [۱]:

۱- تمرکز

شکل ۲ : مراحل فرآیند مدیریت استراتژیک نگهداری و تعمیرات





تنها پس از تحلیل ساختار سازمانی است که می‌توان به مشکلات مدیریتی واحد نگهداری و تعمیرات، نقاط قوت و ضعف مدیران و گره‌های کاری پی‌برد. شایان ذکر است به علت پویایی ذاتی منابع انسانی، این تحلیل از طرفیت خاصی برخوردار است و می‌بایست بسیار محتاطانه صورت گیرد.

**۲- پایه‌گذاری جهت‌گیری‌های سازمانی در مورد مدیریت بر دارایی‌های فیزیکی**  
مدیریت امور مهندسی نگهداری و تعمیرات با بهره‌گیری از نتایج تجزیه و تحلیل‌های انجام شده می‌بایست اقدام به تعیین جهت‌گیری سازمانی در مورد مدیریت بر دارایی‌های فیزیکی نماید. عناصر اصلی در این راستا

«ماموریت واحد نت»، «چشم‌انداز واحد نت»، «افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود.

ماموریت امور مهندسی «نت» عبارت است از حرکت کنند. در یک سازمان ممتاز که مفهوم بیانگر ماهیت، چگونگی و راستای بیان نگرش و دیدگاهها، یعنی چیزی بیش از مهمترین هدف آن توانایی رقابت در زمینه قابلیت اطمینان، ساخت و هزینه‌های ساخت آنچه یک عبارت می‌تواند بیانگر آن باشد. و می‌باید پشتیبان عناصر مشابه حاکم در سازمان باشند<sup>[۱]</sup>، لذا:

۱- استراتژی «نت» جهت حرکت را مشخص از مقصود واحد مشابه متمایز می‌شود و آن اهدافی چون کاهش هزینه‌های نگهداری و

تعیین کننده «علت وجودی» واحد نگهداری و دارایی‌های فیزیکی را هماهنگ نمود.

نتیجه این رویکرد افزایش مستمر اثربخشی تعییرات می‌باشد. با استفاده از ماموریت واحد کلی تجهیزات (OEE) و در نتیجه کاهش نگهداری و تعییرات می‌توان به این پرسشن

۲- بدون استراتژی «نت» کوشش‌ها و تلاش‌ها اساسی یا اصلی پاسخ داد: «فعالیت‌های بهبود پراکنده می‌شود و هر اقدامی امور مهندسی

«نت» را به سویی خواهد کشید.

۳- استراتژی «نت» وسیله‌های است برای دقیق بیانیه ماموریت به عنوان اولین قدم در معنی بخشیدن و درک اقدامات امور مهندسی

«نت» در تمام سطوح سازمان.

۴- استراتژی برای ایجاد هماهنگی و پیش از تدوین و اجرای استراتژی‌های گوناگون باید ماموریت واحد نگهداری و

همخوانی، نظم و رفع ابهام ضروری است، سهولت. اهداف واحد نگهداری و تعییرات استراتژی چارچوبی معرفتی است که عمل را

تبیین و تسهیل می‌کند.

۵- استراتژی «نت» باعث تسهیل راهبری در یک سازمان سطح جهانی و ممتاز باید تصمیم‌گیری، افزایش کارایی و اثربخشی، تمام عوامل عملیاتی، مهندسی و نگهداری و ارزیابی عملکرد و امثال‌هم یاری می‌دهد<sup>[۱]</sup>.

### ۳- هدف‌گذاری



- اهداف، استانداردهایی برای ارزیابی عملکرد واحد نگهداری و تعمیرات به وجود می‌آورد و یابد.
- استانداردهای نهایی را که واحد "نت" ۷- اثربخشی تجهیزات سالانه X٪ افزایش ۲- شناخت امکانات و منابع: ماشین آلات و تجهیزات، سرمایه، نیروی انسانی، مواد و روش‌های مدیریت.
- خود را با آن‌ها خواهد سنجید، تامین ۹- درآمد حاصل از کاهش توقفات تجهیزات ۳- نظام برنامه‌ریزی و آماده‌سازی نیروی انسانی.
- می‌نمایید. برای ارزیابی و بهبود بهره‌وری واحد نگهداری و تعمیرات، می‌بایست عملکرد کلیه عناصر آن بررسی شود و راهکارهایی برای افزایش بهره‌وری اندیشیده شود. واضح است عناصری که سهم بیشتری در دست‌یابی به اهداف داشته باشند، از کارایی بیشتری برخوردار بوده‌اند.
- ۱۰- ضایعات همواره کمتر از X٪ باشد. ۱۱- بهره‌وری کار واحد نگهداری و توان‌ها، کاستی‌ها، محدودیت‌ها و فوصل‌ها.
- ۱۲- افراش قابلیت اطمینان و قابلیت ۶- برنامه کلان تولید برای محصولات. ۷- سیاست‌های تولید «بدون ضایعات».
- ۱۳- نرخ بازگشت سرمایه افزایش یابد.
- ۱۴- بهینه کردن چرخه عمر تجهیزات و کاهش شش ضایعه بزرگ در مراکز تولیدی، صنعتی و خدماتی.
- ۱۵- متعادل کردن کارایی، ریسک و هزینه آن‌ها را دارد و می‌تواند مشتمل بر دامنه‌ای دستیابی به "نت ناب".
- ۱۶- روشن‌های نظام‌مند مدیریت نوین تولید.
- ۴- تعیین و تدوین استراتژی‌های نگهداری و تعمیرات**
- ۱- بهینه کردن قابلیت اطمینان بر تجهیزات و زیر ساختارها
- ۲- اطمینان از اینکه تجهیزات و زیر ساختارها تعیین استراتژی عبارتست از فرآیند تعیین همواره در بهترین شرایط هستند.
- ۳- بالا بردن بهره‌وری تجهیزات موجود یا به اهداف واحد نت در راستای تحقق ماموریت ظرفیت تولید از طریق اصلاح، گسترش یا فلسفه وجودی سازمان. برخی از عوامل موثر نمی‌یابد. باید به افکار استراتژیک جامعه عمل اقلام کم هزینه جدید.
- ۴- بهبود اینمی عملیاتی.
- ۵- اطمینان از حفاظت محیط زیست.
- ۶- کمک به کیفیت محصول نهایی.
- ۵- بسترسازی و اجرای استراتژی‌های نگهداری و تعمیرات**
- ۱- شناخت و تعیین ماموریت‌ها و اهداف نگهداری و تعمیرات می‌باشد که استراتژی‌های تدوین شده را به مرحله اجرا می‌گذارد، جهت





اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها به چهار

مهارت بنیادین نیاز است [۱]:

(الف) مهارت تعامل (Interacting Skill)

که عبارتست از توانایی اداره کردن افراد طی

اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌های نظاممند

مدون شده نگهداری و تعمیرات.

(ب) مهارت تخصیص (Allocating Skill)

که عبارتست از توانایی تهیه و تدارک منابع

ضروری سازمانی برای اجرای استراتژی‌ها و

برنامه‌های نظاممند مدون شده نگهداری و

تعمیرات. در این راستا نیاز به برنامه‌ریزی

نمودن کارها، بودجه‌بندی مالی و زمانی و

تخصیص سایر منابع مورد نیاز می‌باشد.

(پ) مهارت نظارت (Monitoring Skill)

که عبارت است از توانایی استفاده از اطلاعات

برای این که مرحله اجرای استراتژی‌ها به دست یابی به هدف‌های تعیین شده از هیچ

شیوه‌ای موفقیت‌آمیز انجام شود، مدیران کوششی فروگذار ننمایند [۲]. ضمناً، لازم به

سر اجرای استراتژی به وجود آمده است یا در گیر در رابطه با نگهداری و تعمیرات جامع ذکر است که تدوین استراتژی موفقیت آمیز

خیر، در این راستا نیاز به ایجاد سیستم‌های و مدیریت دارایی‌های فیزیکی باید از نظر نمی‌تواند اجرای موفقیت آمیز آن‌ها را تضمین

بازخور اطلاعاتی می‌باشد که مرتب‌با از وضعیت ایجاد ارتباطات فردی از مهارت‌های بالایی نماید. همیشه انجام دادن کار (اجرای

اجرای استراتژی‌ها گزارش بگیرند.

(ت) مهارت سازماندهی (Organizing Skill)

انجام می‌شود بر همه کارکنان و مدیران یک (تدوین استراتژی) مشکل‌تر است! اگرچه

که عبارت است از توانایی ایجاد یک شبکه از سازمان اثر خواهد گذاشت. هر یک از بخش‌ها اجرای استراتژی رابطه‌ای گنگ و ناشناخته با

تدوین استراتژی دارد، ولی اصولاً، این دو، واحدهای سازمانی مرتبط با نگهداری و

تمیرات جامع سازمان باید در صدد برآیند

مشکل در استراتژی‌ها و برنامه‌های نظاممند تفاوت زیرینایی دارند. می‌توان به روش‌های

زیر وجه تمایز بین تدوین استراتژی و اجرای

مشکل کمک کنند.

۱- برای اینکه در اجرای استراتژی‌های استراتژی را بر شمرد [۳]:

به طور کلی، اجرای موفقیت‌آمیز یک نگهداری و تعمیرات سازمان ما نقش خود را

استراتژی و برنامه نیازمند افراد کارآمد، به خوبی ایفا کنیم، جه باید بکنیم؟

۲- چگونه می‌توانیم این کار را به بهترین

تحصیص منابع مورد نیاز، نظارت بر روند اجرا

و حل به موقع مشکلات برخاسته طی اجرا

می‌باشد و شاید بتوان گفت که تجربه ثابت

در تدوین استراتژی بر اثربخشی تاکید

کرده است که دانستن اینکه چه افرادی

جنبه اصلی مرحله اجرای استراتژی‌ها این می‌شود.

است که مدیران و کارکنان تشویق و ترغیب

می‌توانند مشکلات را حل کنند و قادرند به

شوند. در سازمان با شیفتگی و افتخار و در

محض بروز مشکلات به رفع آن‌ها به پردازنده،

نهایت از خودگذشتگی کار کنند و در راه است.

از مهم‌ترین ضروریات است [۶].



استراتژیک به مراتب مشکل‌تر از گرددآوری داده برای برنامه‌ریزی عملیاتی است.

□ از آنجا که برنامه‌ریزی استراتژیک «نت» مبتنی بر پیش‌بینی آینده و برنامه‌های عملیاتی «نت» مبتنی بر شرایط موجود در یک سازمان می‌باشد، غالباً برنامه‌های عملیاتی نسبت به برنامه‌های استراتژیک مشروح‌تر هستند.

□ برنامه‌ریزی استراتژیک «نت» متمرکز بر بلندمدت و برنامه‌ریزی عملیاتی متمرکز بر کوتاه‌مدت است. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک در دوره زمانی بلندتری نسبت به برنامه‌ریزی عملیاتی مصدق پیدا می‌کند.

□ اصولاً اجرای استراتژی یک فرآیند حدود دستیابی به هدف‌های استراتژی پیاده شده، باید مورد توجه قرار گیرد. فرآیند استراتژیک «نت» و برنامه‌ریزی عملیاتی است.

□ تدوین استراتژی مستلزم داشتن قضاوت تدوین استراتژی «نت»، علی‌رغم سعی و «نت» با هم مرتبط بوده، به نوعی مکمل کوشش زیادی که برای عینی سازی آن یکدیگر هستند. به طور خلاصه توجه شهودی خوب و مهارت‌های تحلیل است.

□ اجرای استراتژی مستلزم داشتن انگیزه تاکنون صورت گرفته، بیشتر جنبه ذهنی دارد برنامه‌ریزی عملیاتی «نت» بر روی تعیین ویژه و مهارت‌های رهبری است.

□ تدوین استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی ارزیابی و آزمون واقعی استراتژی تنها پس از تعمیرات در کوتاه‌مدت برای رسیدن به اهداف پیاده شدن آن امکان‌پذیر است و این امر بلندمدت منتج از برنامه‌ریزی استراتژیک بین عده‌ای انگشت‌شمار است.

□ اجرای استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی مستلزم ارایه روش‌های نظارت و کنترل توسط می‌باشد. ارتباط بین برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت است، تا اطمینان حاصل شود که بین عده زیادی از افراد است.

لازم به ذکر است، تصمیماتی که در رابطه با برنامه استراتژیک به نحو مطلوبی در حال اجرا است. تولید در باره اندازه کارخانه، محل کارخانه، و پیاده‌سازی است [۶].

استراتژی‌های عملیاتی، استراتژی «نت» را به طرح تولید، نوع ماشین‌آلات و تجهیزات، نوع میدiran برای موفقیت در سیستم‌های ترکیبی یکپارچه و قابل کنترل از تجهیزات،

واسیل و لوازم، نوع و میزان ابزار در دسترس، برنامه‌ریزی «نت» می‌بایست هموار به تمایز نیروی انسانی و روش‌های نگهداری و تعمیرات میزان و کنترل موجودی‌های قطعات یدکی و برنامه‌های استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی تبدیل می‌کند. می‌توان گفت استراتژی مواد مصرفی «نت»، کنترل کیفیت، کنترل توجه داشته باشند. این تمایزها به شرح زیر عملیاتی «نت» عبارت است از چگونگی سهیم هزینه‌ها، آموزش دادن به کارکنان «نت» و هستند:

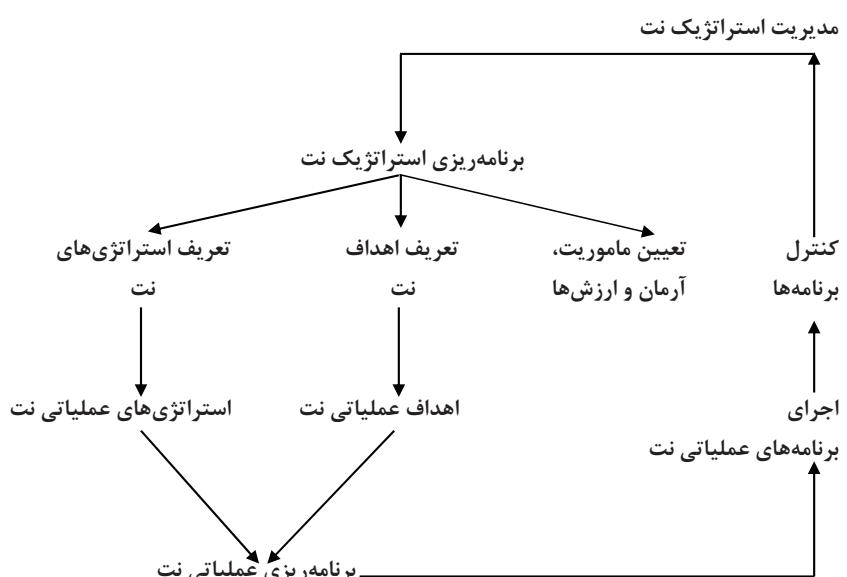
□ برنامه‌ریزی استراتژیک «نت» در کنار رسیدن به آرمان‌ها و اهداف امور مهندسی اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها صورت تجزیه و تحلیل آینده مطرح است، در حالی که «نت». به عنوان مثال در یک شرکت تولیدی

برنامه‌ریزی عملیاتی «نت» به تجزیه و استراتژی عملیاتی می‌تواند در برگیرنده می‌گیرد، اثرات شدید بگذارند [۳].

## ۶- کنترل استراتژی‌های «نت»

لذا گرداوری داده‌های پایه برای برنامه‌ریزی انجام برنامه‌ها و فعالیت‌های «نت» طبق

شكل ۳: ارتباط بین برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی عملیاتی نگهداری و تعمیرات

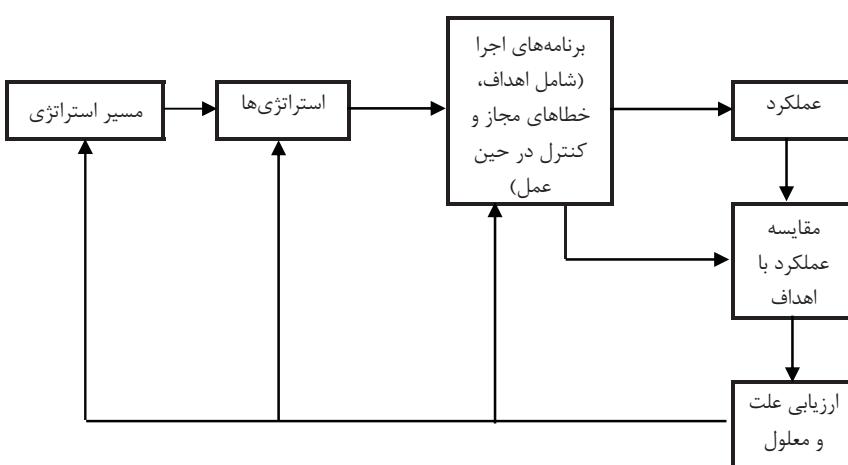




چه فرآیندهایی صورت می‌گیرد؟ درجه انطباق‌پذیری با ماموریت، اهداف و راهبردها، ۱- تحقق اهداف. انعطاف‌پذیری این فرآیندها چقدر است؟ ۲- اندازه‌گیری و مدیریت اثرات زیان‌آور کنترل کرده و کارایی و اثربخشی آنرا محک ۳- بهبود کارایی دوره عمر تجهیزات، سطح مهارتی وجود دارد؟ دستمزدها و پاداش‌ها بر چه مبنایی پرداخت می‌شود؟ تاثیرپذیر اقدام شده و پس از ارزیابی کارایی ماشین‌آلات و دستگاه‌ها. تقسیم کار بین تجهیزات و نیروی کار چگونه است؟ میزان دوره‌ها و سミニارهای آموزشی و توجیهی تدارک دیده برای واحد «نت» چقدر است؟

در این حرکت به صورت مستمر نسبت به قبیل آرگونومی و اینمنی) تجدید نظر و بازبینی عوامل اثر گذار و ۴- بازرگانی های فنی انجام شده. ۵- اثربخشی کلی تجهیزات، اثربخشی کلی خط، اثربخشی کلی بنگاه.

در این حکم به اصلاح و بازخورد و تعدیل برنامه اقدام تجهیزات مورد استفاده در فرآیند تولید باید .....



شكل ۴: فرآیند کنترل استراتژیک «نت»

**۸- ارزیابی و بازنگری استراتژی‌های «نت»** به نحوی با ثبات قادر به تولید محصولات خوب در دوره‌های بلند مدت بدون توقف آخرين مرحله، ارزیابی و بازنگری استراتژی‌ها کاری باشند. این امر به واحدهای «نت» می‌باشد، هر سازمان از هر نوع و اندازه باید پاسخ‌گو و نیز اپراتورهای تولیدی که در گیر استراتژی‌ها را ارزیابی نماید، ارزیابی راهاندازی، نگهداری عادی و تعمیرات جزئی استراتژی‌ها اهمیت زیادی دارد، ارزیابی به هستند نیاز است. واحدهای پشتیبانی هنگام استراتژی امور مهندسی «نت» می‌تواند مدیریت را از وجود مسایل و محصول اغلب به این نیازمندی‌ها به دلیل مشکلاتی که دامن‌گیر امور «نت» خواهد این که ماهیت کاری را در واحدها تغییر شد، آگاه سازد تا شاید پیش از این که وخیم می‌دهد مقاومت می‌کنند. آموزش و برنامه‌ریزی دقیق برای غلبه بر این مقاومت شود، اقدامات اصلاحی به عمل آید، مدیران نیاز دارند که بدانند استراتژی‌های خاص موردنیاز است.

اثربخشی استراتژی‌های «نت» را می‌توان به موردنظر آنان در چه زمانی کارساز وسیله تجزیه و تحلیل عوامل زیر ارزیابی واقع نمی‌شود[۴]. مدیریت به هنگام ارزیابی استراتژی باید در مورد نمود:

□ ساختار سازمانی واحد «نت» مورد استفاده کدام است؟ نقش مدیران و کارکنان واحد تولید چیست؟ نقش مدیران و کارکنان پشتیبانی چیست؟

□ میزان دستورالعمل‌ها و تکنیک‌های نظاممند چقدر است؟

□ آیا با پیمانکاران تعمیراتی نیز قرارداد منعقد می‌شود؟

سیستم کنترل استراتژیک عبارت است از استراتژی‌های مربوطه کمک می‌کند و هنگامی که خللی ایجاد می‌شود آن بخش‌هایی که نیاز به توجه بیشتری دارد را حمایت می‌کند. فرآیند کنترل استراتژیک در شکل ۴ نشان داده شده است.

**۷- محاسبه و ارزیابی عملکرد «نت»** محاسبه اثربخشی و عملکرد «نت» یکی از فعالیت‌های مهمی است که به هنگام ارزیابی استراتژی «نت» انجام می‌شود، منظور از اندازه‌گیری اثربخشی، عملکرد و تحلیل فاصله و در صورت لزوم ایجاد حرکتی اصلاحی، اطمینان از دستیابی به اهداف و راهبردهایی است که در طول برنامه تنظیم شده است. برای این منظور نتایج حاصل از اجرای برنامه‌های عملیاتی را از حیث



است. همچنین فعالیتهایی که در زمینه مفروضات و انتظارات پرسش‌هایی را مطرح کند، در این اقدام باید ارزش‌ها و هدف‌ها ۳- مقایسه اهداف و عملکردها.  
ارزیابی استراتژی انجام می‌شود باید معقول مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند و سرانجام، به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها و منطقی باشد، به ویژه آن‌ها باید با مدیریت برای ارزیابی استراتژی باید خلاقیت هدف‌های «نت» رابطه‌ای معقول داشته با برنامه‌های پیش‌بینی مطابقت دارد.

از ارزیابی موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها بر پایه این باشند. این ارزیابی‌ها باید بتوانند، در باره شاخص‌ها با معیارها، راه‌ها و روش‌های واقعیت قرار دارد که نتیجه عملیات در زمان کارهایی که مدیر بر آن‌ها کنترل و اعمال تازه‌ای پیشنهاد کند<sup>[۴]</sup>. اصولاً ارزیابی و مقرر و به صورتی مناسب ارایه گردد. ارزیابی بازنگری استراتژی‌های «نت» به این معنی است که باید در این مورد اطلاعاتی را بازنگری کرد. در واقع ارزیابی و بازنگری است.

استراتژی «نت» آن مرحله از فرآیند مدیریت ارزیابی استراتژی مهم است، زیرا سازمان با اطلاعات روزانه نیاز دارد<sup>[۴]</sup>. استراتژیک «نت» است که در آن مدیران محیط پویا روبرو است و در این محیط فرآیند ارزیابی «نت» باید به گونه‌ای باشد عالی سعی دارند اطمینان حاصل کنند که اغلب، عوامل اصلی محیط داخلی و خارجی که تصمیمات را تحت الشاعع قرار دهد، آن استراتژی انتخابی به درستی اجرا شده و بسیار سرعت و به شدت تغییر می‌کنند. هنگام ارزیابی استراتژی برای این که کار این اهداف امور مهندسی را برآورده می‌نماید. این افراد و گروه‌های مرتبط با «نت» شود و ارزیابی و بازنگری استراتژی به صورت چهار اثربخش باشد باید چندین شرط اصلی نیز موجب استفاده هر چه بیشتر از عقل رعایت شود. نخست، فعالیت‌هایی که در سلیم گردد، به دلیل گستردگی فعالیت‌های ۱- تعیین اهداف عملکرد، استانداردها و زمینه ارزیابی استراتژی انجام می‌شود باید حدود تغییرات مجاز اهداف، استراتژی و اقتصادی یا به صرفه باشد، اطلاعات بیش از اندازه، دقیقاً به اندازه اطلاعات بسیار اندک، دوایر و واحدهای سازمانی باید با هم اندازه گیری موقعیت واقعی مرتبط با زیان‌آور است و زیان ناشی از کنترل‌های همکاری کنند، ارزیابی استراتژی باید ساده متعدد بسیار بیش از منافع حاصل از آن باشد، آن باید موجب درد و زحمت زیاد شود و از سوی دیگر، باید بیش از حد محدود باشد. موفقیت یک سیستم ارزیابی در مفید بودن (ونه در پیچیدگی بیش از حد) است.

هیچ سیستمی به عنوان یک سیستم مطلوب و آرمانی برای ارزیابی استراتژی شناخته نشده است. ویژگی‌های منحصر به فرد هر سازمان، که از آن جمله است، اندازه‌ی بزرگی سازمان، سبک و شیوه مدیریت، اهداف، مساله‌ها و نقاط قوت می‌توانند سیستم کنترلی و ارزیابی استراتژی «نت» را تعیین نمایند و برای اساس طرح نهایی تهیه کرد.





## جمع‌بندی

- سازمان‌ها جهت رسیدن به اهداف خود باید روابط با نگهداری و تعمیرات دارایی‌های فیزیکی خود می‌باشد، حتی اگر این رویکردها از تجهیزات و سیستم‌های تولید نگهداری و تعمیرات دارایی‌های فیزیکی اقدام و غیرفرآیندی باشند. در شرایط کنونی که نگهداشت‌پذیری ساختارهای اقتصادی و شیوه‌های تعمیراتی دستخوش تغییرات قابل توجه است، از طرفی نیاز به:  افزایش بهره‌وری و کارایی تولید  افزایش عمر دستگاه‌ها، تجهیزات و ماشین‌آلات  دستیابی به استانداردهای جهانی  صیانت از سرمایه‌های ملی  رقابت در صحنه‌های تولید  حضور فعال‌تر در بازارهای داخلی و جهانی
- هر شرکتی دارای رویکردها و استراتژی‌هایی در بدون:
- ۱- افزایش زمان قابلیت استفاده و بهره‌برداری نسبت به تهیه، تدوین و جاری‌سازی اثربخش روش‌ها، اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک و استراتژی‌ها به صورت نامنظم، بدون ساختار
  - ۲- افزایش قابلیت آمده به کار بودن و قابلیت نگهداری و تعمیرات دارایی‌های فیزیکی اقدام نمایند. در سازمان‌های رقابتی جهانی، استفاده از فرآیند مدیریت استراتژیک نگهداری و تعمیرات دارایی‌های فیزیکی روزبه‌روز افزایش می‌باشد.
  - ۳- کاهش هزینه‌های تعمیراتی
  - ۴- کاهش زمان از کارافتادگی
  - ۵- حذف ضایعات شش گانه
  - ۶- کاهش فرسایش تجهیزات، ماشین‌آلات و این واقعیت قابل قبول و پذیرفته شده است که سازمان‌هایی که برای آینده برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل عوامل شکست و آثار آن کرده و نسبت به مقوله با اهمیت نگهداری و ارایه راهکارهای اجرایی و اثربخش تعمیرات به صورت پیش‌اقدام عمل می‌کنند (نسبت به کسانی که هیچ برنامه‌ریزی امکان‌پذیر نمی‌باشد، لذا نکته قابل اهمیتی نمی‌کنند) با احتمال بیشتری می‌توانند همان که باید برآن تاکید کرد این است که چیزی شوند که خواستار آن هستند.

## فهرست منابع و مأخذ مورد استفاده

### منابع فارسی

- ۱- مدیریت استراتژیک (از تئوری تا عمل)، تالیف دردانه داوری و ترجمه پرویز بختیاری، سال ۱۳۸۳
- ۲- مدیریت استراتژیک صنعتی، ترجمه و تالیف: دکتر علی محرر، علیرضا پویا، مهدی منظی حصار، اسفند ۱۳۸۱
- ۳- نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، تالیف: دکتر علیرضا علی احمدی، بهار ۱۳۸۵
- ۴- مدیریت استراتژیک، فرد آر. دیوید، ترجمه دکتر سید محمد
- ۵- سازمان استراتژی محور، رایت اس. کاپلان، دیوید پی، نورتون، اعرابی و علی پارساییان، سال ۱۳۸۲

### منابع انگلیسی

محمد حسن شانه‌ساز زاده، سال انتشار: بهار ۱۳۸۰

- ۶- Principles of Strategic Management, Tony Modern, University of Teeside, UK, ۲۰۰۷, Ashgate Publishing Limited.
- ۷- Strategic Maintenance Planning, Anthony Kelly, ۲۰۰۶, Published by Elsevier Ltd.





# جامعه مهندسان مشاور ایران

مقدمات تاسیس جامعه مهندسان مشاور ایران پس از تصویب آیین‌نامه تشخیص صلاحیت و طبقه‌بندی مهندسان مشاور توسط هیات وزیران در خرداد ماه ۱۳۵۲ که در ماده ۱۲ آن تاسیس جامعه مشاوران به منظور همکاری با سازمان برنامه پیش‌بینی شده بود، فراهم آمد و بالاخره در تاریخ ۱۳۵۲/۱۲/۰۷ سندیکای مهندسین مشاور معمار و انجمن مهندسین مشاور ایران را تحت عنوان "جامعه مشاوران ایران" و به شماره ۱۴۷۱ به ثبت رساندند و به این ترتیب جامعه فعالیت خود را رسم‌آغاز نمود. جامعه بنا به دستور وزارت کشور و تاییدیه مورخ ۱۳۶۹/۱۰/۱۰ با نام "جامعه مهندسان مشاور ایران" به جای "جامعه مشاوران ایران" به فعالیت خود ادامه داد که هم اکنون نیز ادامه دارد. طبق اساسنامه و قانون احزاب، پروانه فعالیت جامعه در هر دوره، از طرف وزارت کشور صادر می‌شود.

## اهم اهداف جامعه عبارتند از:

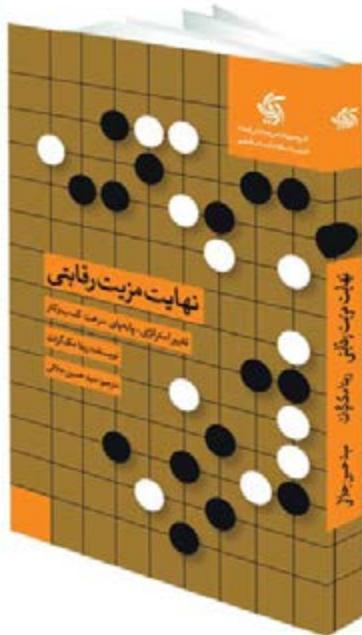
- ایجاد یک نظام حرفه‌ای استوار بر اصول دموکراتیک برای کنترل و احفاظ حقوق صنفی اعضای جامعه و اعلای حرفه "مهندسان مشاور"
  - دستیابی به استقلال فنی و تکنولوژی پیشرفته منطبق با شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقليمی و اقتصادی کشور
  - احراز صلاحیت به عنوان بالاترین مرجع فنی - حرفه‌ای و مرجع ذیصلاح در مسایل حقوقی و حرفه‌ای در کلیه زمینه‌های خدمات مشاوره فنی
  - دستیابی به شرایط مبتنی بر عدالت و تقوی حرفه‌ای در جهت برقراری شرایط دموکراتیک از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری و مسئولیت‌ها با توجه به توانایی‌های بالقوه فنی، حرفه‌ای اعضاء و توزیع عادله دستاوردهای مادی و معنوی در واحدهای مشاوره فنی
- ارکان جامعه از مجمع عمومی که متشکل از نمایندگان اعضاء جامعه می‌باشد، شورای مدیریت، گروه‌های تخصصی، هیات بازرگانی، هیات داوری و هیات تجدیدنظر داوری تشکیل شده است. اعضای شورای مدیریت و هیات بازرگانی و هیات داوری و هیات تجدیدنظر داوری از طرف مجمع عمومی با رای کتبی انتخاب می‌شوند و وظایف محله را از زمان ثبت تصمیمات مجمع در دفتر ثبت شرکت‌ها برای مدت دو سال به عهده می‌گیرند. امور اجرایی جامعه توسط شورای مدیریت که نماینده قانونی و مظہر تشکیلات جامعه است انجام می‌شود. این شورا از نمایندگان گروه‌های تخصصی فعال در جامعه تشکیل شده است.

هر عضو جامعه بسته به تخصص‌هایی که دارد باید عضو یک یا چند گروه از گروه‌های تخصصی باشد. شورای مدیریت از بین خود هیات ریشه‌ای مرکب از پنج نفر را شامل رئیس، نایب رئیس، دبیر، دبیر دوم و خزانه‌دار انتخاب می‌کند که تحت رهبری شورای مدیریت عهده‌دار امورات جامعه بوده و سیاست‌های تعیین شده از طرف شورا را پیاده و مدیریت آن را هدایت و راهبری می‌نمایند.

به منظور پیشبرد اهداف جامعه، کمیته‌های فنی در زمینه‌های مختلف تخصصی، شورای اخلاق حرفه‌ای و شاخه مدیران جوان جامعه هم از طرف شورای مدیریت انتخاب می‌شوند که فعالیت‌های گستردگی و وسیعی را به نمایندگی از طرف جامعه بر عهده دارند. کلیه افرادی که به این نحو در مدیریت جامعه فعال می‌باشند کلا داوطلبانه بوده و هیچ نوع حق‌الزحمه‌ای تحت هیچ عنوانی به آن‌ها تعلق نمی‌گیرد.

تعداد اعضاء جامعه در ابتدا ۵۴ شرکت و به هنگام پیروزی انقلاب ۱۵۸ عضو حقوقی بود. این تعداد هم اکنون قریب به ۸۵۰ شرکت مهندسی مشاور در گروه‌های تخصصی مختلف است که در نقاط مختلف کشور به فعالیت خود ادامه می‌دهند. با توجه به گستردگی تعداد اعضاء و پراکندگی آن‌ها در سطح کشور از سال ۱۳۸۳ با تصویب شورای مدیریت نمایندگی‌هایی در مراکز تعدادی از استان‌ها تشکیل گردید که تحت مسئولیت "کمیته راهبری امور استان‌ها" فعالیت‌شان را آغاز نمودند. تعداد این دفاتر نمایندگی اکنون به ۱۳ استان رسیده و شامل استان‌های آذربایجان غربی، آذربایجان شرقی، اردبیل، اصفهان، خراسان، خوزستان، فارس، کردستان، کرمان، کرمانشاه، گیلان، مازندران و یزد می‌باشد.

جامعه در سال ۱۳۷۳ به عضویت فیدیک (فدراسیون بین‌المللی مهندسان مشاور) پذیرفته شده و نماینده اتحادی این فدراسیون در ایران است. جامعه در فیدیک فعال بوده و در جلسات آن حضور پیدا می‌کند. همچنین در تعدادی از کمیته‌های فیدیک هم نمایندگان جامعه عضویت دارند. فصلنامه "مهندسان مشاور" جامعه به صورت فصلی منتشر می‌شود و حاوی مقالات علمی، تخصصی و حرفه‌ای است.



## نهایت مزیت رقابتی: تغییر استراتژی، پابهپای سرعت کسب و کار

سال چاپ: ۱۳۹۴

تعداد صفحات: ۲۱۶

نام نویسنده: ریتا مکگراٹ

نام مترجم: سید حسین جلالی

م  
ل  
ل  
ل  
ل

### نهایت مزیت رقابتی: تغییر استراتژی، پابهپای سرعت کسب و کار

دانش استراتژی آنچنان بر مبنای مفهوم مزیت رقابتی پایدار شکل گرفته است که تصور ایده‌ای متفاوت به عنوان بنیان استراتژی برای بسیاری از مخاطبان حوزه مدیریت دشوار است. کتاب نهایت مزیت رقابتی: تغییر استراتژی، پابهپای سرعت کسب و کار از جمله اندک کتاب‌هایی است که مفاهیم سنتی استراتژی را به چالش می‌کشد و تلاش می‌کند تا با تلفیق استراتژی و نوآوری، مفهومی نو را از مزیت رقابتی ارایه دهد. این کتاب ترجمه‌ای از اثر بر جسته ریتا مکگراٹ با عنوان

The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business

است که در سال ۲۰۱۳ توسط انتشارات دانشکده کسب و کار هاروارد منتشر شده و نشریه معتبر استراتژی‌پلاس‌بیزنس آن را به عنوان برترین کتاب حوزه کسب و کار در سال ۲۰۱۳ برگزیده است.

ریتا مکگراٹ، نویسنده این کتاب، استاد دانشکده کسب و کار دانشگاه کلمبیا است و در رده‌بندی پنجاه متفسکر تاثیرگذار دنیا در حوزه مدیریت در سال‌های ۲۰۱۳ و ۲۰۱۵ میلادی در زمرة ده نفر نخست قرار داشته است. تاثیرگذاری ایده‌های او در حوزه استراتژی سبب شده است تا نام او در میان مشاهیر انجمن مدیریت استراتژیک و در کنار نام‌های آشنایی مانند آلفرد چندر، مایکل پورتر، هنری مینتزبرگ و گری همل قرار بگیرد. ایده او تحت عنوان مزیت رقابتی ناپایدار، نقطه مقابل مفهوم مزیت رقابتی پایدار و برگرفته از شرایط بی ثبات، متغیر و پویای امروزی است. چنان‌که خود او استراتژی بر مبنای مزیت رقابتی پایدار را به بازی شطرنج تشبيه می‌کند و برای اشاره به استراتژی بر مبنای مزیت رقابتی ناپایدار از تمثیل بازی ژاپنی گو<sup>۱</sup> استفاده می‌کند که برنده این بازی، به جای تلاش برای حذف مهره‌های رقیب، در صدد جایگذاری ماهرانه مهره‌ها روی صفحه بازی و مالکیت بر تعداد بیشتری از خانه‌های صفحه بازی با مهره‌های محدود خود است؛ تعبیری که طرح روی جلد نسخه فارسی هم برگرفته از آن است.

### استراتژی در دنیای مزیت‌های رقابتی ناپایدار

مکگراٹ با بررسی عملکرد ده‌ساله همه شرکت‌هایی که ارزش بالاتر از یک میلیارد دلار داشته‌اند و سهام‌شان در بازارهای بین‌المللی قابل معامله بوده است، به نمونه‌ای مشتمل بر ده شرکت ستاره دست می‌یابد که در بازه ده‌ساله تا سال ۲۰۱۰ و با وجود وقوع بحران مالی سال ۲۰۰۸، همواره از نرخ رشد صعودی و بیش از چهار درصد رشد تولید ناخالص داخلی در سطح بین‌الملل، برخوردار بوده‌اند و سپس، اصول و مبنای چنین عملکرد حیرت‌انگیزی را با اتکا بر مفاهیم استراتژی و نوآوری تبیین می‌کند. به طور مشخص، این اصول شامل بازاریابی مستمر، قطع رابطه با مزیتها و کسب و کارهای رو به زوال، تخصیص منابع با رویکرد جدید، نوآوری نظاممند و

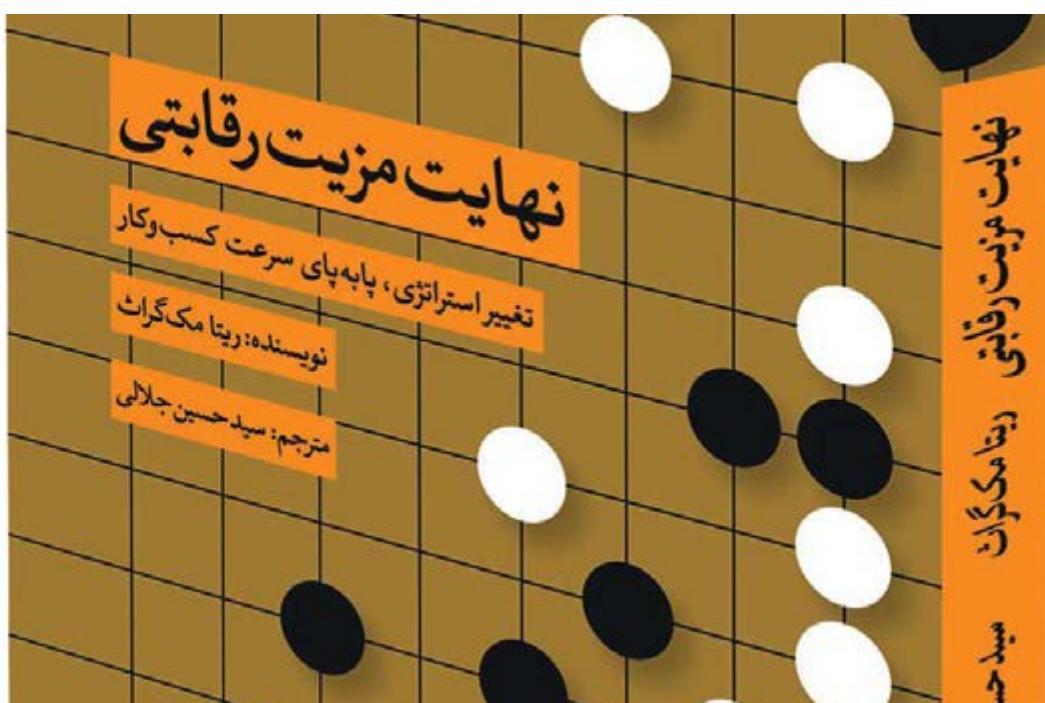


چارچوب جدیدی برای رهبری و نظام فکری است که پس از ارایه کلیت ساختاری الگوی کتاب برای تشریح ایده مزیت رقابتی ناپایدار در فصل نخست، در یکی از فصول دوم تا ششم کتاب نهایت مزیت رقابتی بررسی شده‌اند. پیشینه مک‌گرات در حوزه مشاوره و کار با تعداد زیادی از شرکت‌های بزرگ نیز سبب شده تا این کتاب علاوه بر ذکر نمونه‌های متعدد از تجارب ده شرکت ستاره در پنج سرفصل یادشده، نگاهی هم به تلاش شرکت‌های ناموفق از جمله نوکیا و فوجی در پابهپایی با تغییرات محیط کسبوکار داشته باشد و درک تفاوت میان نحوه تصمیم‌گیری بر مبنای مزیت‌های رقابتی پایدار و ناپایدار را ساده‌تر گرداند.

ایده مک‌گرات در طرح مزیت رقابتی ناپایدار با رویکرد انطباقی به استراتژی متناسب است. مزیت رقابتی ناپایدار بر روی بهره‌گیری از موج‌های پی‌درپی فرصت‌ها استوار است و شرکت‌ها باید قادر باشند تا با شکل‌دهی مستمر برای بهره‌گیری از فرصت‌های جدید، کنار گذاشتن مزیت‌هایی که کارایی قبلی‌شان را از دست داده‌اند، ایجاد سازوکار نظاممند برای مدیریت و تخصیص منابع روی فرصت‌های جدید و آزمایش مدام این فرصت‌ها از امواج دریای خروشان کسبوکار استفاده کنند. یکی از جنبه‌های کاربردی کتاب نهایت مزیت رقابتی ابزارها و چارچوب‌هایی است که توسط مک‌گرات ارایه شده‌اند. پرسشنامه‌ای که برای ارزیابی وابستگی سازمان به مزیت‌های رقابتی طراحی شده است و دو ابزار با عنوان ماتریس استراتژی‌های قطع رابطه و ماتریس نوآوری یا ترکیب‌بندی اقدامات نوآورانه از جمله مواردی است که مفاهیم کتاب را از حالت انتزاعی خارج کرده و در قالب کاربردی برای مدیران و مشاوران مطرح می‌کند.

دیگر جنبه کاربردی این کتاب فصل مجازی است که به مفهوم مزیت رقابتی ناپایدار در زندگی شخصی اختصاص یافته است. یکی از مهم‌ترین پرسش‌هایی که مخاطبان مفاهیم مدیریتی با آن مواجه‌اند، کاربرد مفاهیم و تئوری‌های مدیریتی در زندگی شخصی، جدا از زندگی حرفه‌ای و سازمانی‌شان است. مک‌گرات با درنظر گرفتن این مساله، ده وضعیت را که نتیجه پیدایش مزیت‌های رقابتی ناپایدار در زندگی شخصی‌اند، بررسی کرده و راهکارهایی را برای مقابله اثربخش با هر یک پیشنهاد داده است. مطالعه این فصل از کتاب برای همه، و به ویژه مشاوران مدیریت که به سبب ماهیت حرفه‌شان از ارزش مزیت‌های رقابتی ناپایدار اطلاع دارند، جذاب خواهد بود.

کتاب ریتا مک‌گرات نقطه اوجی برای تلفیق حوزه‌های استراتژی و نوآوری و طرح مباحثی بر مبنای مزیت‌های رقابتی ناپایدار است. تغییر و تحولات محیط کسبوکار فضایی را پدید آورده که سازمان‌ها را هر روز بیش از گذشته با پویایی، عدم قطعیت و نقاط عطف رو به رو می‌گرداند. در چنین شرایطی، مدیریت بر مبنای مفروضات سنتی کافی نیست و اندیشه‌های بدیع برای رویارویی با موقعیت‌هایی که پیش از این ساقه نداشته‌اند، لازم است. دانش مشاوره در حوزه برنامه‌ریزی و استراتژی نیز باید پابهپای این تحولات به پیش رود و دامنه گسترده‌تری از ایده‌ها و ابزارهای استراتژیک را در اختیار مدیران بنگاه‌های تجاری و سازمان‌های غیرتجاری قرار دهد و مزیت رقابتی ناپایدار یکی از این ایده‌ها و اندیشه‌های بدیع است.



# کشیدج و ازدحام

تدوین و گردآوری: هوشنگ رستمیان

## Constant Marginal Cost

هزینه نهایی ثابت

هرگاه مقدار تولید یک موسسه افزایش یابد و هزینه یک واحد بیشتر اضافه بر کل تولید همواره یکسان بماند، در این صورت هزینه نهایی ثابت خواهد بود، این امر هنگامی به وقوع می‌پیوندد که بازده بر مقیاس ثابت بماند.

## Competitive Supply

عرضه رقابت‌آمیز، عرضه رقابتی، عرضه قابل رقابت

چون عرضه عوامل تولید محدود است، افزایش در کاربرد و اشتغال عوامل در شکلی از تولید، عرضه عوامل لازم برای دیگر مقاصد را کم می‌کند، بنابراین در شرایط اشتغال کامل ممکن است افزایش مقدار تولید یک کالا در کوتاه‌مدت مستلزم کاهش مقدار تولید کالای دیگر باشد.

## Marginal Costing

هزینه نهایی ثابت

شیوه‌ای از هزینه یابی که با به کاربردن آن، هزینه نهایی به دست می‌آید یا برآورد می‌گردد.

## Marginal Analysis

تحلیل نهایی

تحلیل آمار اقتصادی بر حسب افزودن به ارزش یک متغیر (مثلًا به تولید، درآمد و یا هزینه‌ها) ناشی از افزودن یک واحد به متغیر دیگر (مثلًا به منابع، قیمت‌ها و یا محصول).

## Marginal Cost Pricing

قیمت‌گذاری هزینه نهایی

قیمت‌های فروش برابر با هزینه نهایی است. قیمت‌گذاری هر کالا به قسمی که آن قیمت کلیه هزینه‌های مستقیم به علاوه جز متغیر هزینه عمومی را در بر بگیرد.

## Marginal Buyer

خریدار نهایی

خریداری که یک مال را به قیمت معینی می‌خرد و اگر قیمت زیادتر شود از این خرید امتناع می‌ورزد.

## Production Optimum

وضع مطلوب تولید

وضعی که در آن منابع اقتصادی به طرزی تخصیص یافته است که جمع کل محصول نتواند به وسیله هر تخصیص مجدد منابع زیاد شود و تولید هر کالا نتواند بدون کاهش مقدار تولید کالای دیگر افزایش یابد.

## Management Audit

حسابرسی مدیریت

این حسابرسی در سطح عملیات و فعالیت‌های مدیریت برای سازمان‌های مختلف صورت می‌گیرد تا زمینه‌های قابل بهبود و زیان‌های احتمالی و امکانات پیشرفت و استفاده بهتر از ابزار جدید معلوم شود.

## Production Control

کنترل تولید

متشكل است بر طرح ریزی، برنامه ریزی، توزیع و بررسی عملیات تولید و خدمات.

## Production Transformation

تبديل تولید

استعمال یک دارایی در راه‌های تولید برای افزایش دارایی مورد تملک دیگر.

**Organizational agility**

- OA1 We have the ability to rapidly respond to customers' needs  
OA2 We have the ability to rapidly adapt production to demand fluctuations  
OA3 We have the ability to rapidly cope with problems from suppliers  
OA4 We rapidly implement decisions to face market changes  
OA5 We continuously search for forms to reinvent or redesign our organization  
OA6 We see market changes as opportunities for rapid capitalization

**Firm performance. 1**

- FP1 We offer services of better quality  
FP2 We have more efficient internal processes  
FP3 We are more efficient with regard to the use of resources  
FP4 We have more satisfied customers  
FP5 We serve customers more quickly

**Firm performance. 2**

- FP6 Our company is growing more  
FP7 Our company is more profitable  
FP8 Our company is more productive

**Firm performance. 3**

- FP9 Our company has less staff turnover  
FP10 Our company has less staff absenteeism

Note: All questions are five-point (1-7) Likert-type scales.

**References**

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.

- Alegre, J., & Sard, M. (2015). When demand drops and prices rise. Tourist packages in the Balearic Islands during the economic crisis. *Tourism Management*, 46, 375–385.  
Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L.W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421–458.  
Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285–309.  
Bierly, P. E., Damanpour, F., & Santoro, M. D. (2009). The application of external knowledge: Organizational conditions for exploration and exploitation. *Journal of Management Studies*, 46(3), 481–509.  
Cegarra, J. G., Wensley, A., & Eldridge, S. (2014). Counter-knowledge and realized absorptive capacity. *European Management Journal*, 32(2), 165–176.  
Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426–437.  
Chin,W.W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modelling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189–217.  
Cohen,W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–154.  
Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215–233.  
Fornell, C., & Larcker, F. D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.  
...





## 5. Conclusions

The study's first contribution establishes that knowledge application and organizational agility are complementary processes. While knowledge application is a KM process that entails being successful at transferring knowledge from one context to another (Gold et al., 2001; Liao et al., 2011), applying knowledge learned to a new context may provide organizations with the ability to cope with external and internal changes that are unpredictable and uncertain (van Oosterhout et al., 2006). In another perspective, knowledge application provides the potential for effective action (Cepeda & Vera, 2007; Wu, 2007), whereas organizational agility enhances this effectiveness (van Oosterhout et al., 2006).

The study's second contribution stresses that organizational performance strongly depends on pre-existing organizational agility and on the previous implementation of a serial linear knowledge process facilitating acquisition, conversion, and application. These findings support the views of previous researchers, who draw the attention to the fact that the existence of certain work environment characteristics might facilitate and encourage knowledge application (Gold et al., 2001; Liao et al., 2011). Through this program, organizations will be able to thrive in a continuously changing, unpredictable business environment by focusing their efforts on problems that are more important for the organization, which in turn facilitates the retrieval of appropriate prior knowledge.

The study's third contribution stresses that although the development/enhancement of knowledge application takes place after acquisition and conversion, probably knowledge application and organizational agility should be in place essentially at the same time. Arguably, organizational agility acts as a complementary capability facilitating the integration and assembly of resources, such as assets, knowledge, and relationships rather than simply the application of knowledge.

This study has some limitations that future research should consider. First, the sample the study uses is from Spain. The findings could extrapolate to other countries, because economic and technological development in Spain is similar to other OECD Member countries. Second, the study uses the key informant method for data collection. This method, while having its advantages, has also limitations because the data reflects the opinions of one person. Third, combining subjective and objective performance data for measuring organizational performance could be interesting. Future studies should take into account these suggestions to increase the validity of these findings.

## A. Questionnaire items

### Potential knowledge acquisition

PKA1 Our departments interact with top management to acquire new knowledge

PKA2 We collect information from informal means (informal meetings, talks, etc.)

PKA3 We organize special meetings with clients to acquire new knowledge

PKA4 Our employees meet regularly with external professionals such as consultants **Realized knowledge acquisition**

RKA1 We consider consequences of changing market

**Table 3**  
Second-order construct of knowledge acquisition and firm performance.

First-order construct	First-order			Second-order		
	Indicator	Loading	t-value	Loading	t-value	CR & AVE
<i>Potential knowl. acquisition</i>	PKA1	0.81	20.96	0.87	28.38	CR = 0.91 AVE = 0.53
	PKA2	0.75	14.57			
	PKA3	0.75	13.72			
	PKA4	0.77	14.48			
<i>Realized knowl. acquisition</i>	RKA1	0.81	22.33	0.94	101.43	
	RKA2	0.83	26.06			
	RKA3	0.79	6.78			
	RKA4	0.81	19.47			
<i>Firm perf. 1</i>	RKA6	0.84	23.93			
	FP1	0.84	27.72	0.96	107.95	CR = 0.89 AVE = 0.52
	FP2	0.84	25.98			
	FP3	0.82	24.01			
	FP4	0.76	14.81			
	FP5	0.84	25.19			
<i>Firm perf. 2</i>	FP6	0.89	37.97	0.72	13.07	
	FP7	0.93	54.52			
	FP8	0.86	30.70			
	FP9	0.88	18.73	0.61	8.01	
<i>Firm perf. 3</i>	FP10	0.84	18.78			

All item loadings are significant at  $p < 0.01$ . CR: composite reliability; AVE: average variance extracted.

demands in terms of new products

RKA2 Our employees record and store newly acquired knowledge for future reference

RKA3 We recognize the usefulness of new external knowledge to existing knowledge

RKA4 We periodically meet to discuss consequences of market trends and new product

RKA5 We clearly understand how activities should be performed

RKA6 We constantly consider how to better exploit **knowledge conversion**

KC1 We have processes for converting knowledge into the design of new products

KC2 We have processes for converting competitive intelligence into plans of action

KC3 We have processes for filtering knowledge

KC4 We have processes for transferring organizational knowledge to individuals

KC5 We have processes for absorbing knowledge from individuals into the organization

KC6 We have processes for absorbing knowledge from business partners into the organ.

KC7 We have processes for distributing knowledge throughout the organization

KC8 We have processes for integrating different sources and types of knowledge

KC9 We have processes for organizing knowledge

KC10 We have processes for replacing outdated **knowledge application**

KA1 We have processes for applying knowledge learned from mistakes

KA2 We have processes for applying knowledge learned from experiences

KA3 We have processes for using knowledge in development of new products

KA4 We have processes for using knowledge to solve new problems

KA5 We match sources of knowledge to problems and challenges

KA6 We use knowledge to improve efficiency

KA7 We use knowledge to adjust strategic direction

KA8 We are able to locate and apply knowledge to changing competitive conditions

KA9 We make knowledge accessible to those who need it

KA10 We take advantage of new knowledge

KA11 We quickly apply knowledge to critical competitive needs

**Table 2**

Descriptive statistics and discriminant validity.

Constructs	Av.	SD	Correlation matrix							
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. Potential knowl. acq.	4.5	1.10	<b>0.70</b>							
2. Realized knowl. acq.	4.9	1.03	0.46	<b>0.76</b>						
3. Knowl. conversion	4.7	1.05	0.46	0.64	<b>0.82</b>					
4. Knowl. application	5.1	1.11	0.40	0.63	0.66	<b>0.79</b>				
5. Organizat. agility	5.1	1.01	0.16	0.39	0.39	0.52	<b>0.76</b>			
6. Firm perf. 1	5.4	0.86	0.15	0.21	0.29	0.31	0.39	<b>0.77</b>		
7. Firm perf. 2	4.8	1.14	0.06	0.10	0.15	0.15	0.28	0.38	<b>0.80</b>	
8. Firm perf. 3	4.7	1.23	0.08	0.12	0.10	0.07	0.07	0.18	0.14	<b>0.76</b>

Av. = average score of all items included in the construct; SD = standard deviation; diagonal values in bold represent the AVE; shared variances are given in the lower triangle of the matrix.

By using two different methods, the study assesses the extent of common method bias. First, the study uses the Harman's one-factor test by entering all the indicators into a principal components factor analysis (Podsakoff & Organ, 1986). With all indicators entered, no single factor accounted for threshold of 50% variance, indicating no substantial common method bias. Second, this study checked for bivariate correlations between constructs and did not find extremely high correlations ( $r > 0.90$ ) and, thus, this test confirmed no evidence of common method bias (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991).

This study measures the knowledge acquisition process as a single construct made up of two dimensions: potential and realized knowledge acquisition process. As appears in Table 3, the two dimensions reflect the higher-order construct. Similarly, this study operationalizes firm performance as a second-order construct consisting of three dimensions (Table 3), which correspond to three basic modes of organizational effectiveness: the open system model, the rational goal model, and the human relations model (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

### 3.4. Results

After analyzing the quality of the structural equation, the next step is to test the relations between all constructs. Consistent with Chin, Marcolin, and Newsted (2003), bootstrapping (500 subsamples) generates standard errors and t-values. Fig. 2 displays the results of hypotheses H1 (0.82,  $p < 0.01$ ) and H2 (0.88,  $p < 0.01$ ), showing the path coefficients alongwith their significance levels. The results of the statistical model offer support for both hypotheses.

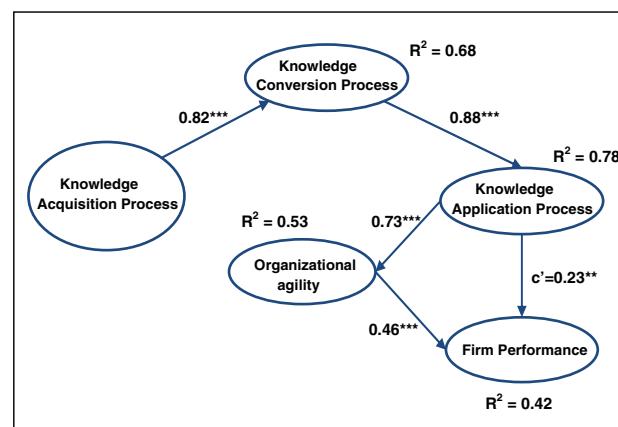
Regarding hypothesis H3, this study conducts three tests to examine the mediating effect of organizational innovation: the Sobel test, the Aroian test, and the Goodman test. The three tests were all significant at the  $p < 0.01$  level (Sobel test statistic: 3.82; Aroian test statistic: 3.82; Goodman test statistic: 3.83), thus corroborating the mediating effect. These findings support a partial mediation effect of organizational agility in the relationship between the knowledge application and firm performance, because the effect of the knowledge application process on firm performance shrinks upon the addition of organizational agility to the model ( $c = 0.56$ ,  $p < 0.01$ , while  $c' = 0.23$ ,  $p < 0.05$ ). Thus, results offer partial support for hypothesis H3.

## 4. Discussion

This research extends the literature on knowledge management and organizational agility in two specific ways. First, this study addresses a gap in the literature and hence clarifies the interaction between knowledge processes, intermediate outcomes or mediators, and organizational performance (Lee & Choi, 2003). Second, the excellent fit of the theoretical model and the support for hypotheses H1, H2, and H3 are theoretically important findings, because they mean that organizations should consider that, in addition to developing appropriate knowledge processes to respond to volatile and dynamically changing environments, they also have to actively develop organizational agility to enhance organizational performance.

Tallon and Pinsonneault (2011) provide support for the previous ideas by suggesting that the direct effect of agility on performance is higher in volatile settings, such as the Spanish stock market during the period this study examines. Overall, this study finds support for a partial mediation of organizational agility in the relationship between knowledge application and organizational performance. The effectiveness of new organizational knowledge may depend on the agility of organizations to take advantage of opportunities and neutralize threats from the business environment.

A managerial implication derives from the fact that knowledge application can be a major driver for organizational agility, as well as an after-the-event account of the change process. This finding is important as applying knowledge to the production of goods and services can trigger new appropriate routines that support managers from reporting and dealing with strategic challenges that business leaders must tackle. One way to achieve this objective is to develop knowledge processes that allow the organization to operate in the market and adapt either directly or indirectly to market changes (Martelo & Cegarra, 2014). For example, responsiveness, common language, or shared understandings may help companies to respond to expected and unexpected changes to exploit new business opportunities (van Oosterhout et al., 2006).



Notes:  
\*\*\* $<0.01$ ; \*\* $<0.05$ ; \* $<0.1$



### 3. Research methodology

#### 3.1. Data collection

The target population of this study is Spanish companies with more than 100 employees that make use of the Editran tool, a platform for communications over data networks and the Internet, permitting the exchange of information and knowledge over advanced solutions that enable direct connectivity between IT applications and devices through different operating systems. This platform enables the interaction of heterogeneous business activities, entities, and public bodies. The study identifies 360 employees from the SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) database and contacted them to participate. First, a pilot study took place and, following that, a questionnaire. The administration of the survey to the CEO of the companies consisted of a telephone interview and the unit of analysis for this study was the company. The administration of the surveys occurred over a period of 2 months, from October 2012 to November 2012. The resulting data sample was of 110 valid questionnaires, yielding a response rate of 33.55%.

#### 3.2. Measures

Constructs and associated indicators in the measurement model appear in the Appendix. Consistent with the findings of Martelo and Cegarra (2014), items that addressed knowledge acquisition (KAc) mixed with issues regarding the encouragement of individuals in the organization to track changing markets and share market intelligence with external agents. The final revised scale consists of four items to measure potential knowledge acquisition and six items to measure realized knowledge acquisition.

The study measured KC and KAp processes following items in previous literature (Gold et al., 2001). These processes represent a firm's capacity to make existing knowledge useful and to actually apply the knowledge, respectively. The final cleaned scale consists of 10 items to measure KC and 11 items to measure KAp.

As appears above, organizational agility (OA) may refer to the firm's capability to deal with changes that come from the business environment by using rapid and innovative responses. This study measures OA using items adapted from Lu and Ramamurthy's (2011) work. The final revised scale consists of 6 items to measure KC.

Finally, the study operationalized firm performance (FP) using items from previous research (Judge & Douglas, 1998; Quinn & Rohrbaugh, 1983) through which respondents rated their organization's performance relative to others in the industry. The final revised scale consists of 10 items to measure FP.

#### 3.3. Instrument validation

The minimum sample size necessary for testing the theoretical model shown in Fig. 1 would be 80 (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995). With 110 responses, the partial least squares (PLS) analysis appears to have sufficient power.

The measures from the dataset underwent a refining process by assessing their unidimensionality and

**Table 1**  
Reliability and convergent validity.

Construct	Item loading <sup>a</sup>	t-Statistic	Cronbach's alpha	CR & AVE
Potential knowl. acquisition	0.81	20.96	0.77	CR = 0.85 AVE = 0.70
	0.75	14.57		
	0.75	13.72		
	0.77	14.48		
Realized knowl. acquisition	0.81	22.33	0.87	CR = 0.91 AVE = 0.76
	0.83	26.06		
	0.79	6.78		
	0.81	19.47		
	0.84	23.93		
Knowledge conversion	0.79	18.03	0.93	CR = 0.95 AVE = 0.82
	0.87	35.66		
	0.91	55.70		
	0.86	28.45		
	0.81	19.55		
	0.83	25.44		
	0.86	34.46		
Knowledge application	0.88	40.05	0.96	CR = 0.96 AVE = 0.79
	0.91	47.71		
	0.92	50.53		
	0.91	40.74		
	0.88	35.60		
	0.91	49.22		
	0.87	30.21		
Organizational agility	0.83	21.79	0.92	CR = 0.90 AVE = 0.76
	0.76	16.58		
	0.80	25.28		
	0.79	18.76		
	0.88	33.72		
	0.88	0442.		
Firm perf. 1	0.78	16.34	0.88	CR = 0.91 AVE = 0.77
	0.84	27.72		
	0.84	25.98		
	0.82	24.01		
	0.76	14.81		
Firm perf. 2	0.84	25.19	0.88	CR = 0.92 AVE = 0.80
	0.89	37.97		
	0.93	54.52		
Firm perf. 3	0.86	30.70	0.66	CR = 0.85 AVE = 0.76
	0.88	18.73		
	0.84	18.78		

CR: composite reliability; AVE: average variance extracted.

<sup>a</sup> All item loadings are significant at  $p < 0.01$ .

reliability. First, the study made an initial exploration of unidimensionality using principal component factor analyses. In each analysis, eigenvalues were greater than 1, lending preliminary support to a claim of unidimensionality in the constructs. Next, this study verified the reliability and validity of the measurement model (Barclay et al., 1995). Table 1 shows that all the indicator loadings are above 0.65, the composite reliabilities (CR) values range from 0.85 to 0.96, and the average variance extracted (AVE) ranges from 0.59 to 0.80. All three conditions for convergent validity thus hold (Fornell & Larcker, 1981).

As appears in Table 2, discriminant validity holds for the model, because the AVE for each construct is greater than the shared variances between pairs of constructs (Fornell & Larcker, 1981). Thus, overall measurement items have adequate item reliability.



Following Martelo and Cegarra (2014), this study suggests that while the ability to acquire external knowledge within the organization appears as KAc, knowledge conversion (KC) occurs when the firm transforms external knowledge into routines or processes and thus becomes part of that firm's knowledge and accumulated experience. The conversion of knowledge not only refers to a basic tool that supports the creation of social knowledge, but the conversion of knowledge also constitutes the vehicle through which firms can review, update, and refine the inappropriate or false beliefs generated via KAc structures, in some cases deleting them altogether (Gold et al., 2001).

Knowledge application (KAp) refers to a process that ensures that once a firm acquires knowledge, that firm uses that knowledge properly (Gold et al., 2001). Many terms describe the process of KAp: knowledge leverage (Ipe, 2003); knowledge use (Earl, 2001); and knowledge utilization (Jantunen, 2005). This study posits that the application of knowledge implies a KM process that requires being able to successfully transfer knowledge from one context to another (Martelo & Cegarra, 2014). One of the most common ways to apply knowledge is adopting the best practices of a leader firm, to identify the relevant knowledge and to use this relevant knowledge (Sandhawalia & Dalcher, 2011). Another aspect of KAp refers to collective routines, procedures and problem-solving processes that firms can use to apply relevant knowledge in decision-making (Martelo & Cegarra, 2014).

The literature shows two approaches to investigating the relationship between knowledge structures and organizational performance. The first approach uses composite constructs to measure knowledge structures, and its proponents find positive effects of knowledge structures on organizational performance (Gold et al., 2001). This method enables managers and researchers to focus on the main effects of knowledge, achieving parsimony; however this method sheds little light on the links between individual knowledge structures and their potential contribution to organizational performance. The second approach concentrates on individual knowledge structures and analyzes the impact of these individual knowledge structures on organizational performance (Mills & Smith, 2011; Seleim & Khalil, 2007). However, results within this research stream are less conclusive. For instance, Seleim and Khalil (2007) conclude that, from the knowledge structures studied (acquisition, creation, and application), only knowledge application relates to organizational performance. Similarly, Mills and Smith (2011) find that several knowledge structures, with the exception of knowledge conversion, affect organizational

performance.

This study is consistent with other work (Martelo & Cegarra, 2014; Nevis et al., 1995; Ortega-Gutiérrez et al., 2015; Seleim & Khalil, 2007) in that the above discussion (i.e., KAc → KC → KAp) implies a serial linear process. Hence, the study proposes the following hypotheses:

**H1.** A positive relationship exists between knowledge acquisition and knowledge conversion.

**H2.** A positive relationship exists between knowledge conversion and knowledge application.

## 2.2. Linking knowledge application with firm performance through organizational agility

Van Oosterhout et al. (2006) define organizational agility as the ability of an organization to develop and exploit its knowledge structures to compete successfully in uncertain and unpredictable environments. Although the knowledge management literature indicates that knowledge application affects directly organizational outcomes (Alavi & Leidner, 2001; Bierly, Damapour, & Santoro, 2009), the application of knowledge can also be a major driver for relearning and therefore a major vehicle for creating new knowledge (Tallon & Pinsonneault, 2011). Knowledge application can also be the source of new knowledge through reviews of after-the-event account of the change process leading to the identification of the causes of departure from expectations (Shahrabi, 2012). For example, knowledge application strongly supports characteristics such as transparency, responsiveness, common language, and shared understanding (Gunasekaran, 1998). As Tallon and Pinsonneault (2011) indicate, companies using existing knowledge may have a greater opportunity to leverage its internal business processes, which in turn can help to respond appropriately to market volatility and dynamism.

This study draws on prior research indicating that the process involving the application of knowledge is essential for organizational agility because this knowledge process is essential to cope with market or demand changes that are unpredictable and uncertain (van Oosterhout et al., 2006). Organizational agility also has a positive relationship with organizational performance because such agility may result in fostering an organization's ability to respond to environmental changes in a purposeful manner and to develop and offer high-quality services and products (Alegre & Sard, 2015; Shahrabi, 2012). Indeed, prior researchers propose that organizational agility has a positive effect on performance (Tallon & Pinsonneault, 2011). Researchers propose that organizations lacking in agility will be less able to adapt existing process and routines to reflect changes in the environment that new knowledge signals. Given that such adaptation influences directly firm performance, the study proposes the following hypothesis:

**H3.** Organizational agility mediates the relationship between knowledge application and firm performance.

Fig. 1 represents the model this study proposes. The model assumes that organizational agility mediates knowledge application's positive effect on firm performance.

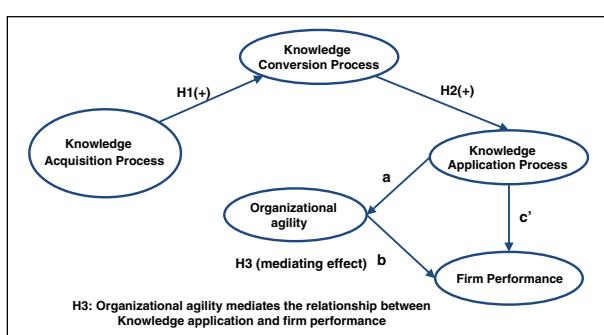


Fig. 1. The proposed research model.



# STRUCTURED KNOWLEDGE PROCESSES AND FIRM PERFORMANCE: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL AGILITY

Juan-Gabriel Cegarra-Navarro, Pedro Soto-Acosta, Anthony K.P.Wensley

## Abstract

Organizational agility facilitates the search and retrieval of relevant knowledge and enables businesses to apply this knowledge to develop high-quality services and products or react to the emergence of new competitors. This work develops a research model that explores the relationships among knowledge management structures, organizational agility, and firm performance. The empirical study examines these relationships using partial least squares structural equation modelling on a dataset of 112 large Spanish companies. The results of this modelling exercise support the effectiveness of a specific set and sequence of knowledge management processes and confirm not only the direct effect of knowledge application on organizational performance, but also the mediating effect of organizational agility in this relationship.

**Keywords:** Knowledge processes, Organizational agility, Firm performance, Knowledge Conversion.

## 1. Introduction

Organizational agility refers to the capability of a company to rapidly change or adapt in response to changes (Tallon & Pinsonneault, 2011). Organizational agility is fundamentally necessary for organizations facing changing conditions to use production factors to achieve the objectives of the organization, employees, and shareholders (Shahrabi, 2012). To address these issues, organizational agility requires firms to quickly manage their knowledge when responding to a changing environment, and the market environment in particular (Kodish, Gibson, & Amos, 1995).

Knowledge in an organization originates from both inside and outside the firm (Martelo & Cegarra). Although so much of organizational knowledge seems to come from external evaluations and observations, organizations have to make use of internal experience, expertise, and processes to interpret this external knowledge and to convert this knowledge into an explicit form that those firms can reuse (Ortega-Gutiérrez, Cegarra-Navarro, Cepeda-Carrión, & Leal-Rodríguez, 2015). Hence, the enhancement of an organization's agility develops through the combination of what Martelo and Cegarra (2014) refer to as knowledge structures.

Although some similarities between organizational agility and knowledge management (KM) exist, these concepts are very different. While KM involves the structures that organizations use to assemble, integrate, and use knowledge as leverage in an appropriate manner (Liao, Chuang, & To, 2011; Nonaka & Takeuchi, 1995), organizational agility refers to the continuous close coordination among business, stakeholders, and other environmental factors allowing the organization to respond effectively to constantly changing situations (van Oosterhout, Waarts, & Van Hillegersberg, 2006). Consequently, firms need to find ways not only to adequately manage the knowledge but also to ensure the development and subsequent sustaining of the organization's agility (Newey & Zahra, 2009; Shahrabi, 2012).

Although an extensive literature promoting knowledge structures and their direct link to organizational performance exists (Gold, Malhotra, & Segars, 2001; Martelo & Cegarra, 2014; Mills & Smith, 2011), few studies identify variables that mediate this relationship and, more specifically, no previous research analyzes the potential mediating effect of organizational agility on this relationship. Therefore, this study addresses the gap in the literature by aiming to identify how knowledge structures influence firm performance in the presence of organizational agility.

## 2. Conceptual framework

### 2.1. The relationship between knowledge structures

Knowledge acquisition consists of making external knowledge available to others within the organization (Nevis, DiBella, & Gould, 1995). Many terms exist to describe this process in the whole, or in part, such as absorptive capacity (Cepeda & Vera, 2007; Cohen & Levinthal, 1990; Wu, 2007) or knowledge transfer (Ipe, 2003). In this research, knowledge acquisition (KAc) involves the combination of components that allow firms to create new knowledge about events, trends, and relationships in the external environment of the organization by sharing information with its stakeholders (Martelo & Cegarra, 2014; Ortega-Gutiérrez et al., 2015).

Although acquiring external knowledge is a critical step, noticing that all so-called knowledge generated within these external structures is not necessarily good knowledge is crucial (Cegarra, Wensley, & Eldridge, 2014). For example, inappropriate or false beliefs generated via unsupported belief, rumor, and gossip are just some of the examples that illustrate organizational members' propensity to create and accept partial truths and even outright falsehoods. Hence, once the acquisition of knowledge occurs, the next step must be knowledge's transformation into relevant knowledge (Fosfuri & Tribó, 2008).

## 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.



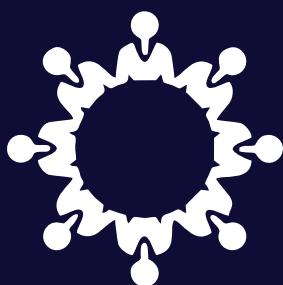
# هتل اوین با پسیان



[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



انجمن مشاوران مدیریت ایران

**Iran Management Consultants Association**

I M C A

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