

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مجموعه مقالات حوزه مدیریت

به قلم: دکتر محمد بابی



بنیاد علمی دانش پژوهان
مجموعه مقالات حوزه مدیریت دکتر محمد بالی

پدید آورنده: دکتر محمد بالی
نظارت علمی: دکتر علی فلاح
ویرایش علمی: مهندس آرزو علیزاده
طراحی جلد و صفحه‌آرایی: واحد طراحی بنیاد علمی دانش پژوهان
مدیر تولید: روح الله تبار
تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
قیمت: ۱۶۰۰۰ تومان
چاپ اول: ۱۳۹۷
شابک:

تلفن مرکز پخش: ۰۲۱ ۶۶۴۶۵۲۵۵ - ۰۲۱ ۴۰۲۲ ۵۲۳۲ - ۰۱۱ ۳۶۰۴ ۱۹۳ ۰۹۱۱

آدرس: مازندران، نوشهر، میدان همافران، بنیاد علمی دانش پژوهان

جهت تهیه کتاب بصورت آنلاین به وبسایت بنیاد علمی دانش پژوهان به آدرس زیر مراجعه فرمایید.

WWW.DFT.ORG.IR

بنحوان به نام پروردگاری
که یگانه و یکتاست.
و بدان؛
آنگاه که تناشدی
و می‌پذیری که دیگر فریادسی نداری،
پروردگارت همراه توست
و صدای تو را می‌شنود.

"نصایح الحق"

این مجموعه بیستمین اثر علمی و حاصل پژوهش‌های اینجانب در حوزه علوم مدیریت است که به نگارش درآمده و به صورت مجموعه مقالات ارائه گردیده است. بر خود واجب می‌دانم این اثر را به پدر و مادر عزیزم و همسر مهربانم هدیه نمایم.

با تقدیم احترام

دکتر محمد بالی

فهرست مطالب



تبیین ارتباط مدیریت دانش استراتژیک با نوآوری	۵
بررسی تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس مدل سوات	۲۱
بررسی نقش مشارکت کارکنان در تصمیمات استراتژیک مدیران	۳۷
نقش مدیریت استعداد در مدیریت سرمایه‌های فکری و انسانی سازمان دانایی محور	۵۴
مدیریت برند و نقش آن در وفاداری مشتریان	۷۵
مدیریت برند چارچوبی مقتدرانه برای خلق مزیت رقابتی	۹۳
فهرست منابع	۱۱۱

تبیین ارتباط مدیریت دانش استراتژیک با نوآوری

چکیده

هدف از انجام این پژوهش تبیین ارتباط مدیریت دانش استراتژیک با نوآوری است. امروزه بحث نوآوری جزو نیازهای اساسی هر سازمان و شرکتی جهت موفقیت در بازار رقابتی می باشد. نوآوری طیفی از مزایای مرتبط با بهبود بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و دستیابی به بازارهای جدید را ایجاد می‌کنند و یکی از بنیادهای رقابت بوده که بیانگر اهمیت و جایگاه آن است و دانش بعنوان زیربنا و بستر ساز نوآوری عمل می‌کند و نقش استراتژیک آن غیرقابل انکار است. لذا در این راه ابتدا با تبیین و بیان مفاهیم و تاریخچه‌ای از مدیریت دانش استراتژیک و نوآوری با ترکیب و بررسی تئوری‌های مختلف ارائه شده توسط صاحب‌نظران داخلی و خارجی و با الهام از پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته مختلف، ارتباط مدیریت دانش استراتژیک با نوآوری توسط متخصصان و اساتید شناسایی و در قالب مدلی ارائه و روندی از چگونگی تبیین ارتباط مدیریت دانش استراتژیک با نوآوری ترسیم می‌شود. پس از تشریح عوامل، نظریه‌ها و تئوری‌های موجود عوامل کلیدی، تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی شده و در نهایت راهکارهایی ارائه می‌گردد.

واژگان کلیدی: نوآوری، مدیریت دانش، دانش استراتژیک، بازار رقابتی

مقدمه

امروزه شرکت‌ها با مسائلی چون تغییر و تحولات سریع فن‌آوری، رقابت پیچیده، حس بی‌اعتمادی به روش‌های سنتی در مدیریت و میل کلی به کسب مزیت‌های رقابتی و بهبود عملکرد روبرو هستند. در این بین شرکت‌هایی می‌توانند قدرت رقابت داشته باشند که با بر عهده گرفتن نقشی فعال و تاثیر گذار، به دنبال بدست آوردن مزیت‌های رقابتی و بهبود عملکرد باشند^۱. در واقع شرکت‌های موفق برای بقا و تداوم فعالیت‌ها و پیشرو بودن در حوزه مورد فعالیت خود، از تحول استقبال می‌کنند.

بی تردید پذیرش تحول نیز نیاز به ابزار مورد نیاز خود دارد. در دنیایی که به سرعت به سمت جلو در حرکت است، شرط بقای سازمان‌ها در گروهی ارتقای آموخته‌های فنی تخصصی، ارتقای اجرای آموخته‌ها و ایجاد هماهنگی با نظام اقتصادی و بازار جهانی است. رسیدن به این امر مهم جز از طریق تحقیق، توسعه، نوآوری و استفاده از دستاوردهای جهانی میسر نخواهد بود. نوآوری به عنوان عامل مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و متغیر امروزی می‌باشد. در واقع یکی از دلایل اهمیت فزاینده نوآوری را می‌توان جهانی شدن دانست. رقابت خارجی برای نوآوری مداوم در تولید خدمات و محصولات تفکیک شده فشار می‌آورد؛ همچنین پیشرفت در فناوری اطلاعات نقش مهمی در تسریع آهنگ حرکت نوآوری دارد. در اقتصاد دانشی امروز، سازمان‌ها به

¹ Tan & Sousa

صورت فزاینده‌ای به سوی کارایی، کیفیت و انعطاف‌پذیری بیشتر برای حفظ مزیت رقابتی حرکت کرده‌اند. پیچیدگی، عدم اطمینان و تغییرات سریع محیط رقابتی، نوآوری را برای توسعه و بقا شرکت ضروری ساخته‌اند.^۲ براساس آنچه ذکر شد می‌توان دریافت که نوآوری یکی از بنیادهای رقابت است که بیانگر اهمیت و جایگاه آن است. نوآوری طیفی از مزایای مرتبط با بهبود بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و دستیابی به بازارهای جدید را ایجاد می‌کنند. این اثرات مثبت موجب علاقه ادبیات دانشگاهی به شناخت عوامل تسهیل‌کننده و مانع نوآوری شده است.^۳

از طرفی سازمان‌ها در طی انجام فعالیت‌های خود به تجارب و دانشی دست پیدا می‌کنند که بسیار ارزشمند بوده و می‌تواند در آینده آن‌ها را جهت انجام هرچه بهتر فرآیندهای سازمانی یاری نماید. این دانش که اصطلاحاً دانش سازمانی نامیده می‌شود، شامل تجربیات ناشی از انجام پروژه‌های مختلف، موفق و ناموفق هر دو، روبرو شدن با مشکلات و موقعیت‌های جدید حرفه‌ای و یا ابتکارات انجام شده در جهت تسریع یک روندکاری است. دانش سازمانی سرمایه بسیار ارزشمندی برای یک سازمان محسوب می‌گردد که نیازمند مدیریت است^۴ و سازمان‌ها به دانش تولید شده و موجود در سازمان و تسهیم آن به عنوان یک سرمایه اصلی نگریسته و سعی در جمع‌آوری و نگهداشت این دانش دارند.^۵

از آنجایی که دانش بعنوان استراتژیک‌ترین منبع سازمانی مطرح می‌باشد، سازمان‌ها با این سوال اساسی مواجه می‌باشند که چگونه می‌توانند دانش سازمانی

² Zhang

³ Segarra-Oña

⁴ Ghobadi & Mathiassen

⁵ Obrenovic, Obrenovic, & Hudaykulov

را بطور کارآمد و اثربخش مدیریت نمایند تا از مزایای آن جهت پیشبرد اهداف استراتژیک سازمان بهره‌مند شوند. به این ترتیب استقرار سیستم کارآمد و اثربخش مدیریت دانش بعنوان شایستگی کلیدی سازمان‌ها در عصر جدید که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند، مطرح می‌باشد. نکته بسیار اساسی و قابل توجه که منجر به مطرح شدن رویکرد استراتژیک در مدیریت دانش می‌شود این است که مدیریت دانش باید در خدمت حرکت استراتژیک سازمان و تعامل استراتژیک آن با محیط متلاطم و متغیر کسب و کار باشد؛ با این رویکرد در این پژوهش درصدد هستیم به تبیین ارتباط مدیریت دانش استراتژیک با نوآوری بپردازیم.

چارچوب نظری پژوهش

مفهوم مدیریت دانش استراتژیک

در اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی، اصطلاح "استراتژی دانش" برای نخستین بار به منظور پاسخگویی به این سؤال که "چه دانش‌هایی برای سازمان مهم است؟" به حوزه مدیریت وارد شد. برای آغاز اجرای استراتژی دانش، مدیران احتیاج به چارچوبی دارند که به وسیله آن حوزه دانش استراتژیک را شناسایی کرده و نقشه آن را تدوین کنند. در این راه باید از استراتژی کسب و کار استفاده کرد. به عبارت دیگر، در تدوین استراتژی دانش، دانش سازمان همراستا و هم جهت با استراتژی کسب و کار که از پیش تعیین شده، قرار می‌گیرد. به عقیده برخی از پژوهشگران، مفاهیم "استراتژی دانش و استراتژی مدیریت دانش" کاملاً وابسته به یکدیگر بوده و نباید مرزی میان آنها قائل شد؛ زیرا در عمل، مراحل شناسایی دانش استراتژیک سازمان و پیاده‌سازی فرآیندهای اجرایی مدیریت دانش، به‌طور همزمان انجام

می‌شود. استراتژی مدیریت دانش در یک سازمان، باید منعکس‌کننده استراتژی‌های رقابتی آن باشد. از سوی دیگر استراتژی‌های رقابتی نیز باید توانایی پیش بردن و کامل کردن استراتژی مدیریت دانش را داشته باشد.^۶

همچنین در طول دهه گذشته اهمیت دانش از طریق پژوهش‌های انجام شده دانشگاهی و سازمانی مورد تایید قرار گرفته است. از سوی دیگر امروزه دانش به عنوان یکی از مفاهیم شالوده‌ای رقابت و موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. به طور مشخص دانش تاکتیکی می‌تواند به عنوان یکی از منابع مزیت رقابتی باشد. البته ذکر این نکته نیز ضروری است که صرف دانش به تنهایی نمی‌تواند برای سازمان مزیت استراتژیک ایجاد کند. بلکه دانش باید مدیریت شده و امید آن می‌رود که سازمان‌ها در سال‌های آتی بتوانند دانش‌های جدید ایجاد کرده و برای دستیابی به مزیت رقابتی آن را به طور کارا و موثر مورد استفاده قرار دهند. مدیریت دانش عبارت است از فرآیند نظام‌مند نمودن، انتخاب، سازماندهی و ارائه دادن اطلاعات و دانش بگونه‌ای که درک فرد را در زمینه خاص و مورد نظر بهبود ببخشد.^۷

دانش و مدیریت آن به تنهایی و مستقل از اهداف استراتژیک سازمان کاملاً بی‌معنی و فاقد ارزش خواهد بود. بنابراین مدیریت دانش سازمان بایستی همسو و هماهنگ با اقدامات استراتژیک سازمان در سطح کلان مطرح و مورد توجه قرار گیرد. به این ترتیب مفهوم مدیریت دانش استراتژیک (مدیریت دانش با نگرش استراتژیک) را می‌توان بصورت مدیریت دانش، همسو و همراستا با مسیر

⁶ Choi & Heeseok

⁷ Storey & Kahn

استراتژیک سازمان تعریف نمود. طبق تعریف مدیریت دانش، یکی از وظایف آن فراهم کردن ابزارهایی برای اعمال دانش استراتژیک سازمانی جهت دستیابی به با توجه به نقش مدیریت دانش در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان و نقش آن در اهداف سازمانی می‌باشد. رسیدن به اهداف سازمانی باید به مدیریت دانش استراتژیک به عنوان منبعی رقابتی برای سازمان، توجه گردد.

مهمترین عامل در موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش استراتژیک، هماهنگی استراتژی‌های دانش با استراتژی‌های سازمان می‌باشد. طبق تعریف مدیریت دانش، یکی از وظایف آن فراهم کردن ابزارهایی برای اعمال استراتژی دانش سازمانی جهت دستیابی به نقش مدیریت دانش در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان و نقش آن در اهداف سازمانی می‌باشد. رسیدن به اهداف سازمانی باید به مدیریت استراتژیک دانش به عنوان منبعی رقابتی برای سازمان توجه گردد. مهمترین عامل در موفقیت برنامه‌های مدیریت استراتژیک دانش، هماهنگی استراتژی‌های دانش با استراتژی‌های سازمان می‌باشد. مدیریت دانش استراتژیک به فرآیندها و ساختارهای سازمان اشاره دارد که در جهت دستیابی، ایجاد و تسهیم دانش در جهت تدبیر استراتژی‌ها و اتخاذ تصمیمات استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد.^۸

ارتباط مدیریت دانش استراتژیک و نوآوری

طی دو دهه اخیر، سازمان‌ها در راستای جهانی شدن به طور معناداری تغییر کرده و به سازمان‌هایی با ویژگی عدم تمرکز، تبدیل شده‌اند. امروزه نوآوری در

⁸ Murray

فضای تکنولوژیکی حاضر برای سازمان‌ها الزامی بوده و اکثر سازمان‌ها در جستجوی خلق ایده‌های جدید می‌باشند. در این راستا متخصصان سازمان در تلاش هستند تا از دانش برای عرضه تولیدات و یا خدمات جدیدی که مشتریان می‌خواهند، گام بردارند و زیر ساختی ایجاد کنند که نوآوری همانند یادگیری فرآیندی مستمر شود. زیرا هدف مدیریت دانش و راز بقای سازمان‌های امروزی در نوآوری نهفته است. متخصصان مدیریت دانش بر این عقیده هستند که مکانیزم‌های نوآوری و فرآیندهای مدیریت دانش قابل انطباق هستند.^۹

لذا نوآوری به عنوان یکی از مزیت‌های اصلی برای حیات شرکت‌ها محسوب می‌شود. همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند ایده‌های نو و بدیع هستند. ایده‌های نو بدیع همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهد. ظهور نوآوری نه تنها سازمان‌ها را قادر می‌سازد نسبت به رقبا مزیت رقابتی به دست آورند، بلکه ابزار سودمندی را برای ارتقای عملکرد سازمانی ارائه می‌کند. دانش به عنوان منبع عمده برای نوآوری و بهره‌وری سازمانی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. هدف عمده مدیریت دانش ایجاد و سازماندهی محیطی است که در آن افراد دانش خود را توسعه داده، با یکدیگر تبادل نموده، دانش دیگران را با دانش خود ترکیب کرده و نهایتاً آن را به کار بندند. کاربرد دانش به نوبه خود به نوآوری در سازمان منجر خواهد شد. از این رو است که مدیریت دانش غالباً به عنوان منبع و مرجع اصلی نوآوری شناخته شده است و از الزامات اساسی فرآیند نوآوری در سازمان محسوب می‌شود.

^۹ Liao & et al

اقدامات نوآوری در سازمان عبارت است از جستجو، کشف، آزمایش و توسعه فناوری‌های جدید، محصولات و خدمات جدید، فرآیندهای جدید تولید محصولات و خدمات و ساختارهای سازمانی جدید. نوآوری در مورد اجرا و توسعه ایده‌های جدید می‌باشد. بررسی ادبیات موضوع در این زمینه نشان می‌دهد که نوآوری به عنوان یک عامل، یک ساختار یا سیستم اجرایی جدید، یک خط مشی، یک طرح یا برنامه جدید، محصول یا خدمت جدید برای سازمان است که به دو روش بدست می‌آید، یا در داخل سازمان ایجاد می‌شود و یا از منابع بیرون سازمان خریداری می‌شود.

بر اساس گفته برخی از نویسندگان و محققان فرآیند نوآوری به طور عمده به دانش مخصوصا بر دانش ضمنی وابسته می‌باشد. دانش جدید و با ارزش از طریق تبدیل دانش عمومی و کلی به دانش خاص در یک زمینه تخصصی در سازمان موجب توسعه و تولید محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید می‌شود. مطالعات انجام شده توسط نانوکا در تولید و ایجاد دانش جدید، دانش را به عنوان یکی از نیازمندی‌ها و پیش فرض‌های نوآوری و رقابت مورد تایید قرار می‌دهد. سیستم‌های مدیریت دانش ایجاد خلاقیت را موجب می‌شود؛ از طرف دیگر موجب بهبود فرآیند نوآوری از طریق دسترسی و انتقال سریع دانش جدید می‌گردد.¹⁰ علاوه بر این مدیریت دانش موثر یک عامل کلیدی موفقیت در راه اندازی خط تولید و همچنین تولید محصولات جدید می‌باشد. از این رو یکی از عواملی که ظرفیت نوآوری در

¹⁰ Yang

سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد، دانش و مدیریت آن می‌باشد. رغبت سازمانی در زمینه مدیریت دانش موجب امکان پذیر ساختن دسترسی به منافع سازمانی همچون افزایش خلاقیت و نوآوری در محصولات و خدمات می‌شود. در واقع دانش موجب تولید تفکر خلاق و ایجاد نوآوری در سازمان می‌شود. این امر یکی از دلایلی است که چرا به نوآوری به عنوان یکی از بخش‌های حاصل از مدیریت دانش نگریسته می‌شود. داروچ در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسید که سازمان‌ها و موسسات با توانایی بالا در مدیریت دانش احتمال بیشتری دارد که به نوآوری دست یابند. همچنین محققان دیگری نیز به این نتیجه رسیدند که سازمان‌ها با اجرای استراتژی‌های مدیریت دانش توانسته‌اند به بهبود فرآیند نوآوری و همچنین بهبود عملکرد سازمانی دست یابند.

مدیریت دانش با ایجاد و توسعه دارایی‌های دانشی یک سازمان با نگرش فرارفتن از اهداف سازمان مرتبط است و مستلزم تمام فعالیت‌هایی است که با شناسایی، تشریح و ایجاد دانش مرتبط هستند^{۱۱}. این کار نیازمند سیستم‌هایی جهت ایجاد و نگهداری منابع دانش، پرورش و تسهیل دانش و یادگیری سازمانی است. در این خصوص سازمان‌هایی موفق هستند که دانش را به عنوان یک دارایی می‌نگرند و ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی که موجب حمایت از ایجاد و تشریح دانش می‌شود را توسعه می‌دهند. مدیریت دانش به عنوان یک چرخه حیات تشبیه شده که شامل چهار مرحله ایجاد و کسب دانش (فعالیت‌هایی است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است)، ذخیره و نگهداری دانش (فعالیت‌هایی که

¹¹ Alvarez, Cilleruelo & Zamanillo

دانش را در سیستم ماندگار می‌کند)، توزیع و انتقال دانش (فعالیت‌هایی که در ارتباط با جریان دانش از یک بخش یا یک نفر به بخش یا نفری دیگر است)، بکارگیری دانش (فعالیت‌هایی که در ارتباط با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی هستند) است.

در این میان عده‌ای از محققین به نقش دانش در کسب مزایای رقابتی و عملکرد بهتر سازمان اشاره داشته‌اند و از آن به عنوان عامل تحریک و تقویت رقابت، نوآوری و تسهیل‌کننده تغییر یاد می‌کنند. به همین منظور دانش و ایجاد بستر مناسب برای مدیریت آن در تمامی سازمان‌ها یکی از منابع حقیقی رقابت‌پذیری در دنیای امروز می‌باشد. سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم آورند که در کل سازمان، مدیریت دانش کارا و اثربخش حکم‌فرما شده و افراد بتوانند به طور فردی و گروهی، در سازمان به خلق و حفظ دانش بپردازند.^{۱۲}

بدون شک یکی از مهمترین بسترها برای بدست آوردن عملکرد بهتر سازمان، کسب و بکارگیری دانش است. در این راستا، محققین بیان می‌دارند، عملکرد مطلوب پایدار تنها از طریق به کارگیری دانش برای نوآوری حاصل می‌شود. بنابراین، با توجه به ارتباط غیر قابل انکار دانش با نوآوری، درک نقش و تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد مطلوب از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشد.^{۱۳}

¹² Sheng

¹³ Harris

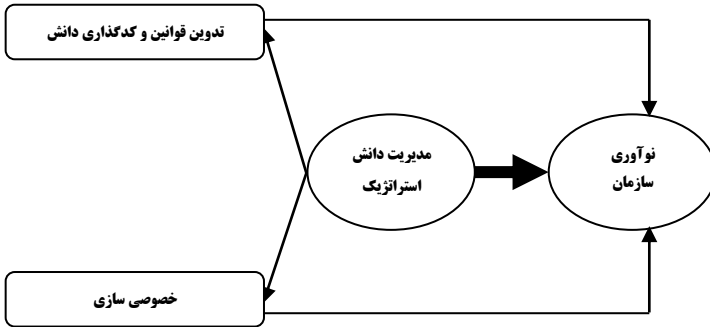
پیشینه پژوهش‌های موجود در حوزه فرسودگی شغلی

در این خصوص دوود و یوسف^{۱۴} در پژوهش خود بیان داشته‌اند که ترکیب سرمایه فکری و مدیریت دانش می‌تواند تسهیل‌کننده‌ای برای بهبود عملکرد سازمانی باشد و بدون شک نوآوری هم یکی از شاخص‌های بهبود عملکرد سازمانی می‌باشد. جوهانسن^{۱۵} نیز در پژوهشی تحت عنوان «نقش مدیریت دانش در نوآوری سازمان»، نشان داد نوآوری به عنوان جزئی از مدیریت دانش، به صورت مستقل بر روی ایده پردازی، نوآوری، عملکرد، کشف مزیت رقابتی و سایر اهداف سازمانی اثرگذار می‌باشد. نتایج تحقیق صفرزاده و همکاران نشان می‌دهد که شخصی‌سازی دانش و کدگذاری دانش تأثیر مثبتی بر نوآوری و عملکرد سازمانی دارد و همچنین این متغیرها از طریق نوآوری بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی می‌گذارند.

یافته‌های پژوهش یوسفی و همکاران نشان دهنده وجود رابطه معنادار بین مدیریت دانش و نوآوری (محصول، فرآیند، تدریجی و بنیادی) می‌باشد. بنابراین توجه بیشتر شرکت‌ها به مدیریت دانش، باعث افزایش نوآوری در آنها خواهد گردید.

¹⁴ Daud & Yusoff

¹⁵ Johannessen



شکل شماره یک: مدل مفهومی پیشنهادی (برگرفته از ادبیات و پیشینه پژوهش)

نتیجه گیری

با توجه به اهمیت نوآوری در سازمان‌ها پژوهش حاضر به این موضوع اختصاص یافته و درصدد بررسی رابطه مدیریت دانش استراتژیک با نوآوری بود. لذا در این بخش ابتدا خلاصه‌ای از یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود و سپس با توجه به پیشینه تحقیق و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده، پیشنهاداتی در این زمینه ارائه می‌گردد. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که تدوین مدیریت دانش استراتژیک با نوآوری، رابطه معناداری دارد و این نتایج با یافته‌های تحقیقاتی چون: صفرزاده و همکاران تحت عنوان "بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی" که به این نتیجه رسیدند که شخصی سازی دانش و کد گذاری دانش تأثیر مثبتی بر نوآوری و عملکرد سازمانی دارد و همچنین این متغیرها از طریق نوآوری بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی می‌گذارند و بین نوآوری و عملکرد سازمانی نیز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یوسفی و همکاران تحت

عنوان "بررسی میزان تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری" نشان دادند رابطه معنادار بین مدیریت دانش و نوآوری (محصول، فرآیند، تدریجی و بنیادی) وجود دارد. بنابراین توجه بیشتر سازمان‌ها به مدیریت دانش، باعث افزایش نوآوری در آنها خواهد گردید. در واقع اقدامات نوآوری در سازمان عبارت است از جستجو، کشف، آزمایش و توسعه فناوری‌های جدید، محصولات و خدمات جدید، فرآیندهای جدید تولید محصولات و خدمات و ساختارهای سازمانی جدید.

نوآوری در مورد اجرا و توسعه ایده‌های جدید می‌باشد. بررسی ادبیات موضوع در این زمینه نشان می‌دهد که نوآوری به عنوان یک عامل، یک ساختار یا سیستم اجرایی جدید، یک خط مشی، یک طرح یا برنامه جدید، محصول یا خدمت جدید برای سازمان است که به دو روش بدست می‌آید؛ یا در داخل سازمان ایجاد می‌شود و یا از منابع بیرون سازمان خریداری می‌شود. بر اساس گفته یانگ فرآیند نوآوری به طور عمده به دانش مخصوصاً بر دانش ضمنی وابسته می‌باشد.

دانش جدید و با ارزش از طریق تبدیل دانش عمومی و کلی به دانش خاص در یک زمینه تخصصی در سازمان موجب توسعه و تولید محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید می‌شود. سیستم‌های مدیریت دانش ایجاد خلاقیت را موجب می‌شود؛ از طرف دیگر موجب بهبود فرآیند نوآوری از طریق دسترسی و انتقال سریع دانش جدید می‌گردد. علاوه بر این مدیریت دانش موثر یک عامل کلیدی موفقیت در راه اندازی خط تولید و همچنین تولید محصولات جدید می‌باشد. از این رو یکی از عواملی که ظرفیت نوآوری در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، دانش و مدیریت آن می‌باشد. رغبت سازمانی در زمینه مدیریت دانش موجب امکان پذیر ساختن دسترسی به منافع سازمانی همچون افزایش خلاقیت و نوآوری در

محصولات و خدمات می‌شود. در واقع دانش موجب تولید تفکر خلاق و ایجاد نوآوری در سازمان می‌شود.

همچنین یافته‌ها نشان داد ابعاد مدیریت دانش استراتژیک (تدوین قوانین و کدگذاری، خصوصی‌سازی) رابطه مستقیم با نوآوری دارد؛ اما این ارتباط بین تمام ابعاد مدل با نوآوری و عملکرد شرکت یکسان نیست. با اولویت بندی ابعاد تاثیر گذار بر نوآوری و عملکرد شرکت در تحلیل رگرسیونی مشخص شد نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بعد تدوین قوانین و کدگذاری نسبت به بعد خصوصی‌سازی رابطه بیشتری با نوآوری شرکت دارد. لذا پیشنهاد می‌شود:

باید شاخص‌های تدوین قوانین و کدگذاری را تقویت و قوانین و کدگذاری را گسترش داد و باید مدیران و کارشناسان دسترسی راحت به دانش و اطلاعات مورد نیاز توجه زیادی داشته باشند و دیگر متغیرهای تدوین قوانین و کدگذاری به ترتیب تدوین خوب مدیریت دانش (دانش فنی، مهارت های فنی، روش‌های حل مساله) در شرکت، مستندسازی نتایج پروژه‌ها و جلسات در شرکت و در دسترس بودن اطلاعات مورد نیاز از طریق اسناد و مدارک طبقه بندی شده تقویت نمایند، شاخص تدوین قوانین و کدگذاری جهت ایجاد خلاقیت و افزایش و ارتقای نوآوری و همچنین بهبود عملکرد و کارایی در شرکت تقویت شود و توجه بیشتری به موارد ذکر شده داشته باشند.

همچنین باید شاخص‌های خصوصی‌سازی مدیریت دانش استراتژیک را گسترش داد. پس باید اطلاعات مورد نیاز را بیشتر از طریق کارشناسان و متخصصان در اختیار قرار دهند و دیگر متغیرهای شخصی سازی به ترتیب

دسترسی آسان به صورت حضوری به کارشناسان، در دسترس بودن اطلاعات مورد نیاز از طریق گفتگوها و جلسات غیر رسمی و به کار گرفتن اطلاعات و دانش همه افراد نیز توجه کافی داشته باشند. شاخص خصوصی سازی مدیریت دانش استراتژیک جهت ایجاد خلاقیت و افزایش و ارتقای نوآوری و همچنین بهبود عملکرد و کارایی در شرکت تقویت شود و توجه بیشتری به موارد ذکر شده داشته باشند.

بررسی تدوین برنامه ریزی استراتژیک
بر اساس مدل سوات

چکیده

در دنیای امروزی که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط سازمان‌ها با تلاطم و عدم اطمینان زیادی مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده؛ لذا سیستم‌های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد. بطوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی در یک افق زمانی بلندمدت تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند.

این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک، اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش آمده به نحو احسن استفاده نموده و از تهدیدها پرهیز کند؛ بطوری که در نهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود؛ لذا هدف از انجام این پژوهش بررسی تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس مدل سوات باشد، در این راه ابتدا با تعیین و بیان مفاهیم و تاریخچه‌ای از برنامه‌ریزی استراتژیک با ترکیب و بررسی ویژگی‌های مدل سوات که توسط صاحب‌نظران داخلی و خارجی مختلف ارائه شده و با الهام از پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته مختلف، برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس مدل سوات تدوین و در قالب مدلی ارائه و روندی از چگونگی ایجاد آن ترسیم شود. پس از تشریح عوامل، نظریه‌ها و

تئوری‌های موجود عوامل کلیدی تجزیه و تحلیل و طبقه بندی شده و در نهایت راهکارهای ارایه می‌گردد.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی، مدیریت استراتژیک، مدل سوات، آینده نگری

مقدمه

شرکت‌ها در جوامع انسانی با هدف برآوردن نیازهای مشخص و ویژه‌ای به وجود می‌آیند؛ کارآمدی آن‌ها برآیندی از تحقق اهداف ویژه یا فلسفه وجودی از آن‌هاست. همچنین جهان در هزاره سوم با شکوفایی شگرف دانش بشری مواجه شد و گسترش حیرت‌آور فناوری‌های حاصل از آن را مشاهده کرد^{۱۶}. همچنین در سنوات اخیر با تغییرات شگفت‌آوری که سازمان‌ها را احاطه نموده، مدیران به فراست دریافته‌اند که با تبیین اهداف و ماموریت‌های سازمان، در درازمدت بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر برسانند. از این رو استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت در سازمان‌ها مطرح شده است.

به کمک این برنامه‌ریزی، مدیریت می‌تواند جهت‌گیری‌های خود را در آینده معین، و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز سازد. یکی از اصلی‌ترین دلایل روی آوردن به برنامه‌ریزی استراتژیک، تحولات و دگرگونی‌های محیط امروزی سازمان‌هاست. شاید در گذشته تغییرات و تحولات به شتاب و گستردگی امروز نبودند و مدیران می‌توانستند اهداف آینده را براساس گذشته تنظیم کنند؛ اما اکنون تجربه گذشته لزوماً راهنمای مطمئن برای آینده نیست و مدیران باید با

¹⁶ Gözükara & Şimşek

مددگیری از برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی‌های آینده سازمان را به گونه‌ای تنظیم نمایند که با موقعیت‌ها و شرایط آینده متناسب باشد. به طور کلی تغییر و تحولات فناورانه و پیچیده شدن محیط خارجی سازمان، ارتباطات گسترده و متعدد سازمان با محیط، وسعت و گستردگی اغلب برنامه‌ها و طولانی مدت بودن آن‌ها همه زمینه‌هایی هستند که برنامه‌ریزی استراتژیک را برای سازمان ضروری و اجتناب‌ناپذیر ساخته‌اند.

در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک نقشی تعیین‌کننده در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت ایفا می‌کند^{۱۷}. عبارت دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک کوششی است ساخت یافته برای اتخاذ تصمیم‌های اساسی و انجام اعمالی که ماهیت سازمان، نوع فعالیت‌ها و دلیل انجام آن فعالیت‌ها توسط سازمان را در راستای برخورد منطقی با تغییرات محیطی و پدیده‌های فوق شکل داده و میسر می‌گرداند؛ در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک مناسب می‌تواند در راه‌اندازی سازمان، بهبود عملکرد سازمانی کمک کند^{۱۸}. از طرفی در این خصوص تکنیک SWOT به عنوان یک ابزار تحلیل محیطی و استراتژیک قدرتمند مطرح می‌گردد که برای شناسایی عوامل استراتژیک درونی و بیرونی به کار برده می‌شود. این روش بهترین استراتژی‌های ترکیبی است که نقاط قوت و فرصت‌های سازمان را حداکثر کرده، نقاط ضعف و تهدیدهای سازمان را حداقل و مشخص می‌کند(شهابی، بصیری، رشیدی کاهگ و آهنگر زنوزی^{۱۹}).

¹⁷ Kabir

¹⁸ Chang & Chen

¹⁹ Shakoore Shahabi, Basiri, Rashidi Kahag & Ahangar Zonouzi

در نهایت در این پژوهش درصدد هستیم بر اساس مدل سوات تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک را مورد بررسی قرار داده و راهکارهای بهینه‌ای در این خصوص ارائه دهیم.

چارچوب نظری پژوهش

مفهوم برنامه استراتژیک

در سال‌های اخیر توجه نسبت به برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک، به طور روزافزون افزایش یافته و تنها راه اثربخشی و کارآمدی مدیران، در بهره‌گیری از این شیوه برنامه‌ریزی، جستجو شده است. نویسندگان و اندیشمندان مدیریت هرکدام تعریفی خاص از این نوع برنامه‌ریزی ارائه داده‌اند که شاید بتوانیم همه آن‌ها را در این تعریف خلاصه کنیم. "با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی، برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلند". البته باید یادآور شویم که برنامه‌ریزی استراتژیک قبل از آن که یک تکنیک و فن باشد، یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر بلندمدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افق‌های دور ترغیب می‌کند.

در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک "تلاش اصولی برای گرفتن تصمیمات بنیادی و انجام اقداماتی است که آنچه سازمان هست، آنچه را که انجام می‌دهد و چرایی انجام آن را شکل داده و هدایت می‌کند". بعد از ارائه مفهومی از برنامه‌ریزی استراتژیک باید به این سوال پاسخ داد که چرا سازمان‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک درگیر می‌شوند؟ یکی از اصلی‌ترین اهداف سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی از

بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک، ایجاد ارزش‌های عمومی می‌باشد. خلق ارزش عمومی به عنوان مسئولیتی اجتماعی، سازمانی، گروهی و فردی است؛ چرا که ارزش‌های عمومی ابزاری برای تولید موسسات، سیاست‌ها، برنامه‌ها، پروژه‌ها، خدمات و زیرساخت‌ها می‌باشد که این عوامل موجب ارتقاء سطح زندگی، آزادی و آرامش برای جامعه می‌شود.^{۲۰}

به عبارتی دیگر تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک به زعم اگبارو، اینگ و اسپان^{۲۱} فرآیند تعیین و ایجاد مسیرهای بلندمدت، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌ها برای دستیابی به اهداف بلندمدت با استفاده از متغیرهای محیطی خارجی و درونی مرتبط می‌باشد. از آنجا که برنامه‌ریزی استراتژیک نگاهی کل‌گرا، سیستمی و دوربرد به برنامه‌ها دارد و می‌کوشد تا راهنمای عمل مدیران در افق‌های زمانی دورتر و حیطه‌های وسیع‌تر اجرایی باشد؛ اما با گذشت زمان، به تدریج این مساله مطرح شد که برنامه‌های استراتژیک، ضمن در نظر داشتن افق‌های زمانی بلندمدت، باید ضمن اجرا بتوانند تغییرات لازم را براساس شرایط جدید ایجاد کنند و صرفاً تابع پیش‌بینی‌های قبلی نباشند.

برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای مدل SWOT

برنامه‌ریزی استراتژیک به شکل‌های گوناگون و در قالب مدل‌هایی مختلف ارائه شده‌اند که یکی از بهترین و متداول‌ترین این مدل‌ها SWOT می‌باشد و شامل بررسی‌های نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات است. در این مدل دو نوع بررسی صورت می‌گیرد:

²⁰ Bryson

²¹ Ugboro, Obeng & Spann

✓ یکی بررسی درونی که در برگیرنده قوت‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان است و امکان یک ارزیابی دقیق از منابع و محدودیت‌های سازمان را برای مدیریت فراهم می‌کند. بررسی درونی باید با واقع‌بینی انجام گیرد، بدین معنی که در برآورد قوت‌ها اغراق نشود و ضعف‌های سازمان نادیده گرفته نشوند. براساس خاصیت همپایانی، هر سیستم سازمانی ممکن است بتواند از چندین راه مختلف به هدف‌های معین خود دست یابد. بنابراین اصل، شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های سازمان موجب می‌شود؛ مدیران بتوانند از میان طرق گوناگون، مناسب‌ترین طریق برای نیل به اهداف سازمان را باز یابند.

از سوی دیگر، میزان اثربخشی استراتژی‌ها و راهبردهای سازمان، تحت تاثیر عوامل موجود در محیط داخلی و خارجی آن قرار دارد. یکی از روش‌های سودمند برای انتخاب راهبردهای مناسب استفاده از فن تحلیل قوت - ضعف، فرصت - تهدید است. قدرت نفوذ سازمان از طریق مقایسه فرصت‌های محیطی با قوت‌های سازمان معین می‌شود.

✓ همچنین کل‌نگری برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاب می‌کند که به محیط بیرونی سازمان نیز توجه شود. از این رو مدیریت پس از بررسی درونی به ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی می‌پردازد. بررسی بیرونی مواردی چون شرایط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و ... موقعیت رقبا را برای مدیریت مشخص می‌سازد. هنر مدیریت استراتژیک در آن است که بتواند بهترین ترکیب را، که حاصل این بررسی هاست، برای برنامه‌ریزی به دست آورد.

		بررسی درونی	
		ضعفها	قوتها
فرصتها	بررسی بیرونی	-	+
	تهدیدها	+	+
		ضعفها	قوتها
فرصتها	بررسی بیرونی	-	+
	تهدیدها	+	+

شکل شماره دو: حالات چهارگانه برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس مدل سوات

بر اساس شکل فوق، در حالت اول که سازمان از قوت‌های درونی برخوردار و محیط بیرونی نیز فرصت‌هایی را در اختیار سازمان قرار داده است، بهترین شرایط برای بهره‌برداری وجود دارد و سازمان می‌تواند از این موقعیت نهایت استفاده را به عمل آورد.

در حالت دوم که سازمان دارای ضعف‌هایی، اما محیط مهیا و آماده بهره‌برداری است و در محیط فرصت‌های وجود دارد، مدیریت باید با تغییر در نوع خدمت یا کالای خود از محیط مساعد استفاده کند و بر ضعف‌های سازمان خود فائق آید. در حالت سوم، که سازمان از قوت کافی برخوردار است، اما محیط مساعد نیست، باید ترتیبی اتخاذ شود که تهدیدات محیط به فرصت بدل شوند و زیانی را متوجه سازمان نسازند.

در حالت چهارم که سازمان ضعف دارد و محیط نیز تهدیدآمیز است، سازمان باید از فعالیت فعلی صرف‌نظر کند و در پی آن باشد که با محصولی متفاوت، در بازاری دیگر به کار خود ادامه دهد.

پیشینه پژوهش‌های موجود در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک

مرور مطالعات و تحقیقات مرتبط با موضوع از منابع مختلف نظیر دانشگاه‌ها و مراکز تهیه و تدارک کننده منابع علمی و تحقیقی، مؤید این نکته هستند که داخل و خارج از ایران تحقیقات انجام شده درباره این موضوع بسیار اندک ولی نسبتاً مشابه یافت می‌شود. ولی می‌توان گفت که چون بحث‌های مربوط به شناسایی عوامل موثر در تدوین برنامه ریزی استراتژیک و حوزه‌های گوناگون آن مانند بسیاری از مباحث دیگر در حیطه کاری علوم انسانی و اجتماعی قرار دارند، لذا در هر کدام از آن‌ها با تفاوت‌ها و شباهت‌هایی، بررسی‌هایی در مورد موضوع صورت گرفته و نتایج مربوط نیز در زمان و مکان مشخص مورد استفاده قرار گرفته است که عبارتند از:

چانگ و چن ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک را در سه نوع طبقه‌بندی بیان می‌کنند: اولین دسته ابزارها مربوط به تحلیل درونی و بیرونی شامل SWOT، BCG و PESTELE می‌باشد. دومین نوع از ابزارها با تکنولوژی در ارتباط است از قبیل شبیه‌سازی عملیاتی از طریق کامپیوتر. آخرین گروه کاربردی مربوط به فروشگاه‌ها، تشویق طوفان ذهنی و انواع مختلف تفکر برای برنامه‌ریزی کردن استراتژی‌ها می‌باشد. همانطور که به نقل از الوانی ذکر شده برنامه‌ریزی استراتژیک نوعی باور و تفکر است که چانگ و چن در طبقه‌بندی خود از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک آن را تایید می‌کنند. البته باید در نظر داشت که برنامه‌ریزی استراتژیک بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک می‌باشد^{۲۲}.

²² Dibrell, Craig & Neubaum

در پژوهشی یافته‌اند که بین فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی با انعطاف برنامه‌ریزی ارتباط وجود دارد و این دو متغیر نیز با نوآور بودن ارتباط داشتند و نوآور بودن با عملکرد شرکت ارتباط داشت و بیان داشته‌اند؛ در واقع انعطاف برنامه‌ریزی پتانسیل شرکت‌ها در انحراف از برنامه استراتژیک در مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدات آشکار شده می‌باشد.

اگبارو، ابنگ و اسپان^{۲۳} در پژوهشی یافته‌اند که نقش مدیریت عالی بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک معنادار می‌باشد. همچنین نتایج محتوا و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک را تایید کردند و بیان داشته‌اند تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تعیین و ایجاد مسیرهای بلندمدت، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های برای دستیابی به اهداف بلندمدت با استفاده از متغیرهای محیطی خارجی و درونی مرتبط می‌باشد. لوپز-گمرو، مولینا-آزورین و کلور-کورتس^{۲۴} بیان می‌دارند عدم اطمینان محیطی غیرممکن بودن پیش‌بینی تغییرات خارجی و اثرات آن‌ها روی تصمیمات سازمانی می‌باشد.

همچنین در داخل کشور نیز صفری و همکاران بیان نموده‌اند اغلب در سازمان‌ها از مدل خاصی برای برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه مطالعاتی استفاده شده که برخی نکات از جمله بی توجهی به چگونگی عملیاتی کردن استراتژی‌ها (خرد، میانه و کلان) در سطح محیط در دست بررسی، تعیین نکردن منابع مالی در فرآیند اجرای تغییر استراتژی‌ها و کالا فرض کردن محیط در فرآیند بررسی استراتژی‌ها از موانع تحلیل برنامه می‌باشد. همچنین چون طبیعت هر یک از

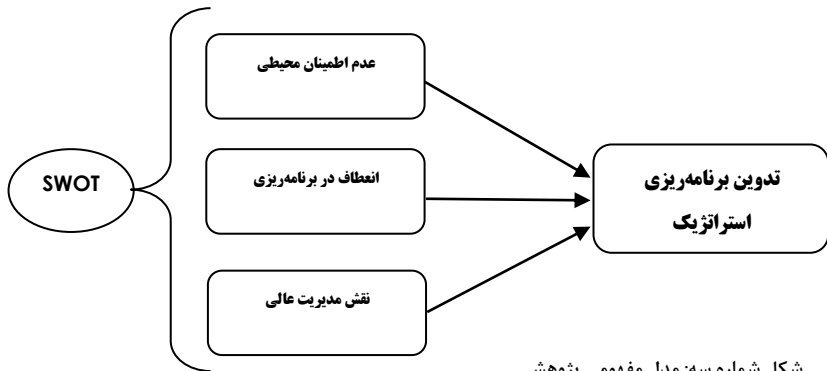
²³ Ugboro, Obeng & Spann

²⁴ López-Gamero, Molina-Azorín & Claver-Cortés

سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب و کار محور (به لحاظ زمینه، بازه زمانی، اجماع، سیستم ارزشی، مشتریان و ...) متفاوت است، باید در مدل‌های ارائه شده تغییراتی داد. به اعتقاد منوریان و همکاران نبود شاخص راهبردی، جهت هدایت مدیران اجرایی و سنجش عملکرد آنها به نسبت حرکت در جهت اهداف استراتژیک این سازمان معضل دیگری است که سازمان‌ها با آن مواجه است.

نتیجه‌گیری

با توجه به ادبیات و پیشینه پژوهش که مورد بررسی قرار گرفت مشخص گردید مدل سوات می‌تواند با سه ویژگی کاهش عدم اطمینان محیطی، کمک به انعطاف در برنامه‌ریزی و ارتقاء نقش مدیریت عالی در تدوین برنامه ریزی استراتژیک اثرگذار باشد.



شکل شماره سه: مدل مفهومی پژوهش

در مدل پیشنهادی متغیرهای انعطاف در برنامه‌ریزی، عدم اطمینان محیطی و نقش مدیریت عالی در مدل سوات موثر بر تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک هستند، که انعطاف در برنامه‌ریزی براساس مطالعه دیبرل و همکارانش، عدم اطمینان

محیطی براساس مطالعه لوگ و بوریسوف، نقش مدیریت عالی نیز بر اساس مطالعه اگبارو و همکارانش سنجیده می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی منعطف به قابلیت مدل سوات در برنامه استراتژیک شرکت برای تغییر با پدیدار شدن فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی اشاره دارد. سیستم‌های برنامه‌ریزی منعطف به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا با تطبیق سریع برنامه استراتژیک، به دنبال فرصت‌ها بوده و موقعیت سازمان را نیز حفظ شود.

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی میزانی از سختی و انعطاف‌پذیری را ایجاد می‌کند که تلاش دارد تا موجب افزایش انطباق‌پذیری برنامه‌ریزی با تغییرات محیط خارجی گردد. هنگامی که از ترکیبی از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی و انعطاف در برنامه‌ریزی استفاده می‌شود، این ترکیب می‌تواند منجر به ارتقاء چابکی سازمان شده و به سازمان کمک می‌کند تا قدرت بیشتری در دستیابی به منابع کلیدی داشته باشد. در واقع انعطاف در مدل سوات در برنامه‌ریزی استراتژیک از آنجا شکل حیاتی به خود می‌گیرد که قدرت پیش‌بینی تمام سناریوهای محتمل امری پیچیده، زمانبر و هزینه‌بر است و حتی در صورت بررسی سناریوهای احتمالی فراوان، این امکان وجود دارد که شرایط، متغیرها و پارامترهای جدیدی را ایجاد کرده که بر روند اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک اثر بگذارد؛ لذا انعطاف در برنامه‌ریزی می‌تواند توان عملیاتی شدن برنامه را در شرایط عدم اطمینان افزایش دهد. عمده‌تاً در مسیر پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک به دلیل افق زمانی طولانی مدت شرایط می‌تواند دستخوش تغییرات زیادی شود که نتیجه این تغییرات ایجاد انحراف در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است، لذا وجود میزانی از انعطاف‌پذیری می‌تواند دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده را محقق سازد. از

سوی دیگر انعطاف بیش از حد موجب افزایش هزینه‌ها شده و چه بسا مزایای دستیابی به هدف را از بین ببرد.

همچنین محیط‌ها با میزان بالای از پیچیدگی یا تغییر درک می‌شوند، مدیران یا با مقدار زیادی اطلاعات یا با چالش پیگیری اطلاعات متغیر مواجه‌اند و میزان متوسط عدم اطمینان را تجربه می‌کنند و با حجم بسیار عظیمی از اطلاعات روبرو خواهند بود. اما به علت شرایط دائماً متغیر، نمی‌دانند به کدام یک از اطلاعات توجه کنند. در واقع عدم اطمینان محیطی در مدل سوات موجب می‌شود که سازمان و مدیران توانایی پیش‌بینی شرایط مد نظر خود را نداشته باشند و این ناتوانی موجب تشخیص نادرست و متعاقب آن تصمیم‌های نادرست که نتیجه آن ایجاد هزینه و دور شدن از اهداف مشخص شده است، لذا هنگام تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس مدل سوات، سیاست‌گذاران سازمان و مدیریت عالی سعی دارند، تا اثر ناشی از عدم اطمینان محیطی را کاهش دهند، که اتخاذ سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک راهکاری برای کاهش اثر عدم اطمینان محیطی است. از این رو عدم اطمینان محیطی به عنوان عاملی با اثر منفی، بر تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک تاثیر می‌گذارد.

درگیر شدن مدیریت عالی در مدل سوات نیز موجب می‌شود تا کارکنان فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را مشارکتی ادراک کنند که این امر می‌تواند سطوح افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌گردد. مدیریت ارشد سازمان به عنوان تسریع‌کننده انطباق سازمان با تغییرات محیطی و برنامه‌ریزی باشد. در واقع، بالاترین کارکرد مدیریت ارشد سازمان هنوز بازبینی و دستیابی به اهداف سازمانی از طریق فرآیند

برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. ادراک مثبت و منفی مدیریت ارشد سازمان از اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند بر شدت عدم اطمینان محیطی اثر می‌گذارد. توجه مدیران به برنامه‌ریزی استراتژیک بیانگر تعهد آنان به اجرای برنامه‌ها و موجب عملیاتی شدن آن می‌گردد و از سوی دیگر رفتار رهبران بر پیروان اثر می‌گذارد که در بلندمدت کارکنان نیز تعهد بیشتری نسبت به اجرای برنامه‌ها خواهند داشت.

در نهایت نتایج حاصل از ادبیات و پیشینه پژوهش اثر سه ویژگی شناسایی شده مدل سوات در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک را تایید کردند. در واقع نقش مدیریت عالی درگیر شدن و تعهد مدیریت عالی به تلاش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک است که شامل میزان زمانی که برای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک صرف می‌شود، میزان منابع اختصاص داده شده به برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق سازمان، پذیرش برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان مسئولیتی شخصی و مستقیم، ایجاد محیطی که از ارتقاء برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان حمایت کند، می‌باشد. بر این اساس، اگر حمایت و توجه مدیریت عالی برای ایجاد و بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک نباشد، برنامه‌ریزی استراتژیک عملیاتی نخواهد شد و تمامی هزینه‌های ناشی از ایجاد و پیاده‌سازی آن به هدر خواهد رفت. لذا مدیریت عالی در ایجاد و پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک نقشی حیاتی ایفا می‌کند. همچنین برنامه‌ریزی منعطف از ویژگی‌های طراحی سازمانی است که در پژوهش‌های انجام شده، توجه کافی به آن نشده است و از سوی دیگر تمایل ذاتی برنامه‌ریزی بر عدم انعطاف‌پذیری است. هر چه انعطاف‌پذیری برنامه بیشتر باشد، احتمال اتلاف زمان و تحمل خسارت و ضرر ناشی از وقوع حوادث غیرمترقبه کمتر خواهد شد. البته

انعطاف پذیر ساختن برنامه نیز خود نیاز به صرف هزینه اضافی دارد. اما انعطاف در برنامه ریزی استراتژیک موجب عملیاتی شدن برنامه‌ها با در نظر گرفتن عدم اطمینان‌ها و پویایی محیط خواهد شد؛ لذا این متغیر نقشی اساسی در تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک دارد. از سوی دیگر، عدم اطمینان یکی از جنبه‌های محیط خارجی است که در نتیجه سه موقعیت بوجود می‌آید. فقدان اطلاعات در خصوص عوامل محیطی مرتبط با موقعیت تصمیم‌گیری مورد نظر؛ عدم توانایی در تعیین احتمالات با هر درجه‌ای از اطمینان در مورد اینکه چگونه عوامل محیطی بر موفقیت یا شکست آن واحد تصمیم‌گیری سازمانی بخصوص اثر می‌گذارند و نهایتاً فقدان اطلاعات در رابطه با هزینه‌های مربوط به یک تصمیم و یا فعالیت نادرست.

محققان بسیاری نشان دادند که جنبه‌های اطمینان و عدم اطمینان محیطی، در واقع یک بعد محیط نیست و آن برداشت تصمیم‌گیرنده از اطلاعات مرتبط با محیط است و به همین دلیل به آن عدم اطمینان محیطی درک شده می‌گویند. از این رو برداشت مدیران از میزان اطمینان و عدم اطمینان در محیط اثر قابل توجهی بر تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک می‌گذارد. در محیط‌هایی که پیچیدگی، پویایی و تغییر زیاد است مدیران عدم اطمینان بیشتری را ادراک می‌کنند که این عامل اثر منفی بر روند تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از پژوهش، پیشنهادهاتی به شرح زیر ارائه می‌گردند:

- در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس مدل سوات، منابع و زمان نقش حیاتی ایفا می‌کنند؛ لذا در تخصیص آن‌ها با توجه به شرایط دقت بیشتری

- باید داشت.
- تعیین میزان هزینه‌های مورد نیاز، به دلیل پذیرش انعطاف پذیری در برنامه‌ها ضروری است.
- توصیه می‌شود برای کاهش اثر منفی عدم اطمینان محیطی از سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک بهره گرفت.
- استفاده از نیروی انسانی کارآمد و متخصص می‌تواند اثرات عدم اطمینان محیطی را کاهش دهد.
- مدیران عالی در سازمان‌ها برای شناخت بهتر محیط، براساس تجربه خود به کنکاش در محیط برای ارتقا تدوین فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط ضعف و قوت بپردازند.

بررسی نقش مشارکت کارکنان
در تصمیمات استراتژیک مدیران

چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش مشارکت کارکنان در تصمیمات استراتژیک مدیران می‌باشد. امروزه بحث مشارکت کارکنان در تصمیمات مدیران اهمیت روز افزون پیدا کرده است و از آنجا که وجود مشارکت در تصمیم‌گیری در بین کارکنان زمینه و بستر لازم برای اخذ تصمیمات اثربخش و استراتژیک در بین مدیران را فراهم می‌سازد؛ لذا در این راه ابتدا با تعیین و بیان مفاهیم و تاریخچه‌ای از نقش مشارکت کارکنان در تصمیمات استراتژیک مدیران با ترکیب و بررسی تئوری‌های مختلف ارایه شده توسط صاحب‌نظران داخلی و خارجی و با الهام از پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته مختلف، نقش مشارکت کارکنان در تصمیمات استراتژیک مدیران شناسایی و در قالب مدلی ارایه و روندی از چگونگی ارتقاء و بهبود آن ترسیم شود. پس از تشریح عوامل، نظریه‌ها و تئوری‌های موجود عوامل کلیدی تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی شده و در نهایت راهکارهای ارایه می‌گردد.

واژگان کلیدی: تصمیم‌گیری، مشارکت، استراتژیک، برنامه‌ریزی

مقدمه

در هزاره سوم جهان شرکت‌ها و سازمان‌ها را به‌سوی ترقی و توسعه منابع انسانی خود هدایت کند که این امر مستلزم انجام فعالیت‌های منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی هست که شرکت‌ها برای بقا و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی بسیار نیازمند آن می‌باشند^{۲۵}. طی دو دهه اخیر، سازمان‌ها به‌طور معناداری تغییر نموده و به سازمان‌هایی با ویژگی‌های عدم تمرکز و جهانی شدن تبدیل شده‌اند. در این نوع سازمان‌ها، نیروی انسانی یک سرمایه اصلی محسوب شده و سازمان‌ها به دنبال بهره‌گیری از قابلیت‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی در جهت حداکثرسازی کارآیی و اثربخشی خود می‌باشند. در این راستا استفاده از مفاهیم توانمندسازی کارکنان در جهت بهره‌گیری و بکارگیری بهتر از دانش، توانایی و مهارت‌های نیروی انسانی حائز اهمیت فراوانی است. زیرا در محیط رقابتی امروزه که مبتنی بر اقتصاد دانش‌بنیان است، قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان به عنوان مزیتی رقابتی برای سازمان‌ها شناخته می‌شود^{۲۶}.

به عبارت دیگر در عصری که ما در آن زندگی می‌کنیم مدیران باید بدانند کارکنان با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمان محسوب می‌شوند. اقتدار و تخصص مدیر وقتی نمود پیدا می‌کند که بتواند کارهای سازمان را از طریق شایسته‌سالاری و ایجاد توانایی و قابلیت‌های شغلی در کارکنان به دست آورد. در تعیین خط مشی‌های سازمان، در تدوین هدف‌ها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و در تمامی

25 Sides

26 De-Castro, Delgado, López & Navas

افعال و اعمال، تصمیم‌گیری، جزء اصلی و رکن اساسی است. بنابراین برای آن که مدیران بتوانند از منظر رفتار سازمانی، فرد، گروه و سیستم‌های سازمان را خوب بشناسند و بر مبنای آن شناخت تصمیم‌های موثر و کارآمد بگیرند، باید با روش‌ها و فرآیند تصمیم‌گیری و روش‌های آن در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی آشنایی داشته باشد. در واقع مدیران ارشد تمایل به حل و فصل برخی از مسائل استراتژیک سازمانی دارند. به اشتراک‌گذاری اطلاعات و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در کلیه سطوح و خصوصاً تصمیمات استراتژیک یک فرصت برای انتخاب بهترین راه‌حل‌ها و گرفتن بهترین تصمیمات برای سازمان‌ها توسط مدیران ارشد می‌باشد.

از طرفی در جهان امروز مدیریت مشارکتی با اقبال روزافزونی مواجه شده است. مشارکت در قلمرو صنعت و بازرگانی به این جهت گسترش یافت تا مردم را نه تنها در کارگردانی فعالیت‌ها، بلکه در مالکیت دارایی‌ها نیز سهیم ساخته و موجبات از بین رفتن بیگانگی در کارها را فراهم کند. برخی از اندیشمندان مدیریت مشارکتی را یکی از سه انقلاب مهم در مدیریت می‌دانند:

- نخستین انقلاب، پدید آمدن سلسله مراتب سازمانی بود.
 - دومین انقلاب، جدا کردن مدیریت از مالکیت و حرفه‌ای شدن مدیریت؛
 - سومین انقلاب، شکل‌گیری نظام مدیریت مشارکتی است.
- در نهایت در این تحقیق درصدد هستیم به بررسی نقش مشارکت کارکنان در تصمیمات استراتژیک مدیران و راهکارهای بهینه در خصوص افزایش آن ارائه دهیم.

چارچوب نظری پژوهش

تصمیم‌گیری چیست؟ تصمیم‌گیری، فراگردی است که طی آن، شیوه عمل خاصی برای حل مسأله یا مشکل ویژه‌ای، برگزیده می‌شود. تصمیم‌گیری فرآیندی را تشریح می‌نماید که از طریق آن، فرد راه حل مسئله‌ای را مشخص می‌کند. تصمیم‌گیری به زبان ساده عبارت است از فرآیند و انتخاب یک سلسله عملیات برای حل یک مشکل معین. در اخذ یک تصمیم می‌توان زمینه‌ای را که برای کارمند مهم است (تا حدودی) فراهم کرد تا بتواند نسبت به مدیر اعتماد پیدا کند و بداند که اجرای یک مسئله که درباره آن بحث شده به نفعش است. جوهر اساسی مدیریت، اتخاذ تصمیم است. هر مدیری باید برای انجام وظایف خود مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل تصمیم‌گیری کند.

تصمیم‌گیری به معنی انتخاب و گزینش در همه موقعیت‌های زندگی روزمره انسان ظاهر می‌شود. از طرفی تصمیم‌گیری فرآیندی است که به منظور حل مسئله، مشکل یا انجام امری از میان سایر امور، راه حل یا راه‌حل‌های مناسبی انتخاب می‌شود. اهمیت تصمیم‌گیری به اندازه‌ای است که برخی نویسندگان سازمان را "شبکه تصمیم‌گیری" و مدیریت را "عمل تصمیم‌گیری" تعریف کرده‌اند. تجربیات شخصی یا ایده‌آل‌ها، عادت‌ها، سنت‌ها و عرف جامعه یا گاهی شرایط واقعی و عینی حاکم بر جامعه، بر تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند. تصمیم‌گیری را به اشکال گوناگون و از زوایای مختلف تقسیم‌بندی کرده‌اند:

- الف) تصمیمات مداخله‌ای: این نوع تصمیمات از ارتباط یک فرد مقتدر به عنوان فرادست نشأت می‌گیرد. این فرد تصمیمات را اتخاذ می‌کند و از طریق

- سلسله مراتب اقتدار به زیردستان خود ابلاغ می‌نماید.
- (ب) تصمیمات استینافی: این نوع تصمیمات حاصل پیشنهادات یا ارجاعات زیردستان است و طبق همین ارجاعات تصمیم اتخاذ می‌شود.
 - (ج) تصمیمات خلاق: این نوع تصمیمات به خلاقیت و ابتکار مدیر بستگی دارد. مدیر فردی هوشمند و توانا و برخوردار از آگاهی است که موقعیت‌ها و مسائل را به خوبی می‌شناسد و می‌تواند بر اساس فراست خود، از فرصت‌ها به خوبی استفاده کند و تصمیمات لازم را اتخاذ نماید.

تصمیم‌گیری در شرایط و موقعیت‌های گوناگون انجام می‌شود که یکی از آنها شرایط اطمینان است. در این موقعیت، اطلاعات مؤثق و قابل اندازه‌گیری و دقیقی وجود دارد که در آینده به آسانی قابل پیش‌بینی است. دومین حالت، شرط ریسک (مخاطره) است؛ در این وضعیت، نتیجه احتمالی مشخص نیست؛ اطلاعات کامل و دقیق در دسترس قرار ندارد و قابلیت پیش‌بینی کمتر است. سومین حالت عدم اطمینان است که در این وضعیت تصمیم‌گیری غیر ممکن است. زیرا اطلاعات ما درباره موضوع کم و ناچیز است. در واقع دو روش برای تصمیم‌گیری و مشارکت کارکنان و مدیران به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تعهد سازمانی می‌باشد.

مشارکت در تصمیم‌گیری

شاید هیچ اقدامی به اندازه مشارکت افراد در تصمیم‌گیری، در سطح رضایت و رشد کیفیت کار کارکنان موثر نباشد. این نیاز طبیعی انسان‌هاست که بدانند در کیفیت کاری که انجام می‌دهند و یا فرآورده و خدمتی که عرضه می‌کنند تأثیر مستقیم می‌گذارند. این امر به ایجاد یک روحیه مسئول و حین تعلق آنها به

سازمان یاری بسیاری می کند. کلارک^{۲۷}، واکر^{۲۸} و الویت^{۲۹} در تعریف مشارکت بر نفوذ و کنترل تاکید می کنند و مشارکت را فرآیندی مورد توافق می دانند که از طریق آن کارکنان قادرند بر تصمیم های مدیریت اثر بگذارند در این مفهوم تأثیرگذاری کار کارکنان بر تصمیم های مدیریتی اساس مشارکت را تشکیل می دهد.

در واقع برای غلبه بر بحران ها چه در سطح سازمانی و چه در سطح اجتماع باید مشارکت مستمر کارکنان در تصمیم گیری های حیاتی و استراتژیک وجود داشته باشد تا بتوان بر تمامی ابعاد بحران غلبه نمود. اهمیت موضوع مشارکت در تصمیم گیری ها تا حدی است که مطالعات و پژوهش های بسیاری درباره آن انجام شده است. با مروری بر مطالعات پیشین می توان دریافت که تعاریف متفاوتی از مشارکت، تصمیم گیری و مطالب بسیاری درباره روش های مشارکت، مزایای مشارکت، درجات مشارکت و غیره و نیز انواع تصمیم گیری و سبک های تصمیم گیری بیان شده است. از آنجایی که در سازمان ها وظایف پیچیده ای وجود دارد که نیازمند برآورد، پیش بینی یا قضاوت می باشند، معمولاً تصمیم گیری گروهی تجویز می شود. در اصل اگر چه تصمیم گیری گروهی در مقایسه با تصمیم گیری فردی، زمان طولانی تری را جهت ارائه راه حل و تصمیم گیری صرف می کنند. اما در تصمیم گیری فردی، مشکلات خاصی که در تصمیم گیری گروهی وجود دارد دیده نمی شود. زمانی که مشکلی آشکار و واضح است، بهتر است از فردی که واجد شرایط می

27 Clark

28 Vaker

29 Eluot

باشد، خواسته شود تا در مورد پیدا کردن راه حل آن اقدام نماید. از طرف دیگر، در مورد مسائل پیچیده، تصمیم گیری توسط گروه مناسب تر است. مسائل پیچیده را می توان به اجزاء کوچکتری تقسیم نمود و هر جزء را به یک نفر واگذار کرد. این افراد هر کدام بعد از تحقیق، نتایج کار خود را برای بحث و تصمیم گیری در اختیار گروه قرار می دهند.

ابعاد مشارکت در تصمیم گیری

درجه موفقیت یک برنامه مشارکتی تا حدودی به سازگاری و تاثیر متقابل

ابعاد زیر دارد:

- درجه مشارکت: عبارت است از میزان نفوذ و کنترلی که کارکنان در تصمیم گیری سازمان اعمال می کنند. گلییز درجات مشارکت را به ترتیب زیر معرفی می نماید: سهمین شدن کارکنان در اطلاعات، مشورت، تصمیم گیری مشترک و خود مدیریتی.
- دامنه مشارکت: دامنه مسائلی هست که کارکنان حق دارند در آن موضوعات به اظهار نظر بپردازند یا اعمال نظر کنند.
- حدود مشارکت: به دامنه افرادی اشاره دارد که در یک سیستم مشارکتی درگیر می شوند. حدود مشارکت بدین معنی است که چقدر مشارکت در بین نیروهای کار یک سازمان گسترش پیدا کرده است؟
- سطوح مشارکت: بعد دیگر مشارکت سطح سازمانی است که در آن تصمیم گیری اتفاق می افتد. امکان تصمیم گیری مشارکتی، بالقوه در سطوح مختلف سازمان وجود دارد و باید میزان مشارکت کارکنان در هر سطحی را مشخص کرد.

- شکل‌های مشارکت: مشارکت در تصمیم‌گیری ممکن است از طریق درگیری مستقیم کارکنان یا نمایندگان انتخابی آنها صورت گیرد. اشکال مستقیم مشارکت مانند جلسات غیررسمی، نظام پیشنهادها، نظرسنجی و گروه‌های حل مساله است. فرم‌های غیرمستقیم مشارکت یا مشارکت بر مبنای نمایندگی، شامل برنامه‌هایی چون شوراهای کار و یا حضور نمایندگان کارکنان در هیات مدیره است.

در مشارکت چند نکته اساسی حائز اهمیت وجود دارد. اولاً شرکت در امور، بیشتر جنبه درگیری فکری و روحی دارد و نمی‌توان آن را صرفاً فعالیت جسمی افراد قلمداد کرد. زیرا تمام وجود شخص درگیر است نه فقط مهارت وی. در حقیقت جنبه روانی بر جنبه جسمانی پیشی می‌گیرد و در مقابل شخصیت و وجدان خود احساس مسئولیت می‌کند و مشارکت را باور کرده و پذیرفته است. دوم اینکه افراد داوطلبانه در کارها شرکت می‌کنند و در مجموع نقشی را بر عهده می‌گیرند. در اینجا به هر کس فرصت داده می‌شود تا از توانایی‌ها و استعدادهای خود در تحقق اهداف سازمان بهره‌گیرد. ارزش واقعی مشارکت، خلاقیت، ابتکار و نوآوری همه است.

سوم اینکه مشارکت به منزله وارد شدن کارکنان در کار گروهی و پذیرش مسئولیت است. یکی از اصول مشارکت، شرکت دادن افراد فرودست و اقشار محروم جامعه در سرمایه‌های ملی است. با این کار اساسی‌ترین پایه مشارکت، یعنی اصل برابری و از بین بردن شکاف طبقاتی پایه‌ریزی می‌شود. یکی دیگر از رسالت‌های مشارکت، دفاع از برابری انسان‌ها و اعطای حق تصمیم‌گیری در سرنوشت خود و

ایجاد فرصت یکسان برای کلیه افراد است. مشارکت تنها پرداخت مالیات نیست. مشارکت، امنیت، ابراز نظر و سرمایه‌گذاری نیز هست. با ابراز عقیده و در نهایت مشارکت در تصمیم‌گیری، مردم احساس می‌کنند که در واقع مدیریت‌کننده اصلی خودشان هستند.

پیشینه پژوهش

مرور مطالعات و تحقیقات مرتبط با موضوع از منابع مختلف نظیر دانشگاه‌ها و مراکز تهیه و تدارک‌کننده منابع علمی و پژوهشی، مؤید این نکته هستند که داخل ایران تحقیقات انجام شده درباره این موضوع بسیار اندک، ولی موضوعات نسبتاً مشابه یافت می‌شود که در هر کدام از آنها با تفاوت‌ها و شباهت‌هایی، بررسی‌هایی در مورد موضوع صورت گرفته و نتایج مربوط نیز در زمان و مکان مشخص مورد استفاده قرار گرفته است که عبارتند از:

گوندوز^{۳۰} در تحقیقی به بررسی این موضوع پرداخته است که آیا مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران برای آنها فرصت یا تهدید است؟ نتایج یافته‌های آنها نشان می‌دهد از آنجا که مدیران ارشد تمایل به حل و فصل برخی از مسائل استراتژیک سازمانی دارند به اشتراک‌گذاری اطلاعات و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در کلیه سطوح و خصوصاً تصمیمات استراتژیک یک فرصت برای انتخاب بهترین راه حل‌ها و گرفتن بهترین تصمیمات برای سازمان‌ها توسط مدیران ارشد می‌باشد. پارک در تحقیق خود بیان می‌دارند که تا کنون مطالعات متعدد رویکردهای شناختی و عاطفی در مشارکت تصمیم‌گیری را بررسی کرده‌اند،

³⁰ Gündüz

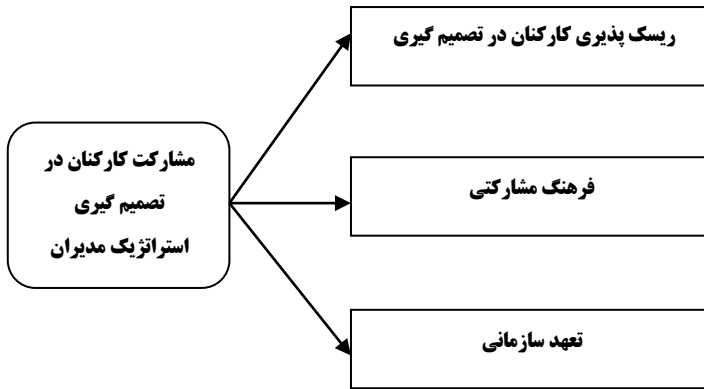
اما هیچ مطالعه تلاش به ادغام دو روش نکرده است. آنها بیان می‌دارند دو روش برای تصمیم‌گیری و مشارکت عبارت از به اشتراک گذاری اطلاعات و تعهد سازمانی می‌باشد. اوزکار^{۳۱} در تحقیقی با عنوان شرکت پایدار و مشارکت کارکنان برای حل بحران‌ها که بصورت مطالعه موردی در صنایع الکترونیک ترکیه انجام شده است بیان می‌دارد که برای غلبه بر بحران‌ها چه در سطح سازمانی و چه در سطح اجتماع باید مشارکت مستمر کارکنان در تصمیم‌گیری‌های حیاتی و استراتژیک وجود داشته باشد تا بتوان بر تمامی ابعاد بحران غلبه نمود.

در داخل کشور نیز رضائی علی بابالو در پژوهشی یافته است که مدیریت مشارکتی با توانمندی و احساس عدالت سازمانی کارکنان رابطه معناداری دارد. از سوی دیگر دو مولفه هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری در پیش‌بینی احساس عدالت سازمانی کارکنان و همچنین متغیر هدف‌گذاری با ضریب در تبیین و پیش‌بینی توانمندی کارکنان دخیل می‌باشند. امیدی، صفری و مرادی نیز یافته است که انگیزش مشارکت اثر مستقیم و غیرمستقیم مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی دارد. در نتیجه بخش زیادی از واریانس توانمندسازی روانشناختی و تعهد عاطفی کارکنان ناشی از انگیزش مشارکت کارکنان است. به‌طور کلی می‌توان گفت برای ایجاد تعهد عاطفی کارکنان نیاز است که مدیران سازمان تربیت بدنی با ایجاد فضای همکاری و مشارکت انگیزاننده و طرح شیوه‌های مناسب توانمندسازی کارکنان و درگیری مستقیم خود در این امور، تعهد عاطفی کارکنان را بهبود

بخشند. آدابی و یکتا‌بار بیان داشته‌اند بین ابعاد اعتماد سازمانی (جانبی، عمودی، نهادی) و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ بین ابعاد جو سازمانی، روحیه گروهی، صمیمیت، علاقه مندی، تاکید بر تولید و نفوذ و پویایی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ همچنین بین اعتماد سازمانی با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

نتیجه‌گیری

بطور کلی دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در سازمان‌ها را دشوار و آنها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبرو ساخته است و مدیران در کلیه سطوح را بعنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران حوزه‌های سازمانی با چالش‌های فراوان روبرو کرده است. در این شرایط استفاده از مشارکت کارکنان برای غلبه بر مشکلات موجود بر سر راه تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران ارشد می‌تواند راهگشا باشد؛ در همین راستا، پژوهش حاضر نیز، درصد بررسی نقش مشارکت کارکنان در تصمیمات استراتژیک مدیران بوده تا بتواند پاسخگوی نیازهای آتی این سازمان‌ها باشد. در ادامه بر اساس ادبیات، چارچوب نظری و پیشینه پژوهش مشخص می‌گردد سه عامل ریسک‌پذیری کارکنان در تصمیم‌گیری، فرهنگ مشارکتی و تعهد سازمانی در مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران نقش دارد.



شکل شماره چهار: مدل مفهومی پیشنهادی (برگرفته از ادبیات و پیشینه پژوهش)

با افزایش سطح مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری استراتژیک شاهد افزایش تعهد سازمانی در کارکنان خواهیم بود. بدین معنی که با افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری استراتژیک، تعهد سازمانی آنها نیز بهبود خواهد یافت. همانطور که می‌دانیم مشارکت در تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران باعث افزایش خودباوری در کارکنان شده و استفاده از خردجمعی در تصمیم‌گیری بویژه تصمیم‌گیری‌های مهم و کلان در سطح سازمان‌ها به دلیل ارتباط مستقیم کارکنان با کار و مشکلات ناشی از کمبودها باعث ایجاد تعهد در آنها می‌شود. همانطور که می‌دانیم تعهد سازمانی ایجاد حالتی در درون فرد است که او را به انجام وظایفش متمایل می‌سازد؛ بدون آنکه عامل خارجی او را تحت کنترل داشته باشد و در این رابطه مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها مشوق و انگیزاننده خواهد بود. بدون شک همانطوری که قبلاً ذکر شد کارکنان به دلیل ارتباط مستقیم با کار و لمس کمبودها و مشکلات ناشی از این کمبودها راهکار غلبه بر مشکلات را نیز می‌دانند و به هنگام

مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها با در نظر داشتن مشکلات یاد شده تصمیم‌گیری نموده و باعث افزایش بهره‌وری در کار می‌شود. همچنین مشارکت کارکنان باعث احساس مالکیت کارکنان در سازمان می‌شود و همین امر باعث می‌شود کارکنان منافع سازمانی را بر منافع شخصی ترجیح دهند. زیرا باور دارند موفقیت سازمان موفقیت کارکنان را نیز در بر خواهد داشت و این احساس باعث تلفیق منافع فرد و سازمان می‌شود. از طرفی دیگر این مشارکت و تعهد می‌تواند نقطه اتکای مدیران سازمان‌ها در تصمیم‌گیری‌های خردمندان و آینده‌نگر باشد.

همچنین هر چه بر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران افزوده شود، سبب تسهیل در شکل‌گیری فرهنگ مشارکتی در سازمان می‌شود. بدین معنی که با افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری استراتژیک، شکل‌گیری فرهنگ مشارکتی در آنها نیز بهبود خواهد یافت. همانطور که بسیاری از دانشمندان مدیریت، استقرار مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها را مثبت ارزیابی کرده و معتقدند این مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها باعث سهیم کردن کارکنان در قدرت و اختیار می‌شود؛ بدین معنی که کارکنان سازمان با احساس مسئولیت در هنگام مواجه شدن با تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان، سعی می‌نمایند با تمام قوا راهکارهای خردگرایانه بر پایه دانش و تجربه را ارائه و با توجه به قدرت و اختیار قانونی که از سوی مدیریت به آنان تفویض شده، بهترین راهکارها را ارائه نمایند و از این طریق کارکنان در سرنوشت خویش دخیل می‌شوند که این امر در راستای ایجاد فرهنگ مشارکتی در سازمان می‌باشد.

از طرفی فرهنگ مشارکت در برابر دو نوع دیگر تعریف می‌شود یکی فرهنگ محدود و دیگری فرهنگ تبعی. فرهنگ محدود، مختص جوامعی است که به نحوی

در آن مدیریت یا دولت شکل نگرفته است. فرهنگ تبعی، در شرایطی ایجاد می‌شود که نوعی نقش مطیعانه و منفعلانه برای هر عضو یا هر فرد شکل گیرد. فرد از نظام برنامه‌ریزی خود اطلاع دارد؛ اما خود را از تاثیرگذاری و مداخله در تصمیم‌گیری‌ها عاجز می‌داند. در فرهنگ مشارکتی افراد از روند امور آگاه هستند و نیز دارای نگرش‌اند؛ یعنی نظری موافق یا مخالف درباره روند امور دارند. همچنین در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها به نحوی مداخله می‌کنند.

در نهایت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری استراتژیک در افزایش تحمل و ریسک پذیر بودن کارکنان نقش دارد. به عبارت صحیح‌تر افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری استراتژیک موجب افزایش تحمل و ریسک پذیر بودن کارکنان می‌گردد. بدین معنی که افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری استراتژیک، ریسک پذیر بودن آنها را افزایش می‌دهد. تحمل مخاطره و ریسک پذیر بودن حد و حدودی است که کارکنان پیشرفت و نوآوری را دوست داشته و مخاطره می‌پذیرند. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران سبب می‌شود اعتماد به نفس کارکنان بالا رفته و در واقع قدرت ریسک‌پذیری افزایش یابد؛ زیرا کارکنان حمایت و پشتیبانی تصمیمات مدیران را همراه خود دیده و بر انجام کارهای ریسکی و بالابردن تحمل خود اقدام می‌نمایند. همچنین مشارکت دادن در امور تصمیم‌گیری باعث بروز خلاقیت کارکنان و حس مسئولیت در میان آنها خواهد شد که قدرت ریسک‌پذیری آنها را بالا می‌برد.

از آنجا که نتایج نشان داده است که نقش مشارکت کارکنان در تصمیمات استراتژیک مدیران در عواملی همچون تعهد سازمانی، شکل‌گیری فرهنگ

مشارکتی و افزایش تحمل و ریسک پذیر بودن کارکنان مورد تأیید قرار گرفته شد؛ لذا پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- یک از دلایل عدم مشارکت کارکنان احساس عدم تعلق به سازمان متبوع خود است که کارکنان را از خلاقیت و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان دور می‌سازد که در این خصوص پیشنهاد می‌شود همایش‌های داخلی در سطح سازمان برگزار گردد و بر سیستمی بودن تصمیم‌گیری توسط مدیران ارشد تأکید شود تا کارکنان نسبت به سازمان خود تعهد داشته باشند.
- از دیگر دلایل عدم تعهد کارکنان عدم عوامل انگیزاننده در سازمان‌ها می‌باشد. امروزه در سازمان‌ها باید ایجاد انگیزه بوجود آورد؛ در این خصوص پیشنهاد می‌شود چه انگیزه‌های مادی و چه معنوی، فراهم نمودن امکانات کاری مناسب و رفاهی زندگی و ایجاد مشوق‌های روحی و روانی برای کارکنان ضمن ایجاد انگیزه بالا باعث مشارکت بیشتر کارکنان در امور نمایند.
- پیشنهاد می‌شود زمینه‌های لازم برای همکاری کارکنان در قالب تیم‌های سازمانی فراهم گردد؛ زیرا یکی از نتایج اثبات شده کار تیمی، افزایش روحیه امید افراد است که می‌تواند در افزایش تعهد سازمانی تأثیر گذار باشد.
- یکی از عوامل عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها ضعف مدیریت و نوع نگاه می‌باشد؛ مدیران سازمان به دلایل زیادی از جمله عدم اعتقاد و اعتماد به زیردستان و تمامیت‌خواهی و خودمحوری حاضر نیستند دیگران را در تصمیم‌گیری‌های سازمان شرکت دهند و این امر باعث خودمحوری و تصمیم‌های آنی و بی‌ثمر و حتی زیانبار که عواقب بلند مدت و حتی در موارد بسیاری رکود سازمان‌ها را در بر دارد، موجب می‌شود و بر فرهنگ سازمان اثر

می‌گذارد. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران در جهت ایجاد فرهنگ مشارکتی در سازمان به زیردستان اعتماد داشته باشند و این کار را در قالب واگذاری پروژه‌های مختلف در سازمان اجرایی کنند.

- از آنجا که مدیران منابع موثق اطلاعات هستند ارتباطات آشکار آنها با کارمندان می‌تواند تا حد زیادی ابهامات ناشی از نتایج احتمالی تصمیمات راهبردی را کاهش داده و به ایجاد فرهنگ مشارکتی در سازمان کمک کند.
- برگزاری کارگاه‌های چگونگی تبدیل سازمان‌ها به سازمان‌های مشارکتی و ... با موضوعاتی مانند روش‌های بهبود فرهنگ مشارکت می‌تواند تا حد زیادی در ایجاد فرهنگ مشارکت موثر باشد.
- پیشنهاد می‌شود کارکنان در جلسات غیر رسمی به منظور حل مشکلات کاری همکاران خود و همچنین در فعالیتهای اجتماعی و گروهی مربوط به سازمان خود شرکت نمایند؛ در این صورت کارکنان خود را به عنوان یک عضو از سازمان در نظر گرفته و تحمل پذیری و قدرت ریسک کردن در آنها ایجاد می‌شود.
- مدیران باید برای برانگیختن توانایی های اعضای سازمان به فنونی مثل طوفان مغزی، گروه اسمی و دلفی با توجه بیشتری نگاه کرده و از آنها به صورت کارآمدتر استفاده نمایند.
- جهت ارتقاء مشارکت کارکنان طراحی و استقرار نظام‌هایی مثل نظام پیشنهادها و ساماندهی سیستم انتقادات به طور دقیق و عملی ضروری است.
- پیشنهاد می‌شود که مسوولان اجرایی و مدیران سازمان به تمامی مولفه‌های

جو سازمانی و اعتماد سازمانی توجه داشته باشند و سعی نمایند که همه این عوامل را بهبود بخشند تا در کنار این عوامل شاهد تأثیرات مثبت این فرآیند بر روی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی باشند.

در پایان بایستی اذعان کرد که با توجه به اینکه در پایان می‌توان نتیجه‌گیری نمود که اگر در سازمان‌ها مدیریت مشارکتی اجرایی شود سازمان‌ها روز بروز شاهد بالا رفتن کیفیت کار و برتر شدن کیفیت زندگی کاری می‌شود و همین امر باعث افزایش میزان انگیزش و علاقمندی کارکنان به کار در سازمان‌ها شده و این انگیزه باعث کاهش ترک خدمت، غیبت و تاخیر در کار می‌شود.

نقش مدیریت استعداد در مدیریت
سرمایه‌های فکری و انسانی سازمان دانایی محور

چکیده

در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش و در پی تغییرات وسیع اقتصادی - اجتماعی موفقیت سازمان به کسب منابع مالی و مادی محدود نمی‌شود؛ بلکه منوط به دستیابی به سرمایه‌های نامشهودی است که به کمک آنها می‌توان به برتری رقابتی پایداری رسید. به علاوه یکی از قابلیت‌های مهم سازمانی که می‌تواند به سازمان‌ها در خلق و تسهیم دانش کمک بسیار نماید و برای آنها در مقایسه با سازمان‌های دیگر مزیت پایدار ایجاد کند، مدیریت استعدادهاى نهفته در سازمان می‌باشد.

استعدادهای درون سازمانی اگر با رویکرد سرمایه‌های فکری و انسانی مدیریت شوند این توانایی و قدرت را دارند تا گوی سبقت را از سایر رقبا برابیند. دانش و استعداد به عنوان یکی از مهم‌ترین اجزای دارایی‌های نامشهود محسوب می‌شوند و موفقیت سازمان‌ها به توانایی مدیریت این دارایی‌های نامشهود بستگی دارد و برای اینکه بتوانیم این دارایی‌ها را مدیریت کنیم، ابتدا باید آنها را شناسایی و اندازه‌گیری کرده تا در نهایت بتوانیم آنها را مدیریت کنیم.

وجود مدیریت استعداد در سازمان‌های دانش‌بنیان، اجازه خلق، پرورش، کنترل و حفظ یک منبع مستحکم مزیت رقابتی را می‌دهد؛ آنچه که به سادگی به تصرف رقبا در نخواهد آمد. همچنین امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین دانش و استعدادها نیاز دارند. پرورش و توسعه دانش، قابلیت‌ها و مدیریت استعدادها، بخش جدا نشدنی راهبرد و چشم انداز سازمان‌های دانایی محور پیشرو امروز هستند. لذا در این پژوهش به چیستی و چگونگی مدیریت استعداد و ارتباط آن با سرمایه فکری و انسانی می‌پردازیم.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، سرمایه فکری، سرمایه انسانی، سازمان دانایی محور، مزیت رقابتی

مقدمه

پیدایش اقتصاد دانشی باعث افزایش معروفیت سرمایه فکری و مدیریت استعداد به عنوان موضوع‌های تحقیقاتی و کسب و کار شده است. اکنون زمان جالب و خوبی برای فعال بودن در زمینه تحقیقات سرمایه فکری و مدیریت استعداد است. امروزه جامعه محققان سرمایه فکری و مدیریت استعداد در جایگاه مهمی قرار دارند. این محققان نبرد و مبارزه را از سال‌های پیش برای قبولاندن اهمیت سرمایه فکری و مدیریت استعداد داشته‌اند و سمینارها و مقاله‌ها و کتاب‌های زیادی را در این زمینه ارائه کرده‌اند؛ که بیشتر تلاش‌های صورت گرفته شده در زمینه توسعه چارچوب سرمایه فکری و مدیریت استعداد بوده است و اکنون این ضرورت به وجود آمده است که آنها بر روی اندازه‌گیری و مدیریت و افشا آن تمرکز کنند.

باید گفت که موضوع علم سرمایه فکری و مدیریت استعداد یک موضوع بین‌رشته‌ای است و در برگرنده علوم مختلفی مانند حسابداری، مدیریت دانش، خط‌مشی‌گذاری، اقتصاد و مدیریت منابع انسانی و ... است. هر چند که امروزه این اعتقاد وجود دارد که مطالعه سرمایه فکری و مدیریت استعداد بیشتر به عنوان یک هنر توصیف می‌شود تا یک علم؛ که در برگرنده عوامل روانی و خلاقیت است و بیشتر شامل یک ادغامی از مطالعات رفتاری (رفتارهای مشتری و سازمانی) است. مسئله اصلی که سازمان‌ها با آن مواجه‌اند، مربوط به کشف یا مدیریت سرمایه فکری و استعدادها نیست؛ بلکه مربوط به میسر ساختن و حفظ آن می‌باشد؛ چون از دیدگاه مدیریت راهبردی ضروری است که عملکرد

را ادامه پذیر و پایدار کنیم و آن را بالا ببریم. وجود نخبگان در تمامی سطوح یک سازمان ضروری شناخته شده و به عنوان یک راهبرد کلیدی در حفظ برتری نسبی در برابر رقبا به حساب می‌آید. در حقیقت بدون تأمین بهترین استعدادها هیچ چیز جدیدی برای سازمان وجود نخواهد داشت. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که نقش مدیریت استعداد در سرمایه‌های فکری سازمان استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها، نیازمند مدیریت می‌باشند.

مفهوم مدیریت استعداد

واژه مدیریت استعداد اولین بار در اواخر دهه ۹۰ و زمانی ارائه شد که محققان گروه مک کینزی دریافتند بهترین اقداماتی که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانیده است، مدیریت استعدادها است. مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد تعاریف مختلفی را نشان می‌دهد. مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است.^{۳۲} در تعریفی دیگر مدیریت استعداد در برگیرنده تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فناوری‌هاست. مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، بکارگیری و بازسازی نیروی کار است.^{۳۳} تسهیل پیشرفت مسیر شغلی و ایجاد افرادی بسیار با استعداد و ماهر در سازمان با استفاده از فرآیندها، منابع، سیاست‌ها، روش‌ها و رویه‌های رسمی و مدون و همچنین استعداد در برگیرنده بلوغ

³² Dutttagupta

³³ Schweyer

برجسته‌ای است که عموماً شایستگی‌ها اعم از دانش، مهارت و توانایی نامیده می‌شود و به نحوی است که فرد را جزو ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند^{۳۴}.

در بیانی دیگر مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از وظایف منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه تعریف کرده‌اند. از این منظر، آنان استدلال می‌کنند که مدیریت استعداد یک روش سیستمی جهت اجرای وظایف منابع انسانی، با نگاهی گسترده‌تر و عملکردی دقیق‌تر می‌باشد.

در بررسی پیشینه مدیریت استعداد مشاهده می‌شود که با وجود آثار، مقالات و پژوهش‌های عملی در این زمینه، تعریف شفاف واحدی از مدیریت استعداد، دامنه و ابعاد و اهداف کلی آن یافت نمی‌شود و این حاکی از همان شکاف و فاصله‌ای است که در میان کارورزان و دنیای آکادمیک دیده می‌شود.

گاهی مدیریت استعداد به عنوان یک کارکرد مدیریتی و یا به عنوان یکی از وظایف بخش مدیریت منابع انسانی و در پاره‌ای از موارد به عنوان وظیفه رهبری سازمان و گاهی هم به عنوان تلاش مشترک مدیریت سازمان و مدیریت منابع انسانی مطرح شده است که هر یک رویکرد خاصی تاثیر می‌پذیرند. فعالیت‌های تجربی در زمینه مدیریت استعداد نشان می‌دهد که سازمان‌ها در پیاده‌سازی این فرایند، گاهی به یک یا دو بعد دیگر توجه کرده‌اند.

با بررسی دیدگاه‌های مختلف در زمینه مدیریت استعداد، با توجه به دو بعد تمرکز بر افراد خاص در مقابل عموم افراد و تمرکز بر پست‌های سازمانی در مقابل تمرکز بر خود افراد، می‌توان آنها را به ۴ دسته اصلی تقسیم و مدل چهار بخشی زیر را داد:

۱. افراد خاص^{۳۵}: این دیدگاه نگرش محدودی نسبت به استعداد دارد و تنها گروه خاصی از افراد سازمان را به منزله استعداد در نظر می‌گیرند. در این دیدگاه برترین‌ها، گروه اندکی از کارکنان تلقی می‌شوند که عملکردهای برتری از خود نمایش گذاشته، به دیگران الهام می‌بخشند که موفقیت‌های برتری بدست آورند و افرادی هستند که برای سازمان شایستگی و ارزشمندی به همراه دارند. در این رابطه می‌توان به اصل پارتو^{۳۶} اشاره کرد که ۲۰ درصد افراد ۸۰ درصد ارزش را برای سازمان ایجاد می‌کنند. سیستم ارزشیابی کارکنان در شرکت جنرال الکتریک نیز منطبق بر این نگرش کارکنان را به طبقه‌های A (۱۰ تا ۲۰ درصد به منزله افراد عالی)، B (۷۰ درصد به منزله متوسط) و C (۱۰ تا ۲۰ درصد به منزله ضعیف) تقسیم کرده است^{۳۷}.

۲. پست‌های خاص^{۳۸}: این دیدگاه نیز نگرش محدودی به مدیریت استعداد دارد با این تفاوت که بر پست‌های خاص تمرکز دارد. در این رویکرد شناسایی مشاغل مهم و استراتژیک مورد تاکید بوده و فقط افرادی که این مشاغل را احراز می‌کنند به منزله استعداد قلمداد می‌شوند. به طور کلی توصیه می‌شود

³⁵ People Exclusive

³⁶ Parto Principel

³⁷ Larson & Richburg

³⁸ Excusive Position

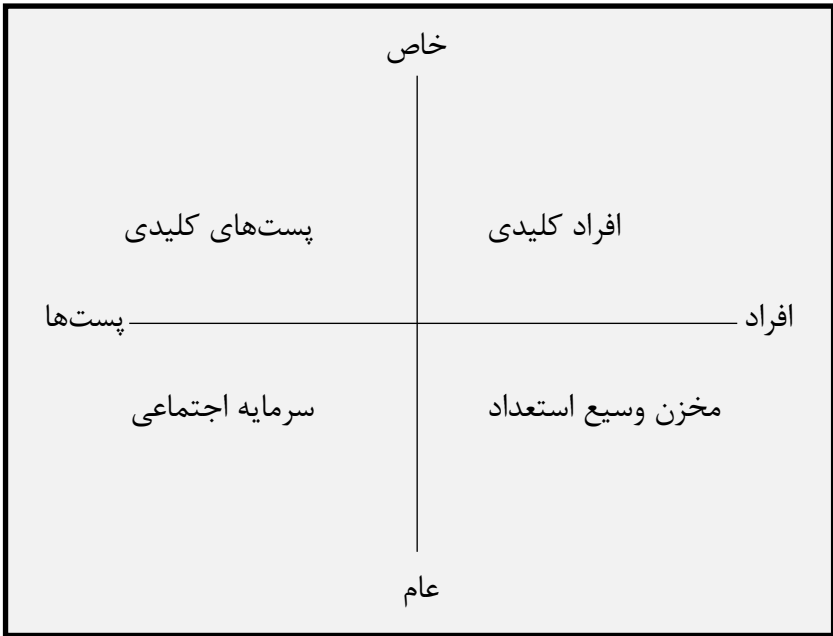
که بهترین کارکنان در پست‌ها و مشاغل استراتژیک قرار داده شوند و افرادی که عملکرد خوب و نه عالی دارند یعنی افراد B در پست‌ها و مشاغل ستادی و پشتیبانی قرار گیرند و پست‌ها و مشاغل غیر مهم و کارکنانی که ارزش افزوده‌ای ندارند حذف و یا برون سپاری شوند. در این دیدگاه انتخاب درست جایگاه‌ها و سپس افراد متناسب با آن بسیار با اهمیت است.

۳. عموم افراد^{۳۹}: در این رویکرد اعتقاد بر این است که هر فردی در سازمان به طور بالقوه دارای استعداد است و این بر عهده مدیران سازمان است که همه کارکنان را در جهت عملکرد بالا سوق دهند.

۴. عموم پست‌ها (سرمایه اجتماعی)^{۴۰}: این دیدگاه عنوان می‌کند زمانی که یک سازمان یک ستاره را از سازمان‌های دیگر استخدام کرده و به کار می‌گیرد، عملکرد ستاره غالباً پس از مدتی افول می‌کند. بعلاوه این وضعیت موجب افول عملکرد در افراد گروهی می‌گردد که با وی کار می‌کرده‌اند و در نتیجه عملکرد کل سازمان نیز تنزل می‌یابد. بنابراین سازمان‌ها می‌باید بر رشد استعدادها از درون سازمان تمرکز نموده و ستاره‌هایی را که پدیدار می‌شوند حفظ کنند. بر اساس این دیدگاه ضروری است که مطالعه TM و مدیریت TM متناسب با بستر و شرایط خاص هر سازمان باشد. شکل زیر چهار دیدگاه فوق را نشان می‌دهد.

39 Inclusive people

40 Social capital



شکل شماره پنج: دیدگاه‌ها در زمینه مدیریت استعداد

مولفه‌ها و مدل‌های مدیریت استعداد در سازمان

اغلب سازمان‌ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالارفتن نرخ جابجایی کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی، با بحران استعداد مواجه هستند. در محیط رقابتی امروز به وجود آمده جذب و نگهداری استعدادهای بسیار مشکل شده است و امروزه تاکید سازمان‌ها و مدیران اجرایی بر جذب افراد مناسب و در زمان مناسب می‌باشد که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و هوش می‌باشد. بسیاری از کارشناسان این عصر، عصر کارکنان دانشی می‌نامند. اکنون مدیران

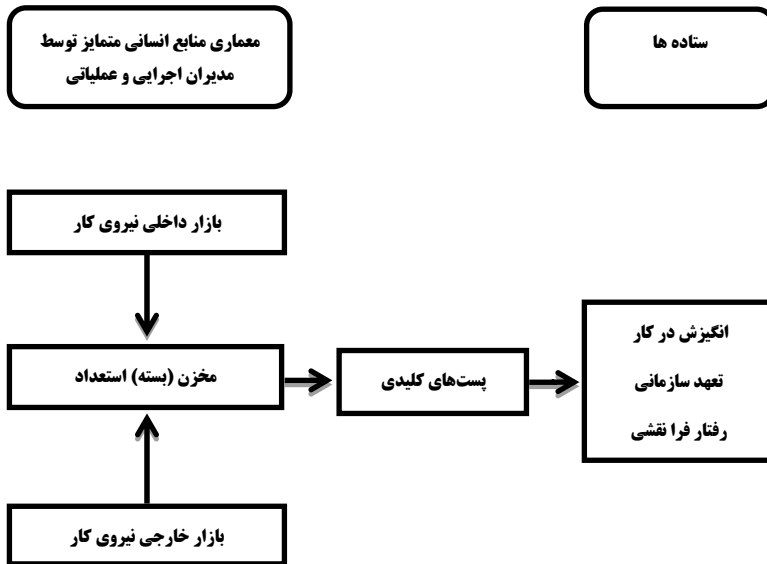
شرکت‌ها و سازمان‌ها بر پایه مهارت و استعداد‌های کارکنان، خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان شرکت می‌تواند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهد. یکی از متداول‌ترین مدل‌های ارائه شده در زمینه مدیریت استعداد و نقش آن در مدیریت اجرایی سازمان‌ها مدل ۵ عاملی فیلیپس و راپر است؛ این مدل در برگزیده عوامل زیر می‌باشد.

۱. **جذب:** از مهمترین فرایندها در مدیریت استعداد جذب افراد با استعداد است. همواره یکی از معضلات در سیستم‌های سازمانی انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است. برند سازمانی و معرفی ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان به مخاطب، اهمیت بسیار دارد. معرفی قابلیت‌های سازمان پیشرفت‌های درون سازمان به افراد، نحوه و سبک مدیریت و رهبری به افراد با استعداد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه درون پست‌ها قرار گرفته‌اند از مهم‌ترین عوامل جذب استعدادها به شمار می‌رود.
۲. **انتخاب:** امروزه استفاده از روش‌های عینی سنجش عملکرد مانند ارزیابی‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌های رفتاری، ارزیابی‌های شخصیتی و آزمون‌های دانش شغلی جهت انتخاب و انطباق درست فرد با شغل متداول تر شده است.
۳. **درگیر شدن:** درگیر نمودن افراد به صورت‌های مختلف می‌تواند وجود داشته باشد؛ نظیر توجه به خلاقیت و نوآوری، پذیرش مسئولیت شخصی برای اتفاقاتی که روی می‌دهد و تمایلات اخلاقی برای موفقیت سازمان.

۴. **توسعه و بهسازی:** به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد افراد با استعداد، استراتژی‌های توسعه و بهسازی نیز می‌باید بسیار خاص و ویژه باشد. در بحث بهسازی استعدادها مهمترین نقش بر عهده مدیران اجرایی و عملیاتی است این مدیران هستند که باید درک نمایند چه چیز موجب قوی‌تر شدن هر کارمند می‌شود.

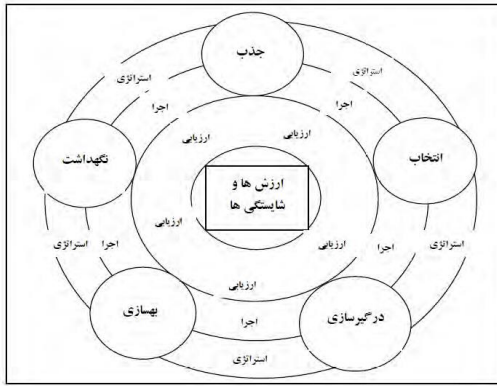
۵. **حفظ و نگهداشت از کارکنان:** نگه داشتن کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش‌ها و انتظارات نسل جوان برای نگهداشت آنها بسیار مهم است. استعدادهای سازمان فشار می‌آوردند تا به طور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته‌سالاری یکی از راهکارها و استراتژی‌های اصلی است.

یکی دیگر از مشهورترین مدل‌های مدیریت استعداد، مدل کالینز و مراهی است. بر اساس این مدل ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان مشخص شود. معیار در شناسایی پست‌های کلیدی ماموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان است. سپس دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف می‌شوند و آنگاه دست به ایجاد منابع می‌زنیم. این مدل بیان می‌دارد که فرایند مدیریت استعداد باید تحت معماری متمایز منابع انسانی انجام شود. هدف اصلی از بکارگیری سیستم مدیریت استعداد، رسیدن به ستادهای سازمانی و فردی مطلوب است. به عبارت دیگر سیستم مدیریت استعداد با اثرگذاری بر انگیزش کاری، تعهد سازمانی و رفتارهای فرآینقی کارکنان، موجب ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود.



شکل شماره شش: مدل مدیریت استعداد

در بیانی دیگر بیشترین ترک خدمت افراد مستعد و با استعداد از سازمان‌ها، به دلیل عدم توجه مدیران به آنان است. نتایج یک مطالعه صورت گرفته نشان می‌دهد که عامل فرصت‌های یادگیری و رشد در سازمان توسط پاسخ دهندگان مهم‌تر و بالاتر از عوامل دیگر بوده است.



شکل شماره هفت: مدل مدیریت استعداد مبتنی بر ارزش‌ها و شایستگی‌های کلیدی در سازمان با توجه به شکل زیر برای ایجاد عملکرد بالا در یک سازمان، مدیران اجرایی و عملیاتی لازم است که در حوزه‌هایی از قبیل ارتباطات، مدیریت عملکرد فردی و سازمانی، پاداش و قدردانی، پرورش کارکنان و جو/فرهنگ سازمانی اصلاحاتی را صورت دهند. این عوامل همگی متمرکز بر با ارزش‌ترین سرمایه انسانی یعنی کارکنان بوده و زیربنای مدیریت استعداد را تشکیل می‌دهند.



شکل شماره هشت: مولفه‌های بکارگیری مدیریت استعداد توسط مدیران اجرایی و عملیاتی

۱. مدیریت عملکرد

فرآیندی است که طی آن مدیران در صددند با بالا بردن کیفیت عملکرد تیم‌ها و افراد، دسترسی به اهداف و مقاصد فعلی و آتی سازمان را میسر سازند. مدیریت استعداد از طریق ایجاد همراستایی فعالیت افراد با نیازهای کسب و کار، انجام فعالیت‌ها به بهترین نحو، کمک گرفتن از مدیران اجرایی وصفی در مدیریت منابع انسانی ایجاد سیاست‌های روشن و پایدار و ایجاد محیطی مناسب برای تسهیم اطلاعات موجبات بهبود عملکرد سازمان را فراهم می‌آورند.

۲. پرورش کارکنان

پرورش کارکنان انتقال تجارب یادگیری سازمان یافته توسط کارفرمایان، در یک دوره زمانی خاص با هدف بهبود عملکرد و رشد فردی تعریف کرده‌اند. با حفظ افراد با استعداد در سازمان، هزینه به شدت کاهش می‌یابد.

۳. ارتباطات

یکی از نقش‌ها و وظایف مدیران، ایجاد ارتباط منطقی و روشن بین اجزاء واحدها و افراد مختلف سازمان است. مدیران می‌دانند که کارکنان توانمند باید کارکنان آگاهی باشند. اگر کارکنان مسائل کسب و کار را درک نکنند، نمی‌توانند برای سازمان خود ارزش آفرین باشند. بنابراین وجود ارتباط سالم در سازمان به کارکنان اجازه می‌دهد تا در مورد شیوه‌های درست انجام کار آگاهی یابند و حوزه‌هایی که نیاز به بهبود دارند را تشخیص داده و اصلاح نمایند. همچنین این امکان را فراهم می‌سازد تا کارکنان اولویت‌های سازمانی را شناخته و از توقعات سازمان و مدیران‌شان درک بهتر داشته باشند.

۴. جو و فرهنگ سازمانی باز

این مفهوم دلالت بر مجموعه‌ای از ویژگی‌های درونی نسبتاً پایدار یک سازمان دارد که آن را از سازمان‌های دیگر متمایز ساخته است و بر رفتار کارکنان و اثربخشی سازمان تاثیر قابل توجهی دارد. جمع‌بندی ۵ مولفه فوق شرایط را برای اجرای اصول استراتژی مدیریت استعداد در سازمان هموار نماید و جذب و نگهداری افراد با استعداد را در سازمان امکان پذیر می‌نماید.

۵. مفهوم سرمایه فکری

سرمایه فکری منابع پنهان (نامشهود) سازمان است که بطور کامل در گزارشات حسابداری سنتی نشان داده نمی‌شود. نه سرمایه انسانی و نه سایر اجزای تشکیل دهنده سرمایه فکری در سیستم حسابداری قابل رویت نیستند. سرمایه فکری یک موجودیت پیچیده و گریزان است اما زمانی که کشف شود و مورد استفاده قرار گیرد، سازمان و جامعه را قادر می‌سازد تا با یک منبع جدید، در محیط رقابت کند. سرمایه فکری از تمامی دارایی‌های دانش محور تشکیل شده است که بین عوامل سازمانی (منابع انسانی و ارتباطات) و زیرساخت‌ها (مجازی و فیزیکی) تمایز قائل می‌شود. در اقتصاد دانش محور، از سرمایه فکری به منظور ایجاد ارزش برای سازمان استفاده می‌شود و در دنیای امروز، موفقیت هر سازمان و یا جامعه به توانایی مدیریت این دارایی بستگی دارد. دهه آینده دهه ارزش آفرینی از خلال سرمایه فکری برای سازمان و کشورها است. لذا توجه به موضوع سرمایه فکری در سطح جهانی و منطقه‌ای و جدید بودن این بحث می‌تواند به عنوان یک مزیت برای کشور ما به حساب آید. زیرا روند توسعه یافتگی را تسریع می‌بخشد. در سطح ملی، با توجه به الویت‌های سند چشم انداز بیست ساله، توسعه سرمایه فکری می‌تواند در

رشته نوآوری، کارآفرینی، توسعه و تاسیس کسب و کار های دانش پایه، کمک شایانی کند.

مولفه های سرمایه فکری

سرمایه فکری اغلب با سه مولفه اصلی و اساسی مرتبط به هم نشان داده شده است:

۱. سرمایه انسانی

طبق تعریف روس و همکارانش، کارکنان یک سازمان، سرمایه فکری را از طریق شایستگی‌ها، طرز فکرها و زیرکی فکری خود خلق می‌کنند. سرمایه انسانی نشان دهنده موجودی دانش افراد یک سازمان یا جامعه است. بونتیس بر این باور است که سرمایه انسانی به مثابه یک منبع نوآوری و نوسازی استراتژیک، از اهمیت خاصی برخوردار است.

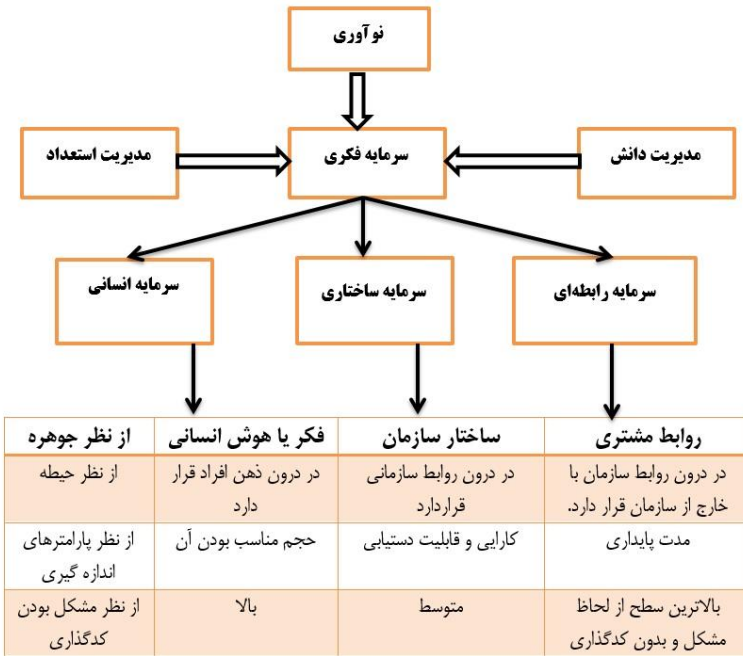
سرمایه انسانی شالوده سرمایه فکری را تشکیل می‌دهد و عنصر اصلی برای اجرای کارکردهای مربوط به سرمایه فکری است. این سرمایه نمایانگر یک منبع مستمر تجدید و نوآوری برای سازمان محسوب شده که توانایی درک موضوع ها را دارد.

۲. سرمایه ساختاری

بونتیس و همکارانش سرمایه ساختاری را شامل همه مخازن دانش غیر انسانی در سازمان و جامعه تعریف کردند که شامل پایگاه داده‌ها، چارت‌های سازمانی اداری، دستورالعمل‌های فرآیندی، راهکارها و هر آن چیزی است که به سازمان ارزشی بیشتر از دارایی‌های مشهود آن می‌دهد.

۳. سرمایه رابطه ای

سرمایه رابطه ای عبارت است از مجموع دارایی هایی که روابط مشترک با محیط را سازمان دهی و مدیریت می کند. این سرمایه شامل ارتباط شرکت و یا سازمان با مشتریان، سهامداران، رقبا، دولت، موسسه های دولتی و جامعه است.



شکل شماره نه: مفهوم سازی سرمایه فکری

تمایز مدیریت استعداد و سرمایه فکری

تمایز مدیریت استعداد و سرمایه فکری نیز مبهم و غیر روشن به نظر می رسد. مدیریت سرمایه فکری و مدیریت استعداد دارای اهداف متفاوتی هستند؛ هرچند که دارای شباهت هایی نیز هستند ولی با یکدیگر فرق می کنند. مدیریت

سرمایه فکری در سطوح مدیریت عالی و راهبردی یک سازمان در نظر گرفته می‌شود و مدیریت سرمایه استعداد بیشتر بر روی خلق و استخراج ارزش تاکید دارد. هدف مدیریت سرمایه فکری، خلق و استفاده از سرمایه فکری و دارایی‌ها فکری برای بهبود توانایی‌ها و قابلیت‌های خلق ارزش یک شرکت در یک چشم‌انداز راهبردی است؛ ولی مدیریت استعداد عمدتاً بر روی پیاده‌سازی عملیاتی و تاکتیکی فعالیت‌های مرتبط با دانش در درون سازمان تأکید دارد و بیشتر درگیر جزئیات فعالیت‌های مرتبط با دانش، برای تسهیل خلق، جمع‌آوری و انتقال و استفاده از دانش است و نهایتاً هدف آن، تعقیب و پیگیری یک سازمان هوشمند از طریق خلق و به حداکثر رساندن سرمایه فکری است. نکته مهم این است که این دو مفهوم اجزای سازنده یا بلوک‌های ساختاری لازم برای مدیریت سازمان در هزاره جدید هستند و باید برای به حداکثر رساندن اثربخش و به منظور تحقق اهداف، با یکدیگر ادغام و یکپارچه شوند.

ارتباط و پیوند میان مدیریت استعداد و فکری

ابتدا لازم است تا دربارهٔ مدیریت استعداد نکاتی مطرح شود. همانطور که می‌دانیم سرمایه فکری یک عامل محرک کلیدی برای نوآوری و مزیت رقابتی در اقتصاد مبتنی بر دانش امروزی است. در این زمان، مدیریت استعداد به عنوان یک فعالیت بنیادی اساسی برای اکتساب، رشد، حفظ سرمایه فکری در سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. این بدین معناست که مدیریت موفقیت‌آمیز سرمایه فکری، به طور نزدیکی به مناسب‌بودن فرآیندهای مدیریت استعداد یک سازمان بستگی دارد. این موضوع خود به خود این نکته را القاء می‌کند که

پایاده‌سازی موفق و استفاده درست از مدیریت استعداد، اکتساب، رشد و حفظ سرمایه فکری را تضمین می‌کند.

همچنین باید این نکته را افزود که این دو مکمل یکدیگر هستند. براساس حیطه‌هایشان، هم مدیریت استعداد و هم مدیریت سرمایه فکری، جنبه‌های مختلفی از فعالیت‌های سازمانی را در بر می‌گیرند و هم شامل طیف وسیعی از فعالیت‌های فکری در درون یک سازمان از خلق دانش گرفته تا استفاده از دانش هستند.

مدیریت استعداد شامل فرایندهایی است که به منظور خلق ارزش و افزایش و حفظ مزیت رقابتی کاربرد و توسعه سرمایه فکری را تسهیل می‌کند. اما سؤالی که اینجا مطرح می‌شود این است که چگونه سرمایه فکری را از طریق مدیریت استعداد خلق و حداکثر سازیم؟ جواب داده شده به این سؤال این است که باید فرآیندهای مدیریت استعداد با سرمایه فکری هماهنگ باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

اثر بخشی فرآیندهای مدیریت استعداد برای رشد و حفظ سرمایه فکری به تطابق فرآیندهای مدیریت استعداد با الزامات سازمانی بستگی دارد. بنابراین یک معیار کلیدی برای مؤثر بودن فرآیندهای مدیریت استعداد به میزان تطابق فرآیندهای مدیریت استعداد با شناخت‌شناسی سازمانی بستگی دارد.

با وجود اهمیت گسترده سرمایه فکری به عنوان منبع حیاتی مزیت رقابتی درک کمی از این موضوع که چگونه و چطور سازمان‌ها به طور واقعی سرمایه فکری را از طریق مدیریت استعداد پویا خلق می‌کنند، وجود دارد. سازمان‌ها مجبور هستند تا با الزامات فردی و گروهی خلق دانش تطابق و انطباق داشته

باشند. بنابراین به منظور اطمینان حاصل کردن از موفقیت و اثربخشی مدیریت سرمایه فکری، سازمان‌ها نیاز دارند تا سیستم‌های اعتقادی معرفت شناختی خود را درک کنند. ادبیات بسیار زیادی درباره این موضوع که استعداد و دانش چیست و چگونه باید مدیریت شود وجود دارد. اگر سازمان‌ها فقط سعی کنند که الگوی استعداد و خلق دانش خود را بر افراد سازمان خود تحمیل کنند، به طور قطع شکست خواهند خورد.

پس لازم است که آنها اعتقادات افراد را به منظور طراحی سیستم مدیریت استعداد درک کنند. نکته بسیار مهم از این مباحث این است که به منظور خلق و حفظ اثر بخش سرمایه فکری حتماً باید هماهنگی بین سیستم‌های مدیریت استعداد و افکار افراد وجود داشته باشد. همچنین سازمان‌ها باید متناسب با ساختار و فرهنگ خود سرمایه فکری و مدیریت استعداد را به کار گیرند. به علاوه اینکه، مدیریت توسعه منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست؛ بلکه هم راستا با کسب و کار سازمان، برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند و می‌توان چنین بیان کرد که مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد کرده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را مرتفع کند.

از این رو می‌تواند به عنوان یک ابزار مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد شود. البته باید برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌ها، برنامه‌ریزی شود. در غیر اینصورت سازمان‌ها پس از مدت

کوتاهی این رویکرد بسیار مهم را نیز فراموش خواهند کرد. به طور معمول، سازمان‌ها در پی عملکرد بالا هستند که می‌تواند سود اقتصادی بیشتری را برای آنها فراهم کند. از این دیدگاه مدیریت استعداد و سرمایه فکری نه تنها بی‌ربط نیست؛ بلکه به عنوان یک مفهوم مدیریتی بخاطر اینکه می‌تواند به مزیت رقابتی و موفقیت مالی منجر شود، خیلی مهم است. در حقیقت مدیریت استعداد و سرمایه فکری از این دیدگاه ممکن است به عنوان کلیدی برای مزیت رقابتی محسوب شود.

مدیریت برند و نقش آن در وفاداری مشتریان

چکیده

امروزه با توجه به گسترش تکنولوژی و امکانات، موسسات و شرکتها نیز با تبلیغات گسترده برند خود در پی ثبات بین افراد هستند. در این میان، شرکتهایی موفق ترند که روشهایی را در جهت وفاداری مشتریان به برند خود داشته باشند. آگاهی از نام و نشان بر کیفیت ادراک مشتریان تاثیر می‌گذارد و به طور مستقیم به وفاداری آنها می‌انجامد.

همچنین امروزه برندها در بسیاری از جنبه‌های زندگی انسان راه یافته‌اند. برندها در سبک زندگی و فرهنگ تأثیر داشته و حتی گاهی اوقات معرف آنها هستند. وفاداری مشتری از جمله مؤلفه‌هایی است که بازاریابی رابطه‌مند به ویژه در بازار صنعتی امروزه به آن تأکید قابل توجهی می‌کند. یکی از عواملی که در شکل‌گیری این وفاداری نقش دارد، علایم تجاری شرکت‌هاست. بر این اساس مدیران برندها در ابتدا باید دانش درستی در ارتباط با قابلیت اعتماد جهت برآوردن انتظارات داشته باشند تا مشتری به سمت تعهد وفاداری میل پیدا نماید. لذا در این پژوهش سعی بر آن شده است که ابتدا مفاهیم برند و مدیریت برند توضیح داده شود و در ادامه وفاداری مشتریان به عنوان کامل‌کننده مدیریت برند بیان گردد.

واژگان کلیدی: برند، مدیریت برند، وفاداری، مشتری

مقدمه

امروزه مدیریت برند حوزه‌ای با اهمیت فزاینده در مدیریت بازاریابی به شمار می‌آید؛ به ویژه وقتی سازمان‌ها تلاش‌های‌شان را به سمت مخابره پیام‌های ناملموس و پیچیده سوق می‌دهند. یکی از مهمترین مسائلی که امروزه مدیران برند با آن مواجه‌اند، چگونگی فراهم آوردن و گسترش درک بهتری از رابطه بین سازه‌هایی مثل برند و وفاداری مشتری است. به ویژه که در ادبیات مدیریت بازاریابی عوامل بسیاری مطرح شده که بر وفاداری مشتری اثرگذار است. مفهوم بازاریابی دلالت بر این عقیده دارد که صنعت فرآیند رضایت مشتری است نه فرآیند تولید کالا.

یک صنعت با مشتری و نیازهایش شروع می‌شود؛ نه بوسیله حق امتیاز، مواد خام و یا مهارت فروش. فقط هنگامی یک سازمان می‌تواند به بقای خود ادامه دهد که بتواند نیازها و خواسته‌های مشتری را با درکی صحیح و جامع از طرف مقابلش مشتری برآورده کند که این اهمیت مطالعه رفتار مشتری را نشان می‌دهد. برندسازی مقوله‌ای بسیار حساس است و به دست آوردن فرصت ایجاد وفاداری در مشتری به سهولت صورت نمی‌گیرد و احساسات نسبت به یک برند در دیگران به راحتی تخریب می‌شود. ضرورت و جایگاه دیدگاه مشتری در برندسازی تا جایی اهمیت دارد که مباحث گسترده روانشناختی مطرح می‌گردد. به عنوان مثال یکی از شیوه‌های روانشناختی مؤثر در شناخت دیدگاه مشتری درخواست از آنها برای ایجاد ترکیبی از تصاویر و کلمات برای بیان ایده‌های خود در مورد برندی مشخص است. هدف بیان ادراکات و دیدگاه‌های مردم در خصوص برند مورد نظر بدون لزوم استفاده از واژگان عاریتی از دیدگاه انسان‌شناسی یا روانکاوی می‌باشد و ذکر این

مطلب نشان‌دهنده اهمیت ادراکات و دیدگاه‌های مشتریان است که می‌خواهیم آنها را درک کنیم. در اینجا تنها تداعی‌هایی اهمیت دارد که برند در ذهن آنها ایجاد می‌کند. موفقیت در برندسازی ضمن توسعه بازارهای صادراتی به اعتبار بین‌المللی کشورها نیز می‌افزاید و در آینده موجب خواهد گردید که درآمد حاصل از واگذاری برند به شرکت‌های علاقمند در خارج بر درآمد ناشی از صدور مستقیم کالا پیشی گیرد. برند مداری به مفهوم تضمین برند است که با ویژگی‌هایی در استراتژی بازاریابی شناخته می‌شود و به مفهوم مسیری است که شرکت در بخش‌های برنامه‌ریزی و بازاریابی استراتژیک را گسترش می‌دهد.

برندها می‌توانند منجر به خلق ایده‌های جدید در مورد محصولات و خدمات شرکت شوند. برند تعهدی ایجاد شده توسط یک سازمان است تا از طریق آن از مشتریان حمایت نماید. اگر سازمانی برند را تنها در حد یک نام در نظر بگیرد کاربرد عمیقی را که برند می‌تواند در بازاریابی داشته باشد درک نخواهد کرد. تصویر برند بر ادراک مشتریان از کیفیت محصولات و خدمات تأثیر دارد و اعتبار سازمان بر روی ادراک مشتری و وفاداری او مؤثر است.

مفهوم برند و برندسازی

دلایل متعددی در ادبیات مربوط به برند به جهت رشد برندسازی در صنایع امروزی بیان شده است. از دیدگاه مشتری کاهش ریسک‌های ادراک شده مالی و غیرمالی و هزینه‌های تحقیق از منافع کلیدی هستند. از نظر صاحبان برند موضوع کلیدی توانایی ارائه قیمت‌های مناسب‌تر نسبت به رقیب، توانایی کسب سهم بازار بیشتر، توانایی حفظ مشتریان از طریق ایجاد وفاداری به برند و کاهش هزینه‌های بازاریابی بخش خدمات، اندازه‌گیری ارزش ویژه برند و در نظر گرفتن جنبه‌های

شناختی آن تقریباً موضعی جدید در مفهوم بازاریابی خدمات در مقایسه با بازاریابی محصول است که می‌بایست مورد توجه بیشتر قرار گیرد. یک نام تجاری خوب انتخاب مصرف کنندگان را جهت می‌دهد؛ به طوری که در فضای یک بازار بسیار پیچیده، نام‌های تجاری یکسان میانبری را در فرایند تصمیم‌گیری مصرف‌کننده به وجود می‌آورد. نام تجاری بر وفاداری مشتریان می‌افزاید. از آنجایی که مشتریان اکثر نام‌هایی را انتخاب می‌کنند که می‌شناسند، استنباط می‌شود که وفاداری مشتریان به شرکت‌هایی با نام تجاری مورد تأیید بیشتر است.

نام تجاری قوی ورود به بازار جدید را ممکن می‌سازد؛ احتمالاً شرکت‌های دارای نام‌های تجاری قوی در ورود به بازار جدید به مراتب موفق‌تر هستند. این مردم هستند که به نام‌های تجاری زندگی می‌بخشند نه شرکت‌ها. نام‌های تجاری را نباید در کارخانه‌ها و استودیوها جستجو نمود. همچنین نباید در تراژنامه‌ها در جستجوی آنها بود. بلکه ذهن مشتری، کارمند، تولیدکننده و ... می‌گوید: نام تجاری مجموعه‌ای از تصویرها و سایر ذی‌نفعان جایگاه نام‌های تجاری هستند. چنانچه پال فلدویک بیان می‌کند: کالا چیزی است که در یک برداشت در ذهن مصرف‌کننده است.

✓ برند

برند یک نام، عبارت یا اصطلاح، نشانه، علامت، نماد، طرح یا ترکیبی از آنها می‌باشد که هدف آن معرفی کالا یا خدمتی است که یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان عرضه می‌کنند و به این وسیله آنها را از محصولات شرکت‌های رقیب

متمایز می‌سازند. برند به یک محصول یا خدمت، ابعادی را می‌افزاید تا آن محصول یا خدمت از سایرین متمایز گردد.

بنا بر تعریف انجمن بازاریابی آمریکایی، برند به یک اصطلاح، علامت، نشان یا طرح، یا ترکیبی از این‌ها که برای شناسایی کالاها یا خدمات فروشنده یا گروهی از فروشندگان و متمایز کردن این کالاها با خدمات رقبا به کار می‌رود، گفته می‌شود. به طور خلاصه برند موجب شناسایی فروشنده یا سازنده می‌شود. برند در حقیقت تعهد دائمی یک فروشنده برای ارائه مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، مزایا و خدمات خاصی به خریداران است. یک نام تجاری میتواند تا شش معنای مختلف در بر داشته باشد.

۱. ویژگی‌ها: نخستین تداعی نام تجاری در ذهن ویژگی‌های خاص است.
۲. مزایا: یک نام تجاری چیزی بیش از مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست. مشتریان خریدار ویژگی نیستند؛ بلکه در پی مزیت‌ها هستند. ویژگی‌ها می‌بایست به مزایای عملیاتی یا عاطفی تبدیل شوند.
۳. فواید: نام تجاری درباره فوایدی که تولیدکننده ارائه می‌دهد هم مطالبی گفتنی دارد.
۴. فرهنگ: نام تجاری ممکن است نشانگر فرهنگ خاصی باشد.
۵. شخصیت: نام تجاری می‌تواند شخصیت خاصی را در ذهن مجسم کند.
- ✓ استفاده کننده: نام تجاری نوع مصرف‌کنندهایی که محصول نهایی را تهیه کرده و یا از آن استفاده می‌کنند را نشان می‌دهد. اگر مخاطبین بتوانند ابعاد شش‌گانه نام تجاری را در نظر خود مجسم کنند، آن نام تجاری از عمق لازم برخوردار است؛ در غیر اینصورت نام تجاری کم عمق خواهد بود.

✓ ارزش برند

ارزش برند اثر متفاوتی است که دانش مشتریان درباره یک برند بر روی پاسخ مشتریان به فعالیت بازار می‌گذارد و دانش مشتری برند می‌تواند در دوره‌های اطلاع‌رسانی از برند و تصویرسازی ابعاد برند توصیف شود. آکر می‌گوید ارزش ویژه برند به عناوین زیر تعریف شده اند:

۱. یک مجموعه برند، دارایی‌ها و بدهی‌های مرتبط با برند است.
 ۲. آن نام و نشانه است که به ارزش فراهم شده به محصولات و خدمات در یک شرکت اضافه شده و یا از آن کاسته است.
- اثر متمایز از آگاهی برند بر پاسخ مشتریان در بازاریابی برند و از نظر فارکووار که یک برند ممکن است در یک بازار بوسیله آن نام، نشانه و یا آرم فرماندهی کند. از دیدگاه آکر ارزش ویژه برند عبارت است از مجموعه گروه دارایی‌ها و تعهدات مرتبط با نام و نشان تجاری، نام و سمبل آن؛ که ارزش را به یک محصول یا خدمت ارائه شده به یک شرکت یا مشتریان آن، اضافه یا از آن کسر می‌کند. این گروه دارایی‌ها عبارتند از:

۱. وفاداری به نام تجاری
۲. آگاهی از نام تجاری
۳. کیفیت درک شده
۴. وابسته‌های نام تجاری
۵. دیگر دارایی‌های اختصاصی نام تجاری

ارزش ویژه نام و نشان برتر، مزیت رقابتی محسوب می شود؛ زیرا شرکت می تواند بر پایه آن قیمت بالاتری را برای محصولاتش تعیین کند؛ اهرم تجاری بهتری ایجاد کند؛ حاشیه فروش و سود را افزایش و آسیب پذیری خود را در رقابت کاهش دهد.

ارزش برند دارایی است؛ چیزی که کسی آن را داراست. مانند دارایی باشگاه گلف نایک (دارایی مشهود) یا مهارت قابل توجه مانند تایگر وودز (دارایی نامشهود)؛ قابلیت قدرتمند برند چیزی است که می تواند کسب شود (یا می تواند کسی آن را انجام دهد). وقتی مقوله این دارایی با یک موقعیت زمینه‌ای تلفیق شده است، مانند بردن یک مسابقه قهرمانی بزرگ است. ارزش قابلیت برند ارزش اقتصادی قابلیت است. نهایت ارزش ویژه برند هویت ویژه‌ای است که برند در درون شرکت و نزد کارکنان و مدیران، سهامداران و ذی‌نفعان و مشتریان و علاقه‌مندان کسب کرده است؛ شخصیت و ارزشی است که حاصل تاریخ، میراث و تجربه مشتریان و سایرین از سازمان است.

عناصر سازنده بر ارزش ویژه برند

۱. تصویر برند

تصویر برند، شامل باورهای نمادین و عملیاتی مصرف‌کننده از برند است. تصویر برند آن چیزی است که ادراکات احساسی و معقول مصرف‌کننده را به برندهای خاص مرتبط می‌سازد و اولین راه برای شناسایی ادراک مصرف‌کننده نسبت به برند است. به عبارت ساده تصویر برند نگرش مشتریان نسبت به برند است که بر پایه تداعیات ذهن آنان نمود پیدا می‌کند. تصاویر ذهنی، نمادها و اشیا یکی از جنبه‌های بسیاری هستند که می‌توانند به عنوان مبنای ارتباط باشند. تصویر برند، ادراک مشتریان و شرحی از هویت برند است. برندهای موفق برندهایی هستند که

مفروضات مشتری از آن با شرکت یکسان است و فهم اصلی مشتری از آنها همانند است. برای مثال معین کردن تصویر برند به مثابه:

✓ ویژگی‌های استفاده کننده (مشتری نهایی)

✓ خرید و استفاده از موقعیت‌ها

✓ شخصیت و ارزش

✓ تاریخ (پیشینه)

۲. برجستگی برند

ایجاد هویت مناسب برند به معنای ایجاد برجستگی‌های برند در ذهن مشتری‌ها است. برجستگی برند شاخصی است که میزان آگاهی از برند را مورد سنجش قرار می‌دهد.

۳. عملکرد برند

ذهنیت مشتریان و وضعیت بازار تعیین کننده نحوه واکنش و پاسخ مشتریان به بازار برند است. شش بعد کلیدی در رابطه با نحوه واکنش بازار به برند شناسایی شده است که عبارتند از:



۴. قضاوت‌ها نسبت به برند

قضاوت‌ها نسبت به برند عبارتند از عقاید فردی مشتریان و ارزیابی آنها از برند که با کنار هم نهادن تمامی عملکردها و تداعیات و تصاویر ذهنی از آن برند شکل می‌گیرد. ممکن است مشتری‌ها در مورد برند هر نوع قضاوتی داشته باشند. اما چهار نوع از قضاوت‌ها مهم‌تر از سایر آنهاست که عبارتند از:



۵. احساسات نسبت به برند

پاسخ‌ها و واکنش‌های هیجانی و عاطفی مشتری‌ها نسبت به برند. احساسات به برند همچنین با جریان‌های اجتماعی که تحت تاثیر برند ایجاد می‌شوند در ارتباط هستند. هیجاناتی که تحت تاثیر برند در افراد ایجاد می‌شوند، می‌توانند تداعیات ذهن قوی و پایداری را در تمام مدت استفاده از محصول در ذهن ایجاد کنند.

۶. هم‌نوایی با برند

گام نهایی مدل برای ایجاد رابطه نهایی میان مشتری و برند بر سطح همانندسازی میان آنها تکیه دارد. هم‌نوایی با برند شاخصی است که تشریح‌کننده ماهیت این رابطه و میزانی است که مشتری‌ها احساس می‌کنند با برند روی یک طول فکری قرار دارند و با آنها هم صدا و هم نوا هستند. برندهایی نظیر Apple و Ebay در زمره برندهایی هستند که از سطح هم‌نوایی بالایی برخوردارند. هم‌نوایی

شاخصی است که میزان شدت یا عمق نزدیک روانی مشتری‌ها با یک برند و میزان فعالیت‌هایی را نشان می‌دهد که تحت تاثیر این حس وفاداری بر رفتار مشتری شکل می‌گیرد.

۷. تبلیغات

نیرومندترین ابزار آگاهی بخش در شناساندن یک شرکت کالا، خدمات یا اندیشه است و می‌تواند یک تصویر در مخاطب ایجاد نماید و او را به موضوع علاقمند سازد. از کاربردهای مهم آن آگاهی، یادآوری و تداعی در مصرف‌کننده است. شکل کالا، نحوه نمایش آن و به ویژه قیمت کالا تأثیر قویتری نسبت به تبلیغات بر روی عکس العمل مشتری دارد.

۸. قیمت

مقدار پولی است که برای کالا یا خدمت پرداخته می‌شود. در تعریفی جامع‌تر قیمت میزان فایده‌ای است که مصرف‌کنندگان برای مزایای حاصل از داشتن یا استفاده از کالا یا خدمت پرداخت می‌نمایند و بر خلاف دیگر آمیخته‌های بازاریابی برای مشتریان هزینه‌زا است. قیمت نشانگر کیفیت برند است. عموماً برندهای قوی درکی از کیفیت بالا را در ذهن مصرف‌کننده ایجاد می‌نمایند و بالعکس. قیمت از نظر لغوی یعنی سنجش، ارزیابی، اندازه و معیار قیمت در بازار عبارت است از ارزش مبادله‌ای کالا و خدمات که به صورت واحد پول بیان می‌شود.

ترفیعات قیمتی

فعالیت‌های ارتباطی مانند تبلیغ، پیشبرد فروش، نامه‌نگاری و روابط عمومی است که بازار هدف را به موجود بودن و سودمندی‌های فرآورده، آگاه، علاقه‌مند یا مطلع می‌سازد.

۹. خانواده

مهمترین سازمان خرید مصرف‌کننده در جامعه به شمار می‌رود و تحقیقات به عمل آمده در این زمینه نیز بسیار گسترده است. براساس نتایج تحقیقات گیل و دیگران، مصرف‌کنندگان برای نخستین بار در خانواده با برندها و محصولات مختلف آشنا می‌شوند، اما این آگاهی شامل محصولاتی است که والدین خریداری می‌نمایند. یافته‌های آنها نشانگر این واقعیت بود که خانواده نسبت به سایر عوامل بیشترین تأثیر را بر ابعاد ارزش ویژه برند و در نهایت بر ارزش ویژه برند دارد.

برند سازمانی

هدف برند سازمانی، تلاش برای ارتقاء شرکت در محیط داخلی و خارجی آن است و در پی این می‌باشد که چه چیزی شرکت را برای کارکنان متمایز و مطلوب می‌نماید. شرکت با استفاده از برند سازمانی، تصویر داخلی و خارجی خود را بهبود داده و کارکنان فعلی و بالقوه را جهت همکاری با سازمان متقاعد و مشتاق می‌نماید. هج و شوتز بین برند محصولات و برند سازمان تمایز قائل شدند و آنها را مطابق جدول زیر مورد مقایسه قرار داده‌اند.

جدول شماره یک: مقایسه برند محصولات و برند سازمان

معیار مقایسه	برند محصول	برند سازمان
محل تمرکز	محصول	سازمان
مدیریت	توسط مدیران میانی	توسط مدیریت ارشد
دارای جذابیت و جلب	حمایت مشتریان	تمام سهامداران
ارزش رسانی	توسط بازاریابی	کل سازمان
آمیخته ارتباطات	ارتباطات بازاریابی	ارتباطات کل سازمان
افق زمانی	کوتاه مدت	بلندمدت
میزان اهمیت برای سازمان	عملیاتی	راهبردی

وفاداری مشتری و وفاداری به برند

وفاداری یک مفهوم مهم در استراتژی بازاریابی است و به گفته آکر، وفاداری برند هسته مرکزی ارزش ویژه برند است. وفاداری موجب می‌گردد مشتریان در میان راه‌حل‌ها، کمتر در جستجوی اطلاعات باشند. مفهوم وفاداری به برند هم به نگرش وهم به وفاداری رفتاری توسعه داده شده است. وفاداری رفتاری به این معناست که مشتریان دوباره از همین برند خرید خواهند کرد. به نظر می‌رسد که وفاداری نگرشی نسبت به وفاداری رفتاری بادوام‌تر است و نشان‌دهنده تعهد و برتری دادن مشتریان و زمانی است که ارزش‌های منحصر به فرد از یک برند مشاهده می‌شود.

علاوه بر این وفاداری رفتاری را می‌توان به منظور بررسی پیامدهای ارزش برند در نظر گرفت. وفاداری یک واژه قدیمی است که تعهد عمیق به کشور، خانواده یا دوستان را توصیف می‌کند و برای نخستین بار با واژه وفاداری به نام تجاری وارد بازاریابی شد. وفاداری مشتریان از جنبه‌های گوناگونی تعبیر شده است. وفاداری به نام و نشان تجاری، وفاداری به محصولات، خدمات و سایر موارد مشابه از این مقوله‌اند. ایجاد وفاداری برند مستلزم سرمایه‌گذاری در برنامه‌های بازاریابی به ویژه

مشتریان بالقوه و فعلی می‌باشد. این فعالیت‌های بازاریابی توانسته بر دیدگاه مشتریان تأثیر بگذارد و به نتایج گوناگونی منجر شده است. تمام حوزه‌های تماس مشتریان با برند فرصتی را برای ایجاد نگرش مطلوب و افزایش وفاداری به برند مهیا کرده و ناحیه اصلی ارتباط با مشتریان بر خورد فروش می‌باشد.

از آنجایی که فروشنده تنها شخصی است که با مشتری ارتباط برقرار می‌سازد می‌تواند نقش اصلی برای تجربه مشتریان و ارزیابی از برند ایفا کند. مطالعات متعدد نشان می‌دهند که رضایت از مارک تجاری نخستین کلید وفاداری به برند می‌باشد. بنابراین برخورد فروش مشتری را با فروشنده پیوند می‌دهد و رضایت برخورد فروش بر وفاداری مشتری به فروشنده می‌افزاید. بنابراین وفاداری به فروشنده آثار بسیار مثبتی بر وفاداری برند دارد. وفاداری مشتری می‌تواند منجر به هزینه‌های بازاریابی پایین‌تر شود، مشتریان بیشتری را جذب نماید و روی معامله مؤثر باشد.

در دهه ۱۹۹۰ بسیاری از شرکت‌ها به اهمیت اساسی همسو بودن با مشتری و حرکت کردن برای او در تمام فعالیت‌های خود پی بردند. توجه به خدمات و استفاده از تکنولوژی‌های جدید کافی به نظر نمی‌رسد. بنابراین مشتری تنها چیزی است که اهمیت دارد و شرکت‌ها باید او را در کانون فعالیت‌های خود قرار داده و راهکارها و استراتژی‌هایی را برای بازگرداندن مشتریان از دست رفته و حفظ مشتریان فعلی خود به کار گیرند.

امروزه از طریق استفاده موثر از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، سازمان‌ها می‌توانند به مشتریانشان محصولات متنوع با قیمت پایین و خدمات ویژه را در یک زمان ارائه دهند. در عصر جدید، توجه به رشد و توسعه وفاداری مشتریان به عنوان عاملی مهم در استراتژی بازاریابی شرکت‌ها که منجر به حفظ مشتریان فعلی می‌شود،

افزایش یافته است. امروزه مفهوم وفاداری مشتری به عنوان دستورالعملی برای افزایش درآمد مطرح است. اما شاید این اولین قدم در تکامل مبحث مشتری مداری محسوب شود. به همین دلیل تحقیقات و پژوهش‌های زیادی جهت شناسایی عوامل موثر بر وفاداری مشتری و راه‌های حفظ و نگهداری آنها صورت گرفته است. با توجه به این تحقیقات، چهار رویکرد اصلی در مورد وفاداری عبارت‌اند از:

در رویکرد رفتاری، معیار، وفاداری رفتار مشتریان است و کانون توجه روی تکرار رفتار خرید به عنوان یک شاخص وفاداری متمرکز است. به طور کلی رویکردهای رفتاری در بحث وفاداری به مارک، رفتار واقعی خرید مصرف‌کننده را راجع به محصول اندازه‌گیری می‌کند.

در رویکرد نگرشی که فرینر و او^{۴۱} مطرح کرده‌اند، وفاداری مشتری به عنوان یک نگرش تعریف می‌شود. بر اساس این نگرش، تشریح رفتار واقعی مصرف‌کننده به تنهایی کافی نیست؛ بلکه انجام یک تجزیه و تحلیل و ارائه توضیحی روشن از این مفهوم، نیازمند در نظر گرفتن ساختار نگرش‌ها - عملکرد مصرف‌کننده است. برخی از شاخص‌های رویکرد نگرشی عبارتند از: رجحان، قصد خرید، تقدم عرضه‌کننده.

رویکرد وابستگی را دیک و باسو^{۴۲} مطرح کردند. در این نگرش، این سوال مطرح می‌شود: دلیلی که باعث می‌شود مشتری یک محصول را رد کند چیست؟

دیک و باسو معتقدند که لازم است روی نگرش‌های وابستگی به جای نگرش‌های مجرد و مطلق در بحث وفاداری تمرکز کرد؛ چرا که ارزیابی یک کالا یا خدمت ممکن

^{۴۱} Furnier & Yao

^{۴۲} Dick & Basu

است به شدت به درک و تشخیص مطلق وابسته باشد. آنها مدلی را برای وفاداری توسعه دادند که در آن دو رویکرد نگرشی و رفتاری تا حدودی هم جهت شده‌اند. لذا براساس این ماتریس چهار موقعیت وفاداری تعریف می‌گردد:



رویکرد چهارم یک رویکرد ترکیبی است. در این رویکرد، وفاداری به وسیله عملکرد مصرف مشتریان، تمایل به مارک، فراوانی خرید، مقدار کلی خرید و جدیدترین خرید انجام شده سنجیده می‌شود. استفاده از این روش قدرت پیش‌بینی صحیح وفاداری مشتریان را افزایش می‌دهد.

رضایت مشتری مزایای برای شرکت‌ها فراهم می‌سازد. سطوح بالاتر رضایت مشتری به وفاداری بیشتر مشتری منجر می‌شود. در نهایت، حفظ مشتریان خوب سودمندتر است تا اینکه دائماً برای جایگزینی یک مشتری که شرکت را ترک کرده است، مشتری جدیدی را جلب کنند. سازمان‌ها به طور روز افزون در پی کسب رضایت مشتری به عنوان اسلحه رقابتی هستند. زیرا بنیان‌های سنتی تفکیک مانند

ویژگی‌های کالا، قیمت و توزیع دیگر جوابگو نیستند. وفاداری یک متغیر تعدیل کننده بین کیفیت خدمات و رضایت مشتری و عملکرد اقتصادی است. وفاداری حدی است که مشتری‌ها می‌خواهند به آن مقدار رابطه‌شان را با یک عرضه‌کننده حفظ کنند و معمولاً از این ناشی می‌شود که مشتریان چقدر معتقدند که ارزش دریافتی‌هایشان از این عرضه‌کننده نسبت به سایرین بیشتر است.

وفاداری زمانی اتفاق می‌افتد که مشتریان قویاً احساس کنند سازمان و یا شرکت مورد نظر به بهترین وجه ممکن می‌تواند نیازهای آنان را بر طرف کند؛ به طوریکه سازمان‌های رقیب از مجموعه ملاحظات مشتریان خارج شده و منحصرأ به خرید از سازمان مذکور اقدام نمایند. افزایش وفاداری مشتری می‌تواند موجب کاهش هزینه‌های بازاریابی و افزایش تقاضای بیشتر مشتریان گردد. به علاوه مشتریان وفادار سریع‌تر تبلیغات دهان به دهان انجام می‌دهند.

با استراتژی‌های مقابله و تولید، سود بالاتری در شرکت سهامی می‌کنند. مشتری دارای یک نگرش و احساس از نوع عاطفی به یک سازمان، کارکنان آن دارند. وفاداری نگرشی قوی، مشتریان را در برابر تلاش‌های دیگر بازاریابان که سعی می‌کند آنها را به سمت خود بکشند مقاوم می‌سازد و در برابر ترغیب و تحقیق برای گزینه‌های دیگر مقاوم تر می‌سازد.

نتیجه گیری

امروزه برند یا نام تجاری سرمایه بسیاری از کسب و کارها محسوب می‌شود. برند یک حرکت ذهنی و روحی است که می‌بایست در ذهن مصرف‌کنندگان، خریداران و کارکنان قرار گیرد. یک برند قوی به شرکت کمک می‌نماید تا خود را در بازار متمایز

سازد و بیان نماید که چرا محصولات و یا خدماتش توانایی ارضای نیازهای مشتریان را به صورت منحصر به فرد دارد. برندها نه تنها برای محصولات مصرفی، برای سازمان‌ها و حتی مردم نیز به کار می‌روند. برند یک حرکت ذهنی و روحی است و سازمان و شرکتی موفق‌تر است که بتواند برند خود را در ذهن مشتری ثابت کند.

یکی از زمینه‌های ثبات برند ایجاد وفاداری در اذهان و افراد می‌باشد. شرکت‌ها در جهت موفقیت در این زمینه می‌بایست از روش‌های متفاوتی نسبت به رقبا در این زمینه استفاده کنند تا بتوانند در رقابت با دیگر برندها موفق‌تر باشند و توانسته باشند مؤلفه مهم و حیاتی وفاداری را در افراد ایجاد کنند. وفاداری موجب می‌گردد که برند در عرصه رقابت با رقبای سرسخت تحلیل نرود. رضایتمندی افراد از محصولات یک برند موجب وفاداری در آنها می‌شود.

مدیریت برند چارچوبی مقتدرانه
برای خلق مزیت رقابتی

چکیده

امروزه برند و نام تجاری یکی از مهمترین مباحث بازاریابی است که پیش روی تمامی شرکتها، من جمله شرکتهای تجاری قرار دارد. وفاداری مشتری از جمله مؤلفههایی است که بازاریابی رابطه‌مند به ویژه در بازار صنعتی امروزه به آن تأکید قابل توجهی می‌کند. یکی از عواملی که در شکل‌گیری این وفاداری نقش دارد علایم تجاری شرکتهاست. بنابراین یکی از مهمترین اهداف صاحبان برند برای توسعه برند، ایجاد وفاداری در مشتریان نسبت به برندشان است. مشتریان وفادار به مثابه منبع مطمئن سودآوری برای شرکتها محسوب می‌شوند و با توجه به عدم اطمینان محیط، حاشیه ایمنی مناسبی را برای آنها به ارمغان می‌آورد. لذا در این مقاله سعی بر آن شده است تا با مفهوم برند و مدیریت برند آشنا شده و همچنین قابلیت ایجاد مزیت رقابتی را با در نظر گرفتن وفاداری مشتری در مدیریت برند بیان نماییم.

واژگان کلیدی: برند، مدیریت برند، مزیت رقابتی، وفاداری مشتریان

مقدمه

در شرایط پر رقابت بازارهای کنونی به دست آوردن جایگاه مناسب در ذهن مصرف‌کننده، به گونه‌ای که مصرف‌کننده وفادار شرکت باشد، از اهمیت به‌سزایی برخوردار است و از جمله عواملی که در رسیدن به چنین جایگاهی در ذهن مشتریان موثر است اعتبار نام و نشان تجاری شرکت می‌باشد. اعتبار نام و نشان تجاری یک عامل کلیدی و تعیین‌کننده در ارزش شرکت و ارزش بازار سهام می‌باشد و این به سبب قدرتی است که یک نام تجاری در کسب مشتری جدید و حفظ مشتریان موجود دارد.

شاید بارزترین مهارت یک بازاریاب حرفه‌ای، این باشد که بتواند برندی به وجود آورد، از آن پاسداری کند، مصونش بدارد، آن را تقویت کند و مشتریان را به آن وفادار نماید. وفاداری به برند می‌تواند به عنوان میزانی که مشتری نسبت به یک برند نگرش مثبت دارد، میزان پایبندی او به برند مزبور و قصد ادامه خرید آن در آینده تعریف شود. وفاداری به برند هدف غایی و نهایی شرکتی است که دارای محصولی با علامت تجاری ویژه است. وقتی مشتریان به شرکت افتخار می‌کنند حجم خریدشان را افزایش می‌دهند، چیزهای مثبتی را در مورد شرکت می‌گویند و شرکت را به دوستان و خویشاوندان توصیه می‌کنند. برند مزایای متعددی برای مصرف‌کنندگان فراهم می‌کند. این مزایا شامل مزیت کارکردی، مزیت تجربی و مزیت نمادین است. مزایای کارکردی، به قابلیت حل مشکل برند بر می‌گردد. مزایای تجربی به احساس لذت و هیجانی مربوط می‌شود که از استفاده یک برند حاصل می‌شود. در انتها، مزایای نمادین به تأثیر نمادین استفاده یک برند

بر می‌گردد. در واقع، نماد چیزی است که یک برند درباره مصرف‌کننده به مصرف‌کننده و دیگران می‌گوید. شخصیت برند، مفهومی در حوزه بازاریابی رابطه‌مند است. در ادبیات شخصیت برند، برند به عنوان یک شخصیت انسانی تلقی می‌شود و همانند انسان، صفات و ویژگی‌های شخصیتی برای آن تعریف می‌شود. درک این شخصیت، به توسعه و حفظ روابط بین برندها و مصرف‌کنندگان کمک می‌کند.

مفهوم برند و مدیریت برند

یک نام تجاری خوب انتخاب مصرف‌کنندگان را جهت می‌دهد. به طوریکه در فضای یک بازار بسیار پیچیده، نام‌های تجاری یکسان میانبری را در فرایند تصمیم‌گیری مصرف‌کننده به وجود می‌آورد. نام تجاری بر وفاداری مشتریان می‌افزاید. از آنجایی که مشتریان اکثر نام‌هایی را انتخاب می‌کنند که می‌شناسند استنباط می‌شود که وفاداری مشتریان به شرکت‌هایی با نام تجاری مورد تأیید بیشتر است. نام تجاری قوی ورود به بازار جدید را ممکن می‌سازد.

احتمالاً شرکت‌های دارای نام‌های تجاری قوی در ورود به بازار جدید به مراتب موفق‌تر هستند. این مردم هستند که به نام‌های تجاری زندگی می‌بخشند، نه شرکت‌ها؛ نام‌های تجاری را نباید در کارخانه‌ها و استودیوها جستجو نمود؛ همچنین نباید در ترانامه‌ها در جستجوی آنها بود. بلکه ذهن مشتری، کارمند، تولیدکننده و سایر می‌گوید: نام تجاری مجموعه‌ای از تصویرها و سایر ذی‌نفعان جایگاه نام‌های تجاری هستند. چنانچه پال فلدویک بیان می‌کند: کالا چیزی است که در یک برداشت در ذهن مصرف‌کننده است. اما نام تجاری چیزی است که به وسیله مشتری خریداری می‌شود.

برند یک نام، عبارت یا اصطلاح، نشانه، علامت، نماد، طرح یا ترکیبی از آنها می‌باشد که هدف آن معرفی کالا یا خدمتی است که یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان عرضه می‌کنند و به این وسیله آنها را از محصولات شرکت‌های رقیب متمایز می‌سازند. برند به یک محصول یا خدمت ابعادی را می‌افزاید تا آن محصول یا خدمت از سایرین متمایز گردد. برای برند این که یک نام تجاری، یک نام، است تعریف انجمن بازاریابی آمریکایی اصطلاح، علامت، نشان یا طرح یا ترکیبی از اینها که برای شناسایی کالاها یا خدمات فروشنده یا گروهی از فروشندگان و متمایز کردن این کالاها یا خدمات رقبا به کار می‌رود. به طور خلاصه برند موجب شناسایی فروشنده یا سازنده می‌شود. برند در حقیقت تعهد دائمی یک فروشنده برای ارائه مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، مزایا و خدمات خاصی به خریداران است. یک نام تجاری می‌تواند تا شش معنای مختلف در بر داشته باشد.

تعریف برند در قانون ایران

ماده یک قانون ثبت نام تجاری و اختراعات مصوب یکم تیرماه ۱۳۱۰ برند را به شرح زیر تعریف می‌نماید:

"نام تجاری عبارت از هر قسم علامتی است اعم از نقش، تصویر، رقم، حرف، عبارت، مهر، لفاف و غیر آن که برای امتیاز و تشخیص محصول صنعتی، تجاری یا فلاحتی اختیار می‌شود. ممکن است یک نام تجاری برای تشخیص محصول جماعتی از زارعین یا ارباب صنعت یا تجار و یا محصول یک شهر یا یک ناحیه از مملکت اختیار شود".

یک برند قوی، ارزش بالایی دارد. برندها از این جهت ارزش و سرقفلی دارند که وفاداری نسبت به آنها، آگاهی از نامشان و کیفیت درک شده، از آنها بیشتر و الحاقات (تداعی معانی همراه با برند) قوی‌تری دارند و یا از دارایی‌های دیگر مثل حق امتیاز برند (داشتن امتیاز از سوی برند معتبر و شناخته شده) و یا روابط قوی با کانال توزیع برخوردار می‌باشند. برای مثال برند کوکاکولا دارای ارزشی بالغ بر ۸۴ میلیارد دلار است که طبق اظهار یک شرکت مشاوره جهانی در زمینه برندها مستقر در نیویورک، این میزان سهم بزرگ ۵۹ درصدی سرمایه بازار شرکت کوکاکولا را تشکیل می‌دهد.

مدیریت برند

مدیریت برند عبارت است از بکارگیری فنون بازاریابی برای یک محصول، خط محصول یا برند خاص. هدف آن افزایش ارزش ادراک شده محصول برای مشتری و در نتیجه افزایش ارزش ویژه برند می‌باشد. مدیریت برند یک فعالیت مدیریتی مهم است که به منظور خلق سیستماتیک آگاهی مصرف‌کننده در مورد برند، مزایای آن و متعلقات خاص و متمایز کردن آن در رقابت بکار برده می‌شود. طبق نظر آلن میشل، مدیریت برند، باورها و ارتباطات شفاف، هدفمند و پایداری است که شرکت‌ها براساس آنها برای مشتریان هدف خود، ارزش آفرینی می‌کنند و به نوعی برند خود را مدیریت می‌کنند.

علامت تجاری

علامت تجاری یکی از مهم‌ترین عناصر بازاریابی و موفقیت یک سازمان می‌باشد و تصویری است که سازمان یا شرکت را با همه ابعادش معرفی می‌کند و تصویری از آنچه هستید یا می‌خواهید باشید را در ذهن بیننده، مشتریان، مصرف‌کنندگان و ...

ایجاد می‌کند. در واقع نشانه ای است که شرکت یا سازمان را از رقبا متمایز می‌کند و همچنین معرف کالاها و خدمات ایجاد شده توسط شرکت می‌باشد. طبق تعریف انجمن بازاریابی آمریکا که کاتلر آن را در کتاب خود آورده است، "برند" عبارت است از: یک نام، واژه، نشانه، نماد یا طرح، یا ترکیبی از آنها که با هدف شناسایی و تمیز دادن کالاها و خدمات یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان بکار می‌رود و موجب متمایز شدن این کالاها و خدمات از کالاها و خدماتی می‌شود که توسط رقبا عرضه می‌شود. این تعریف بیانگر آن است که علامت‌های تجاری نه تنها با هدف شناساندن بکار می‌روند؛ بلکه مزیت رقابتی هم خلق می‌کنند. یک علامت تجاری همچنین برای مشتریان خود احساس با کیفیت بودن و استاندارد بودن محصول را به ارمغان آورده و بنابراین به طرز عمده ای به مشتریان در تصمیم خریدشان یاری می‌رساند.

نشان تجاری

قسمتی از علامت تجاری است که ادا کردنی نیست؛ ولی می‌توان با آن کالا را شناسایی کرد.

مارک تجاری

با نشان، طرح یا رنگ و حروفی شاخص ارائه می‌شود، مانند سیب گاز زده شده شرکت اپل یا حرف M زرد رنگ مک دونالد. یک مارک تجاری همان علامت تجاری یا قسمتی از آن است که دارای حق و حقوق قانونی است. مارک تجاری از حقوق انحصاری فروشنده برای استفاده از یک نام یا نشان تجاری، حفاظت می‌کند

و سرانجام حق طبع، حق قانونی و انحصاری تکثیر، چاپ و فروش یک اثر ادبی، موسیقی یا کار هنری است.

ارزش ویژه برند

ارزش ویژه برند، دغدغه اصلی در مدیریت برند و ارتباطات یکپارچه بازاریابی می‌باشد. طبق تعریفی که نخستین بار از سوی فارکوهار در سال ۱۹۸۹ داده شده است، ارزش ویژه برند یعنی ارزش افزوده‌ای که یک برند به یک محصول می‌دهد. آکر^{۴۳} ارزش ویژه برند را این چنین تعریف می‌کند. مجموعه‌ای از پنج گروه دارایی‌ها و تعهدات مرتبط با برند، نام و سمبل آن که ارزشی را به محصول یا خدمت ارائه شده به یک شرکت یا مشتریان آن اضافه یا کسر می‌کند. از آنجا که شرکت‌ها می‌توانند بر پایه بالا بودن ارزش ویژه برند قیمت بالاتری را برای محصولاتشان تعیین کنند، افزایش حاشیه فروش و سود، مزیت رقابتی خلق می‌کند.

ابعاد ارزش ویژه ی برند در مدل آکر

✓ وفاداری به برند

در تحقیق پیرامون وفاداری به برند، چالش اصلی تعریف این مفهوم و معیارهای اندازه‌گیری آن است. جوالجی و مبرگ وفاداری به برند را در پیوند با دیدگاه‌های رفتاری، نگرشی و انتخابی تعریف نموده‌اند. در این مورد دیدگاه‌های رفتاری مبتنی است بر میزان خرید یک برند خاص و دیدگاه‌های نگرشی سلايق و ترجیحات مشتری در مورد برندها را بهم پیوند می‌زند. تعاریف مرتبط با دیدگاه‌های انتخابی

⁴³ Aaker

بر دلایل خرید یا عواملی که ممکن است انتخاب ها را تحت تاثیر قرار دهد متمرکز است. آکر وفاداری به برند را به عنوان موقعیتی تعریف می کند که نشان می دهد چقدر احتمال دارد یک مشتری به برند دیگر روی آورد، به خصوص هنگامی که آن برند تغییری در قیمت یا سایر جنبه های کالا ایجاد می کند.

کلر به قولی دیگر، وفاداری برند را تحت اصطلاح طنین برند تجاری مورد بررسی قرار می دهد که با ماهیت روابط مبتنی بر مشتری وحدی که مشتریان احساس همسازی و جور بودن با برند می کنند، باز می گردد. به کمک طنین برند درست و دقیق مشتریان بسیار وفادارند، فعالانه در تعامل با برند هستند و در تجارب خود با دیگران سهیم می شوند. این تعاریف از وفاداری به برند رابطه مستقیمی را بین وفاداری به برند و ارزش ویژه ی برند خاطر نشان می سازد.

✓ کیفیت ادراک شده

کیفیت ادراک شده به عنوان "ادراک مشتری از کیفیت یا برتری کلی یک محصول یا خدمت با توجه به هدفی که آن محصول یا خدمت داشته و نسبت به سایر محصولات یا خدمات موجود در بازار" تعریف شده است. این مسأله یک الزام رقابتی است و بسیاری از شرکت ها امروزه، کیفیت مشتری مدار را به ابزار استراتژیک نیرومندی مبدل ساخته اند. آنها رضایت و ارزش مشتری را از طریق برآورد مداوم و سودمند نیازها و ترجیحات مشتریان در مورد کیفیت ارضاء کرده اند.

✓ آگاهی از برند

آگاهی از برند به مفهوم قدرت گروه های اطلاعاتی درباره ی یک برند در حافظه فرد است. بعبارت ساده تر، به معنای توانایی مصرف کننده برای شناسایی برند در

شرایط مختلف است. این عنصر در ایجاد ارزش ویژه ی برند لازم است، اما کافی نیست. آگاهی از برند شامل عملکرد برند بر اساس دو شاخص شناسایی برند و یادآوری برند است. شناسایی برند به مفهوم توانایی مصرف کننده در تایید مواجهه قبلی با برند در شرایطی است که نشانه یا راهنمایی در زمینه آن برند به وی ارائه شود. یادآوری برند عبارت است از توانایی مصرف کننده در فراخوانی اطلاعات مربوط به برند از حافظه خود در شرایطی که رده محصول و نیازهای قابل ارضاء توسط آن یا موقعیت خرید یا استفاده، خود بعنوان اشاره یا راهنمایی در انتخاب برای وی مطرح خواهد شد.

برندها در میزان قدرت و ارزشی که در بازار دارند، متفاوت می باشند. در یک طرف برندهایی هستند که توسط اکثر مصرف کنندگان شناخته شده نیستند؛ در طرف دیگر برندهایی وجود دارند که خریداران آگاهی نسبتا بالایی به آنها دارند. آگر آگاهی از برند را به عنوان "توانایی خریدار بالقوه برای تشخیص و بخاطر آوردن این که یک برند عضوی از یک طبقه کالایی خاص است" تعریف کرده است. طبق تعریف کلر آگاهی از برند از طریق سه مزیت نقش مهمی در تصمیم گیری مشتری ایفا می کند: مزیت های یادگیری، مزیت های توجه و بررسی، مزیت های انتخابی.

ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری هنگامی رخ می دهد که مشتری آگاهی و آشنایی زیادی نسبت به برند داشته باشد و برخی از نشانه ها و تداعی های منحصر بفرد، قوی و مطلوب، برند را بخاطر آورد.

✓ تداعی یا همخوانی برند

تداعی برند هر چیز مرتبط با برند در حافظه است. تداعی برند ممکن است بصورت همه ی فرمها و ویژگی های مرتبط به یک کالا و یا جنبه های مستقل از

خود کالا مشاهده شود. برای مثال اهمیت تداعی برند در کسب مزیت های رقابتی توسط ریو و همکارانش مورد توجه و بررسی قرار گرفت. طبق طبقه بندی های مرتبط به تداعی یا همخوانی برند در مطالعات چند تداعی های محصول و تداعی های سازمانی دو دسته از پر ارجاع ترین طبقات تداعی برند محسوب می شوند.

تداعی و همخوانی معرف مبنایی برای تصمیمات خرید برای وفاداری به برند هستند و همچنین آفریننده ارزش برای شرکت و مشتریانش می باشند. آکر این منافع را بدین صورت لیست می کند: کمک به پردازش و بازیابی اطلاعات؛ تمایز قائل شدن برای برند، ایجاد دلیل و منطق برای خرید، آفرینش احساسات و نگرش های مثبت و حمایت از ترویج و توسعه. ریو و همکارانش تداعی برند را به عنوان عنصر کلیدی در تشکیل و مدیریت ارزش ویژه ی برند مطرح کرده اند. از این رو، ارزش ویژه برند قوی مبین این مطلب است که مشتریان همخوانی و رابطه مثبت زیادی با برند احساس می کنند.

بر طبق گفته های بیچ و چادویک تداعی و همخوانی برند، شکل دهنده عقاید، احساسات و عواطف هواداران نسبت به باشگاه می باشد، به عبارت دیگر یعنی طرز تفکری که درباره ی باشگاه دارا می باشند. تداعی و همخوانی برند شامل سه متغیر متفاوت می باشد که شامل ویژگی، منفعت، نگرش می شود. ویژگی، همان تفکر مشتری در مورد محصولات و خدمات سازمان می باشد که بعنوان یک عنصر تشریحی برای توصیف نام و نشان تجاری بکار می رود و همچنین ویژگی می تواند در ارتباط با محصول و یا عدم ارتباط با محصول باشد. منفعت، همان ارزشی که از دید مشتریان به محصولات و خدمات داده می شود که این ارزش می تواند

وظیفه‌ای، تجربی و یا نمادین باشد. سرانجام تگرش، به تفکر کلی مشتریان نسبت به نام و نشان تجاری اشاره دارد، که اغلب در ادراک مصرف کنندگان نسبت به تگرش و عواید نام و نشان تجاری منعکس می شود.

علاوه بر سه متغیری که در بالا ذکر شد، کلر گفت، تداعی یا همخوانی برند می تواند از لحاظ قدرت، مطلوبیت و منحصر بفرد بودن با هم متفاوت باشند. همه این متغیرها به منظور بالا بردن ارزش ویژه برند ارائه شده‌اند. بر طبق گفته‌های بیچ و چادویک این سه متغیر بشدت الزامی می‌باشند. زیرا آنها می‌توانند سبب بالا بردن اجزای دیگر ارزش ویژه برند مثل کیفیت ادراک شده و وفاداری به برند شوند.

بر اساس گفته‌های بیچ و چادویک قدرت برند از طریق فراهم آوردن اطلاعات مرتبط با سازمان که دائما در اختیار مشتری قرار می‌گیرد، افزایش می‌یابد. برای سازمان‌های برون سپاری اطلاعات مرتبط می‌تواند از طریق رسانه‌های مختلف انجام پذیرد.

منحصر بفرد بودن تداعی یک برند برای ایجاد تمایز میان یک برند خاص با سایر برندها می‌باشد؛ که این امر زمینه ساز پیدایش چگونگی ایجاد تصویری برتر، از یک برند می‌شود.

مفاهیم مزیت رقابتی

مزیت رقابتی از مفاهیم اساسی در کسب و کار بین المللی است که موقعیت رقابتی سازمان را در کسب و کار تعیین می‌کند و به سازمان توانایی ایجاد موقعیت تدافعی در برابر رقبایش را می‌دهد. یک سازمان و یا شرکت زمانی به مزیت رقابتی دست می‌یابد که ارزش زیادی برای مشتریان در مقایسه با سازمان‌های رقیب ایجاد کند. ارتباط مستقیم با ارزش های مورد نظر مشتری به نحوی که در یک

طیف مقایسه‌ای هر چه قدر ارزش‌های عرضه شده یک سازمان به ارزش‌های مورد نظر مشتری نزدیک‌تر یا منطبق‌تر باشد می‌توان گفت که سازمان، نسبت به رقبای خود در کسب و کار دارای یک یا چند معیار برتری است. در واقع مزیت رقابتی میزان درک راهبرد رقابتی از طریق هزینه پایین و یا تمایز از طریق ایجاد ارزش است. مزیت هزینه، تلاش‌های نظام‌مند سازمان را برای افزایش کارایی می‌طلبد و در صورتی که مزیت متمایز به عنوان مزیت‌های محصول و خدمات در نظر گرفته می‌شود و این نکته را حائز اهمیت می‌کند که مدیریت کسب و کار بوسیله ابزاری به نام هوشمندی کسب و کار می‌تواند در خلق انواع مزیت و پایداری آن از سایر رقبا پیشی بگیرد.

منابع ایجاد مزیت رقابتی

کارایی سازمان: سودآوری، بازگشت فروش، بازگشت سرمایه گذاری و کارایی کل عملیات.

نوآوری در سازمان: نوآوری یک منبع کلیدی مزیت رقابتی برای سازمان‌ها است که سبب می‌شود آنها توانایی‌هایشان را توسعه دهند؛ به گونه‌ای که از عملکرد بلند مدت کسب و کار پشتیبانی کند.

نوآوری موفقیت‌آمیز ویژگی منحصر بفردی به سازمان می‌دهد که رقبا فاقد آن هستند. این نوآوری شامل نوآوری در حصول، فرآیند طراحی فنی، تحقیق و توسعه، تولید و مدیریت فرآیند تولید، به تغییرات در فرآیندها یا فناوری‌هایی که سازمان

برای تولید محصولات و خدمات استفاده می‌کند اشاره دارد که این تغییرات منجر به افزایش سرعت تولید و کاهش هزینه های تولید می‌شود.

پاسخگویی به مشتریان: عبارت است از ارزش قائل شدن برای مشتری، ارضای نیازهای او و انجام اقداماتی برای بهبود کارایی فرایند تولید و کیفیت خروجی سازمان است که شامل سفارشی‌سازی و باب طبع مشتری کردن کالاها و خدمات برای نیازهای منحصر بفرد تک تک مشتریان و زمان پاسخ به مشتری (زمان صرف شده برای تحویل کالا و یا انجام خدمات) است.

توجه به کیفیت کالا و حساسیت نسبت به خدمات مطلوب‌تر در زمره نکاتی است که جامعه جهان در عصر حاضر به آنها اولویت خاصی بخشیده است. امروزه کیفیت را خواسته مشتری تعریف می‌کنند و ادراکات و انتظارات مشتری را اصلی‌ترین عامل تعیین‌کننده آن می‌دانند.

ایجاد مزیت رقابتی: از طریق بکارگیری مدیریت برند و تعیین رفتار مصرف‌کننده و مشتری.

مدیریت برند توانایی خلق مزیت رقابتی را با تلفیق موارد ذیل دارا می‌باشد:

۱. استراتژی برند و توسعه برند

هر شرکتی در تدوین استراتژی برای برند می‌تواند به یکی از چهار روش زیر عمل کند: (۱) می‌تواند بر دامنه محصولات دارای آن برند معین بیفزاید؛ یعنی محصولاتی با شکل‌ها و اندازه‌های جدید که از مشتقات محصولات موجود در بازار می‌باشند عرضه کند. (۲) بر دامنه برند بیفزاید؛ یعنی محصولاتی جدید با همین

برند عرضه کند. ۳) از برندهای متعدد استفاده کند؛ یعنی برای یک دسته از محصولات از چند برند جدید استفاده کند. ۴) برندهای جدید را بکار برد.

۲. دانش مصرف کننده

یک طبقه‌بندی هشت قسمتی از دانش مصرف کننده وجود دارد که عبارتست از:

دانش واژه‌ها ← دانش از معانی اصطلاحات در یک قلمرو
ویژگی های محصول ← دانش اینکه چه ویژگی هایی برای ارزیابی یک برند وجود دارند.
ارزیابی ویژگی های کلی ← دانش ارزیابی کلی برای یک ویژگی
کاربرد کلی محصول ← دانش نحوه استفاده از محصول.
کاربرد شخص محصول ← ذهنیت و حافظه از تجربیات استفاده کالا
روند تصمیم گیری و خرید ← دانش فراگرد خرید
واقعیت نام تجاری ← ارزیابی کلی از یک برند
ارزیابی های ویژگی های خاص ← دانش معیارهای خاص به کار رفته جهت ارزیابی یک صفت

۳. وفاداری مصرف کننده و مشتری

وفاداری یک مفهوم مهم در استراتژی بازاریابی است و به گفته آکر، وفاداری برند هسته مرکزی ارزش ویژه برند است وفاداری موجب می‌گردد مشتریان در میان راه حل‌ها، کمتر در جستجوی اطلاعات باشند. مفهوم وفاداری به برند هم به نگرش و هم به وفاداری رفتاری توسعه داده شده است. وفاداری رفتاری به این معناست که مشتریان دوباره از همین برند خرید خواهند کرد؛ به نظر می‌رسد که وفاداری نگرشی نسبت به وفاداری رفتاری بادوام تر است و نشان دهنده تعهد و برتری دادن

مشتریان و زمانی است که ارزشهای منحصر به فرد از یک برند مشاهده می‌شود. علاوه بر این وفاداری رفتاری را می‌توان به منظور بررسی پیامدهای ارزش برند در نظر گرفت. وفاداری یک واژه قدیمی است که تعهد عمیق به کشور، خانواده یا دوستان را توصیف می‌کند و برای نخستین بار با واژه "وفاداری به نام تجاری" وارد بازاریابی شد.

وفاداری مشتریان از جنبه‌های گوناگونی تعبیر شده است. وفاداری به نام و نشان تجاری، وفاداری به محصولات، خدمات و سایر موارد مشابه از این مقوله‌اند. ایجاد وفاداری برند مستلزم سرمایه گذاری در برنامه های بازاریابی به ویژه مشتریان بالقوه و فعلی می‌باشد. این فعالیت‌های بازاریابی توانسته بر دیدگاه مشتریان تأثیر بگذارد و به نتایج گوناگونی منجر شده است. تمام حوزه‌های تماس مشتریان با برند فرصتی را برای ایجاد نگرش مطلوب و افزایش وفاداری به برند مهیا کرده و ناحیه اصلی ارتباط با مشتریان برخورد فروش می‌باشد. از آنجایی که فروشندگان تنها شخصی است که با مشتری ارتباط برقرار می‌سازد می‌تواند نقش اصلی برای تجربه مشتریان و ارزیابی از برند ایفا کند.

مطالعات متعدد نشان می‌دهند که رضایت از مارک تجاری نخستین کلید وفاداری به برند می‌باشد؛ بنابراین برخورد فروش مشتری را با فروشندگان پیوند می‌دهد و رضایت برخورد فروش بر وفاداری مشتری به فروشندگان می‌افزاید. بنابراین وفاداری به فروشندگان آثار بسیار مثبتی بر وفاداری برند دارد. وفاداری مشتری میتواند منجر به هزینه های بازاریابی پایین تر شود، مشتریان بیشتری را جذب نماید و روی معامله مؤثر باشد. این نکته حائز اهمیت است که وفاداری مشتری در ایجاد مزیت رقابتی پایدار مهمترین نقش را ایفا می‌کند. رضایت مشتری و به دنبال

آن وفاداری مشتری مولفه‌هایی است که توانمندی برند را در زمینه‌های توسعه و گسترش آن ارتقا می‌دهد. بر طبق نیازسنجی‌های صورت گرفته و پیش‌بینی‌های روند بازار قابلیت‌های برند بصورت روز افزون به نمایش گذاشته می‌شود.

نتیجه‌گیری

امروزه شرکت‌ها و سازمان‌ها جهت کسب مزیت رقابتی و پایداری آن در دنیای به شدت رقابتی باید به مشتریان و رفع نیازهای آنان توجه ویژه‌ای نشان دهند. یک برند قوی به شرکت کمک می‌نماید تا خود را در بازار متمایز سازد و بیان نماید که چرا محصولات و یا خدماتش توانایی ارضای نیازهای مشتریان را به صورت منحصر به فرد دارد. برندها نه تنها برای محصولات مصرفی، برای سازمان‌ها و حتی مردم نیز به کار می‌روند. مدیریت برند زمانی که با استراتژی‌های توسعه برند وارد بازار می‌شود قابلیت افزایش سهم بازار و روندهای آتی بازار را نیز بدست خواهد آورد. مشتریان عامل کلیدی در ایجاد مزیت رقابتی برای برند می‌باشند. بکارگیری مداوم و مستمر از استراتژی‌های نفوذ در مشتریان و بازار می‌تواند در خلق و پایداری مزیت رقابتی یاری رسان باشد.

فهرست منابع

* تبیین ارتباط مدیریت دانش استراتژیک با نوآوری

- شاهرخی، فرزانه، نویدی، امیر و شوقی، بهزاد. (۱۳۹۴). تاثیر خرد سازمانی بر اثربخشی کارکنان آموزش و پرورش استان مرکزی. فصلنامه نوآوری های مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره اول، صص ۷۵-۶۱.
- صفرزاده، حسین، تدین، اعظم، حرمحمدی، مریم. (۱۳۹۱). بررسی تاثیر استراتژی های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی دانشکده بهداشت یزد، سال یازدهم، شماره اول، صص ۸۶-۷۶.
- مصطفوی، سیدمجنتی. (۱۳۹۲). بررسی اثر مدیریت دانش استراتژیک بر نوآوری و عملکرد شرکت (مطالعه موردی شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد، پردیس دانشگاه بین الملل ارس.
- میرفخرالدینی، حیدر، حاتمی نسب، حسن، طلعی، فر، رضا، کنجکاو منفرد، امیر رضا. (۱۳۸۹). مدیریت دانش، نوآوری دانش و عملکرد نوآوری در شرکت های کوچک و متوسط. نشریه چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۲، صص ۱۱۸-۱۰۳.
- میرغفوری، سید حبیب ا...؛ صیادی تورانلو، حسین و کریمی نیا، مریم. (۱۳۹۲). رتبه بندی عوامل موثر بر ارتقای نوآوری در شرکت های وابسته به مراکز رشد با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی. نشریه رشد فناوری، سال نهم، شماره ۳۶، صص ۲۸-۱۹.
- نویدی، امیر، شوقی، بهزاد، رنجبری، محمد و عسگرانی، مرتضی. (۱۳۹۵). تاثیر سبک های رهبری بر خرد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان مرکزی. فصلنامه علمی و پژوهشی رهبری و مدیریت آموزشی.
- یوسفی، احسان، صادق فیضی، جعفر، سلیمانی، محمد. (۱۳۹۰). بررسی میزان تاثیر مدیریت دانش بر نوآوری. نشریه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، سال اول، شماره ۳، صص ۵۰-۲۹.
- Alvarez, I., Cilleruelo, E., & Zamanillo, I. (2016). Is formality in knowledge management practices related to the size of organizations? The basque case. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(1), 127-144.
- Choi B, Heeseok L (2004). "Knowledge management strategy and its link to Knowledge creation process", *Expert Systems With Applications* 23; 2004.
- Daud, S; Yusoff, W. F. (2011). How intellectual capital mediates the relationship between knowledge management processes and organizational performance?, *African Journal of Business Management* Vol.5 (7), pp 2607-2617.
- Ghobadi, S., & Mathiassen, L. (2016). Perceived barriers to effective knowledge sharing in agile software teams. *Information Systems Journal*, 26(2), pp 95-125.
- Harris, R., McAdam, R., McCausland, I., & Reid, R. (2013). Knowledge management as a source of innovation and competitive advantage for SMEs in peripheral regions. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14(1), 49-61.
- Johannessen, Jon-Arild. (2010). Organizational innovation as part of knowledge management, *International Journal of Information Management*, 28, 2008, p:405.
- Liao, S, Fei, Wu-Chen, Liu, C, (2008), Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation, *Technovation* 28: 183-195.
- Murray, p. (2003). new language for new leverage. *California Management*

- Review , Vol. 45 No. 3, pp. 59-77.
- Obrenovic, B., Obrenovic, S., & Hudaykulov, A. (2016). The value of knowledge sharing: impact of tacit and explicit knowledge sharing on team performance of scientists. *Risk*, 0.
- Segarra-Oña, M. V., Peiró-Signes, A., Albors-Garrigós, J., & Miret-Pastor, P. (2011). Impact of innovative practices in environmentally focused firms: moderating factors. *International Journal of Environmental Research*, 5(2), pp 425-434.
- Sheng, M. L., Chang, S. Y., Teo, T., & Lin, Y. F. (2013). Knowledge barriers, knowledge transfer, and innovation competitive advantage in healthcare settings. *Management Decision*, 51(3), 461-478.
- Storey, C., & Kahn, K. 2010. The role of knowledge management strategies and task knowledge in stimulating service innovation. *Journal of Service Research*, 13(4), 397-410.
- Tan, Q., & Sousa, C. M. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, 32(1).
- Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *International Journal of Production Economics*, 125(2), pp 215-223.
- Zhang, H.P. (2015). An agent-based simulation model for supply chain collaborative technological innovation diffusion, *International simulation model*, 14(2), pp 313-324.

*** بررسی تدوین برنامه ریزی استراتژیک بر اساس مدل سوات**

آراسته دولت خانه، مهناز. (۱۳۹۴). شناسایی عوامل موثر تدوین برنامه ریزی استراتژیک بر اساس مدل SWOT در شهرداری تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی علوم و تحقیقات گلستان.

الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۴). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.

صفری، ثنا؛ صفری، اسماعیل؛ سرمدی، محمدرضا و فرج الهی، مهران. (۱۳۹۶). مطالعه مدل های برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه ها (مطالعه موردی: آموزش عالی ایران). نشریه راهبردهای آموزش (راهبردهای آموزش در علوم پزشکی)، دوره ۱۰، شماره ۵، صص ۴۰۶-۳۹۷.

منوریان، عباس؛ آقازاده، هاشم و شهامت نژاد، مینا. (۱۳۹۱). سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران، مدیریت بازرگانی، دوره ۴، شماره ۱۲، صص ۱۴۶-۱۲۹.

- Bryson, J. M. (2004). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (Vol. 1). John Wiley & Sons. Chang, W. L., & Chen, S. T. (2014). The impact of World Café on entrepreneurial strategic planning capability. *Journal of Business Research*.

- Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000-2007.
- Gözükara, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 963-971.
- Kabir, S. H. (2010). Strategic planning in municipal government: The case of City of Ottawa. *Canadian Social Science*, 3(5), 5-14.
- Lueg, R., & Borisov, B. G. (2014). Archival or perceived measures of environmental uncertainty? Conceptualization and new empirical evidence. *European Management Journal*, 32(4), 658-671.
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2011). Environmental uncertainty and environmental management perception: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 64(4), 427-435.
- Shahabi, R. S., Basiri, M. H., Kahag, M. R., & Zonouzi, S. A. (2014). An ANP-SWOT approach for interdependency analysis and prioritizing the Iran's steel scrap industry strategies. *Resources Policy*, 42, 18-26.
- Ugboro, I. O., Obeng, K., & Spann, O. (2011). Strategic planning as an effective tool of strategic management in public sector organizations: Evidence from public transit organizations. *Administration & Society*.

*** بررسی نقش مشارکت کارکنان در تصمیمات استراتژیک مدیران**

- آدابی، حسن و یکتاپار، مظفر. (۱۳۹۴). ارتباط جو سازمانی و اعتماد سازمانی با میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری. *نشریه پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی*، دوره ۴، شماره ۱ (پیاپی ۱۳)، صص ۹۱-۸۱.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی؛ امینی سابق، زین العابدین و اسدپور، وحید. (۱۳۹۳). نقش مدیریت مشارکتی در ارتقاء حرفه ای کارکنان ادارات مرکزی بانک مسکن. *مطالعات کمی در مدیریت*، سال پنجم، شماره اول، صص ۱۷۴-۱۴۹.
- امیدی، علیرضا، صفری، سمیه و مرادی، محمدرضا. (۱۳۹۱). رابطه بین انگیزش مشارکت، توانمندسازی روانشناختی و تعهد عاطفی کارکنان سازمان تربیت بدنی. *نشریه مدیریت ورزشی*، شماره ۱۵، صص ۸۵-۶۹.
- پژم، شهناز. (۱۳۹۴). ارتباط بین مدیریت استعداد با انگیزش مشارکتی و سرمایه انسانی معلمان در دوره دوم مقطع متوسطه شهرستان ساوه. *پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه*.
- رضایی علی بابالو، حاتم. (۱۳۹۴). بررسی رابطه مدیریت مشارکتی با احساس عدالت و توانمندی کارکنان نهادهای حمایتی (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی (ره) استان اردبیل). *پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمی*.
- عظیمی، حسین، نورعلی دخت، حمید و جلیلود، آمنه. (۱۳۹۱). فلسفه اخلاق سازمانی و تصمیم گیری اخلاقی. تهران: سومین همایش ملی بزرگداشت سپهروردی با موضوع اخلاق کاربردی.
- قهیمی، قاسم. (۱۳۹۶). رابطه بین مدیریت مشارکتی با فرایند تصمیم گیری اخلاقی معلمان ابتدایی شهرستان ساوه با نقش

میانجی توانمندسازی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه. مهره، گرگوری؛ گریفین، ریکی (۱۳۹۰). رفتار سازمانی. ترجمه معمارزاده، غلامرضا؛ الوانی، سید مهدی. انتشارات مروارید، چاپ یازدهم.

میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۳). مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات یسپرون.

De-Castro, M., Delgado-Verde, G., López-Sáez, M., & Navas-López, J. E. (2011). Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': origins and nature. *Journal of business ethics*, 98(4), 649-662.

Gündüz, Ertan (2014). Participation to Decision Making: Does Manager Choose Opportunity Rather than Threat?, *Social and Behavioral Sciences*, Volume 150, Pages 890-898.

Özcüre, Gürol, Harun Demirkay, Nimet Eryiğit, (2011). The sustainable company and employee participation as a part of the solution to triple crisis in the European Union And Turkey: Example of OMV Samsun Elektrik, *Social and Behavioral Sciences*, Volume 24, Pages 1274-1287.

Park, Rhokeun (2012). Cognitive and affective approaches to employee participation: Integration of the two approaches, *Journal of World Business*, Volume 47, Issue 3 Pages 450-458.

Sides, E. C. H. T. (2017). What is organization development?. *Cases and Exercises in Organization Development & Change*, 3.

*** مدیریت برند و نقش آن در وفاداری مشتریان و مدیریت برند چارچوب**

مقتدرانه برای خلق مزیت رقابتی

۱. پریچهر، وحید، سعید نیا، حمید رضا، (۱۳۹۰). بررسی تاثیر اعتبار برند بر وفاداری مشتریان در بخش خدمات ارتباطی، مدیریت کسب و کار، دوره ۳، شماره ۱۲، ص ۲۸-۱
۲. رشیدی، حسین، رحمانی، زین العابدین (۱۳۹۲). برند و تاثیر آن بر وفاداری مشتریان، *مجله اقتصادی*، شماره ۹ و ۱۰، ص ۶۵-۸۰
۳. رهنمای رود پستی، فریدون، اسدی، معصومه (۱۳۹۰). برند (نام تجاری) مبتنی بر ارزش افزوده و رفتار مشتریان، مدیریت کسب و کار، دوره ۳، شماره ۱۱، ص ۲۴-۱
۴. عبدالوند، محمد علی، شایسته، شیرین، (۱۳۹۰). برند (نام تجاری) خدماتی و فرایند ایجاد ارزش وفاداری مشتری، مدیریت کسب و کار، دوره ۳، شماره ۱۱، ص ۱۶-۱
۵. فرزانه، س (۱۳۸۹). بررسی تاثیر اعتبار برند بر وفاداری مشتریان در صنعت بانکداری ایران"، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علوم و تحقیقات تهران.

۶. صفرازاده، حسین، خیری، بهرام، آقا سید آقا، ریحانه، (۱۳۹۰)، بررسی تاثیر عوامل زمینه ای، وفاداری به برند و تغییر دادن بر روی تصمیم خرید مصرف کنندگان جوان، مدیریت بازاریابی، شماره ۱۰، ص ۳۰-۱

7-Brexendorf, Timoliver, Muhlmeier, Silke, Tomczak, Torsten & Martin Eisend (2009), "The impact of Sales Encounters on Brand Loyalty", Journal of Business Research.

8-Chen, S. (2010), Strategic Management of E-Business, John Wiley and Sons, New York, PP. 5-7.

9-Dick, AS & Basu (1994). "customer loyalty :toward an integrated conceptual framework ".journal of the academy of marketing sacence ,Vol 22,No,2.pp 99-113

10-Gil, R., Bravo, E., Fraj Andres & E. Martinez Salinas (2007), "Family as a Source of Consumer Based Brand Equity", Journal of product & Brand Management, Vol. 16, No. 3, PP. 188-199..

11-Hatch, M. J. & M. Schultz (2008), Taking Brand Initiative- how Companies can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding, San Francisco: Jossey-Bass.

12-Kavosi, M, Saghaei, A. (1384). "Methods of measuring customer satisfaction customer". tehran, publisher Sbzsan, second edition.

13-Kotler, P. Armstrong, G. (2008). "principles of marketing prentice hall", USA.

14-Mcmullen, R. Climar, A. (2008). "customer loyalty :an empirical study ".European journal of marketing, Vol,42.No, 10, pp94-108

15-Ndubisi, N. (2007). "relationship marketing and customer loalty ".marketing intelligence & plannin, Vol 25, No1, pp 98-106

16-Pantouvakis, A, lympero [oul, K. (2008). "customer satisfaction and loyalty in the eyes of new and repeat customer:evidence from the transport sector".management service Qulity, Vol, 18, No 6, pp 43-326

17-Peppard, J. (2000). "customer relationship management(CRM) in financial services", Eropean journal, Vol 18, NO 13, pp 27-312.

18-Raj (2000), Aggurwal & Ryans, John K. Jr & Herremans. Irene M; Brand Valu Linking Advertising

19-Tyion, A, Colttay, D, Collier, A, Stidnick, M (2008). "Drivers of customer loyalty in a retail store environment", jou=mal of service science, Vol, 1. No. 1. pp 35-48.