

گاهنامه

استراتژیست

مدیریت استراتژیک، هدفگذاری، کارآفرینی، کار و کسب

تاریخ انتشار:

۱۳۹۴/۱/۲۶

شماره نشر:

۲

www.ZARRAD.blogfa.com

09117001732



در این شماره می خوانید:

سخن سر دبیر - ۳

فلسفه وجودی مجله الکترونیکی

«استراتژیست» - ۴

هیچ کس نمی داند! - ۵

چرا ما به استراتژی احتیاج داریم؟ - ۶

۵ تعریف از استراتژی - ۷

درسی از امیرالمومنین - ۸

(مقاله) بررسی و اولویت بندی موانع پیاده

سازی سیستم تولید چابک با استفاده از

تکنیک (AHP) مورد مطالعه: شرکت سام

الکترونیک) - ۹

درسی از سون زو - ۲۱

ایران آکادمی - ۲۲

دعوت به همکاری - ۲۳

همکاران این شماره - ۲۴

تبلیغات - ۲۵

طراحی لوگو برای مجله الکترونیکی

«استراتژیست» - ۲۶

شماره بعد گاهنامه استراتژیست را از دست

ندهید! - ۲۷

صاحب امتیاز:

پوریا برزعلی

سر دبیر:

پوریا برزعلی

وبلاگ اختصاصی سر دبیر:

www.ZARRAD.blogfa.com



pooryabarzali@gmail.com



۰۹۱۱۷۰۰۱۷۳۲



Poorya_barzali



pooryabarzali



سخن سردبیر:



مکن ز غصه شکایت که در طریق طلب

به راحتی نرسید آنکه ز حمیتی نکشید

مآخذ/ ۲۳۹

شاید یکی از بزرگترین معضلات جامعه ما که ما را از اهداف راهبردی ملی (ایران در چشم انداز ۱۴۰۴) به عقب می راند، این باشد که اکثر غریب به اتفاق ما ایرانیان هدف گذاری و برنامه ریزیهای بلند مدت جهت رسیدن به اهداف شخصی و در پی آن اهداف سازمانی را بلد نمی باشیم؛ در نتیجه آن می شود که همواره از گام ها و برنامه های خود عقب می باشیم. خروجی و بازدهی در آن سطح که باید نداریم! و همیشه چشم انتظار بخت و اقبال هستیم!

یکی از رویکردهای این مجله و گاهنامه این است که افراد را در رسیدن به این قابلیت و استعداد رهنمون باشد. البته با کمک شما عزیزان.

با احترام و ادب فراوان؛ پوریابزر علی



فلسفه وجودی مجله الکترونیکی «استراتژیست»:

□ ارزشها/Values:

۱. متعهد به اسلام و قوانین جمهوری اسلامی ایران و حقوق و اخلاق چاپ و نشر.
۲. باور به انسانها به عنوان برترین آفریده آفریدگار که توان آموزش و تغییر را دارند.
۳. نوشتن از صمیم قلب در موضوعاتی که به آنها باور داریم و برای خود می پسندیم.
۴. باور به آموزش و قدرتی که در آن برای تغییر دیدگاه انسانها نهفته است و اینکه بزرگترین معلمان بشری انبیاء و اولیای الهی می باشند و اینکه فلسفه آمدن آنها چیزی جز آموزش و تغییر دیدگاه های انسانها نبوده است.
۵. باور به کار تیمی و ایجاد سینرژی حاصل از آن.
۶. کمک به انسانها در رسیدن به حس خودآگاهی و ایجاد تأثیر مثبت و ارزش در زندگی و جامعه.
۷. عملگرا بودن و متصف و متخلق به آنچه درس میدهیم باشیم.
۸. اول کار و سپس کسب.

□ چشم انداز/Vision:

«تبدیل شدن به یکی از ۱۰ نشریه برتر الکترونیکی در حوزه کار و کسب با رویکرد توسعه و بهبود استراتژیک توانمندی های فردی و سازمانی.»

□ مأموریت/Mission:

«تولید و انتشار مجله الکترونیکی آموزشی به زبان ساده و کاربردی در زمینه های هدفگذاری و طراحی استراتژی، جهت ایجاد تأثیر و ارزش در زندگی فردی و سازمانی.»

□ اهداف/Goals:

۱. انتشار مطالب کاربردی و قابل فهم در حوزه های کار و کسب با رویکرد هدفگذاری و طراحی استراتژی.
۲. ایجاد عرصه ای برای دیگر افراد جهت معرفی خود و توانمندیهایشان و ایجاد فرصتی جهت توسعه خودباوری.
۳. معرفی افراد، کتب و سایه های مرتبط با موضوع مجله.



«هیچ کس نمیداند که استراتژی واقعاً چیست!»

ناشناس



چرا ما به استراتژی احتیاج داریم؟

• بدون استراتژی، ما متوجه می شویم که
زمانمان را بدین ونه میگذرانیم:
.... خواسته و نیاز (حال و اکنون) ما چیست؟!
... ما فکر میکنیم که رئیسمان از ما چه میخواهد
و نظرش در مورد ما چگونه است؟!
... واکنشی (یا غریزی) نسبت به مسائل پاسخ
میدهیم!

■ **در نتیجه:** بدون استراتژی زمان و منابع ما
بخاطر فعالیت روی کارهای غیرهمخوان و
نامتمرکز، به آسانی هدر میروند و تجزیه می
شوند؛



۵ تعریف از استراتژی:

استراتژی یعنی ...

- یک **برنامه** مداوم و هدفدار رو به توسعه.
- یک **تدبیر** برای سبقت گرفتن از رقیب.
- یک **الگو** در جریان فعالیتها؛ چه به آن برسیم یا نرسیم!
- یک **موقعیت** که توسط رقبا و همچنین بازار با احترام به آن نگریسته می شود.
- یک **چشم انداز** که خالق نوع خاصی از طرز فکر برای درک جهان هستی می باشد.



امیرالمؤمنین علی (ع): «به راستی هر که خود را شناخت خدا را شناخت و بیچکس
خود را بدون مربی نشناخت، در حرمت از مردمی که در جستجوی کمشده ای
هستند حال آنکه خود کمشده و خود را نمی جویند...»

- شما چقدر خود را می شناسید؟
- مربی شما در این راه کیست؟
- بنظر شما آیا رابطه ای معقول و منطقی بین خودشناسی و هدفگذاری هست؟
- هدفگذاری بر پایه خودشناسی، چه تفاوتی با هدفگذاری بدون خودشناسی دارد؟

پوریا برزعلی
مربی و مشاور در حوزه توسعه و بهبود استراتژیک فردی و سازمانی
تلفن تماس: ۰۹۱۱۷۰۰۱۷۳۲
پست الکترونیک: pooryabarzali@gmail.com



بررسی و اولویت بندی موانع پیاده سازی سیستم تولید چابک با استفاده از تکنیک AHP (مورد مطالعه):

شرکت سام الکترونیک)



داوود فرجی

مهنوش یداله وند

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

Mahnoosh.yadollahvand@gmail.com

چکیده

پارادایمهای صنایع تولیدی همواره در حال تغییر بوده و از صنعت دستی به تولید انبوه، عصر کیفیت و سپس به تولید ناب و در عصر حاضر به تولید چابک در حال گذار بوده است. در بسیاری از بازارهای بی ثبات امروزی دیگر ناب بودن، حذف اتلافات، رساندن محصول با قیمت مناسب شرط بقا در محیط های رقابتی نیست بلکه در دسترس بودن و سطح سرویس است که سبب ظهور الگوهای جدیدی چون چابکی یا پاسخگویی سریع شده است. با توجه به اهمیت تولید چابک در عصر کنونی، ما سعی کرده ایم به بررسی و اولویت بندی موانع پیاده سازی سیستم تولید چابک در شرکت سام الکترونیک پردازیم. جامعه این پژوهش تمامی پرسنل شرکت سام الکترونیک می باشد. پرسشنامه این پژوهش از دو بخش تشکیل شده است. نمونه آماری ما برای پرسشنامه نخست شامل ۲۰۰ نفر از پرسنل و برای پرسشنامه دوم از ده نفر از خبرگان سازمان می باشد. برای تحلیل پرسشنامه نخست از نرم افزار SPSS و آزمون آماری T و برای تحلیل نتایج به دست آمده از پرسشنامه دوم (AHP) از نرم افزار CHOICE EXPERT استفاده شده است. نتایج تحلیل های انجام شده نشان دهنده پذیرش سه فرضیه این پژوهش است که عبارتند از تأثیر سه مانع فنی - اطلاعاتی، مدیریتی - سازمانی و مقاومت در برابر تغییر بر پیاده سازی سیستم چابک. که به ترتیب اولویت به دست آمده از پرسشنامه AHP، موانع عبارتند از مدیریتی - سازمانی، فنی - اطلاعاتی و مقاومت در برابر تغییر می باشند.

واژه های کلیدی: پیاده سازی، موانع، تولید چابک



ویژگی های محیط رقابتی امروز نظیر سرعت طراحی، تولید و توزیع محصولات و نیاز به کارایی بیشتر در تولید و عملیات، شرکت ها را وادار می کند به دنبال راه های خلاقانه برای انجام کسب و کار خود باشند. یک شرکت چابک در محیط رقابتی که در آن فرصت های بازار پدیدار می شوند و همراه با عدم اطمینان به طور مداوم تغییر می کنند باید قابلیت اجرای عملیات را داشته باشد (پن و همکاران، ۲۰۱۰)^۱. همیشه مشتریان خواهان محصولاتی با کیفیت بالاتر، قیمت مناسب تر و طراحی بهتر هستند. این اهداف با استفاده از تکنیکهای اتوماسیون سنتی قابل حصول نبوده و ما نیازمند سیستمهای تولیدی جدیدی هستیم تا نیازهای مشتریان را برآورده سازیم (خوش سیم، ۱۳۸۲). از یک طرف تامین کنندگان باید محصولاتی با اشکال گوناگون برای مشتریان تولید کنند و از طرف دیگر تولیدشان باید منعطف، چابک و کم هزینه باشد. در مواجهه با چنین وضعیت های چالشی، رویکرد سنتی در ارائه محصول و دانش تولید بسیار ساده است و توان پشتیبانی از تغییرات در شکل دهی محصول و چابکی در تولید را ندارد. برای ارائه محصول دارای اشکال گوناگون، میزان داده های به صورت فزاینده ای افزایش میابد و مهمتر اینکه وقتی تغییرات مشابه در محصول به صورت جدا از هم نشان داده شوند، دانش ایجاد هر گونه تغییر در محصول از دست می رود (یوان و همکاران، ۲۰۰۵)^۲.

بنگاه های چابک نشان دهنده شیوه جهانی رقابت صنعتی برای تولید در قرن بیست و یکم هستند. با افزایش تغییر در محیط کسب و کار و رقابت تر شدن آن، سازمان های تولیدی نیازمند سیستم تولیدی هستند که بتوانند به تمامی نیازهای مشتریان پاسخگو باشند. تولید چابک مفهوم جدیدی است که پاسخگویی و رقابت پذیری شرکت را افزایش می دهد و می توان آن را به عنوان توانمندی بقا و پیشرفت در یک محیط رقابتی (که ویژگی اساسی این محیط تغییر و عدم اطمینان است) تعریف نمود. چابکی سازمانی شیوه های جدید اداره سازمان ها را برای مواجهه با این چالش ها بررسی می کند. در محیط رقابتی در حال تغییر نیاز به طراحی سازمان ها و ابزار هایی است که تا حد زیادی از وسایل موجود منعطف تر و پاسخگو تر باشد (جامسمور، ۱۹۹۶)^۳. برای دستیابی به ویژگی های تولید چابک و استقرار آن در سازمان ها، موانع متعددی وجود دارند که نیاز به ردیابی و بررسی آنها ضروری به نظر می رسد. بررسی این موانع به اجرای کارا و اثر بخش سیستم چابک کمک خواهد کرد (حسن و همکاران، ۲۰۰۷).

امروزه یک مسئله پیش روی سازمان ها، عدم وجود نقشه راه مناسب برای پذیرش و اجرای سیستم تولید چابک است. پذیرش و توصیف اصول تولید چابک در سازمان های تولیدی نیازمند مطالعه نظام مند شیوه ها و مسیرهای گوناگونی است که ممکن است با حذف موانعی همراه باشد که در این مسیر وجود دارد (حسن و همکاران، ۲۰۰۷)^۴. در این زمینه تعدادی از مقالات به موانع فنی - اطلاعاتی و مدیریتی سازمانی (شی و همکاران، ۲۰۰۸)^۵ و تعدادی دیگر به عامل مقاومت در برابر تغییر (جعفر نژاد، ۱۳۸۳) به عنوان موانع استقرار سیستم اشاره کرده اند. هدف ما در این پژوهش بررسی موانع پیاده سازی سیستم تولید چابک و تحلیل آنها و اولویت بندی موانع پیاده سازی سیستم تولید چابک و تحلیل آنها با استفاده از تکنیک AHP می باشد.

^۱- Feng Pan, Rakesh Nagi

^۲-Yuan-Chen Yu, Kun-Peng Liu and Wei-Hao Chen

^۳-Jamesmoore

^۴-Hasan, M.A, Shankar, R and Sarkis

^۵-Shi H, Peng S.Z, Liu Y and Zhong P



در محیطی که امروز در آن مشغول به کار هستیم یکی از مهم ترین فاکتورهای بقا و پیشرفت یک شرکت، چابکی آن است. شرکت ها در این محیط، باید طوری عمل کنند تا بتوانند در عین این که خود را حفظ می کنند از تغییرات، حداکثر منفعت را برده و هر چه بیشتر در راه پیشرفت گام بردارند. چابکی تقریباً شیوه‌های قدیمی انجام کار را که مناسب شرایط ایستای عملیات سنتی بود، رد کرده است. در یک محیط رقابتی و بسیار متغیر، به ایجاد و توسعه سازمانها و تجهیزاتی نیاز است که انعطاف زیاد و حساسیت بسیار بالایی نسبت به تغییرات محیط و بازار داشته باشند. چابکی را توانایی بقا و پیشرفت در یک محیط بسیار رقابتی با تغییرات مستمر و غیر قابل پیش‌بینی، به وسیله واکنش سریع و مؤثر نسبت به تغییرات و همچنین ایجاد محصولات و خدمات بر اساس خواست مشتری تعریف کرده‌اند (کروسیتو و یوسف، ۲۰۰۳). واژه چابک در فرهنگ لغات به معنای «حرکت سریع، چالاک، فعال»، «توانایی حرکت به صورت سریع و آسان» و «قادر بودن به تفکر به صورت سریع و با یک روش هوشمندانه» به کار گرفته شده است این تعریف بطور کلی بر اساس چهار بعد اصلی از چابکی بنا میشود که عبارتند از:

۱- غنی سازی مشتریان با محصولات

۲- کنترل و مهار تغییر و عدم اطمینان- سازمان کارآفرینی

۳- همکاری برای پیشرفت در رقابت- سازمان مجازی

۴- هدایت شرکت ها از طریق دانش

در تعریفی دیگر می توان تولید چابک را توانایی سازمان جهت بقا و پیشرفت در محیط کسب و کار غیر قابل پیش بینی و دائماً متغیر نامید (جعفر نژاد، ۱۳۸۳).

هر عاملی که از رسیدن به اهداف خاصی جلوگیری می کند مانع هدف نامیده می شود (البرزی، ۱۳۸۹). در رابطه با پیاده سازی تولید چابک در سازمان ها نیز همواره موانعی وجود داشته اند و ای امر ما را بر آن داشته است که به بررسی و الویت بندی موانع پیاده سازی تولید چابک بپردازیم در این زمینه تحقیقاتی نیز صورت گرفته است که به برخی از آن ها در ادامه می پردازیم.

این تحقیقی که توسط خوش سیما صورت گرفته است ابتدا مدل دستیابی به چابکی مطرح و سپس یک متدولوژی

نتی بر دانش برای اندازه گیری چابک ارائه شده است. هر سازمان برای نائل شدن به چابکی بای دو توانمندی

اسخگویی و انعطاف پذیری) و یک شایستگی (نمونه سازی سریع) داشته باشد و هر یک از توانمندی ها و شایستگی ها تعدادی ابعاد و شاخص ها شکسته می شود. برای اندازه گیری چابکی از قوانین اگر - آنگاه استفاده شده است. این سیستم هوشمند بر اساس دانش متخصصان طراحی گردیده و شامل پیاده سازی روش های منطق فازی برای اندازه گیری ابکی سازمان های تولیدی در صنعت الکترونیک ایران می باشد. (خوش سیما، ۱۳۸۵).

در سال ۲۰۱۳ میلادی پژوهشی توسط ست مارجو صورت گرفت که در آن به بررسی تاثیر ERP بر چاکی سازمانی

پرداخته است. و بیان کرده است که عوامل کلیدی سازمان روی چابکی آن تاثیر گذار است و همچنین اینکه بین

ERP چابکی سازمانی یک رابطه دو سویه وجود دارد. (مارجو، ۲۰۱۳) سوکاتی و همکارانش در سال ۲۰۱۳ میلادی

در پژوهش خود به ارزیابی رابطه بین چابکی سازمانی و زنجیره تامین شرکت ها پرداخته اند و اعلام داشتند که

میلادی یک مدل عمومی برای سیستم تولید چابک ارائه دادند مدل آنها بر پایه تمرکززدایی و تغییر ساختار سازمان استوار بوده است. (جالفون و همکاران، ۲۰۱۳)

وهشی دیگر که توسط البرزی صورت گرفته است به بررسی موانع استقرار سیستم تولید چابک در صنایع کوچک و وسط شهر صنعتی رشت پرداخته شده است. بدینگونه که ابتدا به شناسایی موانع استقرار سیستم تولید چابک پرداخته شد. در پایان نتایج حاصل نشان می دهد که هر چهار مانع شناسایی شده در شهر صنعتی رشت وجود دارند و سازمان ها به بعد فنی توجه ویژه ای داشته باشند و کارکنان را نیز سرمایه های شرکت بدانند و از آنان حمایت های لازم را به عمل آورند تا بتوانند در دریای پرتلاطم و موج تغییر امروزی موفقیت و در نتیجه بقای خود را حفظ کنند. (البرزی، ۱۳۸۸).

مقاله ای تحت عنوان " طراحی الگوی چابکی در فرآیند توسعه محصول جدید با استفاده از مدل تحلیل مسیر در صنایع خودرو سازی ایران " آقای حسینی و همکاران ابتدا عوامل موثر بر چابک سازی فرآیند توسعه محصول جدید در صنایع تولیدی ایران استخراج کرده اند و سپس بیان داشتند که متغیرهایی نظیر بررسی موقعیت و حساسیتهای بازار و تلاش جهت پاسخگویی به تغییرات آن، میزان رضایت و پذیرش محصول جدید از جانب مشتریان، انعطاف پذیری فرآیند توسعه محصول جدید پاسخگویی سریع به نیازهای مشتریان و کاهش هزینه های توسعه محصول جدید با متغیر تحقق چابکی رابطه مستقیم معنادار دارند. با بکارگیری متدهای مدل سازی نظیر متد نگاشت مفهومی فازی و سایر متدهای مدلسازی با استفاده از نظر خبرگان می توان روابط مابین این فاکتورها را بررسی و در مدلی ارائه نمود. این متدها جهت اولویت بندی کتورهای کلیدی موفقیت در فرآیند توسعه محصولات جدید به کار برده شوند (حسینی و همکاران، ۱۳۸۸).

مقاله ای با عنوان " بررسی وضعیت قابلیت های چابکی در سازمان های دولتی " باقر زاده و همکارانش با بررسی چه بزرگی چابکی در اداره پست مازنداران وضعیت را نامطلوب بررسی کردند. نتایج نشان داد که بین وضعیت مطلوب و وضع موجود شکاف معنا داری وجود دارد. بنابراین نتیجه گیری کردند که استقرار نظام چابکی می تواند به مدیران این ازمان برای رویارویی با چالش ها و خطرات احتمالی آینده، کمک بسیاری کند، البته در اجراییک سیستم این نکته قابل توجه است با یک دیدگاه نظام مند همه عوامل و عناصر در ارتباط با یکدیگر و اثر گذار بر سیستم را باید در نظر گرفت (زاده و همکاران، ۱۳۸۹)

مقاله ای با عنوان " طراحی مدل چابکی زنجیره تامین، رویکرد مدلسازی تفسیری- ساختاری " آقای آذر بیان کردند که ابک کردن زنجیره تامین نیازمند یافتن فاکتورهای اصلی و تاثیر گذار در این رابطه و برقراری ارتباط بین آنها می باشد. این تحقیق نشان داد که ۳ فاکتور توسعه مهارت کارکنان، به کار گیری IT و برنامه ریزی متناسب سنگ زیر بنایی چابکی زنجیره تامین می باشد. آنها به این نتیجه رسیدن که از جمله امکاناتی که منجر به چابکی می شود عبارتند از تکنولوژی اطلاعاتی، آگاهی از سلیقه مصرف کنندگان و تکنولوژی تولیدی که انعطاف پذیری لازم را به سازمان ارائه مند. هر چه غام فرایندها در زنجیره تامین بیشتر صورت گیرد چابکی بیشتر فرصت ظهور پیدا می کند (آذر و همکاران).

سشنامه استفاده شده است. پژوهش پیش رو از لحاظ روش، یک تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی می باشد. جامعه رد بررسی این پژوهش، شرکت سام الکترونیک می باشد که این شرکت بالغ بر ۸۰۰ پرسنل دارد. برای محاسبه حجم ونه از فرمول کوکران استفاده میشود.

$$= \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times p(1-p)}{e^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \times p(1-p)}$$

n = تعداد حجم نمونه / **N** = تعداد جامعه مورد بررسی / **p** = درصد توزیع صفت در جامعه (برخوردار از صفت مدنظر) / **q** = درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند / **Z** = مقدار احتمال نرمال استاندارد / **α** = سطح خطا / **ε** = دقت مورد نظر محقق می باشد. تعداد نمونه مورد بررسی با استفاده از فرمول فوق با سطح اطمینان ۹۵ درصد و با توجه به مقادیر هر متغیر، عبارت است از:

$$\alpha = 0,05 \quad Z = 1,96 \quad \varepsilon = 0,07 \quad q = 0,5 \quad p = 0,5 \quad N = 800$$

$$= \frac{800 \times (1.96^2) \times 0.5 \times 0.5}{(0.07)^2 \times 799 + (1.96^2) \times 0.5 \times 0.5} \cong 158$$

بنابراین حجم نمونه مورد نیاز برای بررسی، ۱۵۸ میباشد. با توجه به احتمال عدم بازگشت برخی پرسشنامهها، تعداد ۲۱۲ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع گردید که از این مجموع نهایتاً ۲۰۰ پرسشنامه قابل استفاده جمعآوری گردید و مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت. نمونه برای پرسشنامه AHP را تعداد ۱۰ نفر از خبرگان شرکت که مدیران ارشد سازمان بود، تشکیل داده است. روش نمونه گیری استفاده شده در این پژوهش روش نمونه گیری تصادفی ساده است.

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده های حاصل از پرسشنامه، از نرم افزار SPSS و نرم افزار Expert Choice استفاده می گردد. پرسشنامه پژوهش حاضر از دو بخش تشکیل شده است. بخش اول پرسش نامه شامل سوالات ۵ گزینه ای (طیف لیکرت) می باشد. سوالات این بخش از پرسشنامه از پایان نامه موانع استقرار سیستم تولید چابک (AMS) (مورد بررسی: صنایع مستقر شهرک صنعتی گیلان) که توسط آقای البرزی تهیه شده بود استخراج گردید. بخش دوم پرسشنامه، پرسشنامه AHP می باشد که برای تکمیل این بخش از پرسشنامه، پاسخگو باید ترجیحات خود را در غالب ماتریس های مقایسات زوجی، مشخص نماید. روایی محتوای این پرسشنامه با نظر اساتید و متخصصان فن مورد بررسی قرار گرفته و تأیید شده است. با توجه به اینکه پرسشنامه این پژوهش از دو بخش تشکیل یافته است، برای تعیین پایایی قسمت دوم پرسشنامه که شامل پرسشنامه AHP است، از نرخ ناسازگاری استفاده می گردد که عبارت است از تقسیم شاخص ناسازگاری بر شاخص تصادفی. در صورتیکه نرخ ناسازگاری ۰,۱ یا کمتر از آن باشد، بیانگر سازگاری در مقایسات است نرخ ناسازگاری برای این پرسشنامه کمتر از ۰,۱ بدست آمد. برای تعیین پایایی قسمت اول پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ و نرم افزار SPSS استفاده شده است. مقدار آلفای محاسبه شده در این پژوهش برابر با ۰,۷۸ بدست آمده است که نشان دهنده اعتبار قابل قبول پرسشنامه می باشد. سوالات اصلی پژوهش حاضر به شرح زیر می باشد:

- ۱- چه موانع برای پیاده سازی سیستم تولید چابک در شرکت سام الکترونیک وجود دارد؟
 - ۲- اولویت موانع برای پیاده سازی سیستم تولید چابک در شرکت سام الکترونیک چگونه است؟
- پژوهش حاضر شامل ۳ فرضیه زیر می باشد:

۲- مانع مدیریتی - سازمانی بر پیاده سازی سیستم چابک، تأثیر مثبت دارد.

۳- مقاومت در برابر تغییر بر پیاده سازی سیستم چابک، تأثیر مثبت دارد.

به منظور تجزیه تحلیل داده های حاصل از پرسشنامه از آزمون های t تک نمونه ای (One-sample T Test) با Test Value=3 و تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) با کمک نرم افزارهای SPSS ۱۹ و Expert Choice 11 استفاده شده است.

در روش AHP ماتریس مقایسات زوجی که برای تعیین وزن معیارها به کار می رود توسط تصمیم گیرندگانی که در رابطه با معیارها ترجیحات و نظر خود را بیان می نمایند تکمیل می شود. این روش در هنگامی که عمل تصمیم گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم گیری روبرو است می تواند استفاده گردد. معیارهای مطرح شده می تواند کمی و کیفی باشند. اساس این روش تصمیم گیری بر مقایسات زوجی نهفته است. این مقایسات وزن هر یک از فاکتورها را در راستای گزینه های رقیب مشخص می سازد. در نهایت منطق AHP به گونه ای ماتریسهای حاصل از مقایسات زوجی را با یکدیگر تلفیق می سازد که تصمیم بهینه حاصل آید برای انجام مقایسات باید نشان دهند یک عنصر نسبت به عنصر دیگر بر اساس یک معیار یا عنصر از سطح بالاتر، چند برابر مهم تر است (قدسی پور، ۱۳۸۹).

۴- یافته های پژوهش

نتایج بدست آمده از داده های جمع آوری شده نشان می دهد که از مجموع پاسخ دهندگان ۲۹٪ پاسخ دهندگان دارای تحصیلات لیسانس، ۴۷٪ فوق لیسانس و ۲۴٪ دکترا میباشند.

به منظور بررسی اینکه آیا موانع شناسایی شده بر پیاده سازی سیستم چابک تأثیر مثبت دارند تا بتوان آنها را جزء موانع اصلی محسوب نمود یاخیر، از آزمون t- تک نمونه ای استفاده شده است که نتیجه تجزیه و تحلیل دادهها با کمک نرم افزار SPSS 19 در ادامه توضیح داده شده است .

آزمون فرضیه اول

فرض صفر (H0) : موانع فنی-اطلاعاتی بر پیاده سازی سیستم چابک تأثیر مثبت ندارند.

$$H_0 = \mu \leq 3$$

فرض صفر (H1) : موانع فنی-اطلاعاتی بر پیاده سازی سیستم چابک تأثیر مثبت دارند.

$$H_1 = \mu > 3$$

جدول ۱ : تایید آزمون T-test حاصل از فرضیه اول

Test Value = 3						
آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف از میانگین	تخمین فاصله ای میانگین در سطح اطمینان ۹۵٪		
				دامنه پایین	دامنه بالا	

با توجه به معنادار بودن آزمون، میتوان چنین گفت که میانگین این متغیر اختلاف معنی داری با مقدار متوسط عدد ۳ دارد و بیانگر این مطلب است که در سطح اطمینان ۹۵٪، فرض صفر مبنی بر عدم وجود تأثیر مثبت موانع فنی - اطلاعاتی بر پیادهسازی سیستم چابک رد و فرض یک پذیرفته میشود که بیانگر تأثیر موانع فنی -اطلاعاتی بر پیاده سازی سیستم چابک است.

آزمون فرضیه دوم

فرض صفر (H_0): موانع مدیریتی-سازمانی بر پیاده سازی سیستم چابک تأثیر مثبت ندارند.

$$H_0 = \mu \leq 3$$

فرض صفر (H_1): موانع مدیریتی-سازمانی بر پیاده سازی سیستم چابک تأثیر مثبت دارند.

$$H_1 = \mu > 3$$

جدول ۲: نتایج آزمون T-test حاصل از فرضیه دوم

	Test Value = 3					
	آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف از میانگین	تخمین فاصله ای میانگین در سطح اطمینان ۹۵٪	
					دامنه بالا	دامنه پایین
موانع مدیریتی-سازمانی	7.682	199	.000	.22220	.1652	.2792

با توجه به معنادار بودن آزمون، میتوان چنین گفت که میانگین این متغیر اختلاف معنی داری با مقدار متوسط عدد ۳ دارد و بیانگر این مطلب است که در سطح اطمینان ۹۵٪، فرض صفر مبنی بر عدم وجود تأثیر مثبت موانع مدیریتی-سازمانی بر پیادهسازی سیستم چابک رد و فرض یک پذیرفته میشود که بیانگر تأثیر موانع مدیریتی-سازمانی بر پیاده سازی سیستم چابک است.

آزمون فرضیه سوم

فرض صفر (H_0): موانع مقاومت در برابر تغییر، بر پیاده سازی سیستم چابک تأثیر مثبت ندارند.

$$H_0 = \mu \leq 3$$

فرض صفر (H_1): موانع مقاومت در برابر تغییر، بر پیاده سازی سیستم چابک تأثیر مثبت دارند.

$$H_1 = \mu > 3$$

جدول ۳: نتایج آزمون T-test حاصل از فرضیه سوم

	Test Value = 3					
	آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف از میانگین	تخمین فاصله ای میانگین در سطح اطمینان ۹۵٪	
					دامنه بالا	دامنه پایین

با توجه به معنادار بودن آزمون، میتوان چنین گفت که میانگین این متغیر اختلاف معنی داری با مقدار متوسط عدد ۳ دارد و بیانگر این مطلب است که در سطح اطمینان ۰.۹۵، فرض صفر مبنی بر عدم وجود تأثیر مثبت موانع مقاومت در برابر تغییر، بر پیاده‌سازی سیستم چابک رد و فرض یک پذیرفته میشود که بیانگر تأثیر مقاومت در برابر تغییر، بر پیاده‌سازی سیستم چابک است.

به منظور اولویت بندی موانعی که بر پیاده سازی سیستم چابک تأثیر مثبت دارند، از AHP استفاده شده است. اطلاعات مربوط به هر یک از پرسشنامه‌های بخش دوم، به صورت جداگانه در نرم افزار Expert choice 11 وارد شده و پس از تلفیق ۱۰ پرسشنامه به یک ماتریس واحد دست یافتیم. در نهایت الویتبندی ارایه شده به وسیله نرم افزار مطابق با جدول ۴ بدست آمده است.

نمودار ۱: درخت تصمیم گیری

اولویت بندی موانع پیاده سازی سیستم تولید چابک



جدول ۴: ماتریس تلفیق شده گروهی مقایسات زوجی موانع شناسایی شده

موانع فنی - اطلاعاتی	موانع مدیریتی - سازمانی	مقاومت در برابر تغییر	
	1/2	2	موانع فنی - اطلاعاتی
		3	موانع مدیریتی - سازمانی
			مقاومت در برابر تغییر

جدول فوق نتایج حاصل از مقایسات زوجی پاسخ گویندگان را نشان می دهد.

جدول ۵ : جدول اولویت بندی شاخص ها بر اساس AHP

رتبه	وزن	شاخص.
۱	۰,۵۴	موانع مدیریتی - سازمانی
۲	۰,۲۹۷	موانع فنی - اطلاعاتی
۳	۰,۱۶۳	مقاومت در برابر تغییر

نتایج حاصل از الویت بندی شاخص های موانع تولید چابک نشان می دهد که موانع مدیریتی - سازمانی با کسب وزن ۰,۵۴ رتبه ۱ و موانع فنی -اطلاعاتی با کسب وزن ۰,۲۹۷ رتبه دوم و مقاومت در تغییر با کسب وزن ۰,۱۶۳ رتبه سوم را دارا می باشد.

جدول ۶: جدول اولویت بندی زیرشاخص ها بر اساس AHP

رتبه	وزن	زیر شاخص
1	۰,۲۶۷	عدم وجود ساختار سازمانی مناسب
2	۰,۱۴۷	عدم دسترسی کافی به اطلاعات فنی
3	۰,۱۳۹	عدم آگاهی از سیستم چابک
4	۰,۰۸۵	عدم وجود ابزار برای ساخت نمونه اولیه
5	۰,۰۸۱	رضایت کامل از وضع کنونی شرکت
6	۰,۰۷۵	عدم به کارگیری فن مدیریت تغییر و ریسک
7	۰,۰۴۶	فقدان مهارت های حرفه ای در مدیریت
8	۰,۰۴۵	عدم به کارگیری مهندسی همزمان
۸	۰,۰۴۵	عدم وجود سیستم یکپارچه تولید
۸	۰,۰۴۵	ثابت و بی تغییر بودن محیط
۹	۰,۰۲۵	مقاومت تصمیم گیرندگان اصلی در خصوص تولید چابک

با توجه به خروجی حاصل از نرم افزار Expert choice مشاهده می کنیم که از بین زیر شاخص های مربوط به موانع پیاده سازی تولید چابک به ترتیب عدم وجود زیرساختار سازمانی مناسب با وزن ۰,۲۶۷ و عدم دسترسی کافی به اطلاعات فنی با وزن ۰,۱۴۷ و عدم آگاهی از سیستم چابک با وزن ۰,۱۳۹ به ترتیب در الویت های اول تا سوم قرار می گیرند. و عواملی مثل ثابت و بی تغییر بودن محیط و مقاومت تصمیم گیرندگان اصلی در خصوص تولید چابک جزء کم اهمیت ترین زیرشاخص ها می باشند.

۵- بحث و نتیجه گیری

با توجه به یافته های پژوهش مشاهده می کنیم فرض صفر فرضیه اول مبنی بر عدم وجود تأثیر مثبت موانع فنی - اطلاعاتی بر پیاده سازی سیستم چابک رد و فرض یک پذیرفته میشود که بیانگر تأثیر موانع فنی - اطلاعاتی بر پیاده سازی سیستم چابک است. البرزی نیز در پژوهش خود با عنوان موانع استقرار سیستم تولید چابک (مورد بررسی): صنایع مستقر شهرک صنعتی گیلان)، به نتیجه مشابهی با نتیجه بدست آمده از پژوهش حاضر دست یافته است. یعنی در صنایع مستقر شهرک صنعتی گیلان نیز مانع فنی - اطلاعاتی، بر پیاده سازی سیستم چابک موثر است. فرض صفر فرضیه دوم مبنی بر عدم وجود تأثیر مثبت موانع مدیریتی - سازمانی بر پیاده سازی سیستم چابک رد و فرض یک پذیرفته میشود که بیانگر تأثیر موانع مدیریتی - سازمانی بر پیاده سازی سیستم چابک است. البرزی نیز در پژوهش خود با عنوان موانع استقرار سیستم تولید چابک (مورد بررسی: صنایع مستقر شهرک صنعتی گیلان)، به نتیجه مشابهی با نتیجه بدست آمده از پژوهش حاضر دست یافته است. یعنی در صنایع مستقر شهرک صنعتی گیلان نیز مانع مدیریتی - سازمانی، بر پیاده سازی سیستم چابک موثر است. فرض صفر فرضیه سوم مبنی بر عدم وجود تأثیر مثبت موانع مقاومت در برابر تغییر، بر پیاده سازی سیستم چابک رد و فرض یک پذیرفته میشود که بیانگر تأثیر مقاومت در برابر تغییر، بر پیاده سازی سیستم چابک است. البرزی نیز در پژوهش خود با عنوان موانع استقرار سیستم تولید چابک (مورد بررسی: صنایع مستقر شهرک صنعتی گیلان)، به نتیجه مشابهی با نتیجه بدست آمده از پژوهش حاضر دست یافته است. یعنی در صنایع مستقر شهرک صنعتی گیلان نیز تأثیر مقاومت در برابر تغییر، بر پیاده سازی سیستم چابک موثر است. در زمینه اولویت بندی موانعی که بر پیاده سازی سیستم چابک تأثیر مثبت دارند، از تکنیک AHP استفاده شده است در الویت بندی ارائه شده به وسیله نرم افزار مشاهده می کنیم که به ترتیب موانع مدیریتی - سازمانی و موانع فنی - اطلاعاتی و مقاومت در برابر تغییر جز موانع پیاده سازی سیستم چابک به شمار می روند. در پایان نتایج حاصل نشان می دهد که هر سه مانع شناسایی شده در شرکت سام الکترونیک وجود دارند و با توجه به اولویت بدست آمده از پژوهش، سازمان ها باید به ترتیب به ابعاد موانع مدیریتی سازمانی، فنی اطلاعاتی و مقاومت در برابر تغییر توجه ویژه ای داشته باشند و کارکنان را نیز سرمایه های شرکت بدانند و از آنان حمایت های لازم را به عمل آورند تا بتوانند در دریای پرتلاطم و موج تغییر امروزی موفقیت و در نتیجه بقای خود را حفظ کنند.

۶- پیشنهادات کاربردی

با توجه به تاثیر گذاری هر سه عامل شناسایی شده (مانع فنی - اطلاعاتی بر پیاده سازی سیستم چابک، مانع مدیریتی - سازمانی بر پیاده سازی سیستم چابک، مقاومت در برابر تغییر) بر پیاده سازی سیستم چابک، به سازمان ها توصیه می

صورتی که نیاز به پیاده سازی سیستم تولید چابک در سازمان ضروری به نظر رسد، استراتژی های کلان سازمان را در جهت رفع این موانع تدوین و عملی سازند. از جمله با شفاف سازی تاثیرات مثبت سیستم چابک و ارائه دوره های آشناسازی کارکنان با سیستم های نوین در جهت دفع مقاومت کارکنان گام بردارند. با به روز رسانی اطلاعات و استفاده کارشناسان خبره و آموزش دیده راهی برای ورود روش های جدید به سازمان را باز کنند. طراحی ساختارهای سازمانی منعطف در راستای استقبال از ایده های جدید.

منابع

۱. آذر، عادل و علی رجبزاده (۱۳۸۱)، «تصمیم‌گیری کاربردی رویکرد *MADM*»، تهران: نگاه دانش، ۱۶-۱۷۸.
۲. البرزی، (۱۳۹۶). بررسی موانع استقرار سیستم تولید چابک در صنایع کوچک و متوسط شهر صنعتی رشت
۳. حسینی (۱۳۸۸). عوامل موثر بر چابک سازی فرآیند توسعه محصول خودرو سازی ایران
۴. خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۹) روش تحقیق در مدیریت. انتشارات بازتاب، چاپ پنجم، ویرایش اول.
۵. خوش سیما، غلامرضا، مقدمه ای بر چابکی سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۴
۶. خوش سیما، غلامرضا، سیستم تولیدی چابک، ماهنامه تدبیر- سال سیزدهم - شماره ۱۳۶
۷. سرمد، زهره و دیگران. (۱۳۸۵) روش های تحقیق در علوم رفتاری. نشر آگاه، چاپ سیزدهم.
۸. قدسی پور، سید حسن، (۱۳۸۹)، فرایند تحلیل سلسله مراتبی *AHP*، انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر، چاپ هشتم.

9. Chalfoun, Imad, Khalid Kouiss, Anne-Lise Huyet, Nicolas Bouton (2013). "Proposal for Generic Model Dedicated to Reconfigurable and Agile Manufacturing Systems (RAMS)" Pascal Raya, *Procedia CIRP* 7 (2013) 485 – 490
10. Crocitto. M., Youssef. M., (2003), "The human side of organizational agility", *Industrial Management & Data Systems*, Volume 103, Number 6, pp. 388-397,
11. Hassan, B., Sarki. W., Layer. J. K., (2007), "A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes", *International Journal of Industrial Ergonomics* 37, pp. 445-460.

1. James moor, S., Barnard, S.B., (1996), *“Introduction: TQM fundamentals and overview of contents”*, Journal of Library Administration, Vol. 18 Nos 1/2, pp. 1-13.
2. Lai, K.H., Cheng, T.C.E., (2003), *“Initiatives and outcomes of quality management implementation across industries”*, Omega, Vol. 31 No.2, pp.141-54.
3. Pan,Feng,Raki,Naghi(2010), *“What is total quality management ... and does it matter?”*, Total Quality Management, Vol. 8 No.4, pp.153-71.
4. Seethamraju, Ravi, Diatha Krishna Sundar(2013).” Influence of ERP systems on business process agility“IIMB Management Review (2013) 25, 137e149
5. Sherehiy. B., Karwowski. W., Layer. J. K., (2007), *“A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes”*, International Journal of Industrial Ergonomics 37, pp. 445–460.
6. Shi, H., Zhang, H., (2008), *“How does a dandelion seed from overseas root and thrive? The successful implementation of TQM in Hainan University Library”*, Library Management, Vol.27 No. 6/7, pp. 344-353.
7. Sukati, Inda , Abu Bakar Hamid, Rohaizat Baharuna, Rosman Md Yusoffa Melati Ahmad Anuar(2013).” The Effect of Organizational Practices on Supply Chain Agility: An Empirical Investigation on Malaysia Manufacturing Industry“.Procedia - Social and Behavioral Sciences 40 (2012) 274 – 281
8. yuan, M., Rose, R. C., Abdullah, I., & Masrom, M., (2005), *“The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia”*, Information & Management, 42(6), pp. 829-839.
9. Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A., (1999), *“Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes”*, International Journal of Production Economics, 62 (1), pp. 33–43.

درسی از سون زو:

- “بی نهایت ظریف باشید، تا سرحد
- بی شکلی. بی نهایت پوشیده باشید، تا سرحد سکوت. این گونه می توانید کارگردان سرنوشت حریف باشید.”

منبع: هنر رزم، نشر مثلث، مترجم: حمیدرضا رفیعی، سمیرا انواری.

سکوت باعث می شود تا حریف شکل شما را نشناسد؛
در نتیجه با سکوت می توان تا سرحد بی شکلی پیش رفت.





شما هم به یادگیری و گسترش آن علاقه مندید؟؟

از همه شما دعوت می کنیم دروب سایت ما عضو شوید و ایران آکادمی را به دوستانتان

معرفه نمایید، این معرفی شما قدمی است بزرگ برای ارتقا آموزش و یادگیری

www.Iran-Academy.org
Info@Iran-Academy.org

ایران آکادمی را در شبکه های اجتماعه دنبال کنید...



از علاقمندان به همکاری در گاهنامه «استراتژیست»
دعوت به عمل می آید؛ علاقمندان جهت چاپ و نشر
آثارشان می توانند با شماره

۰۹۱۱۷۰۰۱۷۳۲

تماس گرفته یا مقالات خود را به همراه فایل عکس
نویسنده به ایمیل:

pooryabarzali@gmail.com

ارسال نمایند تا با نام و چهره خود دوستان در گاهنامه
چاپ گردد.

ضمناً: لزوم رعایت حقوق کپی رایت و اخلاق نویسندگی و
قانونی به عهده نویسندگان بوده و مجله استراتژیست هیچ
مسئولیتی در این رابطه ندارد.

همچنین، عکس و مقاله دوستان پس داده نمی شود،
پس دوستان در ارسال مطالب خود دقت فرمایند.



همکاران این شماره:



• آقای مهندس مهدی کمالی

(مشاور در حوزه نظام آراستگی سازمانی-5S)

farasistemnab@gmail.com



• آقای داوود فرجی

(کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی)

• سرکار خانم مهنوش یداله وند

(کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی)

Mahnoosh.yadollahvand@gmail.com



• آقای مهندس مجتبی شیخ علی

(مشاور، مدرس و مدیر سایت آموزشی ایران آکادمی)

www.iran-academy.org

• آقای مهندس عباس مصدق

(ویراستار مجله الکترونیکی استراتژیست)



اینجا محل تبلیغ و ✓

دیده شدن شماست، استراتژی نفوذ

خود را با ما شروع کنید!



طراحی لوگو برای مجله الکترونیکی «استراتژیست»

- از دوستان علاقمند به حوزه های طراحی و گرافیک دعوت می شود در صورت علاقمند بودن، لوگوی مجله «استراتژیست» را طراحی کنند تا در شماره های بعدی مجله معرفی شوند.

موضوع: مهره وزیر شطرنج



شماره بعد گاهنامه استراتژیست را از دست ندهید!

✓ شماره بعد **مطمئناً** یکی از
کاربردی ترین مطالب آموزشی
در حوزه **مذاکره** خواهد بود که
تاکنون خواننده اید.

