4

Vol. 15
Winter 2023

Research Paper

Received:
27 July 2023
Revised:
18 November 2022
Accepted:
27 November 2022
Published:
06 December 2023
P.P: 93-125

Phenomenology of the experiences of operational project managers of the construction base in facing the crisis of continued erosion and erosion of sanctions based on big data fuzzification

Amirreza Gholami [1] | Hossein Zafari [2] | Saeed Abdi [3]

Abstract

The purpose of this research was to phenomenology of the experiences of operational project managers of the construction camp in the face of the crisis of continued erosion of sanctions based on big data fuzzification. The method of conducting this research is applied in terms of its purpose and descriptive. Due to the use of both qualitative and quantitative methods in this research, a mixed method type is used. Sampling has been selected from the operational project managers of the construction camp. Due to the use of qualitative method, a structured interview tool was used. According to this method, the sample number was considered to include 35 successful managers in order to implement the interview process. The method of conducting the research in the quantitative research method was a survey, and researcher-made questionnaires including 33 open questions were used to measure the experiences of successful managers. The variables of the research included the ability to plan and organize in crisis conditions, the ability to lead in times of crisis, and the ability to control the organization in crisis conditions. Based on the results, the most important component of leadership ability in times of crisis, including strategies to increase profit and income, was selected. Based on the results, the most important component of production logistics service management requirements, increasing and deepening the relationship with production logistics service management requirements, human capital development was selected. Based on the results, the most important component of the organization's control power in critical conditions, market segmentation according to the type of project and requests was selected.

Keywords: Crisis conditions, successful managers, operational (construction, construction and production, oil and gas and petrochemical fields, technology), phenomenology of experiences.

1. Corresponding Author: Industrial Engineering, Technical and Engineering Faculty, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran. gholami9752@gmail.com
2 . Assistant Professor, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran.
3 . Employee of Central Regions Oil Company, Ilam, Iran.

Cite this Paper: Citation: Gholami, Amirreza and Zafari, Hossein and Abdi, Saeed (1402), Phenomenology of the experiences of operational project managers of the construction camp in the face of the crisis of the continuous erosion of sanctions based on big data fuzzification, *crisis management and emergency situations*.

Publisher: Imam Hussein University

© **Authors**

٤
سال پانزدهم
زمستان ۱۴۰۲

پدیدارشناسی تجارب مدیران پروژه عملیاتی قرارگاه سازندگی در مواجهه با بحران تداوم فرسایشی تحریم‌ها بر اساس فازی‌سازی بیگ دیتا

امیررضا غلامی[۱] | حسین ظفری[۲] | سعید عبدی[۳]

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۲
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۸/۲۷
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۶
تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۹/۱۵
صص: ۱۲۵-۹۳

شاپا چاپی: ۳۵۶٤-۲۰۰۸
الکترونیکی: ۵۲۸۵-۲۶٤۵

CC BY NC

چکیده

هدف از این پژوهش، پدیدارشناسی تجارب مدیران پروژه عملیاتی قرارگاه سازندگی در مواجهه با بحران تداوم فرسایشی تحریم‌ها بر اساس فازی‌سازی بیگ دیتا بود. روش انجام این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظیر شیوه اجرا توصیفی است. به دلیل کاربرد دو روش کیفی و کمی در این پژوهش، نوع روش آمیخته به کار برده می‌شود. نمونه‌گیری از بین مدیران پروژه عملیاتی قرارگاه سازندگی انتخاب شده است. به دلیل کاربرد روش کیفی از ابزار مصاحبه ساختاریافته استفاده شد بر اساس این روش، تعداد نمونه به‌منظور اجرای فرایند مصاحبه شامل ۳۵ نفر از مدیران موفق در نظر گرفته شد. روش انجام پژوهش در روش پژوهش کمی به‌صورت پیمایشی بود و از ابزار پرسشنامه‌های محقق ساخته شامل ۳۳ سوال باز به‌منظور سنجش تجربیات مدیران موفق استفاده شد. متغیرهای پژوهش شامل توان برنامه‌ریزی و سازماندهی در شرایط بحران، توان رهبری در زمان بحران و توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی در نظر گرفته شد. بر اساس نتایج، مهم‌ترین مؤلفه توان رهبری در زمان بحران، شامل راهبردهای افزایش سود و درآمد انتخاب شد. بر اساس نتایج، مهم‌ترین مؤلفه الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید، افزایش و تعمیق ارتباط با الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید توسعه سرمایه انسانی انتخاب شد. بر اساس نتایج، مهم‌ترین مؤلفه توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی، بخش‌بندی بازار متناسب با نوع پروژه و درخواست‌ها انتخاب شد.

کلید واژه: شرایط بحران، مدیران موفق، عملیاتی (عمرانی، ساخت و تولید، حوزه نفت و گاز و پتروشیمی، تکنولوژی)، پدیدارشناسی تجربیات.

۱. نویسنده مسئول: مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران،ایران.
gholami9752@gmail.com
۲. استادیار، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران.
۳. کارمند شرکت نفت مناطق مرکزی، ایلام، ایران.

استناد: غلامی ، امیررضا و ظفری ، حسین و عبدی، سعید (۱۴۰۲)، پدیدارشناسی تجارب مدیران پروژه عملیاتی قرارگاه سازندگی در مواجهه با بحران تداوم فرسایشی تحریم‌ها بر اساس فازی‌سازی بیگ دیتا ، **مدیریت بحران و وضعیت های اضطراری**

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)

نویسندگان

مقدمه

یکی از چالش‌های مهمی که امروزه اکثر سازمان‌های کشور به‌ویژه سازمان‌های تولیدی و عملیاتی با آن مواجه هستند، رویکرد ناقص یا اهمیت کم استفاده از تجربیات مدیران موفق همان سازمان یا سایر سازمان‌ها در جهت تعالی و مواجهه با شرایط است. در داخل و خارج سازمان خطرناک است (لطیفی، ۱۳۹۶: ۵). امروزه موفقیت برنامه‌های سازمان‌ها در زمینه‌های مختلف از جمله بهره‌وری و حل چالش‌های سازمانی در گروه، ایجاد بستری برای افکار و ایده‌های علمی با پشتوانه تجربی است (کویی و همکاران ، ۲۰۲۰). اتخاذ استراتژی‌های موثر توسط مدیران سازمان که توانسته‌اند چالش‌های مسیر را در کنار اهداف و چشم اندازهای سازمان تبیین کنند و با بهره‌گیری از فرصت‌های ناب، زمینه توسعه را فراهم آورند. فروش و سودآوری و کسب سهم بالاتری از بازار. و در چارچوب تجارب مدیریت موثر شناخته شده است (آرکادی و همکاران ، ۲۰۲۱). با توجه به نقش مؤثر تجارب مدیریتی مؤثر بر مدیریت سازمان در شرایط بحرانی، مدل‌ها و مؤلفه‌های تجارب مدیریتی مؤثر اندازه‌گیری و ارزیابی شده است. در این میان مؤلفه هایی مانند سیستم مدیریت استراتژیک، استفاده از تجربیات مشابه در گذشته برای حل بحران، استفاده از دانش در کنار تجربه، سیستم ادراکی، فرضیه‌سازی، تفکر، کلی‌گرایی، تحمل ریسک، تحمل ابهام، بلندنظری، فرصت‌طلبی، هدفمندی. توانایی شهودی و دیدگاه از مهم ترین ابعاد تجارب مدیریتی اثربخش در نظر گرفته می‌شود (لی ، ۲۰۲۰).

تجارب موفق مدیریت عالی به‌عنوان معیار اصلی برای حل چالش‌های سازمانی در نظر گرفته شده است. این افکار به سطح توانمندی‌ها و قابلیت‌های علمی و تجربی مربوط می‌شود (پتر ، ۲۰۲۰). تجربه سازمانی مدیران، مفهوم سازی مدیر از عملیات سازمانی و رویدادهای پیرامونی است که شرایط را برای توسعه افق دیدگاه‌های فردی و سازمانی او و نیز توانایی یادگیری، کسب مهارت‌های استفاده مجدد و انتقال به دیگران (دانش) فراهم کرده است. (طالبیان، ۱۳۸۸، ۴۹). ضرورت طراحی سیستمی برای مستندسازی تجارب سازمانی مدیران با در نظر گرفتن این نکته که مستندسازی و انتقال تجربیات به جای تجارب و دانش نهفته (تلویحی) یکی از عوامل اساسی در

یادگیری سازمانی محسوب می‌شود. و آشکار است. مردم و سازمان‌ها باید به نحو شایسته مورد بهره برداری قرار گیرند (الهی و احمدی، ۱۳۷۹، ۴۸).

نتایج تحقیقات روزنتال (۲۰۱۸). انجام شده در زمینه حل چالش‌های سازمانی، نوآوری و توسعه، نشان‌دهنده توجه مدیران به نوآوری کارکنان است. نوآوری و توسعه توجه مدیران به نوآوری کارکنان باعث افزایش و بهبود حل چالش‌های سازمانی می‌شود، به‌طوری‌که شرکت‌های خلاق و باانگیزه بالا برگرفته از محیط و محیط کار نیز از پیشرفت شغلی خوبی برخوردار می‌شوند (روزنتال ، ۲۰۱۸).

پژوهشی که توسط سعادت و همکاران (۱۳۹۶) انجام شده در نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین تمام مولفه‌های نوآوری سازمانی و خرده سیستم مدیریت استراتژیک رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. آلبر (۲۰۱۹) نشان داده است که یکی از عوامل مؤثر در توسعه حل چالش‌های فروش بر اساس تجارب مؤثر مدیریتی، استراتژی بازاریابی است. این استراتژی، تمرکز اصلی استراتژی بازاریابی، تخصیص و هماهنگی مناسب فعالیت‌ها و منابع بازاریابی برای اطمینان از اهداف عملیاتی شرکت از نظر یک بازار - محصول خاص است. لی (۲۰۲۰) به بررسی مزایای مستندسازی تجربه در صنایع غذایی چین پرداخت. در بررسی ۱۷۵ شرکت صادرکننده صنایع غذایی (بخش شیلات). در چین در سال‌های ۲۰۰۱-۲۰۱۹ نشان داده شد که شرکت‌هایی که در مستندسازی تجربیات خود در زمینه تولید و صادرات موفق بوده‌اند (۷۹ شرکت از ۱۷۵ شرکت مورد بررسی). آنها در دوره رکود اقتصادی و شرایط نوسان بازار توانسته‌اند تا ۴۷ درصد عملکرد موفق‌تری نسبت به سایر شرکت‌های مورد بررسی از نظر بهره‌وری از خود نشان دهند. دالی (۲۰۲۰) نشان داده است که تجارب مدیریتی مؤثر در زمینه ارائه نرم‌افزار نظارت و کنترل برای حل چالش‌های کارکنان و سیستم‌های هوشمند برای نظارت دقیق بر مدیریت استراتژیک و ارتقای کارکنان بر اساس حل چالش‌های روزانه و ماهانه توانسته است هزینه‌های مربوط به ارزیابی را کاهش دهد. از راه‌حل‌ها چالش‌های سنتی به دلیل ایجاد عدالت سازمانی باعث افزایش روحیه کاری و اعتمادسازمانی کارکنان می‌شود. در شرایط بحرانی می‌توان شاهد مسائل و مشکلات عدیده‌ای برای

تولیدکنندگان بود که از آن جمله می‌توان به نوسانات شدید نرخ ارز، بلاتکلیفی در چرخه عرضه، تغییر الگوی مصرف مردم، ایجاد مشکل در تأمین سیستم‌ها و ابزارها، افت بازار سرمایه و... اشاره کرد. بورس و چالش‌های دیگری نیز با آن مواجه بود که هر یک از این عوامل به‌تنهایی می‌تواند زیان‌های جبران‌ناپذیری را برای شرکت‌های تولیدی به‌ویژه در استان‌های کشور که دارای صنایع نوپا هستند، به همراه داشته باشد، لذا برای مواجهه با چنین چالش‌هایی در مواقع بحران، بسیار ضروری است. اتخاذ استراتژی هایی مانند استفاده از تجربیات مدیران موفقی که توانسته‌اند شرکت‌های خود را از خطر بحران در مواقع بحران نجات دهند، مهم است. (گالهدار و همکاران ، ۲۰۲۰).

باتوجه‌به مطالب مطرح شده، در این پژوهش محقق به دنبال پدیدارشناسی تجارب مدیران موفق در مواجهه با شرایط خطیر برون‌سازمانی نظیر اعمال تحریم‌های بین‌المللی، تورم، رکود اقتصادی، قوانین و مقررات دست‌وپاگیر، مواد اولیه و .. است و در صدد است تا با استفاده از تجارب مدیران موفق، به سطحی از مستندسازی تجارب مدیران برای مدیران سایر شرکت‌های دیگر تحت‌تأثیر تحریم‌ها برآید که بتواند به‌عنوان یک راهبرد به این شرکت‌ها به‌منظور برون‌رفت از وضعیت رکود و مشکلات موجود کمک نماید.

مستندسازی تجارب مدیران

متأسفانه، بسیاری از مدیران امروزی نسبت به تجربیات گذشته بی‌تفاوت و حتی مخالف هستند، درحالی‌که با بررسی ۱۵۰ شرکت به این نتیجه رسیده اند که دانش به دست آمده از اشتباهات اغلب ابزاری برای دستیابی به موفقیت‌های آینده است (کادار ، ۲۰۲۱). سازمان وقتی یادگیرنده می‌شود که پنج مهارت حل نظامند مشکلات،آزمودن راهکارهای جدید، درس گرفتن از تجربیات گذشته، درس گرفتن از بهترین تجربیات دیگران، انتقال سریع و موثر و نتیجه بخش آموخته‌ها در سازمان را دارا باشد (هان و وونگ ، ۲۰۲۰). اگر مدیران سازمان تجارب، آموخته‌ها و صرفه جویی‌های عملی و عملی خود را مکتوب نکنند، باعث هدر رفتن سرمایه دانش آن سازمان می‌شود. از طرفی به دلیل ماهیت دانش و سرمایه فکری که در ذهن این افراد نهفته است، هنگام

خروج این افراد از سازمان (به دلیل بازنشستگی، انتقال، تعدیل...). استفاده کنندگان از این دانش نیز سازمان را ترک می‌کنند (وانکات و همکاران ، ۲۰۱۷). معنای تجربه توصیف یک موقعیت واقعی است که شامل یک تصمیم، چالش، فرصت یا موضوع خاصی است که شخص یا افراد یک سازمان با آن مواجه هستند. معمولاً تجربه سازمانی خواننده را تشویق می‌کند تا خود را در نقش تصمیم گیرنده قرار دهد (مقدسی، ۱۳۹۶، ۱۰). مهم¬ترین منافع مستندسازی تجربیات مدیران در موارد زیر خلاصه می‌شود.

۱- ثبت تاریخی، تحلیلی، علمی تجربیات، موفقیت‌ها، دستاوردها، مراحل رشد و سایر رویدادهای تعیین کننده سازمان. ۲- فراهم کردن زمینه ثبت، گسترش و آموزش فرهنگ سازمان به نسل‌های بعدی کارکنان و مدیران، ۳- تهیه ابزاری برای توجه به مسائل مختلف سازمانی و سازوکاری برای نگاه کردن به مسائل سازمان از زوایای مختلف. ۴- فراهم آوردن زمینه برای مرور وقایع گذشته. و امکان ارزیابی علمی نقاط قوت و ضعف سازمان و مدیران آن، ۵- ابزاری برای ایجاد نظریه‌های بومی مدیریت، ۶- زمینه سازی برای تسهیل و تقویت فرآیند یادگیری سازمانی، ۷- ابزاری برای الگوسازی بهترین تجربیات؛ برای یک تجربه خوب طراحی شده که می‌تواند مخاطب را جذب و بازآموزی کند (مارک ، ۲۰۱۷).

از جمله رویکردهایی که در سطح جهانی در زمینه استفاده از تجربیات علمی و عملی مدیران موفق در سطح سازمان‌های مختلف مطرح می‌شود، موضوع پدیدارشناسی تجربیات این دسته از مدیران است. (لیزا ، ۲۰۱۷). در جایگاه پدیدارشناسی، مدیران فعلی سازمان‌ها یا مشاوران یا برنامه‌ریزان کلیدی سازمان‌ها به سراغ مدیران موفق قبلی در سایر سازمان‌های همسو می‌رفتند و برای ایجاد برنامه‌ای مدون از آن‌ها در رابطه با تجربیات خود در لحظات حساس، شرایط بحرانی، درونی و شرایط بیرونی سازمان، شرایط بحران اقتصادی کشور و راه‌های برون رفت از این شرایط، پرسش هایی را مطرح می‌کند و از طریق مصاحبه یا پرسش‌نامه، اطلاعات ارزشمندی را به دست می‌آورد که می‌تواند در قالب پدیدارشناسی تجربیات در سازمانش، شرایط و شرایط اعمال شود. برنامه‌ریزی آینده می‌تواند از آن استفاده کند (فقهی فرهمند، ۱۳۸۵، ۷۳). پدیدارشناسی به درک

ماهیت پدیده‌ها در متن و زمینه‌ای که در آن رخ می‌دهد کمک می‌کند. هدف از روش تحقیق کیفی پدیدارشناسی توصیف تجارب زندگی به گونه‌ای است که در زندگی وجود دارد، تمرکز پدیدارشناسی تجربیات زندگی است. زیرا همین تجربیات است که معنای هر پدیده را برای فرد ایجاد می‌کند. مطالعات پدیدارشناختی تلاش می‌کنند تا توضیحی مستقیم از پدیده‌ها و تجربیات بشری آن‌گونه که هستند و در مکان، زمان و جهانی که در آن وجود دارند ارائه دهند (طالبیان، ۱۳۸۸، ۷۹).

استان خوزستان یکی از استان‌های صدساله صنعتی در زمینه‌های کشاورزی، نفت و گاز و صنایع فلزی است و بسیاری از صنایع پایین‌دستی در این زمینه‌ها در این استان گسترش چشمگیری داشته است. باتوجه‌به هزینه‌های بالای ساخت و بهره‌برداری از این صنایع سنگین، بروز هرگونه چالش فنی و مدیریتی می‌تواند خسارات جبران‌ناپذیری به صنعت استان وارد کند؛ بنابراین یکی از راهکارهای مهمی که می‌تواند کمک شایانی به رفع چالش‌ها و محدودیت‌های پیشروی ما باشد، استفاده از تجربیات مدیران موفق در صنایع استان به‌ویژه صنایع موفق در گذار از بحران (درون و بیرون سازمان) شده است. به‌طوری‌که از تجربیات این مدیران در همان حوزه فعالیت صنعتی در سایر نقاط استان و یا در سایر زمینه‌های فعالیت استفاده شود (نادری، ۱۳۹۶، ۱۸).

اهمیت تبادل تجربیات مدیران در شرایط امروز اهمیت مضاعفی پیدا کرده است که ناشی از افزایش شدید رقابت و همچنین افزایش چشمگیر تغییرات در محیط سازمان است. در واقع تبادل تجربیات مدیران بر دو پارادایم مهم یعنی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی استوار است. دو پارادایم که ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند. یادگیری سازمانی اکنون به یک اصل انکارناپذیر برای بقا در محیط کسب‌وکار تبدیل شده است. در شرایط کنونی کشور که بخش‌های مختلف آن دچار تحریم‌های اقتصادی شده و نوعی بحران اقتصادی برای اکثر صنایع کشور ایجاد شده است، در برخی از صنایع شاهد هستیم که علاوه بر اینکه تحت‌تأثیر بحران قرار نگرفته‌اند، رشد تولید و توسعه دارند. بیشتر وجود دارد. این موضوع در قالب توانمندی‌های مدیریتی و تجربیات آنها در عبور از بحران قابل‌بررسی است. بررسی و استفاده از این تجربیات می‌تواند برای سایر مدیرانی که

با بحران‌های اقتصادی دست‌وپنجه نرم می‌کنند بسیار مفید و مهم باشد. در قالب پدیدارشناسی تجربیات مدیران موفق، می‌توان به سایر مدیران در همان بخش تولید یا سایر بخش‌ها در هر نقطه از کشور کمک کرد (هداوند، ۱۳۹۶، ۱۳).

بنابراین، اهمیت و ضرورت درک این تجربیات در قالب پدیدارشناسی تجارب مدیران موفق در این تحقیق موردتوجه قرار گرفته است. استان خوزستان یکی از استان‌های با فعالیت اقتصادی بالا در صنایع کوچک، متوسط و بزرگ و کارگاهی با سطح اشتغال بالا (بیش از ۲۹۳ هزار فرصت شغلی) است. و گردش مالی سالانه بیش از (۷٫۸ میلیارد دلار). دارند (آمار اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان در سال ۱۳۹۷). که هر نوع بحران اقتصادی می‌تواند ضربه مهلکی به ساختار تولید در استان وارد کند. بنابراین قبل از تأثیر همه جانبه بحران‌های اقتصادی ناشی از تحریم‌ها، ارائه راهکارهایی از جمله استفاده از تجربیات مدیران موفقی که توانسته‌اند بر اساس آمار فروش و توسعه تولید موفق تر از سایر مدیران ظاهر شوند تا الگویی به مدیران آسیب دیده ارائه شود. بحران اقتصادی را می‌توان یک استراتژی مهم در نظر گرفت.

روش انجام پژوهش

روش اجرا، جامعه و نمونه پژوهش

روش انجام این پژوهش از نظر هدف کاربردی و توصیفی است. باتوجه‌به استفاده از دو روش کیفی و کمی در این تحقیق، از نوع روش ترکیبی استفاده شده است. در انجام پژوهش به‌صورت کیفی، جامعه آماری در این تحقیق را مدیران پروژه‌های عملیاتی قرارگاه سازندگی (مدیران ارشد و میانی) تشکیل می‌دهند. باتوجه‌به تعداد مشخص مدیران پروژه‌های عملیاتی قرارگاه سازندگی از یک سو و لزوم انطباق این پژوهش با ارزیابی تجربیات مدیران موفق در دوران بحران و فرسایش تحریم‌ها، است. شناسایی مدیران پروژه عملیاتی قرارگاه سازندگی جهت پرداخت در زمینه پروژه‌های قرارگاه سازندگی؛ بنابراین برای نمونه‌گیری از معیارهای زیر به‌عنوان معیار استفاده می‌شود. بر اساس آمار پروژه‌های قرارگاه سازندگی در سال ۱۳۹۹-۱۴۰۰، مهم‌ترین شاخص‌ها در

زمینه توسعه تولید و بازرگانی، شاخص‌های ارتقای شاخص‌های کارآفرینی و اشتغال، توسعه تولید، استفاده از فناوری‌های نوین و ورود به بازارهای خارجی را دارا بوده است. در روش کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند با رویکرد افراد کلیدی استفاده شده است. بر اساس این روش، تعداد نمونه برای انجام فرآیند مصاحبه شامل ۳۵ نفر از مدیران پروژه عملیاتی قرارگاه سازندگی بود. علت انتخاب ۳۵ مدیر موفق، ارزیابی پروژه‌های قرارگاه سازندگی در انتخاب شرکت‌های منتخب سال ۱۳۹۸ در شاخص‌های ارتقای شاخص‌های کارآفرینی و اشتغال، توسعه تولید، استفاده از فناوری‌های نوین و ورود به بازارهای خارجی بوده است.

روش انجام تحقیق در روش تحقیق کمی پیمایشی است. به‌عبارت‌دیگر محقق به بررسی و تحلیل فرضیه‌های تحقیق می‌پردازد. شاخص‌های تأیید شده توسط کارشناسان در بخش کیفی مؤلفه‌ها و سؤالات پرسش‌نامه را تعیین می‌کند. از پرسش‌نامه محقق ساخته شامل ۳۳ سوال باز برای سنجش تجربیات مدیران موفق به‌منظور سنجش تجربیات در دوره بحران و فرسایش تحریم‌ها در بین مدیران عملیاتی (ساخت، ساخت و تولید، نفت و گاز). و حوزه‌های پتروشیمی، فناوری). از زمینه پروژه‌های قرارگاه سازندگی استفاده شد. جامعه آماری در بخش روش کمی شامل مدیران پروژه‌های عملیاتی قرارگاه سازندگی (مدیران ارشد و میانی) می‌باشد. است. به‌منظور نمونه گیری از کل جامعه آماری، با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای (از هر گروه و طبقه چند نفر انتخاب می‌شوند) به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. استفاده می‌شود با توجه به برآورد کل جامعه آماری بر اساس آمار ذکر شده، تعداد کل جامعه آماری شامل ۱۰۸ نفر به شرح زیر می‌باشد. به‌منظور تبیین نمونه آماری، تعداد ۳۵ شرکت از بین این شرکت‌ها بر اساس آمار طبقه بندی شرکت‌های موفق در زمینه پروژه‌های قرارگاه سازندگی انتخاب شدند.

ابزار گردآوری اطلاعات

ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش استفاده از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. به این منظور سؤال‌های مصاحبه به‌صورت محقق ساخته طرح شده و در اختیار تعداد ۳۵ نفر از مدیران پروژه عملیاتی قرارگاه سازندگی (مدیران ارشد و میانی). قرار گرفت. در مطالعه حاضر در

مجموع ۳۵ مصاحبه انجام شده است که مدت زمان آن‌ها تا ۱ ساعت بسته به تمایل مصاحبه شونده برای ادامه گفتگو، به طول انجامید. مصاحبه‌ها به‌صورت تک نفری انجام پذیرفت که خود این موضوع موجب شده تا مصاحبه شونده احساس کند که اطلاعات او توسط فرد دیگری شنیده نمی‌شود، بنابراین به راحتی نظرات خود را پیرامون مباحث مطرح شده ایراد می‌نمود.

روایی و پایایی و ابزار تحلیل یافته‌های پژوهش

روایی و پایایی پژوهش کیفی نشان می‌دهد که کدگذاری انجام شده تا چه میزان قابل‌اعتماد است و به‌درستی انجام شده است. البته مفهوم روایی و پایائی در روش پژوهش کیفی با آنچه که پژوهشگران از پژوهش‌ها کمی به‌خاطر دارند تا حدودی متفاوت است. محاسبه روایی و پایایی با روش اسکات. برای محاسبه روایی و پایایی با روش اسکات متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. در نهایت پایایی بر اساس درصد توافق مشاهده شده معادل (Pi =۷۹ درصد). محاسبه شده است

قابلیت اعتماد پرسش‌نامه‌ها معمولاً به کمک آلفای کرونباخ، روایی در سطح ۸۴ درصد ارزیابی گردید. در بخش کمی، محقق به‌منظور اجرای پژوهش از روش تحلیل عاملی تائیدی و مدل سازی با PLS استفاده و به‌منظور تحلیل داده‌ها نیز از روش تحلیل واریانس و آزمون T استفاده شده است.

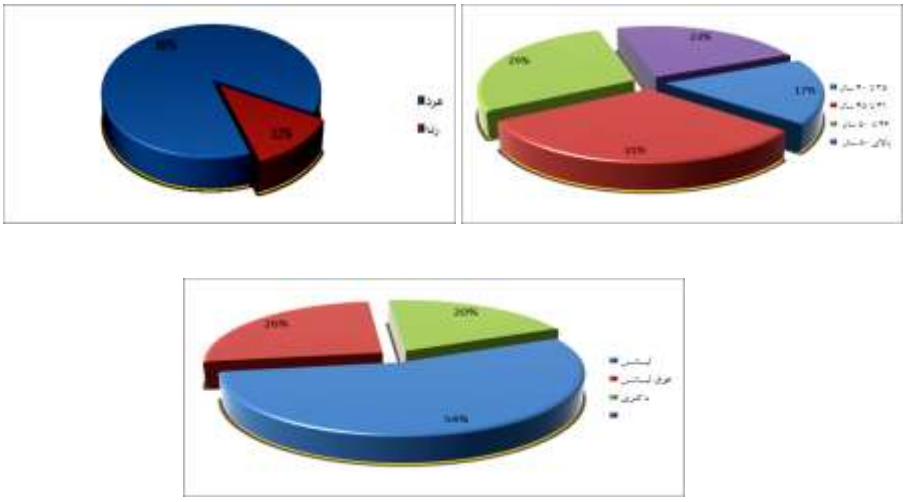
تحلیل یافته‌های پژوهش

در این بخش داده‌های گردآوری شده توسط پرسش‌نامه (بسته) و سؤال‌های مصاحبه (باز). مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفته است. در این بخش ابتدا به توصیف آماری داده‌های حاصل از اجرای پرسش‌نامه (بسته) و سؤال‌های مصاحبه (باز). پرداخته شده و سپس مفروضات مطرح شده مورد آزمون قرار گرفته است. به‌منظور توصیف داده‌های مذکور با استفاده از نرم‌افزار SPSS، شاخص‌های فراوانی، درصد فراوانی به‌دست‌آمده و در سطح استنباطی پس از بررسی پایایی و روایی پرسش‌نامه (بسته) و سؤال‌های مصاحبه (باز)، برای بررسی روابط از مدل‌یابی معادلات

ساختاری (SEM). استفاده شده است. یکی از تکنیک‌های مورداستفاده SEM کمترین مربعات بخشی (PLS). که بر روی واریانس بین سازه‌ها تمرکز شده است (وو، ۲۵:۲۰۱۸).

بررسی نتایج آمار توصیفی

بررسی تعداد و درصد مدیران پروژه عملیاتی قرارگاه سازندگی از نظر جنسیت نشان‌داده‌شده است،۸۸ درصد مدیران پروژه عملیاتی قرارگاه سازندگی مرد و ۱۲ درصد زن می‌باشند



شکل ۱- جنسیت، تحصیلات و دامنه سنی افراد نمونه آماری

بررسی نشان‌داده‌شده است میزان تحصیلات ۵۴,۳ درصد مدیران پروژه عملیاتی قرارگاه سازندگی لیسانس، ۲۵/۷ درصد فوق لیسانس و میزان تحصیلات ۲۰,۰ درصد دکتری می‌باشند. بررسی نشان‌داده‌شده است سن ۱۷,۲ درصد مدیران پروژه عملیاتی قرارگاه سازندگی بین ۳۵ تا ۴۰ سال، ۳۱,۵ درصد بین ۴۱ تا ۴۵ سال، ۲۸,۵ درصد بین ۴۶ تا ۵۰ سال و سن ۲۲,۸ درصد بالای ۵۰ سال می باشد. بررسی نشان‌داده‌شده است سابقه کار بیشتر مدیران پروژه عملیاتی قرارگاه سازندگی معادل با ۳۱,۵ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال می‌باشد.

آمار استنباطی

در این بخش ابتدا به توضیح روش تجزیه‌وتحلیل موردنظر در این پـژوهش (مـدل‌یـابی معادلـه ساختاری). پرداخته شده است و سپس با استفاده از این روش فرضیه‌های پـژوهش مـورد بررسـی و آزمون قرار گرفته است.

پیاده‌سازی متدولوژی پدیدارشناسی تجربیـات مـدیران موفـق در قالـب الگـوی مستندسازی

چارچوب پدیدارشناسی تجربیات مدیران موفق ارائه شده در ایـن پـژوهش، در پدیدارشناسـی تجربیات مدیران، به کار گرفته شده است. مراحل پیاده‌سازی چارچوب پیشنهادی عبارت‌اند از:

مرحله اول: تشکیل الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران و تدوین طرح‌ها

با بهره‌گیری از بررسی ادبیات موضوع در مورد ابعاد الگوی پدیدارشناسی تجربیـات مـدیران و همچنین پژوهش‌های انجام شده برای ارزیابی عملکرد با استفاده از رویکرد الگـوی پدیدارشناسـی تجربیات مـدیران در سـازمان‌هـای مختلـف و نیـز مصـاحبه و جلسـات گروهـی بـا حضـور پرسـنل مدیریتی، کادر اداری و کادر عملیاتی پدیدارشناسی تجربیات مدیران، اهداف و طرح‌هـای توسـعه در مـدل الگـوی پدیدارشناسـی تجربیـات مـدیران شناسـایی شـدند و مـدل الگـوی پدیدارشناسـی تجربیات مدیران به همراه اهداف و طرح‌های توسعه در هر یک از جنبه‌ها تشکیل شده‌اند.

گام اول - تعیین مؤلفه‌ها و اوزان جنبه‌های و راهبردها و عوامل کلیدی

در جدول ذیل به بررسی مؤلفه‌ها و اوزان جنبه‌های و راهبردها و عوامل کلیـدی پدیدارشناسـی تجارب مدیران پروژه قرارگاه سازندگی پرداخته شده است. در این جدول مؤلفه اصلی شامل توان رهبری در زمان بحران بوده و وزن سطح و وزن معیار و وزن نهایی زیر مولفه‌های این مؤلفـه اصـلی مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۱- اوزان متغیرهای بخش توان رهبری در زمان بحران

بخش	عنوان	علامت اختصار	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
توان رهبری در زمان بحران	سطح انتظارات اجتماعی	A1	۰,۷۵۶	۰,۳۸۶	۰,۱۱۵
	افزایش فروش از طریق بهینه‌سازی محصول و یا خدمات فعلی و یا ارائه محصول یا خدمات جدی	A2	۰,۷۴۴	۰,۲۵۱	۰,۱۰۲
	سیستم‌های اطلاعات مدیریت و پشتیبان تصمیم	A3	۰,۷۲۵	۰,۲۵۵	۰,۰۹۹
	تکمیل سیستم‌های اطلاعاتی: اداری/ مالی/ اطلاع‌رسانی..	A4	۰,۶۸۷	۰,۲۹۸	۰,۰۸۱
	برنامه برای تکمیل نیروی کاری	A5	۰,۶۳۹	۰,۲۶۱	۰,۰۷۴
	بهبود سودآوری پروژه‌ها	A6	۰,۶۰۶	۰,۱۸۹	۰,۰۶۹
	شاخص‌های تخصیص بهینه منابع مالی	A7	۰,۵۷۹	۰,۱۴۶	۰,۰۸۷
	برون‌سپاری خدمات لجستیک حاصل از محصولات جدید	A8	۰,۵۲۵	۰,۱۵۸	۰,۱۰۳
	پیشرفت ایده محوری (توسعه محصول).	A9	۰,۵۱۱	۰,۱۳۲	۰,۰۷۱
	برون‌سپاری خدمات لجستیک	A10	۰,۴۹۴	۰,۰۹۸	۰,۰۲۶
	بودجه‌ریزی عملیاتی	A11	۰,۴۸۱	۰,۰۶۹	۰,۰۵۵
	تطبیق‌دادن ظرفیت تولید مازاد بر مصرف بازار فعلی	A12	۰,۴۶۹	۰,۰۵۵	۰,۰۳۶
	تأثیر هدفمندی یارانه‌ها بر بخش لجستیک تولید	A13	۰,۴۴۲	۰,۰۴۹	۰,۰۴۲

اوزان متغیرهای بخش الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید

در جدول ذیل به بررسی مؤلفه‌ها و اوزان متغیرهای بخش الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید در پروژه‌های قرارگاه سازندگی پرداخته شده است. در این جدول مؤلفه اصلی شامل توان برنامه‌ریزی و سازماندهی در شرایط بحران بوده و وزن سطح و وزن معیار و وزن نهایی زیر مولفه‌های این مؤلفه اصلی مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۲- اوزان متغیرهای بخش توان برنامه‌ریزی و سازماندهی در شرایط بحران

بخش	عنوان	علامت اختصار	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
توان برنامه‌ریزی و سازماندهی در شرایط بحران	دستیابی به کانال‌های جدید توزیع باکیفیت، هزینه و قابلیت اطمینان مطلوب	M1	۰,۵۹۳	۰,۴۶۳	۰,۱۶۲
	رویکرد به استراتژی‌های کاهش، سطح فعالیت‌های شرکت در مواقع بحرانی و اشباع بازار	M2	۰,۵۵۹	۰,۱۵۸	۰,۱۳۲
	استراتژی‌های پرتفولیو مبتنی بر تجزیه‌وتحلیل پرتفولیو (هماهنگی جریان نقدی واحدهای کسب‌وکار).	M3	۰,۵۱۶	۰,۰۸۴	۰,۰۹۹
	سیستم کنترل موجودی و خط‌مشی‌های تغییر و نگهداری	M4	۰,۴۸۷	۰,۱۲۶	۰,۰۹۲
	شناسایی فوری منشأهای ریسک در طرح‌های تولید و سرمایه‌گذاری	M5	۰,۴۵۲	۰,۰۹۴	۰,۰۸۴
	بخش‌بندی مشتریان شرکت و شناسایی مشتریان جدید	M6	۰,۴۴۰	۰,۱۱۴	۰,۰۷۰
	رقابت از طریق همکاری: برای مثال همکاری تنگاتنگی با بانک، یا تأمین‌کنندگان مواد و قطعات و ... که معمولاً منجر به ایجاد مجتمع‌های صنعتی یا تجاری می‌گردد.	M7	۰,۴۱۶	۰,۱۵۸	۰,۰۶۱

بخش	عنوان	علامت اختصار	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
توان برنامه‌ریزی و سازماندهی در شرایط بحران	ساخت داخلی برخی از تأسیسات و سایر تجهیزات کارگاهی	M8	۰,۳۹۴	۰,۱۱۵	۰,۰۵۸
	شناسایی خلأهای سایر تولیدکننده‌ها و تمرکز بر پر کردن آن خلأها	M9	۰,۳۷۵	۰,۰۹۵	۰,۰۵۵
	تغییر کاربری برخی فضاهای برای تولید موقت مبتنی بر نیاز آنی بازار	M10	۰,۳۴۲	۰,۰۸۱	۰,۰۴۹
	استفاده از ماشین‌آلات و تجهیزات موردنیاز اشتراکی با سایر کارخانه‌ها	M11	۰,۳۲۷	۰,۱۳۶	۰,۰۴۵
	توسعه میانگین رشد سالیانه تقاضا	M12	۰,۳۰۸	۰,۱۷۹	۰,۰۳۹
	رویکرد به استراتژی‌های سرپرستی – ایجاد هم‌افزایی از طریق توسعه و تسهیم منابع	M13	۰,۲۸۷	۰,۰۹۱	۰,۰۳۷

اوزان متغیرهای بخش توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی

در جدول ذیل به بررسی مؤلفه‌ها و اوزان متغیرهای بخش توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی در قالب مولفه‌های پدیدارشناسی تجارب مدیران پروژه قرارگاه سازندگی پرداخته شده است. در این جدول مؤلفه اصلی شامل توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی بوده و وزن سطح و وزن معیار و وزن نهایی زیر مولفه‌های این مؤلفه اصلی مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۳- اوزان متغیرهای بخش توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی

بخش	عنوان	علامت اختصار	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی	تنوع محصول منطبق با ذائقه و سلایق مشتریان خارجی	V1	۰,۶۱۲	۰,۵۳۲	۰,۲۲۶
	تقویت بخش پژوهش و توسعه	V2	۰,۵۹۲	۰,۲۸۲	۰,۲۰۲
	ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی	V3	۰,۵۷۳	۰,۲۴۴	۰,۱۸۷
	تشویق مشارکت کارکنان در تبادل دانش	V4	۰,۵۴۱	۰,۳۶۵	۰,۱۵۱

بخش	عنوان	علامت اختصار	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی	ایجاد مشارکت پایدار در الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید توسعه سرمایه انسانی و کارکنان	V5	۰,۵۲۷	۰,۰۸۸	۰,۱۳۲
	استراتژی‌های پرتفولیو مبتنی بر تجزیه‌وتحلیل پرتفولیو (هماهنگی جریان نقدی واحدهای کسب‌وکار).	V6	۰,۴۷۹	۰,۱۸۹	۰,۱۱۵
	اخذ مجوّزها، استانداردها و تأییدیه‌های داخلی و بین‌المللی	V7	۰,۴۲۵	۰,۱۲۷	۰,۰۹۷
	رویکرد به استراتژی‌های ثبات در تولید تا مدت‌زمان مشخص، عدم تغییر در فعالیت‌های فعلی شرکت سازمان	V8	۰,۳۷۷	۰,۰۹۷	۰,۰۸۳
	کاهش چرخه حیات و بهبود توسعه محصول	V9	۰,۳۴۲	۰,۰۸۹	۰,۰۷۶
	استفاده از بازاریابی هوشمند	V10	۰,۳۱۸	۰,۱۳۵	۰,۰۵۲
	جستجوی مناطق بی‌دفاع: شناسایی خلأهای بازار رقابت که به علت عدم حضور رقبا	V11	۰,۳۰۷	۰,۱۴۷	۰,۰۴۸
	توسعه فرایندهای مدیریت نوآوری	V12	۰,۲۸۵	۰,۰۷۶	۰,۰۴۱
	ایجاد برتری: در چند بعد برای مثال هم‌زمان در ابعاد کاهش هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، فرآیند تولید متمرکز و اعتبار علامت تجاری خود را توانمند ساختن.	V13	۰,۲۶۷	۰,۰۸۷	۰,۰۳۹
	ثبت اختراع، علائم تجاری، ارائهٔ پژوهش و سمینارهای علمی	V14	۰,۲۴۴	۰,۰۶۸	۰,۰۳۷

اوزان متغیرهای بخش الزامات مشارکت سرمایه انسانی

در جدول ذیل به بررسی مؤلفه‌ها و اوزان متغیرهای بخش الزامات مشارکت سرمایه انسانی در قالب مولفه‌های پدیدارشناسی تجارب مدیران پروژه قرارگاه سازندگی پرداخته شده است. در این جدول مؤلفه اصلی شامل الزامات مشارکت سرمایه انسانی بوده و وزن سطح و وزن معیار و وزن نهایی زیر مولفه‌های این مؤلفه اصلی مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۴- اوزان متغیرهای بخش الزامات مشارکت سرمایه انسانی

بخش	عنوان	علامت اختصار	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
الزامات مشارکت سرمایه انسانی	توسعه اتوماسیون اداری	H1	۰,۳۹۸	۰,۳۲۵	۰,۱۳۲
	توسعه نظام جامع اطلاعات مشتریان	H2	۰,۳۵۹	۰,۳۱۱	۰,۱۱۷
	پرونده الکترونیک لجستیک تولید	H3	۰,۳۲۱	۰,۲۴۲	۰,۰۹۶
	سیستم‌های اطلاعات مدیریت و پشتیبان تصمیم	H4	۰,۲۸۷	۰,۱۲۳	۰,۰۹۲
	یکپارچه‌سازی نظام اطلاعات فنی تولید	H5	۰,۲۷۱	۰,۰۹۶	۰,۰۸۳
	اطمینان از دستیابی به اطلاعات درست و به‌موقع	H6	۰,۲۴۴	۰,۱۴۳	۰,۰۷۱
	یکپارچه‌سازی نظام اطلاعاتی مشترک بین کارکنان	H7	۰,۲۱۶	۰,۰۷۸	۰,۰۶۵

گام دوم - تعیین اهمیت هر یک از طرح‌ها با روش گسترش کارکرد الزامات

ازآنجایی‌که طرح‌های توسعه تحت بررسی در چارچوب الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران همگی از اولویت یکسان برخوردار نیستند و باتوجه‌به اینکه برای هر هدف در مدل الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران می‌توان چندین طرح توسعه را مطرح نمود، جهت مشخص‌کردن اولویت و وزن هر یک از طرح‌های توسعه از گسترش کارکرد الزامات استفاده شده است. برای

مقایسه طرح‌ها (HOWs) و اهداف (WHATs). در خانه کیفیت از مقیاس زبان‌شناختی بهره گرفته شده است.

در جدول ذیل به بررسی الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران بر مبنای تبیین الزامات در قالب طرح مقیاس‌های زبانی و نماد مربوط به هر مقیاس زبانی آورده شده است.

جدول ۵- فرایند الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران بر مبنای تبیین الزامات

الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران بر مبنای تبیین الزامات	مقیاس‌های زبانی	نماد مربوط به هر مقیاس زبانی
(۲ و۱و۰).	خیلی کم	VL
(۴ و۳و۲).	کم	L
(۶ و۵و۴).	متوسط	M
(۸ و۷و۶).	زیاد	H
(۱۰ و۹و۸).	خیلی زیاد	VH

در این پژوهش، به‌منظور تعیین اهمیت هر یک از اهداف (WHATs) و ارتباط بین اهداف و طرح‌ها، نظرات سه مدیر تبیین‌کننده الزامات جمع‌آوری‌شده و از این نظرات میانگین گرفته شده که برای هر یک از نظرات نمادهایی تعریف شده است.

نمادها و میانگین نظرات تبیین‌کنندگان الزامات

در جدول ذیل به بررسی نمادها و میانگین نظرات تبیین‌کنندگان الزامات در قالب مولفه‌های پدیدارشناسی تجارب مدیران پروژه قرارگاه سازندگی پرداخته شده است. در این جدول مؤلفه اصلی شامل توان رهبری در زمان بحران بوده و در قالب سه سطح پرسنل مدیریتی، کادر اداری و کادر عملیاتی به بررسی زیر مولفه‌های مقوله اصلی پرداخته شده است

جدول ۶- سطح اهمیت متغیرهای بخش مالی

بخش	عنوان	علامت اختصار	DM1 پرسنل مدیریتی	DM2 کادر اداری	DM3 کادر عملیاتی
توان رهبری در زمان بحران	سطح انتظارات اجتماعی	A1	H	VH	VH
	افزایش فروش از طریق بهینه‌سازی محصول و یا خدمات فعلی و یا ارائه محصول یا خدمات جدی	A2	VH	M	VH
	سیستم‌های اطلاعات مدیریت و پشتیبان تصمیم	A3	H	VH	H
	تکمیل سیستم‌های اطلاعاتی: اداری/ مالی/ اطلاع‌رسانی..	A4	M	M	L
	برنامه برای تکمیل نیروی کاری	A5	H	VH	H
	بهبود سودآوری پروژه‌ها	A6	M	H	M
	شاخص‌های تخصیص بهینه منابع مالی	A7	H	M	L
	برون‌سپاری خدمات لجستیک حاصل از محصولات جدید	A8	VH	VH	H
	پیشرفت ایده محوری (توسعه محصول).	A9	H	M	H
	برون‌سپاری خدمات لجستیک	A10	H	M	VH
	بودجه‌ریزی عملیاتی	A11	H	M	M
	تطبیق‌دادن ظرفیت تولید مازاد بر مصرف بازار فعلی	A12	L	L	M
	تأثیر هدفمندی یارانه‌ها بر بخش لجستیک تولید	A13	VH	VH	VH

اهمیت متغیرهای بخش الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید

در جدول ذیل به بررسی اهمیت متغیرهای بخش الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید در قالب مولفه‌های پدیدارشناسی تجارب مدیران پروژه قرارگاه سازندگی پرداخته شده است. در این

جدول مؤلفه اصلی شامل توان برنامه‌ریزی و سازماندهی در شرایط بحران بوده و در قالب سه سطح وزن سطح، وزن معیار و وزن نهایی به بررسی زیر مولفه‌های مقوله اصلی پرداخته شده است.

جدول ۷- سطح اهمیت متغیرهای بخش توان برنامه‌ریزی و سازماندهی در شرایط بحران

بخش	عنوان	علامت اختصار	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
توان برنامه‌ریزی و سازماندهی در شرایط بحران	دستیابی به کانال‌های جدید توزیع باکیفیت، هزینه و قابلیت اطمینان مطلوب	M1	H	VH	M
	رویکرد به استراتژی‌های کاهش، سطح فعالیت‌های شرکت در مواقع بحرانی و اشباع بازار	M2	H	H	VH
	استراتژی‌های پرتفولیو مبتنی بر تجزیه‌وتحلیل پرتفولیو (هماهنگی جریان نقدی واحدهای کسب‌وکار).	M3	M	VH	VH
	سیستم کنترل موجودی و خط‌مشی‌های تغییر و نگهداری	M4	VH	H	VH
	شناسایی فوری منشأهای ریسک در طرح‌های تولید و سرمایه‌گذاری	M5	VH	VH	VH
	بخش‌بندی مشتریان شرکت و شناسایی مشتریان جدید	M6	H	H	H
	رقابت از طریق همکاری: برای مثال همکاری تنگاتنگی با بانک، یا تأمین‌کنندگان مواد و قطعات و ... که معمولاً منجر به ایجاد مجتمع‌های صنعتی یا تجاری می‌گردد.	M7	M	M	L
	ساخت داخلی برخی از تأسیسات و سایر تجهیزات کارگاهی	M8	M	M	M
	شناسایی خلأهای سایر تولیدکننده‌ها و تمرکز بر پر کردن آن خلأها	M9	H	H	M

بخش	عنوان	علامت اختصار	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
توان برنامه‌ریزی و سازماندهی در شرایط بحران	تغییر کاربری برخی فضاهای برای تولید موقت مبتنی بر نیاز آنی بازار	M10	L	M	L
	استفاده از ماشین‌آلات و تجهیزات موردنیاز اشتراکی با سایر کارخانه‌ها	M11	L	M	L
	توسعه میانگین رشد سالیانه تقاضا	M12	M	VL	VL
	رویکرد به استراتژی‌های سرپرستی – ایجاد هم‌افزایی از طریق توسعه و تسهیم منابع	M13	M	L	VL

اهمیت متغیرهای بخش توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی

در جدول ذیل به بررسی اهمیت متغیرهای بخش الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید در قالب مولفه‌های پدیدارشناسی تجارب مدیران پروژه قرارگاه سازندگی پرداخته شده است. در این جدول مؤلفه اصلی شامل توان برنامه‌ریزی و سازماندهی در شرایط بحران بوده و در قالب سه سطح وزن سطح، وزن معیار و وزن نهایی به بررسی زیر مولفه‌های مقوله اصلی پرداخته شده است.

جدول ۸- سطح اهمیت متغیرهای بخش توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی

بخش	عنوان	علامت اختصار	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی	تنوع محصول منطبق با ذائقه و سلایق مشتریان خارجی	V1	VH	VH	VH
	تقویت بخش پژوهش و توسعه	V2	H	VH	H
	ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی	V3	H	H	VH
	تشویق مشارکت کارکنان در تبادل دانش	V4	H	VH	H
	ایجاد مشارکت پایدار در الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید توسعه سرمایه انسانی و کارکنان	V5	H	M	H
	استراتژی‌های پرتفولیو مبتنی بر	V6	H	VH	VH

بخش	عنوان	علامت اختصار	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی	تجزیه‌وتحلیل پرتفولیو (هماهنگی جریان نقدی واحدهای کسب‌وکار).				
	اخذ مجوّزها، استانداردها و تأییدیه‌های داخلی و بین‌المللی	V7	H	H	H
	رویکرد به استراتژی‌های ثبات در تولید تا مدت‌زمان مشخص، عدم تغییر در فعالیت‌های فعلی شرکت سازمان	V8	VH	VH	H
	کاهش چرخه حیات و بهبود توسعه محصول	V9	M	H	H
	استفاده از بازاریابی هوشمند	V10	M	H	M
	جستجوی مناطق بی‌دفاع: شناسایی خلأهای بازار رقابت که به علت عدم حضور رقبا	V11	L	M	M
	توسعه فرایندهای مدیریت نوآوری	V12	M	M	M
	ایجاد برتری: در چند بعد برای مثال هم‌زمان در ابعاد کاهش هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، فرآیند تولید متمرکز و اعتبار علامت تجاری خود را توانمند ساختن.	V13	L	L	VL
	ثبت اختراع، علائم تجاری، ارائهٔ پژوهش و سمینارهای علمی	V14	L	VL	VL

اهمیت متغیرهای بخش الزامات مشارکت سرمایه انسانی

در جدول ذیل به بررسی نمادها و میانگین اهمیت متغیرهای بخش الزامات مشارکت سرمایه انسانی در قالب مولفه‌های پدیدارشناسی تجارب مدیران پروژه قرارگاه سازندگی پرداخته شده است. در این جدول مؤلفه اصلی شامل الزامات مشارکت سرمایه انسانی بوده و در قالب سه سطح وزن سطح، وزن معیار و وزن نهایی به بررسی زیر مولفه‌های مقوله اصلی پرداخته شده است.

جدول ۹- سطح اهمیت متغیرهای بخش الزامات مشارکت سرمایه انسانی

بخش	عنوان	علامت اختصار	وزن سطح	وزن معیار	وزن نهایی
الزامات مشارکت سرمایه انسانی	توسعه اتوماسیون اداری	H1	VH	VH	VH
	توسعه نظام جامع اطلاعات مشتریان	H2	H	VH	VH
	پرونده الکترونیک لجستیک تولید	H3	H	VH	H
	سیستم‌های اطلاعات مدیریت و پشتیبان تصمیم	H4	M	H	H
	یکپارچه‌سازی نظام اطلاعات فنی تولید	H5	L	M	M
	اطمینان از دستیابی به اطلاعات درست و به‌موقع	H6	M	M	M
	یکپارچه‌سازی نظام اطلاعاتی مشترک بین کارکنان	H7	L	M	L

به‌عنوان‌مثال برای تعیین اهمیت اهداف (WHATs). در جدول الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران، نظرات تبیین‌کنندگان الزامات جمع‌آوری‌شده و میانگین آنها نیز محاسبه شده که نتایج حاصل از آن بررسی شده است.

جدول ۱۰- نتایج نظرات تبیین‌کنندگان الزامات

در جدول ذیل به بررسی نتایج نظرات تبیین‌کنندگان الزامات آورده شده است. سطوح مورد بررسی شامل افزایش بهره‌وری پرسنل، افزایش مهارت‌های اطلاعاتی، افزایش رضایت پرسنل، افزایش کیفیت، تحویل به‌موقع، بهبود مستمر، توسعه محصولات جدید، ایجاد ارزش‌افزوده، حفظ کارکنان، جذب کارکنان جدید، افزایش رضایت کارکنان، افزایش سهم بازار، کاهش هزینه و افزایش سود است.

تبیین کنندگان الزامات	افزایش سود	کاهش هزینه	افزایش سهم بازار	افزایش رضایت کارکنان	جذب کارکنان جدید	حفظ کارکنان	ایجاد ارزش افزوده	توسعه محصولات جدید	بهبود مستمر	تحویل به‌موقع	افزایش کیفیت	افزایش رضایت پرسنل	افزایش مهارت‌های اطلاعاتی	افزایش بهره‌وری پرسنل
DM1	H	VH	M	VH	H	M	H	M	H	M	VH	M	L	H
DM2	VH	VH	VH	H	M	H	H	M	VH	M	H	M	M	H
DM3	H	VH	VH	M	H	H	H	M	VH	M	H	M	L	M
وزن هر یک از WHATs	((6.67,7.67,8.67)).	((8,9,10)).	((6.67,7.67,8.67)).	((6,7,8)).	((5.33,6.33,7.33)).	((5.33,6.33,7.33)).	((6,7,8)).	((4,5,6)).	((7.33,8.33,9.33)).	((4,5,6)).	((6.67,7.67,8.67)).	((4,5,6)).	((2.67,3.67,4.67)).	((5.33,6.33,7.33)).
مادر	A1	A2	V1	M1	H!	A3	V2	M2	M3	A4	H1	M4	V3	H2

در نهایت، اهمیت نسبی هر طرح توسعه از الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران به‌دست‌آمده تا در مراحل بعدی استفاده شود. ماتریس الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران به همراه محاسبات در جدول (۱۱). نشان‌داده‌شده است. به‌منظور ایجاد قابلیت مقایسه و رتبه‌بندی بهتر طرح‌های الزاماتک، مقادیر فازی حاصل از جدول الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران دیفازی شده‌اند. طرحی که بیشترین مقدار ارزش قطعی را داشته باشد، باید در اولویت قرار گیرد. اگر M(a,b,c). یک عدد فازی مثلثی باشد، مقدار غیرفازی شده از روش یاگر به دست می‌آید که به‌صورت زیر محاسبه می‌شود.

در جدول ذیل به بررسی نتایج ماتریس الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران پرداخته شده است. در این جدول در قالب سطوح الزامات مشارکت سرمایه انسانی، توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی، الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید، توان رهبری در زمان بحران به بررسی و ارزیابی طرح‌ها و اهداف تجارب مدیران در زمان بحران پرداخته شده است.

جدول ۱۱- ماتریس الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران

HOWs طرح‌ها / اهداف WHATs	توان رهبری در زمان بحران	الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید	توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی	الزامات مشارکت سرمایه انسانی	وزن WHATs
افزایش سود	A7	A5		A4	A1
کاهش هزینه‌ها	A10	A7		A4	A2
افزایش سهم بازار	A2	A1	A7	A3	V1
افزایش رضایت کارکنان	A3		A10	A4	M1
کارکنان جدید			A4	A5	H!
حفظ کارکنان	A3		A8		A3
ارزش‌افزوده	A4			A3	V2
توسعه محصولات	A5				M2
بهبود مستمر	A2	A3		A10	M3
تحویل به‌موقع		A2			A4
افزایش کیفیت	A4	A3		A10	H1
افزایش رضایت پرسنل		A2			M4
افزایش مهارت‌های اطلاعاتی		A11			V3

HOWs طرح‌ها / اهداف WHATs	توان رهبری در زمان بحران	الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید	توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی	الزامات مشارکت سرمایه انسانی	وزن WHATs
افزایش بهره‌وری پرسنل		A7			H2
اهمیت هر طرح	(۳۱۹,۹۶,۲۵۲,۶۳,۱۹۶,۳).	(۳۵۵,۰۳,۲۴۶,۹۱,۱۵۷,۷۱).	(۲۳۱,۰۶,۱۷۴,۴,۱۲۵,۷۵).	(۳۹۸,۲۱,۲۹۶,۵۴,۲۰۰,۸۷).	
مقادیر دیفازی شده	۲۵۵,۳۸	۲۵۱,۶۴	۱۷۶,۴	۲۹۵,۵۴	
نرمالیزه شده (W).	۰,۱۱۳۵	۰,۱۱۱۸	۰,۰۷۸۴	۰,۱۳۱۴	

گام سوم- انتخاب طرح‌های توسعه قابل‌اجرا با روش الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران

در هنگام انتخاب طرح توسعه نمی‌توان فقط بر یک هدف تکیه کرد. در واقع، مدل‌هایی که تاکنون با استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی ریاضی به بررسی این موضوع پرداختند، تکنیک‌های بوده‌اند که بهینه‌سازی را باتکیه‌بر چند هدف دنبال می‌کردند. یکی از این تکنیک‌ها برنامه‌ریزی آرمانی است که مناسب‌ترین روش برای استفاده هم‌زمان از چند هدف است. برنامه‌ریزی آرمانی جهت حل مسائلی مطرح شده است که اهداف متناقض چندگانه دارند. همچنین، برای اعمال محدودیت‌های تحقیق، برنامه‌ریزی آرمانی صفر - یک ابزار بسیار مفیدی برای یافتن جواب بهینه

است. در این مرحله تمامی داده‌های محاسباتی حاصل برای فرموله‌کردن مدل آرمانی صفر - یک به‌منظور تعیین آن دسته از طرح‌های توسعه که باید در فرایند بهبود عملکرد موردتوجه سازمان قرار گیرد، در هم ادغام شده‌اند. باتوجه‌به اهداف چندگانه و محدودیت‌های موجود در این پژوهش، طرح‌های توسعه قابل‌پیاده‌سازی با استفاده از برنامه‌ریزی آرمانی صفر - یک انتخاب می‌شوند. هدف مدل برنامه‌ریزی آرمانی انتخاب طرح‌هایی با کمترین هزینه اجرا، بیشترین سهولت اجرا و بیشترین اهمیت نسبی (نتیجه نهایی جدول خانه کیفیت). است. میزان سهولت اجرای هر یک از طرح‌ها بر روی یک طیف پنج‌گانه از خیلی زیاد تا خیلی کم تعیین می‌شود.

جدول۱۲- مقادیر واقعی (امتیاز طرح) و نرمالیزه شده (wو سهولت اجرا). مربوط به هر طرح

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
وزن نرمالیزه	۰٫۰۲۵۷	۰٫۱۱۳۵	۰٫۱۱۱۸	۰٫۰۷۸۴	۰٫۱۳۱۴	۰٫۰۵۸۴	۰٫۱۳۸۳	۰٫۰۷۵	۰٫۰۷۷	۰٫۰۳۶۱	۰٫۰۴۶۶	۰٫۰۳۰۴	۰٫۰۷۶۹
امتیاز طرح	۶٫۵	۷٫۵	۲۵	۱۱	۲۱	۱۰	۹	۴٫۶	۴	۴	۷	۱۰	۴٫۲
سهولت اجرا	۰٫۰۶۸	۰٫۰۹	۰٫۰۲۲	۰٫۰۴۵	۰٫۰۹	۰٫۰۶۸	۰٫۰۴۵	۰٫۱۱۳	۰٫۰۹	۰٫۱۱۳	۰٫۱۱۳	۰٫۰۶۸	۰٫۰۶۸

Min Z=0.708d-1+(0.211/75). d+2+0.081d-3

:S.T

۰٫۰۲۵۷

x1+0.1135x2+0.1118x3+0.0784x4+0.1314x5+0.0584x6+0.1383x7+0.075x8
+0.077x9+0.0368x10+0.0466x11+0.0304x12+0.0769x13+d+1-d-1=1

٦٫٥

x1+7.5x2+25x3+11x4+21x5+10x6+9x7+4.6x8+4x9+4x10+7x11+10x12+4.
2x13

d+2-d-2=75 +

۰٫۰٦۸

x1+0.09x2+0.022x3+0.045x4+0.09x5+0.068x6+0.045x7+0.113x8+0.09x9+
0.113x10+.113x11+0.068x12+0.068x13+d+3-d-3=1

xjε {0,1} , j=1,..,13 , d-i , d+i≥0 , i=1,2,3

بحث‌وبررسی پژوهش

بدین منظور، مدل گسترش کارکرد الزامات طرح‌های قابل‌اجرا را رتبه‌بندی نموده. که نتایج حاصل از حل مدل‌های الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران و گسترش کارکرد الزامات در جدول (ذیل). نشان‌داده‌شده است.

نتایج الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران

جدول ۱۳- نتایج الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران

طرح‌های توسعه	توان رهبری در زمان بحران	الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید	توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی	الزامات مشارکت سرمایه انسانی
رتبه	۱	۳	۲	۴
الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران	Accept (1)	Accept (1)	Accept (1)	Accept (1)

بر اساس برآورد وزن نرمالیزه، امتیاز طرح و سهولت اجرا در گام انتخاب طرح‌های توسعه قابل‌اجرا با روش الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران برای چهار فاکتور اصلی پژوهش شامل ۱-توان رهبری در زمان بحران، ۲- الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید، ۳- توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی و ۴- الزامات مشارکت سرمایه انسانی و نیز مؤلفه سیستم ارزیابی عملکرد که در اثنای پژوهش به‌منظور بررسی سطوح عملکرد هریک از گام‌های چهارگانه زیر مورد بررسی قرار گرفت. گام اول: تشکیل الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران و تدوین طرح‌ها، گام دوم: تعیین اوزان جنبه‌های و راهبردها و عوامل کلیدی، گام مرحله سوم: تعیین اهمیت هر یک از طرح‌ها با روش گسترش کارکرد الزامات، گام چهارم: انتخاب طرح‌های توسعه قابل‌اجرا با روش الگوی پدیدارشناسی تجربیات مدیران. نشان داده شد که در تمامی آیتم‌های

مورد بررسی (۱۳ آیتم برای سه دیدگاه اول و ۷ آیتم برای دیدگاه چهارم). تنها توان رهبری در زمان بحران و توان کنترل سازمان در شرایط بحرانی دارای وزن نرمالیزه، امتیاز طرح و سهولت اجرای مناسبی بوده و رتبه‌های اول و دوم را به دست آورده‌اند. دو الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید و الزامات مشارکت سرمایه انسانی، دارای وزن نرمالیزه، امتیاز طرح و سهولت اجرای کمتری بوده و به‌منظور تدوین الزامات اصلی، مولفه‌های آن کمتر مورداستفاده قرار می‌گیرد.

بحث‌وبررسی نتایج پژوهش

در این پژوهش به‌منظور تبیین مراحل کار و کسب نتیجه مناسب از روش توصیفی تحلیلی استفاده به عمل خواهد آمد. در روش توصیفی تحلیلی ضمن توصیف تمامی شرایط منتج به تأثیر بر روی متغیرهای پژوهش به بررسی و آنالیز تأثیر متغیرها روی یکدیگر نیز پرداخته شد. پژوهش حاضر در دو چارچوب رویکرد کمی و کیفی و با استفاده از راهبرد الگوی بهینه پدیدارشناسی تجربیات مدیران انجام گرفت.

در مطالعه محقق در بخش روش کیفی، جامعه آماری در این پژوهش شامل مدیران پروژه عملیاتی قرارگاه سازندگی کشور (مدیران ارشد و میانی). است. باتوجه‌به تعداد مشخص مدیران پروژه عملیاتی قرارگاه سازندگی کشور (وزارت‌خانه و مدیران استانی). از بود. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش استفاده از روش مصاحبه بود. به این منظور سؤال‌های مصاحبه به‌صورت محقق ساخته طرح شده و در اختیار ۲۰ تا ۳۰ نفر از مدیران پروژه عملیاتی قرارگاه سازندگی کشور (مدیران اصلی). قرار می‌گیرد. برای تعیین پایایی و روایی از ابزار CVR استفاده شد.

در این تحقیق به‌منظور بررسی تحقیق با استفاده از روش آمار میدانی به‌منظور بررسی برخی از داده‌های تحقیق، متغیرهای مورد بررسی در این تحقیق شامل متغیرهای مستقل است: ۱- الزامات مدیریت خدمات لجستیک تولید.

۲- توانایی رهبری در مواقع بحران ۳- توانایی کنترل سازمان در شرایط بحران ۴- الزامات مشارکت سرمایه انسانی و متغیر وابسته: کارایی پدیدارشناختی تجربیات مدیران با محوریت فناوری، سرمایه انسانی بود. رویکرد توسعه

در بخش روش کمی، با استفاده از جدول مورگان و با واردکردن محدوده جامعه آماری ۱۶۹۱ در آن، تعداد نمونه‌های آماری معادل ۳۵ نفر محاسبه شد. بنابراین نمونه آماری در قسمت روش کمی شامل ۳۵ نفر از مدیران پروژه عملیاتی قرارگاه سازندگی کشور (مدیران ارشد و میانی) می‌باشد. مربوط به موضوع تحقیق بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌صورت جداگانه در دو بخش کمی و کیفی ارائه شد. در بخش روش کمی، محقق برای انجام پژوهش از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی با PLS استفاده کرده است.

– اولویت‌های مدیریت خدمات لجستیک، تولید، توسعه سرمایه انسانی در مدل پدیدارشناختی تجربیات مدیران شامل ۱– دستیابی به کانال‌های توزیع جدید با کیفیت، هزینه و قابلیت اطمینان بهینه.

۲– رویکرد به استراتژی‌های کاهش، سطح فعالیت شرکت در شرایط بحرانی و اشباع بازار.

۳– استراتژی‌های پورتفولیو مبتنی بر تحلیل سبد (هماهنگی جریان نقدی واحدهای تجاری).

۴– سیستم کنترل موجودی و سیاست‌های تغییر و نگهداری

همچنین اولویت‌های تأمین مالی سرمایه انسانی در مدل پدیدارشناختی تجربیات مدیران بر اساس نتایج این تحقیق، توانایی رهبری در مواقع بحران شامل موارد زیر بود.

۱– افزایش فروش با بهینه‌سازی محصول یا خدمات فعلی یا ارائه یک محصول یا خدمات جدی

۲– سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و پشتیبانی تصمیم

۳–تکمیل سیستم‌های اطلاعاتی: اداری/مالی/اطلاعاتی..

۴– برنامه تکمیل نیروی کار

همچنین اولویت‌های ارتقای آموزش سرمایه انسانی در الگوی پدیدارشناختی تجربیات مدیران

۱–تنوع محصول با توجه به سلیقه مشتریان خارجی

۲–تقویت بخش تحقیق و توسعه

۳– ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی

۴– تشویق به مشارکت کارکنان در تبادل دانش

فهرست منابع

۱- جعفری، مصطفی، «اولویت انتخاب بین دانش و مهندسی مجدد در سازمان»، تدبیر، ش ۱۶۷.

۲- سعادت؛ اسفندیار، (۱۳۹۶).، مدیریت منابع انسانی؛ تهران: سمت.

۳- طالبیان؛ احمدرضا؛ وفایی؛ فاطمه، (۱۳۸۸).، الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی؛ ماهنامه تدبیر؛ سال بیستم؛ ش ۲۰۳؛ صص

۴- مقدسی؛ علیرضا، (۱۳۹۶). ، برنامه‌های سازمانی برای ایجاد انگیزش در کارکنان؛ ماهنامه تدبیر؛ سال هجدهم؛ ش ۱۸۰؛ صص ۷۱ -۶۸ .۱۵۱۵ فرنج و اچ بل؛ مدیریت تحول در سازمان(۱۳۸۵)،، ترجمه الوانی و دانایی فرد؛ تهران: نشر صفار؛چاپ یازدهم.

۵- نادری؛ ناهید؛ رجایی پور؛ دکتر سعید؛ جمشیدیان؛ عبدالرسول، (۱۳۹۶).، مفاهیم و راهبردهای توانمند سازی کارکنان؛ ماهنامه تدبیر؛ سال هجدهم؛ ش ۱۸۶؛ صص۶۷-۶۵.

۶- هداوند؛ سعید؛ صادقیان؛ شهره، (۱۳۹۶). ، سازه‌های اثربخش در توانافزایی کارکنان (مدیریت سرمایه انسانی).، ماهنامه تدبیر؛ سال هجدهم؛ ش ۱۸۰؛ صص ۶۱ -۵۴.

۷- طوسی، محمد علی، (۱۳۹۲). اصول ارتقاء بهره وری در واحدهای صنعتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۳۷.

۸- فقهی فرهمند، ناصر، (۱۳۸۵). مدیریت پژوهشات و توسعه نوین و استراتژیک سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۶۲.

۹- لطیفی، فریبا، (۱۳۹۶). شاخص‌های سلامت سازمان در قرن ۲۱، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۰۰.

۱۰- Arcadi, P. , Simonetti, V. , Ambrosca, R. , & Duante, A. (2021). Nursing during the COVID- 19 outbreak: A phenomenological study. Journal of Nursing Management. 10.1111/jonm.13249. Online ahead of print. - DOI - PMC - PubMed

۱۱- Cui, S. , Zhang, L. , Yan, H. , Shi, Q. , Jing, Y. , Wang, Q. , & Chu, J. (2020). Experiences and psychological adjustments of nurses who voluntarily supported COVID- 19 patients in Hubei Province, China. Psychology Research and Behavior Management, 13, 1135–1145. - PMC - PubMed

۱۲- Daly, J. , Jackson, D. , Anders, R. , & Davidson, P. (2020). Who speaks for nursing? COVID- 19 highlighting gaps in leadership. Journal of Clinical Nursing, 29, 15–16. 10.1111/jocn.15305 - DOI - PMC - PubMed

۱۳- Galehdar, N. , Kamran, A. , Toulabi, T. , & Heydari, H. (2020). Exploring nurses' experiences of psychological distress during care of patients with COVID- 19: A qualitative study. BMC Psychiatry, 20, 490. 10.1186/s12888-020-02898-1. [PMC free article] [PubMed] [CrossRef] [Google Scholar[

۱۴- Han, L. , Wong, F. K. Y. , She, D. L. M. , Li, S. Y. , Yang, Y. F. , Jiang, M. Y. , Ruan, Y. , Su, Q. , Ma, Y. , & Chung, L. Y. F. (2020). Anxiety and depression of nurses in a Northwest province in China during the period of novel coronavirus pneumonia outbreak.

Journal of Nursing Scholarship, 52(5), 564–573. 10.1111/jnu.12590 [PMC free article] [PubMed] [

۱۵- Lee, J., Back, K. & Chan, E, (2020), Quality of work life and job satisfaction among frontline employees: a self-determination and need satisfaction approach. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(5). , 768–789. https://doi.org/10.1108/ IJCHM-11-2013-0530

۱۶- Pietkiewicz, I. & Smith, J(2019). A practical guide to using interpretative phenomenological analysis in qualitative research psychology. Journal of Psychology, 20(1). , 7–14.

۱۷- Venkat Ramaswamy and Francis Gouillart (2017). "Building the Co-Creative Enterprise". Harvard Business Review. Retrieved 29 March 2017.

۱۸- Dan Miller (2018). "Avaya Updates Its Suite of Experience Management Software". Opus Research. Retrieved 25 March 2018 .

۱۹- Mark Grannan, Danielle Geoffroy (2017). "Vendor Landscape: Digital Experience Platforms". Forrester. Retrieved 25 March 2017.

۲۰- Lisa Gianakos (2017). "Experience Management: Build, Buy, or Abandon?". Legal Solutions. Retrieved 24 March 2017.

۲۱- Kadar, Laszlo (2021). Such a Lucky Boy. Houston, Texas: Strategic Book Publishing (published 2012). p. 23. ISBN 9781612045825. Retrieved 8 March 2021. The 'management' of the camp [Mauthausen] did not care about the conditions of the 'facilities.' German SS (Schutzstaffel). was the management.

۲۲- Peters, Thomas J(2020). Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution. Perennial Library. 7184. Knopf. ISBN 9780394560618. Retrieved 7 September 2020.

23-Rosenthal, Caitlin (2018). Accounting for Slavery: Masters and Management. Harvard University Press. ISBN 9780674988576. Retrieved 3 October 2020.

سؤال‌های مصاحبه

۱-تجربه خود را در رابطه با رصد نیازهای هزینه‌ای در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۲-تجربه خود را در رابطه با تحلیل تقاضا در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۳-تجربه خود را در رابطه با سیستم کنترل موجودی و خط مشی‌های تغییر و نگهداری در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۴-تجربه خود را در رابطه با شناسایی فوری منشاءهای ریسک در طرح‌های تولید و سرمایه‌گذاری در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۵-تجربه خود را در رابطه با بخش بندی مشتریان شرکت و شناسایی مشتریان جدید در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۶-تجربه خود را در رابطه با رصد کلان روندها و روندهای صنایع تولیدی موفق در شرایط بحرانی در سطح ملی و منطقه ای و بین المللی(درآمد محصولات جدید، انواع روش‌های کشف جدید، انواع مختلف از مواد و مشتقات جدید) در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۷-تجربه خود را در رابطه با شناسایی عوامل ایجادکننده تغییر در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۸-تجربه خود را در رابطه با شناسایی پرسنل با تجربه و علمی در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۹-تجربه خود را در رابطه با رقابت از طریق همکاری: برای مثال همکاری تنگاتنگی با بانک، یا تأمین کنندگان مواد و قطعات و ... که معمولا ۱۰-منجر به ایجاد مجتمع‌های صنعتی یا تجاری می گردد،در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۱۱-تجربه خود را در رابطه با ساخت داخلی برخی از تاسیسات و سایر تجهیزات کارگاهی در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۱۲-تجربه خود را در رابطه با شناسایی خلاءهای سایر تولید کننده‌ها و تمرکز بر پر کردن آن خلاءها در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۱۳-تجربه خود را در رابطه با مفاهیم بررسی اسناد بالادستی شرکت در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۱۴-تجربه خود را در رابطه با دستیابی به کانال‌های جدید توزیع با کیفیت، هزینه و قابلیت اطمینان مطلوب در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۱۵-تجربه خود را در رابطه با رویکرد به استراتژی‌های کاهش، سطح فعالیتهای شرکت د رمواقع بحرانی و اشباع بازار در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۱۶-تجربه خود را در رابطه با استراتژی‌های پرتفولیو مبتنی بر تجزیه و تحلیل پرتفولیو (هماهنگی جریان نقدی واحدهای کسب و کار) در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۱۷-تجربه خود را در رابطه با جستجوی مناطق بی دفاع: شناسایی خلاءهای بازار رقابت که به علت عدم حضور رقبا های مالی در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۱۸-تجربه خود را در رابطه با تعامل با زنجیره تامین در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۱۹-تجربه خود را در رابطه با تبادل اطلاعات بین زیر مجموعه‌های داخلی در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۲۰-تجربه خود را در رابطه با ارتباط با مشتریان جدید و بالقوه در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۲۱-تجربه خود را در رابطه با اتحاد با سایر شرکت‌ها و ایجاد کنسرسیوم در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۲۲-تجربه خود را در رابطه با تبادلات محصولات در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۲۳-تغییر کاربری برخی فضاهای برای تولید موقت مبتنی بر نیاز آنی بازار در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۲۴-تجربه خود را در رابطه با استفاده از ماشین الات و تجهیزات مورد نیاز اشتراکی با سایر کارخانجات در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۲۵-تجربه خود را در رابطه با توسعه میانگین رشد سالیانه تقاضا در سازمان اعلام بفرمیائید؟

۲۶-تجربه خود را در رابطه با رویکرد به استراتژی‌های سرپرستی- ایجاد هم افزایی از طریق توسعه و تسهیم منابع در سازمان اعلام بفرمیائید؟