



کویر تایر

اولین وکیلند قیادتیر شین

شناسایی عوامل کلیدی موفقیت KSF در صنعت تایر با بهره گیری از روش GRANT و ارزیابی معیارهای موفقیت مبتنی بر چارچوب هاروارد

نویسندگان پوریا صادقی درمیان ، علیرضا مومن، مجتبی شهرکی،

کارشناس واحد سیستم مدیریت کیفیت، ، مدیر واحد سیستم مدیریت کیفیت، ، کارشناس واحد سیستم مدیریت کیفیت

ادرس:کارخانه کویر تایر

POURIYA1147@GMAIL.COM 09902493770

۳) تجزیه و تحلیل داده ها به روش GRANT:

در این مرحله، داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از روش GRANT تحلیل شدند. مراحل اصلی عبارتند از:

- **تعیین وزن نسبی معیارها با توجه به اولویت‌های صنعت تایر :** وزن نسبی هر معیار با نظر نهایی مدیران ارشد با توجه به اولیت ها به گونه ای مشخص می گردد که مجموع وزن معیارها با عدد یک برابر باشد.

جدول ۲-تعیین وزن نسبی معیار

عامل موفقیت	وزن نسبی
مدیریت زنجیره تامین	۰٫۰۷
مدیریت توسعه منابع انسانی	۰٫۰۱

- **محاسبه میانگین امتیازات هر معیار :** به طور کلی معیارهای ارزیابی هاروارد شامل سه مورد است(همراستایی با ارزش‌های مورد انتظار ذینفعان، تاثیر گذاری بر تحقق اهداف و چشم‌انداز، ایجاد برتری در مقایسه عملکرد) که از ۱ تا ۹ با نظر خبرگان حوزه صنعت تایر امتیازدهی می شوند و در نهایت امتیاز مجموع برای هر معیار محاسبه می شوند

جدول ۳-بخشی از ارزیابی معیارهای موفقیت (روش هاروارد)

عامل موفقیت	وزن نسبی	همراستایی با ارزش‌های مورد انتظار ذینفعان	تاثیر گذاری بر تحقق اهداف و چشم‌انداز	ایجاد برتری در مقایسه عملکرد
مدیریت زنجیره تامین	۰٫۰۷	۸	۹	۸
مدیریت توسعه منابع انسانی	۰٫۰۱	۸	۸	۸

- **ترسیم ماتریس GRANT** برای نمایش جایگاه هر عامل و شناسایی KSF های بحرانی : در این ماتریس، نقش هر یک از عوامل ایجاد ارزش در هر یک از معیارهای ارزیابی، توسط مدیران تحلیل و امتیازدهی می‌گردد. برای هر یک از معیارها، دامنه امتیاز ۱ تا ۹ در نظر گرفته می‌شود. برای مثال: موضوعی که تاثیر زیادی در تحقق اهداف مربوطه داشته باشد، عدد ۹ و به همین ترتیب هر چه میزان تاثیرگذاری کم شود عدد به سمت امتیاز ۱ میل می‌کند. بر اساس بالاترین امتیازها که هر یک از معیارها به خود اختصاص می‌دهند، عوامل بحرانی موفقیت مشخص خواهد شد.

جدول ۴-ارزیابی معیارهای موفقیت (روش هاروارد)

ردیف	عوامل موفقیت	وزن نسبی معیار	معیارهای ارزیابی روش هاروارد				مجموع	امتیاز نهایی	رتبه
			همراستایی با ارزش‌های مورد انتظار ذینفعان	تاثیر گذاری بر تحقق اهداف و چشم‌انداز	ایجاد برتری در مقایسه عملکرد	ایجاد برتری در مقایسه عملکرد			
1	مدیریت دارایی ها و هزینه ها	۰٫۰۴	۸	۸	۹	۹	25	1	۱۳
2	مدیریت فرآیندها و روش‌ها	۰٫۰۶	۸	۸	۸	۸	24	1.44	۸
3	مدیریت بازار و ارتباط با مشتری	۰٫۰۶	۸	۷	۸	۸	23	1.38	۹
4	مدیریت استراتژی و عملیات	۰٫۰۶	۸	۹	۹	۹	26	1.56	۶
5	مدیریت زنجیره تامین	۰٫۰۷	۸	۹	۸	۸	25	1.75	۳
6	مدیریت توسعه منابع انسانی	۰٫۰۱	۸	۸	۸	۸	24	0.24	۲۳
7	مدیریت و کنترل پروژه	۰٫۰۱	۸	۸	۸	۸	24	0.24	۲۴
8	مدیریت برند و تبلیغات	۰٫۰۲	۸	۸	۸	۸	24	0.48	۲۱
9	مدیریت دانش و نظام پیشنهادات	۰٫۰۳	۸	۸	۸	۸	24	0.72	۱۷
10	مدیریت تحقیقات و تکنولوژی	۰٫۰۷	۸	۸	۸	۸	24	1.68	۴
11	مدیریت ریسک و تغییر	۰٫۰۳	۸	۹	۹	۹	26	0.78	۱۵
12	تمرکز بر توسعه پایدار	۰٫۰۵	۹	۹	۹	۹	27	1.35	۱۰
13	مدیریت بهره وری	۰٫۰۶	۹	۹	۹	۹	27	1.62	۵
14	مدیریت اطلاعات و ارتباطات	۰٫۰۵	۸	۸	۸	۸	24	1.2	۱۲
15	مدیریت تضمین مرغوبیت و استقرار سیستم های مدیریتی و تعالی سازمانی	۰٫۰۷	۸	۹	۹	۹	26	1.82	۲
16	مدیریت پایداری منابع و انرژی	۰٫۰۲	۸	۹	۹	۹	26	0.52	۱۸
17	کارکنان متخصص، مجرب و متعهد	۰٫۰۶	۷	۹	۹	۹	25	1.5	۷
18	فناوری‌های تولید پیشرفته	۰٫۰۸	۸	۸	۸	۸	24	1.92	۱۱
19	عدم خروج کارشناسان زبده	۰٫۰۲	۷	۸	۸	۸	23	0.46	۲۲
20	ثبات مدیریت	۰٫۰۲	۸	۹	۸	۸	25	0.5	۲۰
21	جذب فارغ التحصیل های نخبه بومی	۰٫۰۱	۷	۸	۹	۹	24	0.24	۲۵
22	توسعه تجارت الکترونیک	۰٫۰۲	۹	۸	۹	۹	26	0.52	۱۹
23	مدیریت خدمات فنی مهندسی	۰٫۰۳	۹	۹	۹	۹	27	0.81	۱۴
24	مدیریت تولید	۰٫۰۵	۸	۹	۹	۹	26	1.3	۱۱
25	مدیریت ERP و هوشمندسازی فرآیندها	۰٫۰۳	۸	۹	۹	۹	26	0.78	۱۶

چکیده

در فضای رقابتی و پویای صنعت امروز، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت (KSF) از الزامات اساسی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود. هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی KSF ها در صنعت تایر ایران با استفاده از روش GRANT مبتنی بر چارچوب تحلیلی هاروارد است. پژوهش حاضر از نوع کاربردی - توصیفی بوده و داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، پرسشنامه و مصاحبه با مدیران ارشد صنعت تایر گردآوری شده است. در ابتدا، معیارهای ارزیابی موفقیت بر مبنای مدل هاروارد استخراج و سپس با به‌کارگیری روش GRANT، وزن نسبی و اهمیت هر عامل محاسبه شد. یافته‌ها نشان دادند که عواملی چون فناوری‌های تولید پیشرفته، مدیریت زنجیره تامین، مدیریت تضمین کیفیت و استقرار سیستم‌های تعالی سازمانی، نوآوری در تحقیق و توسعه، بهره‌وری و مدیریت استراتژی به‌عنوان مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت در صنعت تایر شناخته می‌شوند. نتایج این تحقیق بیانگر آن است که تمرکز مدیران بر این عوامل می‌تواند نقش بسزایی در ارتقای عملکرد، بهینه‌سازی منابع و افزایش رقابت‌پذیری ایفا کند. به‌طور کلی، مدل ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی نظام‌مند برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و بهبود مستمر در صنعت تایر ایران مورد استفاده قرار گیرد.

واژه های کلیدی : عوامل کلیدی موفقیت،هاروارد، GRANT

محور مدیریت بهره وری

مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا و پربرقابت فعالیت می‌کنند که شناسایی عوامل کلیدی موفقیت (KSF) به یکی از چالش‌های اصلی مدیران تبدیل شده است. عوامل کلیدی موفقیت، متغیرهایی هستند که دستیابی به آن‌ها، عملکرد برتر سازمان را تضمین می‌کند. روش‌های مختلفی برای شناسایی KSF ها وجود دارد، اما روش GRANT (بر اساس چارچوب هاروارد) به‌عنوان یک ابزار ساختار یافته، امکان تحلیل نظام‌مند معیارهای موفقیت را فراهم می‌کند. این پژوهش با هدف کاربرد روش GRANT در شناسایی KSF ها و همچنین ارزیابی معیارهای موفقیت بر اساس مدل هاروارد انجام شده است.

بخش تجربی

۱) مرور ادبیات و استخراج معیارهای اولیه موفقیت :

در این مرحله، با بررسی مقالات معتبر، کتاب‌های تخصصی و

گزارش‌های صنعتی مرتبط با صنعت تایر، معیارهای کلیدی موفقیت

(KSF) شناسایی شدند. منابعی مانند مطالعات هاروارد بیزینس

ریویو، پژوهش‌های مرتبط با زنجیره تامین تایر، و معیارهای رقابتی در

صنایع خودرو مورد تحلیل قرار گرفتند. معیارهای اولیه شامل کیفیت

مواد اولیه، فناوری‌های تولید پیشرفته، مدیریت بازار و ارتباط با

مشتری، مدیریت هزینه‌ها، مدیریت زنجیره تامین، استخراج

شدند. این مرحله پایه‌ای برای طراحی پرسشنامه و تعیین شاخص‌های

نهایی در روش GRANT فراهم کرد.

۲) طراحی پرسشنامه و گرد آوری معیارها:

پرسشنامه تحقیق بر اساس چارچوب GRANT و مدل هاروارد طراحی شد و معیارهای استخراج‌شده در مرحله قبل را پوشش داد. این پرسشنامه شامل دو بخش بود:

- **بخش اول :** سوالات دموگرافیک (سابقه کاری، حوزه تخصصی و نقش پاسخ‌دهنده در صنعت تایر).
- **بخش دوم :** ارزیابی اهمیت هر معیار موفقیت (با مقیاس لیکرت ۱ تا ۵، از «کم‌اهمیت» تا «بسیار مهم»).

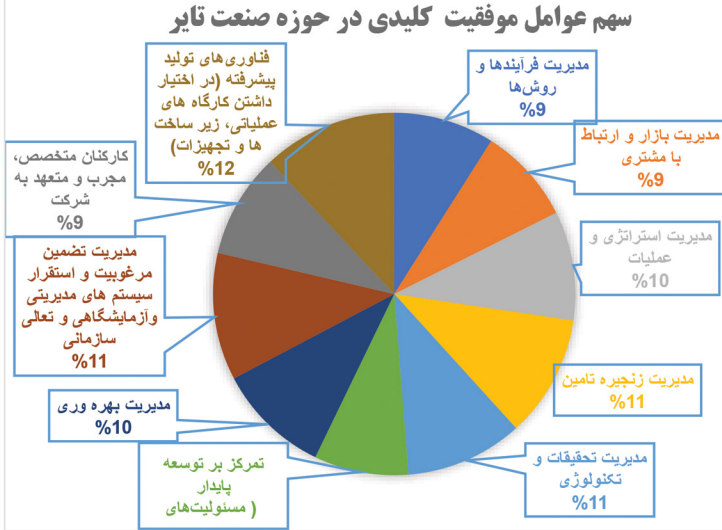
جامعه آماری شامل مدیران ارشد صنعت تایر، متخصصان فنی و مشاوران سازمان بوده و نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد و داده‌ها از طریق پرسشنامه آنلاین و مصاحبه حضوری جمع‌آوری گردید. که در نهایت ۲۵ مورد به عنوان معیارهای موفقیت شناسایی شد که در جدول ذیل قابل مشاهده است.

جدول ۱-معیارهای موفقیت

مدیریت دارایی ها و هزینه ها	مدیریت دانش و نظام پیشنهادات	کارکنان متخصص، مجرب و متعهد به شرکت
مدیریت فرآیندها و روش‌ها	مدیریت تحقیقات و تکنولوژی	فناوری‌های تولید پیشرفته (در اختیار داشتن کارگاه های عملیاتی، زیر ساخت ها و تجهیزات)
مدیریت بازار و ارتباط با مشتری	مدیریت ریسک و تغییر	عدم خروج کارشناسان زبده
مدیریت استراتژی و عملیات	تمرکز بر توسعه پایدار (مسئولیت‌های اجتماعی، طراحی و تولید تایر و...)	ثبات مدیریت
مدیریت زنجیره تامین	جذب فارغ التحصیل های نخبه بومی	مدیریت بهره وری
مدیریت توسعه منابع انسانی	مدیریت اطلاعات و ارتباطات	مدیریت اطلاعات و ارتباطات
مدیریت و کنترل پروژه	مدیریت تضمین مرغوبیت و استقرار سیستم های مدیریتی و آزمون‌های تعالی سازمانی	مدیریت خدمات فنی مهندسی
مدیریت برند و تبلیغات	مدیریت پایداری منابع و انرژی	مدیریت تولید
مدیریت ERP و هوشمندسازی فرآیندها		

نتایج نشان داد که در صنعت تایر، ۱۰ عامل کلیدی موفقیت فناوری‌های تولید پیشرفته

- مدیریت تضمین مرغوبیت و استقرار سیستم های مدیریتی و آزمون‌های تعالی سازمانی
- مدیریت زنجیره تامین
- مدیریت تحقیقات و تکنولوژی
- مدیریت بهره وری
- مدیریت استراتژی و عملیات
- کارکنان متخصص، مجرب و متعهد به شرکت
- مدیریت فرآیندها و روش‌ها
- مدیریت بازار و ارتباط با مشتری
- تمرکز بر توسعه پایدار (مسئولیت‌های



۴) اعتبار سنجی و ارائه نتایج:

برای اطمینان از پایایی تحقیق، آزمون آنالیز کرونیخ (با مقدار قابل قبول بالای ۰.۷) و روایی محتوایی (تأیید توسط مدیران ارشد) انجام شد. همچنین، از تحلیل حساسیت برای بررسی ثبات نتایج استفاده گردید. در نهایت، KSF های نهایی اولویت‌بندی و راهکارهای عملیاتی زیر پیشنهاد شدند. این یافته‌ها می‌تواند به شرکت‌های فعال در صنعت تایر کمک کند تا منابع خود را روی عوامل تأثیرگذار متمرکز کنند.

عوامل موفقیت	راهکار عملیاتی	عوامل موفقیت	راهکار عملیاتی
مدیریت فرآیندها و روش‌ها	- استقرار سیستم‌های مدیریت فرآیند (BPM) - کاهش مصرف انرژی در فرآیند تولید - تولید تایرهای سبز (Green Tire) - کمک های مومنه و فعالیت های فرهنگی، ورزشی اجتماعی	تمرکز بر توسعه پایدار	
مدیریت بازار و ارتباط با مشتری	- اجرای برنامه‌های وفادارسازی مشتریان - توسعه کانال‌های فروش دیجیتال - نظرسنجی از گروه های مشتری	مدیریت بهره وری	
مدیریت استراتژی و عملیات	- تدوین نقشه راه فناوری (Technology Roadmap) - توسعه شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)	مدیریت تضمین مرغوبیت و استقرار سیستم های مدیریتی و آزمون‌های تعالی سازمانی	
مدیریت زنجیره تامین	- ایجاد ذخیره استراتژیک برای مواد اولیه حیاتی (مانند کائوچو) - توسعه تامین‌کنندگان داخلی و ارزیابی تامین کننده	کارکنان متخصص، مجرب و متعهد به شرکت	
مدیریت تحقیقات و تکنولوژی	- افزایش بودجه R&D - همکاری با دانشگاه‌ها در پروژه‌های تحقیقاتی - ثبت اختراعات بین‌المللی	فناوری‌های تولید پیشرفته (در اختیار داشتن کارگاه های عملیاتی، زیر ساخت ها و تجهیزات)	

نتیجه گیری:

این پژوهش با بهره‌گیری از روش هاروارد و تکنیک GRANT ، عوامل کلیدی موفقیت (KSF) در صنعت تایر را شناسایی و اولویت‌بندی کرد. یافته‌ها نشان می‌دهد فناوری تولید پیشرفته، استقرار سیستم های مدیریتی، مدیریت زنجیره تامین حیاتی‌ترین عوامل موفقیت هستند. همچنین تحقیق و توسعه، بهره‌وری و مدیریت استراتژیک به عنوان عوامل مکمل نقش تعیین‌کننده‌ای دارند.

منابع:

کتاب "تدوین استراتژی با رویکرد کاربردی" نویسنده سید محمد مقیمی